

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

На правах рукописи

**АХТЫРСКИЙ Андрей Александрович**

**ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ  
УЧРЕЖДЕНИЙ ДЛЯ ДЕТЕЙ-СИРОТ И ДЕТЕЙ, ОСТАВШИХСЯ  
БЕЗ ПОПЕЧЕНИЯ РОДИТЕЛЕЙ**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени

кандидата социологических наук

**Научный руководитель -**  
доктор экономических наук,  
Заслуженный деятель науки  
РФ, профессор **Потемкин**  
**Валерий Константинович**

Санкт-Петербург

2020

## СОДЕРЖАНИЕ

	Введение	3
Глава 1	<b>Теоретические основания исследования процесса развития трудовой мотивации и ее значение в деятельности педагогических работников.....</b>	<b>13</b>
1.1	Концептуальное развитие теории трудовой мотивации педагогических работников .....	13
1.2	Особенности трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.....	38
1.3	Проблемы и методический инструментарий исследования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений .....	77
Глава 2	<b>Исследования и анализ процессов трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.....</b>	<b>100</b>
2.1	Анализ процессов формирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений .....	100
2.2	Исследование использования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.....	118
2.3	Оценка степени удовлетворенности педагогических работников в процессе трудовой деятельности в сиротских учреждениях.....	150
Глава 3	<b>Разработки и предложения по совершенствованию системы трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений .....</b>	<b>166</b>
3.1	Социальные и организационные условия формирования ценностно-мотивационных смыслов в поведении педагогических работников....	166
3.2	Социальный механизм формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.....	180
3.3	Разработка социальной технологии развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.....	195
	Заключение .....	217
	Библиография.....	227
	Приложение 1. Анкета исследования .....	249
	Приложение 2. Описание анкеты исследования .....	253
	Приложение 3. Список вопросов экспертного интервью.....	261

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На сиротские учреждения, как элемент социальной политики, возлагается важная роль в социуме: помочь детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, обрести новую семью или развить у них необходимые социальные компетенции для полноценной социальной адаптации и успешного функционирования в обществе. При этом уровень социализации детей, и их готовность к выполнению социальных ролей напрямую зависят от характеристик педагогических работников учреждения. К этим характеристикам относятся: мотивация педагогов, их производительность, эффективность, качественное выполнение поставленных задач, межличностные, профессиональные, ценностные ориентации всех профессионально-квалификационных и статусных групп.

Принято считать, что уровень образования педагогических работников и их стаж работы в сфере сиротских учреждений является признаком достаточности для социально-профессиональной деятельности по воспитанию детей-сирот. Вместе с тем, ценностно-мотивационное ориентирование педагогов, характеристики межличностных профессиональных коммуникаций, предметная квалификация, опыт и моральные принципы воспитания и подготовки детей к общественно-профессиональной жизни не всегда находят понимания у руководителей сиротских учреждений и осознаются самими педагогическими работниками.

Социологические исследования и обобщение опыта работы в сиротском учреждении свидетельствуют, что психическое и физиологическое развитие сирот в значительной степени отличается от их сверстников, растущих в семье. Нарушение социализации у детей-сирот проявляется в разных формах и разной степенью выраженности в зависимости от личных особенностей ребенка. Это проявляется в неумении ориентироваться в городе, неспособности адаптироваться к незнакомым людям, новой обстановке, в проявлении девиантного и делинкветного поведения.

Как следствие, в сиротских учреждениях среди воспитанников ежегодно растет количество побегов, фактов бродяжничества, а выпускники не обладают социальными компетенциями, необходимыми не только для профессионального самоопределения<sup>1</sup>, но и полноценной социальной адаптации в социуме. В некоторых регионах 50% выпускников-сирот отчисляют из учебных заведений и 60% не могут найти работу<sup>2</sup>.

Современные теории трудовой мотивации и специальные социологические исследования, достаточно убедительно раскрывают проблемы мотивирования работников в различных предприятиях и организациях. Вместе с тем, проблема развития трудовой мотивации педагогических работников государственных учреждений для детей-сирот до сих пор не стала предметом специального научного исследования. Данная ситуация является причиной того, что управленцы не могут предусмотреть специальные научные теории и новые инструменты развития трудовой мотивации педагогических работников, что приводит процессы мотивации и воспитательной работы в сиротских учреждениях в период стагнации.

В этой связи, процессы развития трудовой мотивации педагогических работников для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей должны основываться на современных управленческих разработках, стимулирующих их эффективную социально-педагогическую деятельность, что позволит перейти на более качественный уровень управления и организации воспитательного процесса детей-сирот в России.

Подобные факты являются первопричиной объективизированного исследования процессов развития трудовой мотивации педагогических работников.

Актуальность темы исследования состоит в необходимости научного обоснования и разработки принципов развития трудовой мотивации

---

<sup>1</sup> Арон И.С. Готовность к профессиональному самоопределению подростков-сирот в контексте их социальной ситуации развития [Электронный ресурс] // Психолого-педагогические исследования. 2018. Том 10. №1. С. 13 doi: 10.17759/psyedu.2018100102

<sup>2</sup> Шогенова Ф. З., Ханиева З. А., Шинахова М. М. Проблема социальной адаптации выпускников детских домов // Гуманитарий Юга России. 2016. Том 20. № 4. С. 286-294.

педагогических работников учреждений для детей-сирот и интерпретации управленческих инструментов воздействия на формирование системы мотивации как фактора успешности и эффективности учреждения.

**Степень разработанности научной проблемы.** В нашем исследовании мы опираемся на труды отечественных и зарубежных исследователей, в частности: В.Н. Мясищева, В.С. Мерлина, Л.С. Выготского, Д.Б. Эльконина, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, С.Л. Рубинштейна, Д.Н. Узнадзе, которые развили основные положения мотивационных процессов в общественном развитии и установили взаимосвязь ценностно-ориентированного развития личности человека и результатов его деятельности; научные работы Д.МакКлелланда, Э. Мэйо, А. Файоля, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, А.Х. Маслоу, определивших классификационные признаки мотивации, структуру мотивации применительно к отдельным сферам трудовой деятельности, а также, труды О. Конта, М. Вебера, Э. Дюркгейма, Т. Парсонса, Р. Мертона, Дж. Хоманса, У. Томаса и Ф. Знанецкого, П. Бурдьё, Э. Фромма, Л. Уорда, Ф. Гиддингса, М. Рокича, Ш. Шварца, Ш. Ричи.

Значительный вклад в научное осмысление проблемы внесли работы отечественных исследователей: В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова, П.А. Сорокина, Б.Ф. Ломова, Е.В. Шороховой, А.Н. Леонтьева, Б. Г. Анальева, С. Л. Рубинштейна, В.Ю. Котлякова, В.Г. Леонтьева, Л.С. Выготского, С. Г. Михайлова, В.К. Потемкина, Ю.А. Зубок, О.Я. Гелиха, П.В. Петрия, Л.Н. Вдовичнко, Г.С. Денисова, А.Л. Слободского, Д.А. Леонтьева, Л.Ю. Львина, Е.П. Ильина, которые раскрывают законы общественного развития, роли ценностно-мотивационных смыслов в трудовом процессе и диспозиционной саморегуляции личности.

Одновременно мы используем труды ученых, стоящих у истоков создания системы ценностно-мотивационного поведения педагогических работников в сфере социальных и образовательных услуг: С. Джесуса, В. Ленса, Ф. Мюллера, Б. Ханфстингла, Р. Аддисона, Г. Сантиси, П. Магнано, Л. Ламберт, С. Маккарти, А. Алоэ, В. Лави, Ф. Лютанса, С. Юссефа, а так же отечественных ученых:

Максимовой С.Г., Волковой О. А., Е. В. Сивак, А. Б. Бакурадзе, А.А Кузнецова, А.Н. Горбушина, В.Г. Безгубова, Е. П. Ильина, А.М. Осипова, С. Г. Михайлова, В.К. Потемкина В. Г. Леонтьева и др., в которых подтверждается, что вопросы мотивационной составляющей в процессе управления стационарным учреждениями социального обслуживания нуждаются в дальнейшем развитии.

Однако большинство работ, на которые мы обращаем внимание, сфокусированы как на общих проблемах мотивации, так и мотивации педагогов начальной и средней школы либо средних и высших учебных заведений. Однако проблема ценностно-мотивированного поведения педагогов учреждений для детей-сирот до сих пор не стала предметом специального научного исследования.

**Объектом исследования** являются педагогические работники учреждений для детей-сирот как социально-профессиональная группа, включающая в себя различные профессиональные и квалификационные группы.

**Предмет исследования** – процесс развития трудовой мотивации с учетом ценностно-ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников учреждений для детей-сирот в профессиональной деятельности.

**Цель исследования** состоит в научном обосновании принципов и инструментов управленческого воздействия, обеспечивающих формирование и развитие ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений в профессиональной деятельности с детьми.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **исследовательские задачи:**

- провести социологический анализ и разработать концепцию ценностно-мотивационных смыслов с позиции придания ей новой научной интерпретации в контексте деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот;

- разработать методику диагностики ценностно-мотивационных смыслов и провести сравнительный анализ принципов и методов формирования предметно-ориентированного поведения в деятельности педагогических работников различных учреждений для детей-сирот;

- осуществить эмпирическую диагностику ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников учреждений для детей-сирот на современном этапе, в.т.ч. выявить различия в структуре мотивационного поведения различных профессионально-квалификационных и социально-демографических групп работников;

- теоретически и эмпирически обосновать социальные смыслы и организационные ограничения, влияющие на процесс формирования системы мотивации в деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот;

- разработать принципы создания социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников учреждений для детей-сирот;

- разработать основные положения социальной технологии развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот.

**Основными научными гипотезами исследования** являются тезисы о том, что:

1. Формирование системы мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот на современном этапе развития общественных отношений не сопровождается функционированием соответствующего социального механизма, что приводит к рассогласованности мотивационных оснований профессиональной деятельности, снижению эффективности и качества труда.

2. Сложившая система ценностно-мотивационных механизмов не соответствует основным задачам педагогического воспитания детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей что, не способствует качеству педагогического труда.

Этим обуславливается необходимость изменения управленческого подхода, разработки принципов социального механизма для оказания целенаправленного и

системного управленческого воздействия на формирование системы мотивации работников изучаемой сферы.

**Теоретическая основа исследования.** Теоретико-методологическое основание исследования опирается на научные труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные вопросам мотивов, ценностей, жизненных смыслов, роли социальных институтов в их формировании и развитии. В диссертационном исследовании мы придерживаемся традиции социологического подхода в изучении вопросов мотивации, опираясь на концепции смысловой обусловленности социального действия М. Вебера, гигиенических факторов Ф. Герцберга, диспозиционной теории саморегуляции социального поведения личности В.А. Ядова, структурно-функционального анализа Т. Парсонса, ценностно-смысловой регуляции поведения личности В.К. Потемкина, позитивного организационного поведения Ф. Лутаса, факторного анализа мотивации личности Т. Юдже и Д. Камей-Мюлера.

**Методологическая основа исследования.** В диссертационном исследовании использовались методы: системный анализ, сравнительный анализ, синтез, контент анализ, включенное наблюдение, экспертное интервьюирование, анкетный опрос, вторичный анализ социологических исследований, статистический анализ, социальное моделирование.

**Информационно-эмпирическая база исследования.** Положения диссертации и выводы основаны на материалах социологического исследования, поэтапно проведенного автором в период с 2015 по 2020 гг., в т.ч.:

1. Первый этап (2015-2017г.): теоретико-методологический анализ проблемы, начало включенного наблюдения, сбор первичного эмпирического материала, проведение пилотажного исследования (N 60), экспертного интервью линейных руководителей базового учреждения, уточнение методологии и инструментария дальнейшего исследования. Анализ законодательных и нормативных документов РФ, регламентирующих трудовые отношения в социальной сфере, анализ внутренних документов сиротских учреждений, анализ факторов и ограничений формирования ценностно-мотивационных смыслов в

деятельности педагогических работников сиротских учреждений. Разработка авторской методики диагностики ценностно-мотивационных смыслов различных социально-профессиональных групп педагогических работников учреждений для детей-сирот, а также проведение экспертного интервью педагогического персонала сиротских учреждений с целью получения обратной связи и адаптации методики к проведению настоящего исследования;

2. Второй этап (2018-2020 гг.) включал в себя проведение основного исследования, в т.ч. проведение экспертного интервью руководителей учреждений для детей-сирот (N25); проведение опроса педагогических работников учреждений для детей-сирот (N 175), обработку и анализ полученных результатов. Обоснование социального механизма, а также разработку принципов и социальных технологий, обеспечивающих процесс развития ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** подтверждается их верификацией при разнообразном тестировании, включающим сравнение результатов статистических расчетов по различным критериям значимости. Выносимые на защиту положения согласуются с современными концептуальными теориями отечественных и зарубежных исследователей о предмете исследования.

**Соответствие Паспорту научных специальностей.** Тема диссертации соответствует следующим пунктам Паспорта научных специальностей ВАК «22.00.08 – Социология управления»: п. 6 «Факторы, детерминирующие управленческое поведение индивидов в социальных структурах и организациях»; п. 9 «Содержание, функции и структура культуры управления. Влияние управленческой культуры на реальное поведение людей»; п. 23 «Проблема стилей, мотивации и участия в управлении»; п. 24 «Ценности, мотивы и ориентации личности в системе управления».

**Научная новизна** работы состоит в концептуальном развитии теории управленческого воздействия, которая становится основанием для формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских

учреждений и интерпретации управленческих инструментов воздействия на развитие системы мотивации как фактора успешности и эффективности учреждения для детей-сирот.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично автором:**

1. Разработана концепция ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников сиротских учреждений и определены особенности формирования их трудовой мотивации.

2. Теоретически и эмпирически обоснованы факторы и ограничения, мешающие формированию и развитию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.

3. Проведена оценка степени удовлетворенности трудовым процессом различных профессионально-квалификационных групп педагогических работников сиротских учреждений и установлены их ценностно-мотивационные смыслы (цели, ориентации, предпочтения и т.п).

4. Разработаны принципы и инструменты создания социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников на макро-, мезо- и микроуровне состоящие в системном институциональном влиянии, направленном на формирование и трансформацию смыслов и образцов поведения.

5. Обоснована социальная технология развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений, состоящая в системе действий субъектов управления по внедрению, развитию и регулированию системы мотивации.

**Теоретическая значимость** исследования связана с элементами его научной новизны. Сформулированные автором теоретические положения и выводы способствуют приращению научных знаний об особенностях трудовой мотивации, принципах и методах управленческого воздействия на ценностно-мотивационные смыслы в профессиональной деятельности педагогических

работников сиротских учреждений, а также возможных факторах и ограничений их развития.

**Практическую значимость** составляет: основные положения диссертационного исследования рассмотрены на педагогическом совещании работников учреждений для детей-сирот и стали основой разработки программы действий по совершенствованию трудовой деятельности педагогических. Определены преобладающие ценностно-мотивационные смыслы в деятельности педагогических работников сиротских учреждений; в использовании практических рекомендации по формированию систем мотивации при разработках положений о порядке оплаты труда, стимулирующих выплат, внедрении эффективных контрактов; обоснованы условия формирования ценностно-мотивационных смыслов и социальный механизм их развития в профессиональной деятельности педагогических работников.

Теоретические положения диссертации могут послужить основой для разработки программы действий, направленной на совершенствование формирования социально-профессионального конструкта личности педагогических работников, а также дальнейших научных работ с подобным предметом исследования и использоваться в развитии теории социологии управления.

**Апробация результатов исследования.** Материалы исследования обсуждались на заседаниях кафедры социологии и управления персоналом СПбГЭУ и педагогических советах Центра содействия семейному воспитанию. На международных и всероссийских научно-практических конференциях: Всероссийском семинаре-практикум «Будущее России» (03.04.2017-08.04.2017); Городском научно-практическом семинаре "Технологии личностно-ориентированного взаимодействия с учащимися-сиротами" (15.11.2017); XIII Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (26-27 апреля 2018); Научной конференция аспирантов «интеграция науки, образования и бизнеса - основа модернизации экономики» (14.04.2018); II Всероссийская научно-практическая конференция "Сетевое

взаимодействие с социальными партнерами как средство социально-профессиональной адаптации и постинтернатного сопровождения учащихся-сирот учреждений профессионального образования" 26.04.2018; III Всероссийской научно-практической конференции «Сетевое взаимодействие с социальными партнерами как средство социально-профессиональной адаптации и постинтернатного сопровождения учащихся-сирот учреждений профессионального образования»; XIV Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (25-26 апреля 2019); XV Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (2020).

**Публикации результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано 10 научных работ общим объемом 16,5 п.л. с авторским вкладом 10 п.л., в том числе 3 научные статьи в изданиях, включенных в перечень ВАК РФ, практикум по учебной дисциплине «Деловая этика».

**Структура диссертационного исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений. Диссертация изложена на 261 страницах, включает 5 схем, 48 таблиц, 6 рисунков, 3 приложения.

## ГЛАВА I.

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

#### 1.1. Концептуальное развитие теории трудовой мотивации педагогических работников

Проблема трудовой мотивации всегда была актуальной. Еще в древние времена предпринимались попытки найти способ повысить производительность труда посредством мотивации. В те годы основным инструментом мотивации служили наказания для бездельников, а для тружеников - награда.

Вопросы мотивации труда приобретают все большую актуальность и практическую значимость. Учитывая быстрые темпы общественных трансформаций и наступление четвертой промышленной революции, в современных научных исследованиях мотивации работников придается все большее внимания,

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. В основе термина «мотивация» лежит понятие «мотив». В философском словаре расшифровывается как «одно из понятий, описывающих сферу побуждения субъекта к деятельности - наряду с потребностями, интересами, установками, эмоциями, инстинктами...». <sup>3</sup> В толковом словаре Ожегова как «побудительная причина, повод к какому-н. действию». <sup>4</sup>

В некотором смысле все поведение человека чем-нибудь мотивировано. Мотивация подразумевает наличие некоторой причины, и следовательно, она обладает волевым характером. Это стимул или импульс к действию или иногда к

---

<sup>3</sup> Философия: Энциклопедический словарь / под ред. А.А. Ивина. – М.: Гардарики.. 2004.

<sup>4</sup> Ожегов С.И. Словарь русского языка: 70000 слов / Под ред. Н.Ю. Шведовой; АН СССР, Ин-т рус. яз. / 22-е изд., стер. – М.: Рус. яз., 1990. – 921 с.

полному бездействию. Это призыв — удовлетворить потребности или желания, избегать боль или опасность, и возможно, что он лежит в основе всех действий человека. Мотивация представляет собой предмет комплексный и сложный для изучения. К сожалению, это нечто настолько фундаментальное и всеохватывающее, которое трудно поддается определению, классификации, измерению и оценке.

Нами предпринимается попытка анализа и классификации существующих научных знаний о мотивационной составляющей в трудовой деятельности, результатом которой является разработка рабочего определения понятия трудовая мотивация, а так же создание классификации рассмотренных концепций. Чтобы продемонстрировать, как понятие мотивации концептуально сформировалось в истории, в этом разделе описывается, как три центральные проблемы (то есть, основные потребности и контроль действий и мотивы) по-разному решались в традиционных и современных философских, социологических и психологических учениях.

Предпосылки возникновения научных подходов к проблеме мотивации были заложены в идеях мыслителей древней и средневековой философии как соотношение объективных и субъективных категорий существования. Идеи Платона о цели, по которой можно судить об усилиях человека, представляют основу мотивационного поведения человека. Аристотель считал, что ведущим в поведении человека является интуиция в психологической и образовательной мысли. Средневековый подход к рассмотрению мотивации человека характеризуется теоцентризмом, поиском источника жизненных смыслов в божественном. Мотивационное поведение личности, в философских исследованиях, понимается как уровень развития сознания, рефлексии, ценностей, творчества, подверженные богатству интуиции и переживаний человека.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> История средневековой философии. Хрестоматия в 2 ч. Ч. 1, Патристика / Сост. Г.Я. Миненков. – Мн.: БГУ, 2002. – С. 391-

У раннего и зрелого Нового времени в философии случился переход к социально-экономическим и социально-философским аспектам. Так, в трудах М. Вебера, Б. Спинозы, И. Канта, Э. Шпрангера, Т. Гоббса, О. Конта, В. Дильтея, Г. Риккерта и др. существуют предпосылки к управлению человеческим поведением. По мнению И. Канта, в поведении человека во главе стоят моральные роли, а не роль Бога и его авторитет. Мотивы человека он поставил во главу его поступков: хороший – легальный или моральный, где мотивом морального является бескорыстное добро, а мотивом легального будут являться какие-то сторонние мотивы выгоды, престижа и т.д.<sup>6</sup>.

Бенедикт Спиноза (1632 -1677) утверждал, что у нас нет свободы действий, потому что на все действия есть причина – мотив. Если этот мотив существует, то следующее за ним действие случится автоматически и непременно. Таким образом, действия человека можно сравнить с действием робота, который управляется мотивами. «Свобода воли – иллюзия, которая возникает, потому что нет понимания полной цепочки причин и следствий, количества мотивов, что привели нас к определенному решению. А наше желание, любое решение и действие руководствуются какими-либо причинами. Если бы у человека не существовало внутренних мотивов, то невозможно было бы управлять человеком и воспитывать его. Наказание и поощрение используются как инструмент, который воспитывает в человеке определенную привычку к конкретному действию и также привычку воздерживаться от каких-либо определенных действий»<sup>7</sup> - считали детерминисты.

Интенсивный анализ проблем системы мотивации сотрудников начался в период появления капитализма. А. Смит (1723-1790), один из представителей классической политэкономии, отмечал, что экономический интерес является основным мотивом трудовой деятельности человека, цель улучшить свое материальное положение, экономическая выгода. Р. Оуэн (1771-1858), английский философ, педагог и социалист, являвшийся автором реформаторских идей

---

<sup>6</sup> Цит по: Дильтей В. Описательная психология: гер. с нем. / В. Дильтей; Предисл. В. Экземплярского / 2-е изд. – СПб.: Алетей : Кренов, 1996. – С. 125

<sup>7</sup> Цит. По: Фишер К. История новой философии: Бенедикт Спиноза. — М.: АСТ, Транзиткнига, 2005. — 557

области трудовой мотивации, решал основные проблемы мотивации персонала и производительности за счет улучшения условий труда, предоставления жилья для сотрудников, применяя систему открытой и справедливой оценки труда.

Макс Вебер (1864 – 1920) внес значимый вклад в научное понимание мотивационных аспектов, которые определяют направление действий человека. Он предложил новое понимание таких категорий, как «поведение», «деятельность», «действие» и их важность в жизнедеятельности каждого человека. Он считал, что понять поведение – значит установить казуальную связь между смыслом, целью и средствами.

«Специфически важным для понимающей социологии является прежде всего поведение, которое, для начала, по субъективно предполагаемому действующим лицом смыслу соотнесено с поведением других людей, затем, определенно также этим его осмысленным соотнесением и, наконец, может быть исходя из этого предлагаемого смысла объяснено понятным языком»<sup>8</sup>, так писал Вебер о понимающей социологии. Важно тут то, что используется 2 термина: «поведение» (нем. яз Verhalten.) и «действие» (нем. яз Handlung), где им не причисляют особого различия при понимании основных понятий понимающей социологии. Но можно сделать заключение, что понимание «действия» является актом более простым и элементарным, в сравнении с поведением для М. Вебера.<sup>9</sup>

Для объяснения понимания необходимо правильно толковать мотивы каждого индивида, где случайное толкование определенного действия будет означать соответствие хода событий извне в правильное распознавание мотивов и, что сами мотивы понятны по смыслу своего соотношения. Причина определенного действия, единая по смыслу, для действующего лица и будет восприниматься «мотивом».<sup>10</sup> Смысл каждой деятельности будет заключаться в разделяемых ценностях, которые мотивируют человека занимать определенную жизненную позицию в каждом аспекте своей жизни, в том числе этические

---

<sup>8</sup> Вебер, М. О некоторых категориях понимающей социологии / М. Вебер // Избранные произведения. – С. 497.

<sup>9</sup> «... в науке, предметом которой является смысл поведения, «объяснить» означает постигнуть смысловую связь, в которую по своему субъективному смыслу входит доступное непосредственному пониманию действие». – Там же. С. 608.

<sup>10</sup> Там же, С. 95.

ценности, которые содействуют в развитии «капиталистического духа» индивида.<sup>11</sup>

Работа «Социология. Ее предмет, метод и назначение» Эмиля Дюркгейма (1858 – 1917) раскрывает ценность как силу управляющую поведением индивида, которая раскрывает внутренний смысл деятельности, потому что ценность каждого индивида – это то, что желает человек, если говорить о предмете, и то, что мотивирует к определенному образу действий, если говорить о нравственности. Роль законодателя, который устанавливает определенную систему ценностей, остается обществу. В этой системе посредством одобрения или порицания и выбираются определенные индивидуальные системы ценностей для человека. Право, эстетика, экономика, мораль и религия принимаются как инструменты, идеалы общества.<sup>12</sup>

В идеях Марксизма (1860) считалось, что сознание людей определяет их производственная и материальная жизнь. Экономическая и производственная жизнь определялась как материальное бытие людей, ведь для удовлетворения личных потребностей, человек должен трудиться. Таким образом, в основе жизни и развития общества лежали экономика и хозяйство.

Термин «мотивация» впервые появился в труде «Четыре принципа достаточной причины» немецкого философа Артура Шопенгауэра (1788 – 1860). В большом смысле данного термина мотивация понималась как рычаг к активности индивида: потребность человека в чем-либо, его увлечения, взгляды, идеалы и так далее.<sup>13</sup> Далее в психологическом обиходе для объяснения причин поведения как для человека, так и для животных, данный термин стал незаменим.

Большой вклад в развитие теории и практики трудовой мотивации внесли представители научной школы управления Ф. Тейлор (1856-1915), Г. Эмерсон, Л. Гилбретт. Научный менеджмент подразумевает систематический анализ производимых работниками действий, основная цель которого заключается в

---

<sup>11</sup> Вебер М. Избранные произведения : Пер. с нем / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайдено. - М. : Прогресс, 1990

<sup>12</sup> Дюркгейм Э. Социология : Ее предмет, метод, предназначение / Э. Дюркгейм; Пер. А. Б. Гофман. - Москва : Канон, 1995. – С.310

<sup>13</sup> Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы — СПб.: Питер, 2011. — 512 с.

применении выявленных результатов для повышения производительности. Оплате труда уделяется особое внимание т.к. сотрудник рассматривался как "экономический человек", который готов работать больше, за бОльшие деньги.

Мотивация в зарубежной и отечественной психологии зачастую понималось с разных позиций методологии. Это все потому, что в центре современной идеологической борьбы находится человек с его набором философских, культурных, социальных и теоретических проблем. А в психологии как в зарубежной, так и в отечественной, «мотивация» воспринималась как широкий смысл, так и конкретный побудитель (потребность, влечение, инстинкт).

Ранние теории изображали человека как подобный машине, реактивный организм, вынужденный действовать внутренними и / или внешними силами вне нашего контроля (например, инстинкты, потребности, побуждения, стимулы, подкрепления и т. д.). Прототипные теории - это психоаналитическая теория Фрейда, теория обучения Халла (и переформулировки его учениками) или полевой теоретический подход Левина (1900-1987). Эти теории подразумевают, что если кто-то просто нажмет правую кнопку, это приведет к мотивации. Здесь нет места для осознанных размышлений и попыток саморегуляции.

Названные теоретические перспективы забаррикадировали простое понимание того, что поведение может происходить и под воздействием внешних сил (например, толчок). Еще более важно то, что физическая структура организма, его сенсорные и перцептивные способности, его когнитивные и моторные способности и т. д. квалифицируются как причинные факторы. Даже привычки, однажды сформировавшиеся, можно рассматривать как таковые. Исследования мотивации уже давно подтвердили, что мотивация может быть только одной из многих причин поведения, и это распространяется и на причинение аффекта и познания.

Соответственно, главный вопрос состоял в следующем: какие аспекты познания, аффекта и поведения наиболее полезны для мотивационного анализа? Традиционно решались следующие вопросы: во-первых, это вопрос облегчения и активизации определенных реакций. Эта проблема была проанализирована

классическими сторонниками теории обучения (Халл, 1943, Спенс, 1956), которые предположили, что мотивационные процессы как таковые (предполагаемые коренящиеся в общих состояниях возбуждения или возбуждения) не обязательно контролируют или направляют определенные формы поведения, но могут порой оживлять врожденные или усвоенные ассоциативные тенденции. Во-вторых, мысли, чувства и действия часто характеризуются как направляемые, направленные, целенаправленные, или настойчивые.<sup>14</sup> Такие качества относятся к принятию решений, а также к краткосрочным или долгосрочным усилиям по реализации сделанного выбора.

Наиболее популярным понятием, которое использовалось в обиходе в 20-х годах XXго столетия, был инстинкт. В работах Мака Дауголла инстинкт был единственным понятием, которое было связано с мотивацией, и он был врожденным побудителем действий человека.<sup>15</sup> Зигмунд Фрейд (1856 – 1939) также считал инстинкт источником активности. Фрейд преувеличивал бессознательное в мотивации человека. Когда источником активности принималось влечение, то это и составляло «пограничное понятие на стыке психического и соматического». Мотивация это не биоэнергетика, а психоэнергетика, динамическое понимание, отражающее причину поведения в психологии. Именно Фрейд подчеркнул энергетический потенциал понятия «влечение», которое не зависит от проекции в сознании человека.<sup>16</sup>

Но, однако, стоит сказать, что напротив данных понятий, Екатерина Шорохова упрочивала, что биологизаторская основа движущих сил психоанализа неразделимы с иррационализмом. Формы и содержание психических явлений определяются именно неразумными силами биологически доминирующих инстинктов. И хоть психоанализ развил достаточно ценного в частностях, но все-

---

<sup>14</sup> Халл Кларк Леонард // История психологии в лицах: персоналии / Под ред. А. В. Петровского, Л. А. Карпенко. — М.: ПЕР СЭ, 2005. — 784 с.

<sup>15</sup> Мак-Дуголл В. Основные проблемы социальной психологии / У. Мак-Дауголл; Пер. с 4-го англ. изд. М.Н. Смирновой, под ред. Н.Д. Виноградова. - Москва : Космос, 1916. - XIV, 282 с

<sup>16</sup> Фрейд, Зигмунд. Психоаналитические этюды / сост. Д. И. Донской, В. Ф. Круглянский. — Минск: Попурри, 2010. — 608 с.

таки его ход идет не совсем по научному пути.<sup>17</sup> Когда важнейшим объектом исследования является бессознательное, то создание адекватной теоретической модели объекта сложно концептуализировать. Поэтому данное учение о мотивации поведения и деятельности человека, основанной на инстинктах, не сможет научно объяснить природу данного явления.

В учениях бихевиоризма можно встретить другое понятие, связанное с мотивацией, - «драйв». Данное учение можно встретить в работах советских психологов Нины Талызиной, Бориса Ломова, Алексея Леонтьева, Артур Петровского и других.

Драйв является побудительной силой или первичным животным побуждением, что заставляет живой организм быть активным. Термин можно перевести как стимул, энергию, побуждение. Но если сравнить психологическое содержание понятия, то можно увидеть схожесть с понятием инстинкта. Разницей данных категорий будет являться, что драйв это органическая реакция на воздействия внешней среды, а инстинкт это побуждение независимое от внешних факторов.

Ранние учения бихевиоризма, основываясь на некоторых понятиях и философии прагматизма, отрицали психику, мотивацию и сознание. Поведение человека являлось набором приспособительных реакций организма. Необходимым оставалось объяснение взаимодействия одних и тех же стимулов в организме, которые вызывают разные реакции в человеке, что мотивирует человека действовать, даже когда нет видимых воздействий на него извне. Объяснить данные факты учение не смогло. Потому в позднем бихевиоризме объяснение превратилось в классическую формулу, которая звучала как «стимул - реакция» с добавлением промежуточных переменных.

Данная теория с использованием понимания промежуточных переменных приняла сознание и даже рассматривало его как нечто способное побудить и отрегулировать деятельность индивида. Таким образом мотивация становится в

---

<sup>17</sup> Шорохова Е. В. Проблемы психологии личности : Сов.-фин. симпоз. [Сборник / Отв. ред. Е. В. Шорохова и др.]. - М. : Наука, 1982 г. — 245 с.

ряд важнейших проблем обучения поведению. Понятия «потребность», «драйв», которые рассматривались в положениях бихевиористов и фрейдистов, помогает указать на то, что мотивация становится общим термином в активности живого организма и что этот организм осуществляет деятельность, детерминирован собственной природой или внутренними рычагами, так что у живых существ выражается тенденция к организованной или избирательной жизнедеятельности.

Традиция изучения мотивационной составляющей личности концептуально оформилась на Западе в начале XX века. С целью более успешно и эффективно управлять трудовой мотивацией сотрудников сформировалась потребность в изучении человека, его психологических особенностей, возможности адаптации. Таким образом, сформировалась "поведенческая школа", исследующая человеческое поведение в производственной среде, а также зависимость его мотивации от морально-психологического состояния. Основоположником данного направления считается Э. Мейо (1880-1949)<sup>18</sup>.

В работе Толкотта Парсонса «Система современных обществ» человеческое поведение рассмотрено как «мотивация деятельности». В его мыслях действие выражено как процесс системы «субъект – действие - ситуация», где рассматривается данный процесс с учетом мотивационного значения для определенного индивида или группы индивидов. Мотивация действия принимается за интегральную характеристику, управляющую поведением индивида, у которого в основе лежат персональные потребности и установки, система ожиданий по отношению к различным ситуациям. Основоположающими элементами являются соотнесенность санкций и ожиданий, направленность на нормативный порядок, а также общую символическую систему, принятую в обществе, что у Парсонса называется «культурная традиция». <sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Мэйо, Элтон / Константинов А. В. // Монголы — Наноматериалы [Электронный ресурс]. — 2012. — С. 589. — (Большая российская энциклопедия : [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов ; 2004—2017, т. 2, (дата обращения 18.10.2017).

<sup>19</sup> Парсонс Т. Система современных обществ / Пер. с англ. Л.А.Седова и А.Д.Ковалева. Под ред. М.С. Ковалевой. — М.: Аспект Пресс, 1998. — С. 132

В дальнейшем развитие научных концепций к проблеме мотивации пополнилось разнообразными теориями мотивации, которые принято разделять на несколько групп:

- содержательные теории: анализируют структуру потребностей, мотивы человека и их проявление в трудовых отношениях;
- процессуальные теории: изучают влияние на мотивацию внешних факторов;
- теория подкрепления: исследует проблему модификаций или изменений людей в трудовом процессе, немедленного применения поощрения и наказания.

Американский психолог-мотиватор Абрахам Маслоу (1908-1970) разработал иерархию потребностей, состоящую из пяти иерархических классов. По словам Маслоу, люди мотивированы неудовлетворенными потребностями. Потребности, перечисленные от основных (самые ранние) до самых сложных (самые последние), следующие: Физиология (голод, жажда, сон и т. Д.); Безопасность / Охрана / Укрытие / Здоровье; Социальная / Любовь / Дружба; Самоуважение / Признание / Достижение; Самореализация / раскрытие полного потенциала / никогда не может быть полностью осуществлена<sup>20</sup>. В существующей теории Абрахама Маслоу иерархия потребностей обобщается таким образом: человек с потребностью и желанием, которые влияют на его поведение. Неудовлетворенные потребности непосредственно влияют на человеческое поведение, тогда как удовлетворённые потребности своего влияния не оказывают. Следующий уровень потребности достигается лишь тогда, когда потребность, стоящая на более низком уровне, хотя бы частично удовлетворена. Чем выше продвигается человек в иерархии, тем больше проявляется человечность, психологическая устойчивость и индивидуальность. В современной психологии теория потребностей Маслоу подвергается критике за абстрактность, оторванность от общественных отношений и аморфность.

---

<sup>20</sup> Маслоу А. Мотивация и личность / пер. А. М. Татлыбаевой; терминологическая правка В. Данченка. — К. : PSYLIB, 2004.

Основываясь на идеях Абрахама следующий немецкий философ Фридрих Герцберг в своем труде «Двухфакторная теория» составил заключение о факторах мотивации на рабочем месте, что приводят либо к удовлетворенности, либо к неудовлетворенности самой работой. Он выделял гигиенические (неудовлетворяющие) факторы работы (такие как статус, гарантия занятости, льготы, заработная плата, политика компании, условия труда, межличностные отношения, безопасность работы), которые не добавляют мотивации в рабочий процесс, но при их отсутствии мотивация пропадает, и факторы «мотиваторы» (ответственность, сложность выполняемой работы, признание, достижение, рост, продвижение), которые могут дать положительное удовлетворение. Таким образом, Герцберг сделал вывод, что удовлетворение и неудовлетворение от результата работы становится основой двух разных факторов рассмотренных ранее.<sup>21</sup>

Расширив иерархию потребностей Маслоу, Алдерфер (1940-2015), создал теорию ERG. Данная теория утверждает, что есть три группы основных потребностей - существование, родство и рост, отсюда и название: теория ERG. В отличие от теории А. Маслоу, исследователь заключал, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня.<sup>22</sup> От потребности существовать вы можете перейти к потребности общения. Но ваш служебный рост может замедлиться, и вместо стремления к росту по служебной лестнице вас будут интересовать отношения с людьми.

Основываясь на содержательные теории, можно организовать трудовой процесс таким образом, чтобы он удовлетворял потребности работников и стимулировал их к наиболее эффективному труду. Каждая теория способствовала развитию в процессе познания механизмов мотивации, однако имеющие в них принципиальные различия не позволяют канонизировать ни одну из них (табл. 1).

---

<sup>21</sup> Херцберг Ф., Моснер Б., Снيدرман Б. Б. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снيدرман, - СПб.: Вершина, 2007

<sup>22</sup> Цитата по: Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.

Таблица 1 – Характеристики содержательных теорий мотивации

Название теории	Исследователи	Содержание	Значение
Теория удовлетворения потребностей	А. Маслоу	Выделил пять уровней потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и признания, самоактуализации. Потребности человека развиваются от низших к высшим. Свидетельствует о многообразии потребностей, которые могут послужить мотивами для людей, а также подчеркивает, что удовлетворенная потребность перестает быть фактором мотивации.	Теория не имеет конкретного практического применения.
Модель СВР	К. Альдерфер	Объединил потребности в 3 группы, расположив в соответствии с приоритетами. Потребности человека переходят как «от низших к высшим», так и «от высших к низшим».	При невозможности достижения высших потребностей, человек может переключиться на удовлетворение потребности ниже по рангу.
Двухфакторная модель	Ф. Герцберг	Удовлетворенность сотрудников зависит от двух групп факторов: 1) внутренние факторы, присущие конкретной работе (рабочий процесс, достижения, признание, карьерный рост), 2) внешние факторы (оплата и условия труда) Отмечает базовые потребности в достижениях, трудовом процессе, карьере, признании.	Предложил идеи проектирования содержания труда, в которых целью являлось сделать трудовую деятельность главным фактором развития способностей людей («обогащение содержания работы»).
Теория приобретения потребностей	Д. Мак Клеlland	Низшие потребности уже удовлетворены, мотивация основывается на трех основополагающих потребностях: власть, успех, принадлежность.	Не все учреждения способны удовлетворить данные потребности.

Таким образом, можно заключить, что содержательные теории мотивации объясняют базовые потребности людей и выделяют из общего списка те, которые могут послужить инструментом мотивирования сотрудника к определенному образцу поведения.

Несмотря на принципиальные отличия, все четыре теории содержания имеют общие характерные особенности: изучение потребностей человека и их классификация, которая позволяет делать выводы об инструментах мотивирования человека. Анализируя содержательные теории мотивации, необходимо отметить, что объединенные группы потребностей схожи друг с другом. Ключевой недостаток всех содержательных теорий заключается в том, что они не рассматривают мотивационное поведение как процесс и не учитывают потребности людей, которые могут трансформироваться в соответствии с возрастом.

Наряду с рассмотренными концепциями А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. Мак Клеlland и др. необходимо обратить внимание еще на одно направление исследования потребностей как мотивационной основы поведения и деятельности человека. Представителями этого направления являются авторы процессуальных теорий, в которых приводится анализ того, каким образом человек распределяет силы для достижения цели и каким образом выбирает вид поведения. Другие теории, которые расширили теорию Маслоу и Герцберга, включали теорию силового поля Курта Левина, теорию целей Эдвина Локка и теорию ожиданий Виктора Врума.<sup>23</sup> Они имеют тенденцию подчеркивать культурные различия и тот факт, что люди, как правило, мотивируются различными факторами в разное время.

Исходя из процессуальных теорий, поведение человека зависит также от функций его воспитания и ожиданий, которые связаны с конкретной ситуацией. К данным теориям относятся: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, модель Л. Портера – Э. Лоулера, целевую теорию ожиданий Э. Лока и теорию модификации поведения С. Латенса и Р. Крейтнера. Содержательные и процессуальные теории активно применяются в управленческой деятельности во всех странах мира. Анализ данных теорий поможет сформулировать важные положения, которые могут послужить основой систем мотивации в учреждениях.

---

<sup>23</sup> В. Врум, // Психология: Биографический библиографический словарь / Под ред. Н. Ши- хи, Э. Дж. Челмана, У. А. Конроя. СПб.: Евразия, 1999

Таблица 2 – Характеристики процессуальных теорий мотивации

Название теории	Исследователи	Содержание	Значение
Тейлоризм	Ф. Тейлор	Если человек делает одно, то это приводит к другому. Сотрудники мотивированы к труду при условии прямой зависимости поощрения и наказания от результатов труда. Фундамент для непродуманных попыток мотивации персонала при помощи стимулов.	Не редко используется как основание для оплаты труда посредством оценки результатов труда. Применимо не для всех отраслей экономики.
Теория ожидания	В. Врум,	Утверждает, что потребности несут сугубо индивидуальный характер. Для каждого человека психологическая ценность (валентность) вознаграждения, которое он ждет, будет разная. Результат, который будет, достигнут, может не полностью удовлетворить сотрудника.	Широко применяется в управлении персоналом для мотивации сотрудников на трудовую деятельность через материальное или иное вознаграждение, которое значимо для них. Основная трудность данной теории заключается в соответствии способностям и потребностям сотрудников учреждения.
	Л. Портер и Э. Лоуер	На мотивационное поведение влияют связи: 1) затраченные усилия - показатель работы; 2) показатель труда - конечный результат. Трудозатраты зависят от ожидания достойной награды за затраченные усилия.	Основная теория, которая формирует представления о важности взаимосвязи между трудозатратами и вознаграждением (прямая зависимость), при условии достижимости награды.
Теория цели	Г. Латам и Р. Локке	При условии постановки труднодостижимых, но согласованных целей и обратной связи, мотивация и рабочие показатели улучшатся.	Логическое обоснование процесса управления показателями труда, постановки целей и обратная связь.
Теория справедливости	Д. Адамс	При справедливом распределении вознаграждения и отношении к людям, они будут более мотивированы. Необходимо разрабатывать способы, нацеленные на справедливое распределение вознаграждения.	Трудно применима на практике в силу разных представлений о справедливости у людей.

Некоторые европейские психологи рассматривали особенности мотивации от чисто человеческих признаков. В своих работах они разделили ее на первичную и вторичную. «Вторичная» мотивация, по мнению французского психолога Поля Фресса, выражает общественную природную основу и не обуславливается физиологическими потребностями. Она только имеет побудительный характер в различных сферах деятельности человека в его культуре, в том числе и творческой составляющей. К слову, творческая мотивация может даже занимать место психо-физиологических потребностей человека.

Авторы фундаментального труда «Теории личности» Л. Хьелл и Д. Зиглер писали: «В некоторых теориях высказывается предположение, что все личностные процессы – от сексуальной разрядки до чувства юмора – происходят от попыток индивидуума уменьшить напряжение. Так называемая редуционистская модель мотивации, первоначально описанная Фрейдом, предполагает, что физиологические (биогенные) потребности индивида создают напряжение, и это заставляет его искать разрядки путём удовлетворения данных потребностей»<sup>2425</sup>.

Бесспорно, что физиологические потребности (сон, голод, половое влечение и т.д.) объясняются с позиции редукиции напряжения. Но при этом стоит помнить, что человек ищет собственного комфорта и часто сам выбирает необычные сдвиги в своей биосоциальной жизни.

В большинстве рассмотренных зарубежных теорий социальная составляющая жизни принимается только как внешняя составляющая к человеку, что затрудняет понимание влияния социальных факторов на мотивы личности и непосредственно саму личность.

Прошедшие с середины 90-х годов XX века коренные преобразования в социально-экономической, социально-политической и других сферах общественной жизни обусловили трансформацию научных представлений о проблемах трудовой мотивации персонала. В соответствии с новыми реалиями

---

<sup>25</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности: 3-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – С. 29.

изменилась парадигма трудовой мотивации, что отразилось в переходе от ранее господствующих моделей и методов обеспечения мотивацией сотрудников, которое рассматривало трудовой коллектив в качестве общего объекта воздействия, к рассмотрению проблем мотивации отдельных индивидов, профессиональных и возрастных групп.

Более современные теории истолковывают людей как справедливых и всезнающих конечных судей своих действий. Теории ожидаемой стоимости (например, Аткинсон) предполагают, что люди выбирают цели рациональным образом, основываясь на всестороннем знании вероятности достижения цели и ожидаемой ценности цели. Предполагается, что субъективная вероятность успеха и побудительная мотивация выполнения задачи (то есть гордость или стыд) совместно влияют на выбор задачи, причем обе переменные зависят от воспринимаемой сложности задачи.

В теории атрибуции, например, Винер (1992) доказывает, что мотивационные детерминанты поведения персонала являются причинными объяснениями исходных действий. Люди рассматриваются как ученые-любители, которые систематически исследуют причины своего поведения. Ожидается, что тип обнаруженных причин повлияет на готовность человека участвовать в этих или связанных с ним видах поведения, влияя на аффект и ожидания.<sup>26</sup>

Согласно теории самодостаточности Бандуры (1997), самодостаточные индивиды твердо убеждены в том, что они обладают потенциалом для реализации (то есть, контроля) видов поведения, требуемых данной задачей. Люди приобретают такие убеждения, размышляя о своем собственном уместном поведении в прошлом, наблюдая за поведением схожих людей, оцениваясь значимыми людьми (например, учителями), и наблюдая за своими собственными физиологическими реакциями, когда им бросает вызов определенная задача. Высокие убеждения в самоэффективности связаны с выбором устремленных

---

<sup>26</sup> Винер Н. Человек управляющий. - СПб.: Питер бук, 2001.

целей, прилагает значительные усилия для достижения этих целей, и сохраняются перед лицом препятствий.<sup>27</sup>

Ш. Ричи и П. Мартин (1999), в течение многих лет отдельно проводили исследования мотивации на рабочем месте. Они протестировали мотивационные профили Шейлы на более чем 1400 менеджерах по всему миру. Результатом этого стало уникальное понимание того, что заставляет людей работать с волей. Так, исследователи сформулировали 12 факторов мотивации, которые подталкивают людей на работу, включая не только очевидные факторы, такие как деньги и признание, но также такие же мощные побуждения, как разнообразие или сфера творчества. Ученые определяют следующие факторы: 1 - Деньги и материальные вознаграждения; 2 - физические условия; 3 – структура; 4- взаимодействие с коллегами; 5 – Взаимоотношения; 6 – признание; 7 – достижения; 8 - власть и влияние; 9 - разнообразие и перемены; 10 –творчество; 11 – саморазвитие; 12 - интерес и полезность. По мнению Ш. Ричи и П. Мартина, для каждого человека существует сочетание факторов (потребностей), которые будут способствовать оптимальной производительности, это сочетание факторов образует мотивационный профиль личности.<sup>28</sup>

На наш взгляд, интересными являются исследования Т. Юдже и Д. Камей-Мюлер, Ф. Лютаса (2012). Под эгидой позитивного организационного поведения, «изучения и применения положительно ориентированных человеческих ресурсов и психологических возможностей», Ф. Лутанс разработал концепцию психологического капитала (PsyCap)<sup>29</sup>. В соответствии с этой идеей, многие исследования с тех пор подтвердили, что высокий уровень PsyCap положительно связан с эффективностью работы, мотивацией и удовлетворенностью работой сотрудников, в том числе, в сфере образования. Психологический капитал определяется как «позитивное психологическое состояние развития человека»

---

<sup>27</sup> Бандура А. Теория социального научения. СПб. — Евразия, 2000.

<sup>28</sup> Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с.

<sup>29</sup> Luthans, F. (2012). Развитие психологического капитала: предыстория, ретроспективный анализ и будущие направления. Развитие человеческих ресурсов Ежеквартально, 23, 1-8.

(Fred Luthans, et al., 2007), для которого характерен высокий уровень Надежды, (Само) Эффективности, Устойчивости и Оптимизма. Надежда - это познавательный процесс, который побуждает находить силу воли (целенаправленное определение) и силу пути (планирование путей достижения целей), что приводит к положительным эмоциям (ожидание достижения желаемых целей). Эффективность – это вера в то, что мы можем произвести желаемый эффект, которая является главным стимулом для действия в первую очередь. Чем выше ожидаемая эффективность, тем больше мы будем работать для достижения наших целей, что приведет к более высокой вероятности успеха. Устойчивость - это способность отскакивать от неприятностей и становиться сильнее от преодоления негативных событий.<sup>30</sup> Оптимизм был определен как положительное объяснение успеха сейчас и в будущем.

В работах Т. Юдже и Д. Камей-Мюлера содержатся утверждения, что удовлетворённость трудом, работой, является основополагающим фактором для организации деятельности человека и понимается самим процессом оценки условий труда, профессии и трудовой деятельности. В последствии в работах некоторых психологов современности состоялось подтверждение о том, что удовлетворенность от своей работы представляет собой самый важный показатель положения человека в трудовой деятельности и непосредственно связана с мотивацией.<sup>31</sup>

В отечественной литературе данная проблематика описывается учеными с точки зрения теории установок, отношений, субъекто-деятельностного подхода и иных начальных школ, где каждая видит мотивацию и мотивы как различные аспекты личности, ее деятельность, установки, отношения и так далее.

Один из авторов теории установок Д.Н.Узнадзе (1956) предлагал рассматривать личность в связи с анализом ее «установок». Приверженцы школы Д. Н. Узнадзе зафиксировали появление специфического состояния у человека

---

<sup>30</sup> Luthans F.(2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational behavior, 23, 695-706.

<sup>31</sup> Dalal, R., Baysing, M., Brummel, B., & LeBreton, J.(2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. Journal of Applied Social Psychology, 42(S1), E295-E325.

при наличии какой-либо потребности и ее удовлетворения. Данное состояние исследователи описали как установку субъекта на совершение определенных действий, направленных на удовлетворение его потребности.<sup>32</sup> При этом, в исследовании факторов, побуждающих человека трудиться, т.е. формирующих внутренний смысл деятельности, затрагивается проблема волевого поведения. В отличие от импульсивного, волевое поведение подкрепляется не импульсом, а нечто иным, что иногда даже противоречит ему.<sup>33</sup> Смысл мотивации состоит в нахождении деятельности, соответствующей основной, закреплённой в процессе жизни установке личности, а также в том, чтобы удовлетворять свои потребности исходя из их приоритетности для конкретного человека (витальные, эстетические, моральные, интеллектуальные и др.).

В работе «Человек как предмет познания» Бориса Герасимовича Ананьева одним из центральных звеньев в изучении системного подхода к мотивации являются ценностные ориентации. Мотивы поведения личности непосредственно связаны с такими аспектами жизни человека как статус в обществе, социальная роль, общественная функция выполняемая личностью, принятыми нормами морали, а также другими элементами общественной системы. Статусы личности в обществе и общности в трудах Ананьева раскрываются как одна из основных характеристик индивида, которая влияет на систему ценностей и систему ролей в обществе. Борис Герасимович писал: «Статус, роли и ценностные ориентации, образуя первичный класс личностных свойств, определяют особенности структуры и мотивации поведения, и, во взаимодействии с ними – характер и склонности человека».

В работах и других советских психологов (Анцыферова Л. И., 1969; Ломов Б. Ф., 1977, 1981, 1984; Рубинштейн С. Л.<sup>34</sup>, 1959; Бодалев А. А., 1982; Шорохова Е. В.<sup>35</sup>, 1969) утверждается, что внешние характеристики социального определения человека непосредственно связаны с внутренними возможностями

---

<sup>32</sup> Узнадзе Д.Н. Психология установки / Д. Н. Узнадзе. - СПб. : Питер, 2001. – С. 43

<sup>33</sup> Там же. – С. 319

<sup>34</sup> Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. -М.: Педагогика, 1973

<sup>35</sup> Шорохова Е. В. Проблемы психологии личности : Сов.-фин. симпоз. [Сборник / Отв. ред. Е. В. Шорохова и др.]. - М. : Наука, 1982 г. — 245 с.

человека к «творению». Общественные отношения рассматриваются как мотивационное ядро структуры личности. Мотивы личности непосредственно зависят от отношений в социальной среде и социальных условий.

Из чего следует, что социальное и индивидуальное в обществе неразрывны друг от друга. В природе происхождения мотива в отечественной психологии выделяется важным вопрос о личности, структуре личности и деятельности личности. Ломов рассматривал данные вопросы с точки зрения системного подхода. Он относит мотив в группу системообразующих факторов, где утверждает, что мотив выступает в качестве компонента сложной системы в мотивационной сфере каждой личности.<sup>36</sup> При анализе материала в советской психологии мотивация выделяется глубоколичностным образованием. Мотивы дают личности активность сущности, желание преобразовать окружающий ее мир, смотреть на мир личным взглядом.<sup>37</sup>

Развитие мотивов движется через расширение круга деятельности личности и изменение данного круга, в чем есть центральная закономерность. Это описано в работе Алексея Николаевича Леонтьева (1975). Источником развития мотивов выступает процесс общественного производства духовных и материальных ценностей. В онтогенезе потенциальных мотивов выделяются ценности, присущие обществу, идеалы, интересы, которые могут пробудиться при интериоризации личности и стать действительно действующими в жизни человека. Такие мотивы окрашивают реальность в личностный смысл.<sup>38</sup>

Отсюда следует, что мотивы основываются на потребностях и оценках удовлетворения данных потребностей, что толкает людей на действия. Понимание своего мотива подразумевает не только стремление человека, но и хотя бы частично путь достижения цели. По мнению, А. Л. Слободского (1994), сама по себе потребность не всегда способствует выбору конкретной формы поведения. Разница потребности от мотива не структурирована и единственным

---

<sup>36</sup> Куликов Л.В. Психология личности в трудах отечественных психологов. Хрестоматия. 2-е изд., СПб, Питер, 2016 - С. 62.

<sup>37</sup> Леонтьев В. Г. Л47 Мотивация и психологические механизмы ее формирования.— Новосибирск: ГП «Новосибирский полиграфкомбинат», 2002.— 264 с.

<sup>38</sup> Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.— 304 с.

ключевым признаком является то, что потребность не принята за самостоятельный субъект в полной мере.<sup>39</sup>

Дмитрий Алексеевич Леонтьев в работе 1996 года основывался на подходе, в котором ценности и мотив с потребностью встают в один ряд, в отличие от подходов, в которых ценности определяются как мнения, убеждения или, например, разновидность социальных установок социальных отношений.<sup>40</sup> В данном случае мотивационная установка становится частной ситуацией в смысловой установке и одновременно выполняет функцию поддержки направленности деятельности индивида вместе с ее основным мотивом. Помимо этого в работе автора отдельно подчеркивается уникальное психическое состояние – «побуждение», которое обеспечивает энергетическую мотивацию дела человека или процессуальную часть мотивации.

Экспериментальные исследования качества внутренней мотивации основополагаются на 2 показателя: объективный и субъективный. За объективный показатель принимаем «свободный выбор», а за субъективный показатель – самоотчеты испытуемых о качестве выполнения их работы (интерес, удовольствие и т.п.). Данное суждение раскрыто в работа Е.А. Куприянова о внешней и внутренней мотивации и влиянию на качество работы данного фактора. Он отметил, что внутренняя мотивация влияет на длительность деятельности (без учета внешнего подкрепления), оптимальность выбора «заданий» по уровню сложности, утвердительно действует на когнитивную гибкость, делает выполнение творческих задач намного более легким процессом с креативным подходом, снижает психическую напряженность, увеличивает качества удовольствия от работы, поднимает желание к обучению и самоуважению, когда как внешняя мотивация выступает более эффективным инструментом при выполнении задач с алгоритмизированным типом.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Слободской А. Л., Клементовичус Я.Я., Смирнова О.Д. Управление компетенциями. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009

<sup>40</sup> Леонтьев Д. А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностной регуляции деятельности // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. — 1996. — № 4. — С. 35–44.

<sup>41</sup> Е. А. Каприянов. Диссертация на тему «Взаимозависимость личностных конструкторов и профессиональной мотивации у специалистов в области информационных технологий». Москва, 2007.

Толкование понятия «мотивация» как стимулирующее свойство мотива, потребности, целесообразности побуждения, возникающего именно из потребностей, влечений в качестве формы различного уровня и модальности мотивации рассмотрено в работе В. Г. Леонтьева «Мотивация и психологические механизмы ее формирования». Он называет мотив самой зрелой формой мотивации человека, который является балансиром в вопросе первичных побудителей с учетом интересом всех систем человека, который отражает целостность личности. Мотив в его понимании является сложным динамическим образованием, состоящим из 2х частей: подструктурами свойств и функций.<sup>42</sup>

Основа мотива исходит из подструктуры свойств (содержание как потребности, направленность как вектор побудителя, значимость как субъективный смысл потребителя, динамичность как напряженность, устойчивость действия и силу мотива), а подструктура функций исходит из 6 составляющих: целемоделирующая, смыслообразующая, когнитивная, селективная, регуляторная и побудительная, данные действия влияют на основу мотива. Отсюда следует, что мотив это не бесструктурное явление психологических особенностей каждой личности, а сложное многофункциональное образование. Данные выводы ученый сделал на основе своих исследований. Считаю необходимым отметить, что исследователь в своей работе концентрировал внимание на мотивации учебной деятельности студентов вузов и учащихся школ.

Так же мотивационную структуру личности в своей работе «Мотивация и мотивы» исследовал Е. П. Ильин (2003). Ученый обратил внимание на то, что понятие «мотивация» и «мотив» в разных трудах трактуются по-разному, а в некоторых используются как синонимы. Таким образом, Е. П. Ильин подчеркнул отсутствие единства взглядов относительно этих двух категорий и предложил рассматривать мотивацию как динамический процесс формирования мотива.<sup>43</sup> Исследователь разделяет мотивы, связанные с трудовой деятельностью человека

---

<sup>42</sup> В. Г. Леонтьев. Мотивация и психологические механизмы ее формирования [Текст] / В.Г. Леонтьев. - Новосибирск : Новосиб. полиграфкомбинат, 2002. - 262 с.

<sup>43</sup> Мотивация и мотивы / Е. Ильин. — СПб.: Питер, 2003. «Мастера психологии».

на три группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора места работы. По мнению ученого конкретная деятельность определяется в конечном итоге всеми этими мотивами (мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мотивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы).

Поведение человека как взаимодействие диспозиции с ситуацией человека, а не реакция на внутренние и внешние стимулы рассматривается у В.К. Потемкина. Он характеризует мотивационную структуру соотношением мотивов, которые помогают определить поведение человека. Данное соотношение определяется средой, в которой вырос и воспитался человек, а также генетическими факторами человека.<sup>44</sup>

Подводя итоги в различных учениях о природе возникновения мотивации, ее структуры, смысловой нагрузке, стоит отметить, что мотив является продуктом развития человека, его сил, практики, социализации и становления личности. В результате чего, трудовая мотивация понимается нами как непрерывный процесс взаимного влияния ситуации и деятельности субъекта, которые побуждают к конкретному поведению.

Основываясь на этих исследованиях, мы считаем трудовую мотивацию необходимо рассмотреть с точки зрения социологического подхода. Она является непосредственной частью социального портрета общества конкретной исторической эпохи, которая неразделимо меняется под влиянием цифровизации, глобализации и других социальных аспектов, портрета, который отражает общественные характеристики в зависимости от социальных групп, половозрастных, гендерных и других характеристик.

Считаем необходимым отметить, что мотив и мотивационные системы являются продуктом развития всех побудительных сил человека, его деятельности, жизненной практики, социализации и превращения его в личность. Следовательно, мотивация нами понимается как непрерывный процесс взаимного

---

<sup>44</sup> Потемкин В.К. Экономическая социология. Учебное информационно-аналитическое пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 249 с.

влияния субъекта деятельности и ситуации, в результате которого возникает наблюдаемое поведение.

Мы предполагаем, что при рассмотрении трудовой мотивации применительно к различным сферам труда, практически не рассматривается ее «духовная» составляющая, мы связываем ее с этической стороной актора трудовой деятельности. В этой связи, мы предлагаем рассматривать трудовую мотивацию с позиций социологического подхода. Рассматривая ее как составляющий социальный портрет общества в контексте конкретной исторической эпохи, изменяющийся под воздействием глобализации, цифровизации, других социальных процессов и отражающий характерные черты отдельных социальных групп, в зависимости от их половозрастных, гендерных, религиозных, профессионально-квалификационных и других характеристик.

Если учесть все множество научных трудов по определению мотивационных сфер личностей, то можно выделить 4 основные группы, которые зависят от акцентируемой проблемы человека:

- анализ социального состояния развития человека и влияние на возникновение мотивации (такие ученые как Т. Парсонс, Э. Дюргейм, С.Л. Рубинштейн, В.С. Мерлин, Б.Г. Ананьев, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев и так далее)

- фиксация конкретных потребностей личности и возможности их удовлетворений, понятие потребностей и мотивов достаточно близких по их значению (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, В.Г. Леонтьев, Е. П. Ильин., А. Л. Слободской и так далее)

- рефлексивный подход к пониманию мотивации, в котором управление поведения происходит за счет бессознательных, осознанных, инстинктивных механизмах (З. Фрейд, К. Левин, М. Дауголл, Б.Ф. Ломов и так далее)

- многофакторный подход, который в равной степени учитывает и внешние и внутренние условия в формировании мотивационных установок каждой личности. То есть ценности и мотивы близки по своему значению. (М. Вебер, Д.А. Леонтьев, Б. Г. Ананьев, Д.Н. Узнадзе, В.К. Потемкин и так далее)

Так, концептуальную версию ценностно-мотивационных смыслов для структуры личности можно обозначить сложным образованием, которое формируется и трансформируется с течением жизни человека, под влиянием внутренних и внешних факторов, характеризующееся неимением в полной его мере осознанности, но указывающее ключевое влияние в направлении деятельности каждого индивида.

Когда в диагностику подключается понимание профессиональных, жизненных предпочтений личности, то появляется ответ не только на «зачем?», но и понимаются мотивы и потребности, которые реализуются его рабочей активностью, а также помогает понять какие цели лежат в основе его деятельности и управляют его поведением, показывает приоритеты в жизни человека.

В процессе формирования методологической базы исследования мы учитывали, прежде всего, положения концепции М.Вебера (смысловая обусловленность социального действия), А.Х.Маслоу (пирамида потребностей), Ф.Герцберга (выявление в структуре мотивации гигиенических и мотивационных факторов), Т. Юдже и Д. Камей-Мюлера (влияние удовлетворенности на мотивацию), Т.Парсонса, В.К.Потемкина (социологический и комплексный подходы). Рассмотренные нами концептуальные положения относятся не только к различным временным циклам, но и отражают исторические особенности способов хозяйствования и личностных качеств субъектов.

На данный момент остается актуальным вопрос в создании системы мотивации трудовой деятельности в работе педагогов учебных учреждений для детей-сирот. Важно определить целевую направленность, степень косвенного и прямого управленческого воздействия на конечные результаты работы педагогов, которые в последствие дают результат работы деятельности сиротских учреждений. Трудовая мотивация существенно воздействует на полную систему социальных взаимоотношений во всех сферах деятельности, куда входит и трудовая деятельность.

При анализе работ на тему трудовой мотивации можно заметить, что работы, где рассматриваются комплексные вопросы воздействия мотивации на финальные результаты работы персонала в конкретных предприятиях и с предложениями по управлению и моделированию данного процесса представлены в меньшей мере. В основе рассмотрены все-таки вопросы анализа различий между общностями и социальными группами. Управленческие инструменты влияния на мотивацию педагогических работников недостаточно хорошо изучены и представлены в научной литературе, а задача формирования социального управления поведением педагогических работников для учреждений для детей-сирот решается в данной работе впервые.

В настоящей работе трудовая мотивация понимается как динамичная система, связанная с удовлетворенностью и включающая в себя комплекс мотивов, ценностей, ориентаций, предпочтений и т.п., побуждающих человека к активной деятельности.

Учитывая вышесказанное, можно заключить, что в данном контексте необходимо создание технологий и принципов управленческого воздействия на создание системы трудовой мотивации у работников. Так как формирование трудовой мотивации — это инерционный процесс, то процесс влияния на нее должен иметь комплексный, систематический и планомерный характеры.

В этой части реализован анализ основ проблематики в трудовой мотивации в концепциях, рассмотрена сущность, роль в общественной жизни и в жизни отдельных социальных групп в трудовых коллективах. Далее нами будет рассмотрена регулирующая роль трудовой мотивации в управлении трудом педагогических работников учреждений для детей-сирот, а также проанализированы ее характерные особенности.

## **1.2. Особенности трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот**

На данный момент, в отечественном образовании происходят серьезные изменения под воздействием растущих запросов общества и инновационной

экономики. Такие изменения, в том числе, касаются и профессиональной подготовки кадров нового поколения в педагогике, создания совершенно новой культуры в труде педагога. Требования к учителю новой школы можно увидеть в таких документах, как: профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», Приказ Минобрнауки России от 07.04.2014 N 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» и др. В данных требованиях педагог должен иметь компетенцию в предметной области, должен быть готов к самообразованию и совершенствованию, где индивидуально выбирает путь профессионального развития.<sup>4546</sup>

В последние годы, с учетом многочисленных общественных трансформаций в обществе сложилась устойчивая и довольно значительная по своим масштабам социально-демографическая группа «дети-сироты», в том числе дети с задержкой развития<sup>47</sup>. Хотя динамика проблемы социального сиротства говорит о снижении напряженности в этом поле социальных проблем, следует сказать, что доля детей-сирот в России сегодня все же в 4–5 раз выше, чем в Европе или США.<sup>48</sup> Вместе с тем Волкова О. А. добавляет, что «проблематика социального сиротства остается структурной, связана с аномией общественных социальных институтов и выходит далеко за рамки социальной политики и социальной моды».<sup>49</sup>

Перед сотрудниками сиротских учреждений стоят не легкие и весьма важные социальные задачи: помочь детям приобрести новую семью; научить

---

<sup>45</sup> Приказ Минобрнауки России от 07.04.2014 N 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность». – [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163666/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163666/)

<sup>46</sup> Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель). – <http://www.consultant.ru/law/review/2058787.html>

<sup>47</sup> Соловьева О.В. Автореферат диссертации на тему «Социальная адаптация детей-сирот к рыночным условиям современного российского общества». 2007.

<sup>48</sup> Рудов А., Митясова Е., Катюшкина Е. Проект «К новой семье» БФ «СЕМЬЯ». М., 2015. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/rosstat/smi/konferenz/rudov\\_prez.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/rosstat/smi/konferenz/rudov_prez.pdf) (дата обращения: 11.01.2019)

<sup>49</sup> Э.К. Наберушкина, О.В. Бессчетнова, О.А. Волкова. В поисках ресурсов и новых парадигм: проблема социального сиротства. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки, 2017, № 4 (48), с. 73–80

детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, самостоятельно жить в нашем обществе, стать полноценными гражданами России; дать профессиональные знания и т.п. От профессиональных качеств педагогических работников, их компетенции, усилий, психологической устойчивости и трудовой мотивации напрямую зависит успешная адаптация детей-сирот в социуме.

Однако, как показывают результаты исследований М. К. Горшкова и Ф. Э. Шереги, проблема воспитания детей-сирот и детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, упускается, что приводит к деструктивному поведению выпускников сиротских учреждений в обществе<sup>50</sup>. Так и текучесть педагогических работников в сиротских учреждениях не позволяет приобрести детям необходимые социальные компетенции<sup>51</sup>.

Успешность социальной адаптации, образования и успеваемости детей связывают непосредственно с мотивацией педагогов. Исследователи отмечают, что в странах, уделяющих недостаточное внимание мотивации педагогических работников, наблюдается низкая производительность этой профессиональной группы, что приводит к плохим результатам в образовании.<sup>52</sup>

Так, рейтинг Организации по международному оцениванию студентов (PISA), показывает, что Корея является одной из стран, чьи показатели выше среднего по общей шкале читательской, естественнонаучной и математической грамотности, в то время как Россия занимает 30-33 места. Аналогичным образом, в последнем рейтинге уровня образования в странах мира (Education Index 2019) - комбинированный показатель программы развития Организации Объединённых Наций (ПРООН), рассчитываемый как индекс грамотности взрослого населения и индекс совокупной доли учащихся, получающих образование – первые места занимают страны с высоким уровнем оплаты и социальной поддержки педагогов: Германия, Австралия, Норвегия, Финляндия, Нидерланды США, Швейцария.

---

<sup>50</sup> Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Молодежь России: социологический портрет. - М.: ЦСПиМ, 2010. - 592 с.

<sup>51</sup> Комарова И. А. Особенности взаимодействия в системе «подросток-взрослый» в условиях социальной депривации: когнитивный конструкт // Вестник Нижегородского университета им. Лобачевского. – 2011. №1. – С 398-402.

<sup>52</sup> Dolton, P., & Marcenaro-Gutierrez, O. D. (2011). If you pay peanuts do you get monkeys? A cross-country analysis of teacher pay and pupil performance. *Economic Policy*, 26(55), 5-55.

Российская Федерация находится на 33 месте, уступив Греции, Беларуси и Грузии. Рейтинг эффективности национальных систем образования (Global Index of Cognitive Skills and Educational Attainment 2016) имеет схожие данные, отодвинув Россию на 34 место.

Кроме того, в рейтинге социального прогресса (The Social Progress Index 2019), отражающего достижения стран мира с точки зрения общественного благополучия и социального прогресса в топ-10 стран (по порядку) входит Норвегия, Дания, Швейцария, Финляндия, Швеция, Исландия, Новая Зеландия, Германия, Канада и Япония. Россия в этом рейтинге занимает 62 место.

Учитывая отличия в условиях труда педагогических работников и их деятельности, необходимо отметить принципиальное отличие в формировании трудовой мотивации в зависимости от форм хозяйствования, специфики учреждений (детский сад, школа, колледж, университет, центр содействия семейному воспитанию (детский дом)) и т.п.

В связи с указанными отличиями категорий педагогических работников, отсутствием исследований в области трудовой мотивации педагогов сиротских учреждений – анализ теории трудовой мотивации данной профессиональной группы нами осуществлен в трех плоскостях при помощи дедуктивного метода: общая трудовая мотивация (описана в разделе I), общая педагогическая мотивация, трудовая мотивация педагогических работников учреждений для детей-сирот.

Для проведения анализа особенностей процесса формирования трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот, нами предпринята попытка консолидации данных эмпирических исследований мотивационных ориентаций, осуществленных различными авторами – с 1990-х гг. до настоящего времени: на международном уровне, на макроуровне (российское общество в целом) и на мезоуровне (педагогические работники учреждений для детей-сирот). Данный период был выбран в соответствии с предположениями С.

Джесуса<sup>53</sup>: автор утверждал, что поток эмпирических исследований в области трудовой мотивации педагогов значительно увеличился во время 1990-х годов.

Наша задача, в ранее изложенной концепции, связывалась с установлением особенностей и получением более глубокого понимания трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений: изменчивость факторов, влияющих на личность и мотивацию педагога, и способы их активизации для достижения высоких профессиональных результатов. Для этого нами рассматривались научные взгляды на общие особенности мотивации, частные особенности трудовой мотивации педагогов, предметно-ориентированные особенности трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений, а также особенности и ограничения, препятствующие развитию их трудовой активности.

Как результат, на основе анализа зарубежных и отечественных научных исследований мотивации педагогических работников, включенного наблюдения автора в течение 5 лет и экспертных оценок руководителей сиротских учреждений, нами предлагается концепция трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений. Нами обосновываются особенности трудовой мотивации, а также социальные факторы и организационные ограничения, влияющие на процесс формирования системы мотивации в деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот.

Мы обращались к различным источникам баз данных, таким как «PsychInfo, Psychology and Behavioral Sciences, and Education Resources Information Center (ERIC) (EBSCOhost)», «Web of Science (Web of Knowledge)», «ScienceDirect»; «Elibrary». Изучали концептуальные/ теоретические работы, связанные с описанием и анализом теорий или концепций, связанных с мотивацией педагогов, а также с нормативно-правовыми документами, мнениями, включая журналы, газеты и отчеты, чтобы получить самую последнюю литературу, относящуюся к исследуемой теме.

---

<sup>53</sup> Jesus, S. N. (2003). La motivación de los profesores: Una revisión de la literatura [Teacher motivation: A literature review]. In D. García-Villamizar & T. Freixas Guinjoan (Eds.), El estrés del profesorado [Teachers' stress](pp. 119-139).

Педагогические работники учреждений для детей сирот, с одной стороны, относятся к системе образования (школа-интернат, структурное подразделение колледжа «детский дом»), а с другой к системе социальной защиты (Центр содействия семейному воспитанию (бывший детский дом), дом малютки и т.п.). Таким образом, деятельность одних и тех же профессиональных групп регламентируется абсолютно разными нормами права.

Характеристика особенностей в формировании трудовой мотивации в профессиональных группах должно базироваться прежде всего на многостороннем анализе в динамике мотивационной сферы как определенных социально-профессиональных групп, так и самого общества в целом. Поэтому ниже представлены анализы вторичных социологических данных:

1. Исследования международного уровня: анализ исследований трудовой мотивации педагогических работников на мировой арене 1990-2017 гг. Данная группа включает в себя работы С. Джессуса, Ф. Мюллера, А. Алоэ, С. Шислера, Т. Юдже и Д. Камей-Мюлера, С. Хонгинга, Ф. Лютанса, С. Юссефа и Б. Аволио.

2. Исследования всероссийского уровня: анализ мотивов, базовых ценностей, жизненных целей и стремлений педагогических работников за период 1991-2016 гг. Данная группа исследований включает в себя работы В.С.Магуна, М.Г.Руднева, М.К.Горшкова, Ф.Э. Шереги, В.Г. Андрееenkova, В.К.Потемкина, Е. В. Сивак, А. Б. Бакурадзе, А.А Кузнецовой, А.Н. Горбушина, Е. П. Ильина, и ряда других авторов.

3. Статьи руководителей учреждений по теме трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот 1995-2018 гг. В данную группу вошли работы следующих авторов:

4. Структуризированное включенное наблюдение в течение 5 лет – личный опыт работы автора в сиротском учреждении.

5. Экспертные оценки руководителей сиротских учреждений.

*Частные особенности трудовой мотивации педагогических работников.  
Анализ международных исследований.*

С целью выявления полноценной картины о формировании и регулировании трудовой мотивации педагогических работников на международном уровне, нами было проанализировано 19 исследований иностранных ученых по теме трудовой мотивации рассматриваемой профессиональной группы. Сопоставлены результаты научных исследований и проведен анализ к освещению понимания трудовой мотивации педагогов.

Чтобы идентифицировать соответствующие исследования для данного анализа, автором был проведен электронный поиск по следующим базам данных: (a) «Web of Science (Web of Knowledge)»; (b) «PsychInfo, Psychology and Behavioral Sciences, and Education Resources Information Center (ERIC) (EBSCOhost)»; (c) «ProQuest»; (d) «ScienceDirect»; (e) «Wiley Online Library». Выбранные исследования в области трудовой мотивации педагогического персонала должны быть опубликованы в период с января 1990 года по сентябрь 2018.

Ключевыми словами были мотивация педагога, удовлетворенность работой, мотивация педагога в сиротском учреждении, ценности педагогов. Ключевое слово: мотивация педагога в сиротском учреждении включалась во все поисковые запросы, объединенные с другими ключевыми словами (например, мотивация педагога в сиротском учреждении и удовлетворенность работой).

Были определены несколько критериев включения: 1. публикации в рецензируемых журналах с 1990 по 2018 год; 2) публикации американских, английских, португальских, испанских, немецких и др. исследователей на английском языке по данной проблеме. Исследования, которые не соответствовали этим критериям, были исключены из выборки. Выбор исследований проводился двумя способами после четырехэтапного процесса: соблюдение критериев включения; анализ названий и аннотаций исследований; оценка полного текста; поиск дубликатов.

В исследованиях представлены анализы опросов учителей начальной школы, учителей средней школы, учителей старшей школы (10-11 классы), преподавателей университетов, учителей коррекционной школ. Относительно

используемых инструментов исследования наблюдалось, что анкеты с выбором ответа являются наиболее популярными методами ( $n = 14$ ; 73,68%), исследования, в которых использовались интервью ( $n = 3$ ; 15,79%), фокус-группы ( $n = 1$ , 5,25%) и наблюдения ( $n = 1$ ; 5,25%).

#### *Результат анализа.*

Согласно мнениям ученых и практиков, выделение трудовой мотивации в управлении персоналом является одним из наиболее важных факторов, в том числе и в сфере образования. Мотивация конкретного педагога может стать ответственным фактором в успехе школы (В. Ленс и С. Джесус 2005).<sup>54</sup> Ученые считали, что в функционировании школы педагоги главные элементы для реализации образовательной политики.<sup>55</sup>

Сразу некоторое количество исследователей указывают на то, что мотивация педагога становится в последствии мотивацией студентов и помогает в жизнедеятельности школы.

В исследованиях С. Джессуса в этом вопросе указывается, что большинство исследовательских работ не дают определенного теоретического решения и что основными темами в данных трудах являлось материальное стимулирование поощрения персонала, что тоже подтверждают работы Ф. Мюллера и Б. Ханфстингл.<sup>56</sup>

Мнение Р. Аддисона и М. Брандерта сходились в том, что в сравнении с мотивацией студентов, мотивация учителя недооценена в терминах исследований. Учителя оказывают большее влияние на мотивационные аспекты своих учеников с помощью мотивации успеваемости учащихся, качества преподавания и уровню отношений между учеником и учителем и развитию этого уровня.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 119-134.

<sup>55</sup> Jesus, S. N. (1996). A motivação para a profissão docente [Teacher motivation]. Aveiro, Portugal: Estante Editora.

<sup>56</sup> Mueller, F., & Hanfstingl, B. (2010). Teacher motivation [Special issue editorial]. *Journal of Educational Research Online*, 2(2), 5-8

<sup>57</sup> Santisi, G., Magnano, P., Hichy, Z., & Ramaci, T. (2014). Metacognitive strategies and work motivation in teachers: An empirical study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116, 1227-1231.

Таким образом, европейские исследователи в области трудовой мотивации считают важным решать проблемы, которые влияют на этих специалистов и способствуют их демотивации.

Так, мета-анализ А. Алоэ, С Шислера, Б. Норриса, А. Никерсона и Т. Ринкера (2014) продемонстрировал, что частота выгорания у учителей высока и рассматривается как международная проблема.<sup>58</sup>

Исследование С. Джесуса (2003) подчеркивало, что преподавание, по сравнению с другими профессиями, привело к более высоким уровням профессионального выгорания. Появление факторов «недомогания» связано с несколькими аспектами, таких как:

- неправильное поведение учащихся;
- высокая рабочая нагрузка;
- плохие отношения с коллегами и руководителями;
- высокая интенсивность работы;
- расширенный график работы.<sup>59</sup>

Данные аспекты способствовали увеличению показателя демотивации. Д. Джесус зарегистрировал, что в Португалии более 50 процентов учителей отказались от своей профессии, в 2011 году Д. Джесус и его коллеги получили аналогичные результаты демотивации учителей в двух различных объектах исследований (бразильские и португальские школы). Л. Ламберт и С. Маккарти (2006) обнаружили, что в Соединенных Штатах Америки большинство учителей отказались от своей профессии после первых пяти лет работы.<sup>60</sup>

Преыдушие работы (А. Алоэ, 2014; С. Джесус, 2003) были сосредоточены на переменных, связанных с самим педагогом (например, выгоранием). Однако существует несколько исследований положительного влияния трудовых отношений и позитивного психологического климата на мотивацию учителя.

---

<sup>58</sup> Aloe, A., Shisler, S., Norris, B., Nickerson, A., & Rinker, T. (2014). A multivariate meta-analysis of student misbehavior and teacher burnout. *Educational Research Review*, 12, 30-44.

<sup>59</sup> Jesus, S. N. (2003). La motivación de los profesores: Una revisión de la literatura [Teacher motivation: A literature review]. In D. García-Villamizar & T. Freixas Guinjoan (Eds.), *El estrés del profesorado [Teachers' stress]* (pp. 119-139). Valencia, España: Promolibro.

<sup>60</sup> Lambert, R., & McCarthy, C. (Eds.). (2006). *Understanding teacher stress in an age of accountability*. Greenwich, CT: Age Publishing.

Т. Юдже и Д. Камей-Мюлер подтвердили, что удовлетворенность работой является фундаментальной для организации и определяется как процесс оценки трудовой деятельности, условий труда и самой профессии.<sup>61</sup> Р. Далал, М. Байсинг, Б. Брумел и Д. Ле-Бретон (2012) подтвердили, что удовлетворенность работой является наиболее важным показателем положения индивида в трудовой деятельности и тесно связана с мотивацией.<sup>62</sup>

Профессиональный статус учителей означает уважение и признание учителей в обществе как профессионалов. Однако, согласно Н. Джавайд (2009), «о профессиональном статусе учителя можно судить по его или ее роли в разработке политики, разработке учебных программ и учебников»<sup>63</sup> (стр.7). Он ссылается на рекомендацию МОТ/ЮНЕСКО 1966 года, касающуюся статуса учителей, в которой указывается, что статус, используемый в отношении учителей, означает как положение или уважение, которое им придается, о чем свидетельствует уровень понимания важности их функций и их компетентности в выполнении, а также условий труда, вознаграждений и других материальных благ, предоставляемых им по сравнению с другими профессиональными группами.

Согласно С. Хонгинг (2007), удовлетворенность педагогов основана на выполнении поставленных задач и рабочей среде. Такие преподаватели проявляют большой энтузиазм и более устойчивы. С. Хонгинг выделяет факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность педагогов от трудового процесса:

- хорошие межличностные отношения с руководителями и коллегами (положительный микроклимат);

- заработанная плата.

Из факторов, ведущих к неудовлетворению, выделяются:

- отсутствие возможности профессионального развития;

---

<sup>61</sup> Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.

<sup>62</sup> Dalal, R., Baysing, M., Brummel, B., & LeBreton, J. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1), E295-E325.

<sup>63</sup> Javaid, N. (2009). Teacher motivation: An area of neglect. Paper presented at the CIDA Pakistan programme, Pakistan.

- условия работы;
- поведение учащихся;
- связанные с работой стрессоры (например, расширенное расписание и рабочая нагрузка).<sup>64</sup>

Ф. Лютанс, С. Юссеф и Б. Аволио (2007) пришли к выводу, что положительные свойства: самооффективность, надежда, устойчивость и оптимизм могут быть включены в поле позитивного организационного поведения в образовательных учреждениях и зарегистрировали положительное влияние элементов PsyCap на педагогических работников. Их комбинация известна как положительный психологический капитал или PsyCap. PsyCap определяется как «позитивное психологическое состояние развития человека» и характеризуется:

- уверенностью (самооффективностью), взять на себя ответственность и приложить необходимые усилия, чтобы преуспеть в сложных задачах;
- созданием позитивной атрибуции (оптимизм) о будущем;
- настойчивость в достижении целей, при необходимости, умение перенаправлять пути к целям (в надежде) и достичь успеха.<sup>65</sup> Исследователи

Обозначая важность альтруистической и внутренней мотивации, Уильямс и Форгас (2009) провели свое исследование. Они также пришли к выводу, что такие факторы, как желание работать с детьми, желание внести свой вклад в общество; и вера в обладание атрибутом учителей Ии оптимизм были более важными, чем внешние факторы в решении участников стать учителями.<sup>66</sup>

В соответствующем исследовании, проведенном также в Австралии с участием 211 учителей, Кэтрин (2008) сделала аналогичные выводы, что такие как альтруистические факторы: желание работать с детьми, «призыв» к преподаванию, любовь к преподаванию, воспринимаемая легкая природа

---

<sup>64</sup> Hongying, S. (2007). Literature review of teacher job satisfaction. *Chinese Education and Society*, 40(5), 11-16.

<sup>65</sup> Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, NY: Oxford University Press.

<sup>66</sup> Williams, J., & Forgasz, H. (2009). The motivations of career change students in teacher education. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 37(1), 95-108.

преподавательской работы; и стремление к изменению карьеры были ответственны за мотивацию участников в их профессии учителя.<sup>67</sup>

Помимо внешних факторов, таких как вознаграждение, льготы и бонусы, публичное признание своих достижений или желание принять на себя особые обязанности, такие внутренние факторы, как: удовольствие от общения с детьми, вклад в обучение студентов, удовольствие от преподавания любимого предмета или возможность развить новые навыки и оказывать расширенное влияние на работу также способствуют мотивации учителя.<sup>68</sup>

Клэйс (2011) провела исследование, чтобы идентифицировать первоначальную мотивацию учителей США выбрать преподавание в качестве профессии и изучить факторы, которые способствовали их желанию продолжать преподавание. Ее основные выводы заключаются в том, что помимо внешних факторов, таких как: материальная выгода и безопасность работы, внутренние факторы, такие как: внутреннее стремление к личному и профессиональному развитию и работа в образовательных учреждениях; и такие альтруистические факторы, как любовь к детям и / или молодежи и желание работать с ними, а также склонность служить обществу, также в значительной степени способствовали тому, что ее участники должны были продолжать преподавать или оставить профессию.<sup>69</sup>

Синтез основных результатов каждого исследования, а также данные, относящиеся к используемому методологическому подходу, название авторов, год публикации, количество респондентов, профессиональные категории педагогов представлен в таблице 3. Подробное описание результатов исследования содержится в тексте ниже.

---

<sup>67</sup> Catherine, S. (2008). Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching Asia-Pacific Journal of Teacher Education, 36 (2), 79-104.

<sup>68</sup> Johnson, S. M., Berg, J. H., & Donaldson, M. L. (2005). Who stays in teaching and why: A review of the literature on teacher retention The Project on the next generation of teachers: Harvard Graduate School of Education.

<sup>69</sup> Claeys, L. (2011). Teacher motivation to teach and to remain teaching culturally and linguistically diverse students. Doctor of Philosophy in Education and Human Development Bicultural-Bilingual Studies, The University of Teaxas at San Antonio, Texas.

Таблица 3<sup>70</sup> – Синтез ключевых результатов выборки исследований. (N = 19)

№	Автор	N	Категория педагогов	Основные результаты
<b>Трудовая мотивация</b>				
1	Aryee (1994)	217	СШ	Удовлетворенность от работы является важным прогностическим фактором мотивации учителей.
2	Buyukgoze-Kavas, Duffy, Guneri, & Autin (2014)	500	НШ, СШ, СтШ	
3	Sesen & Basim (2012)	275	СШ	
4	Skaalvik & Skaalvik (2011a)	231	НШ, СШ	
5	Simbula & Guglielmi (2013)	157	ВШ	
6	Caprara, Barbaranelli, Steca, & Malone (2006)	2184	СтШ	Мотивация преподавателя и удовлетворенность работой установили положительную и статистически значимую корреляцию. Величина коэффициентов корреляции варьировалась между умеренными и сильными. В конкретном случае было замечено, что удовлетворенность работой была отрицательно коррелирована с мотивацией учителей <sup>71</sup> .
7	Federici (2013)	1818	НШ, СШ	
8	Federici & Skaalvik (2012)	1818	НШ, СШ	
9	Fernet, Austin, & Vallerand (2012)	586	НШ, СтШ	
10	Klassen et al. (2013)	1187	НШ, СШ	
11	Billingsley & Cross (1992)	902	КШ	
12	Klassen, Usher, & Bong (2010)	500	НШ, СШ	
13	Poblete (2009)	539	НШ	
14				
15	Schonfeld (2000, 2001)	184	ДШ, НШ	Факторы дискомфорта, такие как депрессия и стресс, повлияли на отношения между удовлетворенностью работой и трудовой мотивацией педагогов.
16	Canrinus, Helms-Lorenz, Beijgaard, Buitink, & Hofman (2012)	1214	КШ	Факторы трудовой мотивации: (а) условия работы; (б) заработная плата; (с) безопасность работы; (d) поддержка руководителя; (е) отношения со студентами и коллегами повлияли на мотивацию педагога.

<sup>70</sup> Ахтырский А.А. Трудовая мотивация педагогического персонала: сравнительные исследования. Научный журнал Социология и право № 1 (43)· 2019

<sup>71</sup> Federici, R., & Skaalvik, E. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction, and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 15, 295-320.

17	Karavas (2010)	224	КШ	<u>Материальные стимулы</u> и отношения со студентами <u>не улучшали мотивацию преподавателей</u> или способствовали их демотивации.
18	Griffin (2010)	168	НШ, СШ, СШ	
19	Vink, Ouweneel, & LeBlanc (2011)	301	КШ	Позитивный психологический климат был связан с мотивацией педагога.

Заметка. Для каждого исследования были представлены автор (ы), год публикации, количество участников (N). НШ: учителя начальной школы; СШ: учителя средней школы; СтШ: учителя старшей школы (10-11 классы); УН: преподаватели университетов; КШ: учителя коррекционной школы.

Теоретический и эмпирический анализ исследований зарубежных ученых, связанных с мотивацией педагогических работников позволил нам прийти к выводу, что учебных заведениях мотивация педагогов возникает как жизненно важная конструкция, определяющая воспитательно-образовательный процесс и функционирование школы.

В большинстве случаев исследований трудовой мотивации педагогических работников на международной арене наблюдалось преобладание количественных методов и анкет с выбором ответа. Большое количество исследований, связанных с удовлетворенностью работой и мотивацией учителя, указывает на важность данных отношений. Коэффициенты корреляции между мотивацией педагога и удовлетворенностью работой подтверждает важность этих переменных в контексте трудовых отношений системы образования. Нами не обнаружено исследований в области трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.

Некоторые исследования показали, что удовлетворенность работой влияет на мотивацию учителя и наоборот, что может указывать на двунаправленные отношения этих концепций.<sup>72</sup> М. Джейн и коллеги заметили, что удовлетворенность работой была отрицательно коррелирована с мотивацией педагога, потому что контролируемая мотивация связана с чувством обязанности заниматься профессиональной деятельностью, которая преобразуется в

<sup>72</sup> Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.

сокращенную автономию и производительность.<sup>73</sup> На данные различия влияют такие показатели, как:

- тип образовательного учреждения (государственное или частное);
- «факторы недомогания»;
- стимулы к заработной плате;
- социально-демографические особенности;
- поведение учеников.

В проанализированных исследованиях не описано влияние материальных стимулов на удовлетворение и мотивацию педагогических работников. В литературе, есть также противоречивые выводы. С одной стороны, существуют исследования (например, С. Гриин и Д. Хейвуд, 2008), которые пишут, что стимулы к зарплате повышают удовлетворенность работой и мотивацию.<sup>74</sup> С другой стороны, другие исследования (например, Д. Марсден, С. Френч и К. Кубо, 2001) продемонстрировали, что материальные стимулы способствуют профессиональной демотивации.<sup>75</sup> С другой стороны существует ряд исследований, указывающих на высокий уровень альтруизма среди учителей и желание работать и помогать детям.

Исследуя социально-демографические особенности трудовой деятельности С. Глиссон и М. Дюррик (2008) подчеркнули, что данные показатели значительно влияют на удовлетворенность работой.<sup>76</sup> Тем не менее, их влияние ограничено. Основным источником неудовлетворенности учителей и демотивации является плохое поведение учеников.<sup>77</sup>

При теоретическом и эмпирическом исследовании зарубежного опыта трудовой мотивации мы установили основные положения о мотивационном конструкте личности педагогических работников и основных научных подходах к

---

<sup>73</sup> Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

<sup>74</sup> Green, C., & Heywood, J. (2008). Does performance pay increase job satisfaction?. *Economic Journal*, 118, 710-728

<sup>75</sup> Marsden, D., French, S., & Kubo, K. (2001). Does performance pay de-motivate, and does it matter?. London, United Kingdom: Centre for Economic Performance.

<sup>76</sup> Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of jobsatisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.

<sup>77</sup> Aloe, A., Shisler, S., Norris, B., Nickerson, A., & Rinker, T. (2014). A multivariate meta-analysis of student misbehavior and teacher burnout. *Educational Research Review*, 12, 30-44.

формированию мотивационного механизма. Задача нашего исследования состоит в описании особенностей трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот, через консолидацию знаний в концепции «Мотивация педагогов на международном уровне – Всероссийском уровне – особенности трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот». В этой связи представляется необходимым рассмотреть основные научные подходы к мотивации педагогов в России.

*Анализ исследований трудовой мотивации педагогических работников в России.*

С целью изучения особенностей трудовой мотивации педагогических работников в России, нами было проанализировано 30 исследований отечественных ученых по рассматриваемой теме.

Чтобы идентифицировать соответствующие исследования для данного анализа, автором был проведен электронный поиск по следующим базам данных: (a) «eLibrary»; (b) «DissertCat» (работает с 2009 г.); (c) «Киберленина»; (d) поисковая система «Google Scholar». Выбранные исследования в области трудовой мотивации педагогического персонала должны быть опубликованы в период с января 1990 года по сентябрь 2018.

Ключевыми словами были мотивация педагога, удовлетворенность работой, мотивация педагога в сиротском учреждении, ценности педагогов. Ключевое слово: мотивация педагога в сиротском учреждении включалась во все поисковые запросы, объединенные с другими ключевыми словами (например, мотивация педагога в сиротском учреждении и удовлетворенность работой).

Были определены несколько критериев включения: 1) публикации в рецензируемых журналах с 1990 по 2018 год; 2) авторефераты на диссертации, 3) книги, монографии и др. научные работы исследователей по данной проблеме. Исследования, которые не соответствовали этим критериям, были исключены из выборки. Выбор исследований проводился двумя способами после четырехэтапного процесса: соблюдение критериев включения; анализ названий и аннотаций исследований; оценка полного текста; поиск дубликатов.

В исследованиях представлены анализы опросов учителей начальной школы, учителей старшей школы, преподавателей университетов, учителей коррекционной школ.

*Результаты анализа.*

Мотивы поступления в педагогический вуз и выбора профессии педагога (учителя, воспитателя детского сада и т. д.) разнообразны, причем некоторые из них не соответствуют педагогической деятельности. Это обстоятельство давно беспокоит педагогическую общественность и вузы.<sup>78</sup>

По результатам опросов А. Э. Штейнменца (1998), всего от 30 до 45 % студентов педагогических вузов положительно относятся к учительству как профессии.<sup>79</sup> Около 40% поступают в вуз из-за интереса к тому или иному предмету («предметные мотивы»), не имея интереса к учительской деятельности. От 13 до 22% студентов не относятся позитивно ни к деятельности учителя, ни к профилирующему предмету, мотивами поступления в вуз в данном случае являются либо стремление избежать службы в армии (у юношей), либо престижность высшего образования (у девушек).

В исследовании В. К. Потемкина о мотивационных конструктах личности можно подчеркнуть, что важными факторами влияния являются: интересная работа, высокая заработная плата, хорошие отношения с руководством, хорошие межличностные отношения, условия труда, а такие конструкторы как возможность повышения на работе, повышения квалификации находятся ближе к концу в списке «рангов» (на 5 и 6), то есть они не настолько ценны для респондентов.<sup>80</sup>

К концу обучения учительской профессии только четверть студентов отмечают, что учительствование — это их призвание (В. Б. Ольшанский, 1994).<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Мотивация и мотивы / Е. Ильин. — СПб.: Питер, 2003. «Мастера психологии».

<sup>79</sup> Штейнмец, А.Э. Психологическая подготовка к педагогической деятельности [Текст] / А.Э. Штейнмец. — Калуга: КГПУ им. К.Э. Циолковского, 1998. — 308 с.

<sup>80</sup> Васильев О.В., Потемкин В.К., Тарасов А.Ю. Управленческие инновации: исследование, проектирование, социальные результаты. — СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2013.

<sup>81</sup> Ольшанский В. Б. Практическая психология для учителей / В. Б. Ольшанский. — М., 1994.

Похожие данные получил А. К. Байметов, изучая мотивы педагогической деятельности, и выделил четыре группы доминирования этих мотивов:

1. педагоги с преобладающими мотивами долженствования – 43%, учителя, склонные к авторитаризму;
2. педагоги с потребностью общения с детьми – 11%, учителя-либералы;
3. педагоги с доминантой интереса к преподаваемой дисциплине – 39%;
4. без определенного мотива – 7%, учителя, склонные к демократическому стилю руководства.<sup>82</sup>

Л. Н. Захарова (1993), изучая профессиональные мотивы педагогов, выделяет следующие: 1) материальное вознаграждение; 2) самоутверждение; 3) самореализация. Среди педагогов выделяются следующие внутренние потребности: причастность к социально важной трудовой деятельности, стремление поделиться своими знаниями и опытом с учениками (воспитанниками).

Внешняя мотивация выступает под воздействием внешнего субъекта. Она может основываться на поощрении (положительная) или наказании (отрицательная), что стимулирует желание или нежелание сотрудника в трудовом процессе.

Выделяются пять групп педагогических работников с разным соотношением мотивов, которые зависят от стажа трудовой деятельности:

1. группа – доминирует внутренняя мотивация. Для такой категории педагогов характерны участие в инновационной деятельности, желание творческого роста и интересной работы (трудовой стаж 2-10 лет);
2. группа – доминируют внутренняя и внешняя положительная мотивация. Для такой категории педагогов характерны саморазвитие, признание и желание достичь определенных успехов в своей деятельности;
3. группа – доминирует внешняя положительная мотивация. Для такой категории педагогов характерна ориентация на внешнюю оценку своей профессиональной деятельности, очень чувствительны к материальному

---

<sup>82</sup> Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. — М.: Сентябрь, 2005. — 192 с.

поощрению. На таких сотрудников в большей степени оказывает влияние различное стимулирование (стаж работы не менее 5, до 20 лет);

4. группа – доминирует внешняя положительная и отрицательная мотивация. Также, как и для представителей группы №3, характерна ориентация на внешнюю оценку своей профессиональной деятельности, но актуальным являются гарантии безопасности со стороны управляющего (стаж работы от 20 лет).

5. группа – доминирует внешняя отрицательная мотивация. Данная категория педагогических сотрудников отрицательно воспринимает различные организационные изменения в своей деятельности. Главными факторами выбора места работы выступают условия труда и психологический климат. Стараются избегать критики, взысканий. Основное стремление – удовлетворение физиологических потребностей (стаж работы более 20 лет, пенсионеры).<sup>83</sup>

Ю. М. Фисин определил мотивы педагогов ПТУ покинуть работу или профессию в целом. Среди демотиваторов исследователь выделил (в иерархичном порядке):

1. Плохое отношение с администрацией: неудовлетворенность стилем руководства, конфликтами и организацией труда;

2. Плохие отношения с коллегами (особенно чувствительны молодые специалисты): отсутствие помощи и поддержки, невнимательность с их стороны;

3. Трудности с дисциплиной учащихся и их низкая успеваемость.<sup>84</sup>

Определено, что с возрастом и стажем в педагогической профессии потребности и мотивы работников трансформируются. Данное положение подтверждает В. С. Магун и О. С. Грязнова, в исследовании базовых ценностей российских учителей. Ученые утверждают, что возраст и пол влияют на ценностные показатели педагогов. Начиная с возрастного интервала 36-45 лет, педагогические работники ориентируются на стабильную работу с постоянным заработком.

---

<sup>83</sup> Захарова Л. Н. Психологическая подготовка педагога /Н. Новгород: ННГУ, 1993 - 214 с

<sup>84</sup> Фисин Ю. М. О некоторых мотивах устойчивости кадров в педагогическом коллективе среднего ПТУ//Личность в системе коллективных отношений: Тезисы докладов Всесоюзной конференции в г. Курске. -М., 1980.

Начиная с 2013 года активно предпринимаются попытки стимулирования педагогических работников к качественному труду через внедрение эффективных контрактов<sup>85</sup> - трудового договора, в котором конкретизируются должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а так же меры социальной поддержки.

Управление мотивацией педагогов через стимулирование становится предметом специальных социологических исследований на международном и всероссийском уровнях. Поступательным продолжением реформы, призванной повысить качество оказания педагогических и социальных услуг через стимулирование работников, явилось распоряжение государственных органов власти, дающее право образовательным и социальным учреждениям разработать и внедрить в управленческую деятельность критерии эффективности работников и на их основе распределять стимулирующие выплаты.

При этом В. Сивак (2010) в своем комментарии к исследованию «оплаты по результатам» сообщил о необходимости проверки позитивного влияния оплаты по результатам на успеваемость учеников. При этом в ряду других исследований, посвященных влиянию оплаты по результатам на мотивацию учителей, может дать очень хорошие инструменты и методологические приемы для изучения последствий новой системы оплаты труда в России, предоставив альтернативу экспертной оценке последствий социальных программ в образовании.

Так же А. Бакурадзе утверждает, что спрогнозировать, как изменится организационное поведение педагогов после их вознаграждения, очень сложно. Более того, на практике возможны парадоксальные ситуации, когда после вознаграждения педагог ведет себя не так, как ожидает наградивший его руководитель. Поэтому существует мнение, что стимулировать труд педагогов не имеет смысла. По мнению исследователя, вознаграждения, которые предлагают

---

<sup>85</sup> Приказ Минтруда России от 26 апреля 2013 г. № 167н.

руководители как поощрение успехов, препятствуют повышению эффективности работы и ведут к ослаблению заинтересованности в успешной деятельности.<sup>86</sup>

В недавнем исследовании, проведенном в одном из детских садов г. Магнитогорска, О. И. Минаева и С. Ф. Багаутдинова, исследовав мотивацию воспитателей в условиях введения эффективного контракта, пришли к выводу, что главное условие удовлетворенности педагогов своим трудом – это продуктивные и доброжелательные взаимоотношения с коллегами, благоприятный психологический климат в коллективе<sup>87</sup>.

Эти результаты согласуются с данными опросов воспитателей, проведенных в рамках Мониторинга экономики образования в 2016 г. Среди основных причин удовлетворенности работой более половины опрошенных воспитателей как в государственных (муниципальных) дошкольных образовательных организациях, так и в частных детских садах отмечали здоровую атмосферу в коллективе и удобный график работы<sup>88</sup>. Результаты этих исследований свидетельствуют о перспективности использования в качестве показателей эффективности педагогов критериев, отражающих коллективные результаты труда.

Вместе с этим М. Г. Митрофанов (2012) добавляет, что мотивация педагога развивается поэтапно и выделяет основные мотивы: мотив выбора педагогики как профессии; мотивы, которые проявляются в процессе педагогической деятельности; мотивы, направленные на совершенствование педагогического труда.<sup>89</sup>

Исследуя доминирующие ценности российских учителей, и сравнивая их с европейскими коллегами, В. С. Магун (2011) зафиксировал, что первых характеризуют следующие ценности:

---

<sup>86</sup> Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. — М.: Сентябрь, 2005. — 192 с.

<sup>87</sup> Минаева О. И., Багаутдинова С. Ф. (2015) Анализ состояния мотивации деятельности педагогов ДООУ в условиях введения эффективного контракта // Международный студенческий научный вестник. № 5 (часть 3). С. 403–405.

<sup>88</sup> Абанкина И. В., Родина Н. В., Филатова Л. М. (2017) Мотивации, поведение и стратегии воспитателей образовательных организаций, реализующих программы дошкольного образования, на рынке дошкольного образования. Информационный бюллетень Мониторинга экономики образования. Вып. 12 (111). М.: НИУ ВШЭ

<sup>89</sup> Современные институты и технологии профессионализации учителя в сис- теме непрерывного педагогического образования: монография/ К.Г.Митрофанов. – Красноярск, 2012. – 450 с.

1. Безопасность – социальный порядок, безопасность семьи, стабильность работы, дохода;

2. Самоутверждение – забота о личной репутации, желание быть авторитетом, власти, богатства;

3. Конформность-Традиции (консерватизм) – уважение традиций, самодисциплина, почитание старших, скромность, сложное принятие инноваций.

Так, в отличие от европейских учителей, у отечественных, наблюдается принижение по значимости ценностей Гедонизма (получение удовольствия от жизни); Самостоятельности (свобода, творчество, независимость, любознательность) и Заботы о людях и природе (равенство, мир на земле, мудрость, социальная справедливость, ответственность, честность, верность).<sup>90</sup>

Похожие выводы о наличии в структуре личности таких мотивов как власть, признание, привлечение внимания, избегание неудач сделала Н. В. Солнцева в диссертационном исследовании на тему «Динамика изменений мотивационной структуры педагога в процессе профессионализации» (1999). Исследователь пишет о том, что ведущие мотивы взаимосвязаны и изменяются в зависимости от увеличения профессионального стажа и возраста педагога. Также Н. В. Солнцева указывала на преобладание авторитарного стиля педагогической деятельности среди учителей.

С другой стороны, существуют другие позитивные исследования, проведенные 2015-16 гг., которые выявили<sup>91</sup>, что в целом наметился вектор изменений мотивационных детерминант в сторону открытости изменениям, риска, гедонизма, как в российском обществе, так и среди молодых педагогов.

---

<sup>90</sup> Грязнова О. С., Магун В. С. *Базовые ценности российских и европейских учителей* // Социологический журнал, 2011. Том. 0. № 1. С. С. 53-73.

<sup>91</sup> Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте. Гайдаровский форум 18.01.18 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://docplayer.ru/73193508-Bazovye-cennosti-rossiyan-v-evropeyskom-kontekste.html> Дата доступа: 06.03.2019; Magun V., Rudnev M., Schmidt P. (2016) Within- and Between-Country Value Diversity in Europe: A Typological Approach [Электронный ресурс]// European Sociological Review. Volume 32, Issue 2, 1 April 2016, Pages 189–202. First published online: August 24, 2015. Режим доступа: <https://academic.oup.com/esr/article/32/2/189/1749118>; Магун В.С., Руднев М.Г., Шмидт П. (2015) Европейская ценностная типология и базовые ценности россиян [Электронный ресурс] //Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. № 3-4 (121). С. 74-93. Режим доступа: <https://publications.hse.ru/articles/174202043> , Дата доступа: 06.03.2019

Так, при этих обширных знаниях об особенностях трудовой мотивации педагогических работников различных профессиональных, квалификационных и возрастных групп в учреждениях применяются общие, традиционные методы мотивирования, к которым относятся:

1. Заработная плата, компенсация труда, стимулирующие выплаты, премии.
2. Участие в конкурсах, в создании методических материалов и т.п.
3. Общественное признание личности, почетные значки, грамоты, благодарности публикации в СМИ.
4. Ценные подарки, поездки на отдых.
5. Личное признание руководством.<sup>9293</sup>

На основе проведенного теоретического анализа социологических исследований в изучении трудовых мотивов у педагогов, можно сказать, что с ходом изменений общественных отношений с 1990-2018 года для работников педагогических учреждений сохранилась преобладающая инструментальная ориентация на работу как источник дохода, а также, что естественно, стремление к высокому заработку.

Таким образом, российским педагогам свойственно принижение альтруистических ценностей заботы, толерантности, равенства и напротив, гипертрофированность конкурентных ценностей заработка, успеха, власти, как и всему обществу в целом. Необходимо отметить, что эгоистическая ориентация на личный успех и заработок является не следствием профессиональных деформаций, а экономического благополучия страны и объясняется характерным показателем валового национального дохода на душу населения.<sup>94</sup>

В результате нашего исследования и анализе институциональных условий внедрения стимулирующих выплат для достижения высоких показателей в социальных и образовательных учреждениях в 2012–2016 гг., определился ряд

---

<sup>92</sup> Кибанов А. Я., Роткина Т. А. Управление персоналом. Регламентация труда. М. : Экзамен, 2001. 96 с

<sup>93</sup> Маркова А. К. Психология профессионализма. М. : Междунар. гуманит. фонд Знание, 2001. 366 с

<sup>94</sup> Магун, В. С. Базовые ценности-2008: сходства и различия между россиянами и другими европейцами : Препринт WP6/2010/03 [Текст] / В. С. Магун, М. Г. Руднев ; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 52 с. – 150 экз.

проблемных ситуаций. По мнению экспертов в области управления образованием (N 25), материальное стимулирование имеет высокий потенциал, но не может использоваться как ключевой инструмент управления мотивацией. При этом «отсутствие систематизированной оценки работы педагога приводит к упрощенному подходу оценивания, сводящемуся к формированию бумажных документов, не относящихся к педагогическому труду». А на практике руководители сталкиваются с проблемой «справедливости» и «непонимания» распределения стимулирующих выплат.

Мы сходимся во мнении с И. В. Абанкиной и Н. В. Родиной<sup>95</sup>, и считаем, что для предотвращения подобных ситуаций, наиболее жизнеспособными являются модели эффективного контракта, предложенные их непосредственными пользователями — образовательными организациями, их руководителями и сотрудниками.

Анализируя различные научные подходы и исследования трудовой мотивации педагогических работников, можно выделить ряд особенностей рассматриваемой профессиональной группы:

1. Трудовая мотивация и удовлетворенность работой имеют прямую корреляцию;
2. Удовлетворенность работой связана с психологическим климатом в учреждении, в общем, и отношениями с администрацией и коллегами в частности;
3. На трудовую мотивацию влияют такие факторы как возраст, пол, стаж работы;
4. Базисные мотивы российских педагогов: Безопасность, Экономическое благосостояние, Самоутверждение, Самореализация, Интерес к специализации или работы с детьми.

По-нашему мнению тревожным является факт низкой оценки российскими педагогами ценностей свободы и самостоятельности, креативности, желания

---

<sup>95</sup> И. В. Абанкина, Н. В. Родина / Эффективный контракт в дошкольном образовании : стратегии развития, мотивация и стимулирование // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. 2017. №4

получать удовольствие от жизни. И наоборот приверженность авторитарности, консерватизму, готовности подчиняться и следовать правилам. Данная проблема определяется как серьезный культурный барьер на пути социального и экономического развития страны<sup>9697</sup>.

Как исходная причина этому – недостаточное внимание формированию и развитию трудовой мотивации педагогических работников, которая должна разрабатываться для конкретной профессиональной группы педагогов. В дополнении к нашему положению Л. А. Волчок (2006) в диссертационной работе на тему «Управление процессом формирования мотивации педагогического коллектива к инновационной деятельности» добавляет, что сам процесс развития трудовой мотивации педагогов зависит от совокупности факторов:

1. Наличия системы мотивации педагогических работников к определенной деятельности, разработанной с учетом особенностей учреждения;
2. Сплоченности, организованности педагогического коллектива, уровня ценностно-ориентационной зрелости;
3. Стиля и качества управления;
4. Поведения и личностных качеств руководителя.<sup>98</sup>

Определено, что в большинстве учреждений применяются общие, традиционные методы мотивирования ко всем профессионально-квалификационным группам педагогических работников, которые можно классифицировать следующим образом:

1. Экономические (заработная плата, компенсация труда, стимулирующие выплаты, премии) – имеют множество проблемных сторон. Требуют детальной разработки критериев эффективности и распределения выплат.

---

<sup>96</sup> Харрисон Л. Кто процветает? Как культурные ценности способствуют успеху в экономике и политике. М.: Фонд «Либеральная миссия»; «Новое издательство». 2008а.

<sup>97</sup> Ясин Е.Г., Снеговая М.В. Тектонические сдвиги в мировой экономике. Что скажет фактор культуры. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2009.

<sup>98</sup> Волчок Л. А. Автореферат к диссертации на тему «Управление процессом формирования мотивации педагогического коллектива к инновационной деятельности» 2006.

2. Профессиональные (участие в конкурсах, создании методических материалов и т.п.)

3. Статусные (общественное признание личности, почетные значки, грамоты, благодарности, публикации в СМИ) – так же как и экономические требуют детальной проработки критериев эффективности труда для реализации принципа «справедливости».

4. Материальные (ценные подарки, поездки на отдых) – применяются не во всех учреждениях.

5. Личное признание руководством.<sup>99100</sup>

Выявлено, что плохие отношения с коллективом и администрацией учреждения, а также трудности с дисциплиной детей, может повлиять на профессиональное выгорание и подтолкнуть педагогов покинуть профессию.

Таким образом, представляется важным изучить особенности трудовой мотивации педагогов, работающих с детьми с диванным и делинквентным поведением. Такие дети встречаются практически в каждой школе, но их основная концентрация находится в сиротских учреждениях.

*Предметно-ориентированные особенности трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.*

С целью изучения особенностей трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот, и в виду отсутствия материалов научных исследований рассматриваемой проблемы, нами был произведен электронный поиск статей по теме трудовой мотивации и особенностей работы педагогов в сиротских учреждениях.

Чтобы описать и определить соответствующие проблемные стороны, мы использовали метод структуризованного включенного наблюдения в течение 5 лет, а также метод экспертных оценок 25 специалистов в области образования и социальной защиты в контексте деятельности сиротских учреждений.

---

<sup>99</sup> Кибанов А. Я., Роткина Т. А. Управление персоналом. Регламентация труда. М. : Экзамен, 2001. 96 с

<sup>100</sup> Маркова А. К. Психология профессионализма. М. : Междунар. гуманит. фонд Знание, 2001. 366 с

Чтобы идентифицировать правовые и организационные стороны процесса трудовой мотивации педагогических работников для детей-сирот, нами проведен контент-анализ нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность сиротских учреждений в области трудовой мотивации, а также локальных документов сиротского учреждения.

*Результат теоретического и эмпирического анализа*

Учреждения для сирот характеризуются предоставлением продукта, который нельзя осязать, где на качество воспитания и социализации детей в значительной степени оказывают характеристики педагогических работников. К таким характеристикам мы можем отнести:

- производительность и мотивацию педагогов;
- эффективность работы;
- подход к выполнению задач с качественной стороны;
- ценностные, межличностные, профессиональные направления каждой профессионально-квалификационных и статусных групп.

Так, особое внимание стоит уделить соответствию социально-профессиональных ролей с мотивационными смыслами их деятельности, так как это определяет выбор стратегии поведения педагога.

Обобщенные результаты анализа данных исследований находят отражение в особенностях формирования трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот, представлены в таблице 4, подробное описание результатов исследований содержится в тексте ниже.

Таблица 4 – Особенности трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот<sup>101</sup>.

<b>ОБЩИЕ ОСОБЕННОСТИ. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ</b>
<i>Общие положения трудовой мотивации педагогических работников</i>
1. Мотивация педагога влияет на мотивацию учеников;
2. Мотивация и удовлетворенность работой имеют прямую связь;
3. На мотивацию оказывает влияние позитивный психологический микроклимат;
4. Мотивация зависит от возраста, пола, должности, географического места

<sup>101</sup> Составлено автором на основе вторичных данных социологических исследований, проанализированных в Главе 1.2.

<p>расположения;</p> <p>5. Неоднозначный подход к материальному стимулированию. Используется не в качестве основного инструмента мотивации, а только в качестве подкрепления</p>
<p style="text-align: center;"><i>Особенности трудовой мотивации педагогических работников</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Желание служить обществу;</li> <li>2. Стремление к личному и профессиональному развитию, изменению карьеры;</li> <li>3. Показатели HERO: самоэффективность, оптимизм, надежда и устойчивость;</li> <li>4. «Призыв» к преподаванию, любовь к преподаванию;</li> <li>5. Желание работать в образовательных учреждениях;</li> <li>6. Желание работать с детьми;</li> <li>7. Хорошие межличностные отношения с руководителями и коллегами;</li> <li>8. Экономические цели (Заработная плата, материальное стимулирование);</li> <li>9. Желание получать социальные льготы;</li> <li>10. Потребность в безопасности и хороших условиях труда;</li> <li>11. Желание публичного признания достижений.</li> </ol> <p><i>Факторы демотивации, приводящие к профессиональному истощению:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Плохие отношения с администрацией учреждения;</li> <li>2. Плохие отношения с коллективом;</li> <li>3. Плохое поведение учеников;</li> <li>4. Высокие психологические нагрузки;</li> </ol>
<p><b>ИССЛЕДОВАНИЯ ВСЕРОССИЙСКОГО УРОВНЯ</b></p>
<p style="text-align: center;"><i>Общие принципы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивация педагогов развивается поэтапно и трансформируется с возрастом и стажем;</li> <li>2. Трудовая мотивация педагогов связана с удовлетворенностью трудом;</li> <li>3. Удовлетворённость трудом связана с психологическим микроклиматом и отношениями с администрацией и коллективом;</li> <li>4. Использование материального стимулирования как основного инструмента, который неоднозначно оценивается в научных исследованиях;</li> <li>5. Применение традиционных методов мотивации: конкурсы, благодарности, почетные значки и т.п.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><i>Особенности трудовой мотивации педагогических работников</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Первостепенная значимость экономических и материальных благ в трудовой деятельности;</li> <li>2. Потребность в безопасности (сохранение работы, экономическая, правовая);</li> <li>3. Желание избегать неудач;</li> <li>4. Желание иметь хорошие условия труда;</li> <li>5. Стремление самоутвердиться и самореализоваться;</li> <li>6. Приоритет консерваторскому подходу в проф. деятельности и жизни (избегание новаторства, инновационности и т.п.)</li> <li>7. Зависимость от отношений с администрацией и коллективом;</li> <li>8. Интерес к предмету;</li> <li>9. Интерес педагогики как профессии;</li> <li>10. Интерес работы с детьми.</li> </ol> <p><i>Факторы демотивации, приводящие к профессиональному истощению:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Плохие отношения с администрацией учреждения;</li> <li>2. Плохие отношения с коллективом;</li> <li>3. Плохое поведение учеников;</li> </ol>
<p><b>ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ СИРОТСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ</b></p>
<p>Особенности и актуальное состояние трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот содержится в тексте ниже.</p>

В соответствии с «постановлением Правительства Российской Федерации от 24.05.2014 №481» в систему учреждений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, входят следующие учреждения системы здравоохранения, образования и социальной защиты: учреждения здравоохранения «Дом ребенка»; образовательные организации с подразделением «Детский дом»; Центры содействия семейному воспитанию (бывшее название «Детский дом»); учреждения профессионального образования со структурным подразделением «Детский Дом».

Как правило, в подобных учреждениях воспитываются подростки с трудностями в поведении, некоторые имеют судимости и склонности к асоциальной жизни. Верность традициям прошлой «семейной» жизни укореняется в сознании подростков, что значительно усложняет работу педагогов, в общем, и принятии воспитателя в частности<sup>102</sup>. Например, в Санкт-Петербурге 1 320 детей, состоящих в региональном банке данных детей-сирот, временно - до устройства в семью, проживают в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Из них: 89% - старше 7 лет; 39% - имеют инвалидность; 4% имеют ВИЧ+ статус; 44,5% состоит на учете в психоневрологическом диспансере; 7 % рассматривалось на комиссии по делам несовершеннолетних<sup>103</sup>.

Эта категория детей, как правило, вызывает у людей и общества в целом, такие чувства как сожаление, сострадание, желание помочь или наоборот избегание, страх, отрицание и т.п. В связи с чем, складываются соответствующие стереотипы о «служащих» педагогах во имя детей и блага.

Данные «стереотипы» подкрепляются соответствующими научными исследованиями в зарубежных исследованиях. Так, были определены альтруистические и внутренние факторы, которые влияют на мотивацию педагога. Согласно Л. Клейс (2011), альтруизм означает «любовь к детям и / или

---

<sup>102</sup> Кондратьев М.Ю. Социальная психология закрытых образовательных учреждений : учебное пособие / Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 304 с.

<sup>103</sup> Отчет уполномоченного по правам ребенка Санкт-Петербурга Агапитовой С. Ю. за 2018 г.

молодежи и желание работать с ними, а также склонность служить обществу»<sup>104</sup>. Внутренние мотиваторы, с другой стороны, являются «внутренними желаниями личностного и профессионального развития и работы в образовательных учреждениях» (там же стр. 4). Точно так же П. Беннель (2007) определяют внутреннюю мотивацию как то, что исходит от человека.<sup>105</sup>

Однако, относительно российской действительности, отечественными экспертами в области образования и социальной защиты (N 25) констатируется вывод о недостаточной изученности в социологии специфики сиротских учреждений в силу их закрытости в т.ч. особенностей их внутренней структуры, внутренней логики процесса профессионализации педагогических работников и организации педагогического процесса. По мнению экспертов, имеющаяся теоретическая база не подходит к реалиям актуальной системы сиротских учреждений или отвечает им не в полной мере, а практические наработки Центров содействия семейному воспитанию в области трудовой мотивации и стимулирования педагогических работников, еще не приняли развитой формы.

В рамках исследования трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот, и рассматривая их как часть системы образования и социальной защиты, эксперты обозначают особенности, связанные с профессиональной деятельностью и социально-трудовыми отношениями педагогических работников.

Среди руководителей сиротских учреждений также распространено мнение о влиянии материального стимулирования как основного инструмента мотивации педагогических работников. Так, в статье посвященной особенностям трудовой мотивации педагогических работников детского дома, директор учреждения пишет «Оплата труда является главным инструментом мотивации трудовой деятельности работника любого учреждения». И далее подчеркивает важность функционирования четкой системы стимулирования «Отсутствие четкой системы

---

<sup>104</sup> Claeys, L. (2011). Teacher motivation to teach and to remain teaching culturally and linguistically diverse students. Doctor of Philosophy in Education and Human Development Bicultural-Bilingual Studies, The University of Teaxas at San Antonio, Texas.

<sup>105</sup> Bennell, P., & Akyeampong, K. (2007). Teacher motivation in Sub-Saharan Africa and South Asia: Department For International Development

стимулирования работников образования за результаты труда отрицательно влияет на мотивацию персонала к труду, в то время как стабилизация системы оплаты и материального стимулирования оценивается работниками как позитивное мероприятие учреждения в отношении сотрудников и значительно повышает его мотивацию».<sup>106</sup> В результате чего руководителями сиротских учреждений трудовая мотивация понимается как «регулярный процесс, направленный на стимулирование труда и компенсацию усилий, прикладываемых работником в процессе труда, обеспечивающий трудовые гарантии работника и эффективную работу Учреждения».<sup>107</sup>

Фундамент реформы бюджетных учреждений, дающий им право на автономию в области стимулирования и регулирования трудовых отношений, был заложен Федеральным Законом №174-ФЗ «Об автономном учреждении»<sup>108</sup>; Федеральным Законом №83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»<sup>109</sup> и Распоряжением комитета по Социальной политике Санкт-Петербурга №176-р «Об утверждении Методических рекомендаций по организации оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты Санкт-Петербурга»<sup>110</sup>.

«Эффективный контракт» и профессиональный стандарт «Педагог» являются поступающим продолжением реформы, призванные повысить качество предоставляемых услуг, посредством системы стимулирования и несут обязательных характер.

Вышеперечисленные правовые акты возложили на образовательные и социальные учреждения разрабатывать и внедрять собственные системы

---

<sup>106</sup> И. А. Мысина. «Особенности мотивации трудовой деятельности образовательных учреждений (на примере КГОУ «Ярославский детский дом»). Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. №6, 2010.

<sup>107</sup> И. А. Мысина. «Особенности мотивации трудовой деятельности образовательных учреждений (на примере КГОУ «Ярославский детский дом»). Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. №6, 2010.

108. Федеральный закон "Об автономных учреждениях" от 03.11.2006 N 174-ФЗ

109. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" от 08.05.2010 N 83-ФЗ

<sup>110</sup> Распоряжение Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга от 27.06.2016 N 176-р (ред. от 21.10.2016) "Об утверждении Методических рекомендаций по организации оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты Санкт-Петербурга".

мотивации и стимулирования работников. В результате новые системы оплаты труда работников учреждений образования и социальной защиты предусматривают значительное увеличение зависимости оплаты труда от уровня их мотивации к трудовой деятельности.

При этом в своей последней версии это даже не отраслевая, а ведомственная система оплаты труда. В результате чего подразумевалось максимально учесть специфику труда практически в каждом образовательном учреждении. При соблюдении общих подходов ожидалось, что в каждом учреждении возникнет, по сути, своя система оплаты труда, со своими подходами к оценке труда работников и структуре штатного расписания, не говоря уже о расчете окладов.

Однако, проведенное нами социологическое исследование в одном из сиротских учреждениях Санкт-Петербурга (2018), выявило ряд проблемных ситуаций, связанных с формированием и регулированием системы мотивации, основанной на стимулировании по результатам:

- основная документация по организации трудовой мотивации оформлена не грамотно или отсутствует и не доступна всем участникам трудовых отношений. Не проводятся мероприятия, направленные на выявление профессиональных мотивов педагогов;

- по самооценке администрации сиротского учреждения, сложилось мнение, что они не имеют исчерпывающих знаний в области трудовой мотивации;

- отсутствие систематизированной оценки работы педагога, что приводит к упрощенному подходу оценивания, сводящемуся к формированию бумажных документов, не относящихся к педагогическому труду;

- проблема в разработке критериев оценивания педагогического труда;

- использование материального стимулирования как основного инструмента мотивации;

- педагоги не осведомлены о принципах формирования стимулирующих выплат или не понимают их.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Ахтырский А. А. Оценка состояния системы трудовой мотивации педагогических работников в учреждениях для детей-сирот. Интеграция науки, образования и бизнеса – основа модернизации экономики : материалы научной

Другое исследование мотивации профессиональной деятельности и карьерных ориентаций педагогов сиротских учреждений по методике К. Замфир (в модификации А. Реана) и Э. Шеина не дали положительных результатов. А саму профессиональную деятельность педагогов сложно назвать мотивированной.

В результате были сформулированы выводы, что сотрудники педагогического состава сиротских учреждений в большей степени ориентированы на стабильность места работы, чем на профессионализм. Большинство педагогов не считают работу воспитателя престижной из-за низкого уровня заработной платы, социального обеспечения, ресурсной и технической базы; желают объективной оценки и дифференцированной оплаты своего труда<sup>112</sup>.

Исследуя социально-психологические факторы эмоционального выгорания сотрудников детских домов, Ткач Е.Н. и Ткач Р.С. зафиксировали, что синдрому эмоционального выгорания не подвержены всего 9,1% опрошиваемых педагогов. Исследователи сообщают о связи между выгоранием – удовлетворенностью – и профессиональными мотивами. А также определяются факторы, влияющие на формирование эмоционального выгорания:

- неудовлетворённость выбранной профессией;
- невозможность повышения квалификации;
- недостатки в организации работы;
- напряженные психоэмоциональные нагрузки;
- неудовлетворённость размером заработной платы<sup>113</sup>.

По мнению Г.М. Тюлю, проблемы удовлетворенности профессией, повышения квалификации, психологической устойчивости педагогов сиротских учреждений решается через развитие профессиональных компетенций сотрудников. Исследователь пишет, что применение технологий развития

---

конференции аспирантов СПбГЭУ, 17 апреля 2018 г. / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Е. А. Горбашко ; редкол.: И. И. Елисеева [и др.]. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 147 с

<sup>112</sup> И. А. Мысина. «Особенности мотивации трудовой деятельности образовательных учреждений (на примере КГОУ «Ярославский детский дом»). Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. №6, 2010.

<sup>113</sup> Ткач Е.Н., Ткач Р.С. Социальнопсихологические факторы эмоционального выгорания сотрудников детских домов/Е.Н. Ткач, Р.С. Ткач//Акмеология. -2016. -№1 (57). -С.64-69.

профессиональных компетенций повлияло на положительную динамику показателя удовлетворенности условиями профессионального труда и такого критерия как комфортность психологической атмосферы в педагогическом коллективе.

Мы считаем, что использование технологий профессионального развития имеет высокий потенциал. Как показывают исследования, через несколько лет после применения подобных технологий в управленческой деятельности сиротских учреждений, воспитатели отмечали повышения уровня благополучия в коллективе и взаимовыручки, а более 60% педагогов чувствовали себя активными членами коллектива<sup>114</sup>.

Включенное наблюдение в течение 5 лет помогло выявить ряд профессиональных и мотивационных особенностей педагогов, работающих в учреждениях для детей-сирот:

1. Необходимость осознания важности коллективного труда и коллективных результатов. В сиротских учреждениях дети воспитываются в группах по 8 человек. Как правило, детей могут переводить из одной возрастной группы в другую, таким образом, во время проживания в Центре для детей-сирот у ребенка может смениться 3 и более воспитателя. В процессе воспитательной работы на развитие ребенка системно воздействуют все службы и социальные институты: школа, социальные педагоги, педагоги-психологи, логопеды, воспитатели, педагоги дополнительного образования и т.д. Успешная социализация сирот – результат коллективного труда;

2. Эффективность командной работы. Было установлено, что при коллективном труде педагогов достигались высокие профессиональные результаты. Также воспитатели отмечали об улучшении психологической обстановки при коллективной работе;

3. Коррекция диванного и делинкветного поведения воспитанников. Как правило, в подобные учреждения попадают уже подростками с сформировавшимся

---

<sup>114</sup> Г. М. Тюлю, Т. А. Демидова. Управление развитием профессиональных компетенций воспитателя в детском доме. Вестник Череповецкого государственного университета. Череповец, 2009.

багажом отрицательного социального опыта, состоящие на учете у психиатра, комиссии по делам несовершеннолетних. Педагоги постоянно сталкиваются с нарушением дисциплины и мелким хулиганством.

4. Повышенная психологическая нагрузка. Связана с необходимостью корректировать деструктивное поведение подопечных и взаимодействием с администрацией и коллегами;

5. Сложность в личном разграничении профессиональной модели педагога и «родителя» в работе с детьми. С одной стороны педагогические работники вынуждены взаимодействовать с детьми в рамках профессиональной этики, и не могут выйти за контур профессиональной компетентности, а с другой воспитатели, нацеленные на создание «домашней атмосферы» и «уют» в группе, не могут ему постоянно соответствовать;

6. Стремление воспитателей к упрощенному виду работы, не включающему методическую и научную нагрузку. Воспитатели в своей профессиональной деятельности основную часть времени посвящают хозяйственно-бытовым функциям. В своей работе они больше предпочитают реализовать творческие проекты с воспитанниками и стремятся избежать лишнюю бумажную работу;

7. Профессиональная усталость. В результате общей неудовлетворенности организацией работы, взаимодействиями с администрацией и плохого поведения детей у педагогов формируется синдром постоянной усталости, снижается производительность и желание прикладывать усилия к труду;

8. Низкая эффективность материального стимулирования. По оценкам педагогических работников стимулирующие выплаты они связывают с очередной премией. Воспитатели не отмечают связи между достигнутыми высокими результатами и стимулирующими выплатами.

Результаты анализа теоретических и практических исследований в контексте рассматриваемой проблемы позволяют нам предположить, что характерные признаки и структурные особенности формирования трудовой

мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот в значительной степени отличаются от особенностей трудовой мотивации педагогов других профессиональных и статусных групп и обусловлены факторами, условно объединенными нами в следующие группы. А именно, факторы, связанные с:

– социокультурной и экономической динамикой общественных отношений, влиянием процессов цифровизации, информатизации;

– удовлетворенностью трудовым процессом и производственными отношениями;

– спецификой правового регулирования сфер социальной защиты и образования;

– особенностями учреждений для детей-сирот сферы как сферы социальных услуг;

– содержанием профессиональной деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот;

– внутренней организационной структурой учреждений для детей-сирот, применением различных организационно-управленческих моделей.

*Нами выделены основные особенности трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот, состоящие в следующем:*

Во-первых, система трудовой мотивации педагогических сотрудников учреждений для детей-сирот зависит и отражает то, как строятся системы отношений в обществе, то есть она формируется единовременно на всех типах сред: макро, микро, мезо. Такое отражение состояния системы сложилось с ходом социально-экономических и исторических контекстов. Факторы реструктуризации экономики, деления в обществе на статусы по материальному признаку, настоящая модель рынка труда в сфере образования и социального направления, качество и уровень жизни населения, выбранная социальная политика в государстве, стабильность или нестабильность экономического

развития непосредственно отражаются в системе трудовой мотивации у педагогов учреждения для детей-сирот.

Во-вторых, система трудовой мотивации в деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот, определяет образ профессии, качественные и количественные характеристики этого направления трудовой деятельности, включая отдельные квалификационные и статусные группы. Сюда входят такие характеристики профессии как: компетентностный профиль эффективного работника по конкретным направлениям деятельности, ролевые ожидания и нормы, образ конкретной профессиональной группы, как в глазах общественности, воспитанников, так и в глазах представителей этой группы. Становление профессии педагогического работника сиротских учреждений тесно переплетается с процессом изменения трудовой мотивации в рамках данного направления деятельности, оказывая воздействие на развитие отрасли социальной защиты в целом.

В-третьих, трудовая мотивация в деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот характеризуют социализацию, профессионализацию конкретных работников, оказывает воздействие на индивидуальные стратегии личностного и профессионального развития, отражает место профессии в структуре жизненного мира человека. Такие явления как «профессиональная маргинализация»<sup>115</sup>, отсутствие единого понимания касаясь вектора развития образования, социальной защиты и воспитания, отсутствие смыслового единства относительно реализации «стратегии успеха» педагогического работника в различной степени воздействуют на адаптацию детей-сирот в обществе и профессии.

В-четвертых, можно предположить, что законодательное закрепление системы трудовой мотивации в Центрах содействия семейному воспитанию, возлагающее право на учреждение создавать систему стимулирования и мотивации самостоятельно не достигает поставленной цели. В имеющихся

---

<sup>115</sup> Волкова О.А. Профессиональная маргинализация в условиях глобального экономического кризиса // ЭТАП. 2010. №3. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-marginalizatsiya-v-usloviyah-globalnogo-ekonomicheskogo-krizisa> (Дата обращения: 08.04.2019).

условиях функционирования сиротских учреждений возникают проблемы с организацией, внедрением и регулированием системы мотивации педагогических работников.

В-пятых, человеко-ориентированное управление в сиротских учреждениях на основе систематической диагностики мотивационных целей, ориентаций и предпочтений педагогических работников и реструктуризации существующей мотивационной системы организации с учетом полученных данных, является одним из важнейших управленческих инструментов повышения качества работы конкретных учреждений и сферы профессиональной деятельности в целом. Мотивационные цели, ориентации и предпочтения индивида отражают его базовые смысложизненные цели, личностные ценности, потребности, поведенческие установки, мотивы.

Однако, по данным наших анализов и исследований<sup>116</sup>, системы мотивации, которые существуют во многих сиротских учреждениях, сосредоточена больше на материальных факторах и глубина смысла деятельности педагога не отражается в полной мере, что ограничивает возможность творческой самореализации и профессионального роста индивидов.

В результатах некоторых исследований можно увидеть, что частичные ориентации и установки поведения играют решающую роль в становлении эффективности трудовой деятельности. Так в исследованиях Р. Абрамова и С. Климовой были выявлены эмпирическим путем те качества, которые квалифицируются как индикаторы в успехе сотрудников, действующих в современной инновационной среде:

- социальная компетентность;
- направленность на получение цели и постоянная мотивация к ее достижению;
- уверенность в себе и самоконтроль;

---

<sup>116</sup> Ахтырский А. А. Оценка состояния системы трудовой мотивации педагогических работников в учреждениях для детей-сирот. Интеграция науки, образования и бизнеса – основа модернизации экономики : материалы научной конференции аспирантов СПбГЭУ, 17 апреля 2018 г. / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Е. А. Горбашко ; редкол.: И. И. Елисеева [и др.]. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 147 с

- желание постоянного образования, получения новых навыков и профессий;

- навык работы с новыми медиа.<sup>117</sup>

Из выше сказанного можно предположить, что некоторые из данных пунктов подходят и для педагогов социальных учреждений. Трудовая мотивация является многоаспектным, объемным явлением. На схеме 1 продемонстрировано наше понимание формирования системы трудовой мотивации педагогических работников.

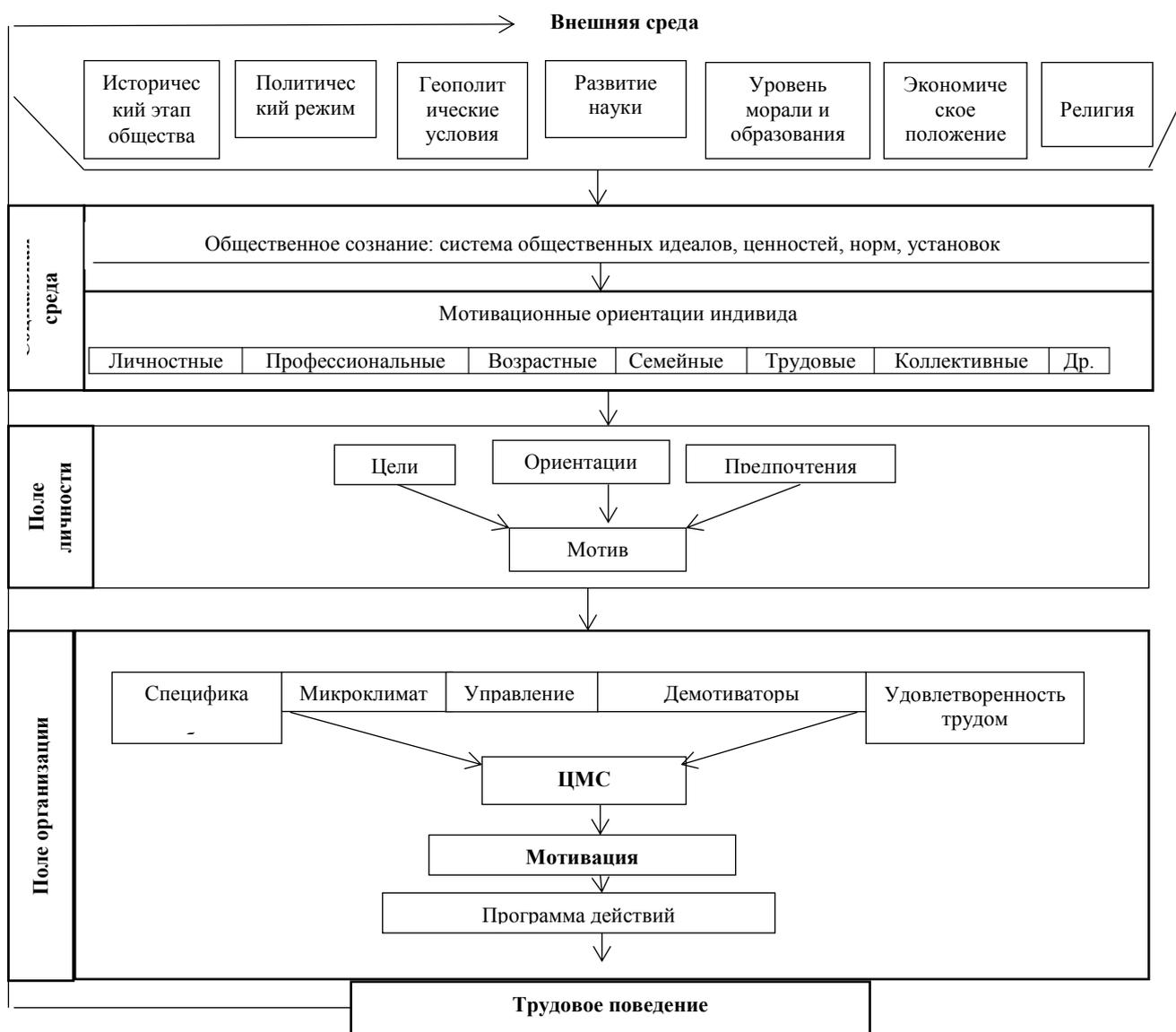


Схема 1. Формирование ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников.

<sup>117</sup> Климова С.Г. Современный работник: концептуализация и эмпирическая проверка понятия / С.Г.Климова, Р.Н.Абрамов // Мир России. – 2010. – Т.19, №2. – С.98-117

Можно сказать, что мотивационная составляющая педагогического работника есть производная от глобализации общества и отражает существующие в обществе кризисные явления, противоречия между группами населения, профессиональными группами, уровень социальной удовлетворенности, согласованность ценностей в обществе, качество морально-нравственных устоев. Даже в кризисное время, если существует расхождение приоритетов или девальвация общественных морально-нравственных основ, единое пространство ценностно-мотивационных ориентаций (единообразные ориентации) на микроэкономическом уровне может позволить объединить педагогов различных профессионально-квалификационных групп.

Однако, учитывая вышерассмотренные особенности, необходимо провести дополнительные эмпирические исследования применительно к сиротским учреждениям, которые позволят выявить социальный тип эффективного педагогического работника и мотивационные ориентации в деятельности, составляющие основу его духовно-нравственной конструкции.

### **1.3. Проблема и методический инструментарий исследования трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот**

На данный момент общественные отношения в России находятся в процессе трансформации. Это связано со стремительностью социальных процессов и технологических преобразований; глобализацией в информационной и социальных сферах; трансформацией внутренней природы в социальных институтах, повышением неопределенности, и так далее.

Все упомянутые изменения, предъявляют новые требования к профессиональным и личностным качествам педагогических работников, что неминуемо должно отражаться на динамике развития общества. Однако на основе проведенного теоретического анализа и включенного наблюдения нами определяется, что на организационном уровне сиротских учреждений позитивные социальные и управленческие тенденции проходят медленно, что отражается на

системе профессиональной деятельности педагогических работников и их готовности к решению воспитательных задач общества.

Личность педагога является результатом совокупного влияния разных факторов на макро и микроэкономических уровнях, трансформаций в социокультурной сфере. Педагогические работники, обладая разнообразными качествами, потребностями и способностями, свойствами, играют активную роль в формировании системы образования и социальной политики. В современной системе социальной защиты предъявляются новые требования, к ценностям, нормам, и стандартам в поведении педагогов, исходя из изменений совокупности общественных мнений, отношений, влияния глобализации мирового социального и экономического пространства, современной важности экономики знаний. При переходе на микроэкономический уровень в исследовании нужно уделить внимание трудовой мотивации педагогов конкретных областей, конкретных организаций и обратить внимание на механизмы (социальные, организационные) воздействия на их трансформацию.

С целью выявления проблемной ситуации нами было проведено пилотажное исследование трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот, которое предусмотрело следующие методы. Пилотажное исследование проводилось на выборке, включающей в себя 60 респондентов мужского и женского пола в возрасте от 22 до 65 лет, имеющих высшее и среднее образование, являющихся педагогическими работниками центра для детей-сирот (Центра содействия семейному воспитанию), принадлежащих к различным статусным и профессионально-квалификационным группам. Выборка вероятностная, гнездовая.

Респонденты условно были разделены нами на 2 группы, где основным критерием являлся вид профессиональной деятельности: воспитатели и педагоги дополнительного образования, мужчины и женщины.

Первая группа (Группа 1 - воспитатели) испытуемых характеризуется наличием высшего и среднего образования (в т.ч. обучающиеся по программам магистратуры), организацией быта и воспитательного процесса для детей-сирот,

нахождением с детьми в течении всего рабочего времени (8 или 13 часов). Вторая группа (Группа 2 – педагоги дополнительного образования) испытуемых характеризуется: наличием высшего и среднего образования, организацией кружков и творческих мастерских для детей-сирот, наименьшим нахождением с детьми (4 часа). Важной отличительной чертой второй группы респондентов является организация трудового процесса и наличие своей администрации.

Диагностика трудовой мотивации проводилось нами с использованием модифицированной автором методики Бакурадзе А. Б.<sup>118</sup>. В анкете (таблица 5) респондентам предлагалось оценить 29 факторов по 10 бальной шкале, насколько каждый из них важен для педагога с точки зрения повышения производительности труда, а также оценить уровень удовлетворенности данным фактором на своей работе. Все полученные данные суммировались и делились на общее количество респондентов, таким образом, выявлялось среднее значение важности и удовлетворенности тем или иным фактором. После чего объединялись в общие блоки со средним значением.

Таблица 5 – Перечень ценностно-мотивационных смыслов

1. Возможность творческого роста.	2. Признание труда воспитателя со стороны детей
3. Уровень зарплаты	4. Осознание педагогом полезности своего труда
5. Наличие льгот	6. Отсутствие угрозы стать безработным
7. Удобный график работы	8. Наличие у воспитателя информации о том, что происходит в центре
9. 5.Возможность профессионального общения с коллегами	10. Возможность учиться, повышать свою квалификацию
11. Удовлетворение воспитателя от успехов воспитанников	12. Возможность участвовать в соревновании с другими педагогами
13. Возможность участвовать в управлении Центром	14. Интерес к работе в данном центре
15. Уровень комфортности рабочего места (чистота, эстетика, освещенность....)	16. Соответствие личных и деловых качеств руководителя позитивным ожиданиям учителя
17. Хорошее взаимоотношение с коллегами (педагогами)	18. Планирование и организация труда воспитателей в центре ее администрацией мотивирует
19. Хорошее взаимоотношение с коллегами (администрация)	20. Возможность оказывать влияние на деятельность коллег

<sup>118</sup> Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. — М.: Сентябрь, 2005. — 192 с.

21. Возможность оказывать влияние на воспитанников	22. Размер премий, пособий, надбавок
23. Признание труда воспитателя со стороны коллег	24. Возможность дополнительного заработка по профессии
25. Признание труда воспитателя со стороны администрации	26. Своевременность выплаты зарплаты.
27. Возможность достичь успехов, повышающих статус воспитателя в коллективе	28. Высокий уровень ответственности воспитателя за свой труд
29. Возможность получить повышения на работе	30. Свой вариант
Примечание: модифицированная автором методика А. Б. Бакурадзе. Использована для проведения пилотажного исследования.	

Гипотезой пилотажного исследования являлось предположение о том, что осознаваемые ценностно-мотивационные смыслы и степень удовлетворенности ими у рассматриваемых групп педагогических работников сиротского учреждения будут различаться.

Результаты исследования позволили составить представление об актуальном состоянии трудовой мотивации педагогических работников учреждения для детей-сирот, уровнем удовлетворенности трудовым процессом, а также провести межгрупповое сравнение факторов мотивации и уровня удовлетворенности ими. В Таблицах 6 и 7 представлены обобщенные результаты ранжирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников и уровня удовлетворенности ими по двум группам респондентов.

Таблица 6 – Проблемные стороны в области мотивации педагогического персонала

Ранг	Смысл	Удовлетворенность +/- Категория работников				Уточнение
		Воспитатели		Педагоги доп. образования		
		М	Ж	М	Ж	
1.	Физиологический	-	-	-	-	График работы
2.	Принадлежность	-	-	+	+	Женщин в большей степени не устраивает отношения с администрацией, уровень информированности.

3.	Социально-экономический	-	-	-	-	Всех педагогов не устраивает уровень льгот, размер премий и справедливость их распределения. В большей степени женщин воспитателей.
4.	Признание	+	-	+	+	Женщины воспитатели остро не ощущают признания их труда со стороны администрации
5.	Безопасность	+	-	+	+	Женщины испытывают страх перед увольнением.
6.	Самовыражении	+	-	+	+	Женщины не удовлетворены возможностью повысить квалификацию, обучаться.

Все педагоги выделяют физиологические потребности, как наиболее важные смыслы – это удобный график работы и уровень комфортности рабочего места: чистота, эстетичность, освещенность и т.п.). Из 10 возможных баллов, респонденты оценивают их на 8,7. На втором месте по значимости смыслы «принадлежности» - это хорошее отношение с коллегами, администрацией, информированность педагога и т.п. Смыслы принадлежности также могут отражать психологический климат в коллективе. Отсутствие исчерпывающей информации у сотрудников по их важным вопросам, формирует фундамент для появления и распространения слухов. Если коммуникативная компетентность работников находится на низком уровне - вырастают коммуникативные барьеры, усиливается напряжение в межличностных отношениях, появляются конфликты.

Таблица 7 – Ценностно-мотивационные смыслы и их удовлетворенность педагогами сиротского учреждения

№	Категория	Смысл	Важность	Удов-ть	+/-
1.	Физиологические	Удобный график	8,6	7,4	-1,1
		Комфортное рабочее место	9,2	9,2	0
2.	Признание	Со стороны администрации	9,0	7,1	<b>-1,9</b>
		Со стороны коллег	8,1	7,8	-0,3
		Со стороны детей	8,9	7,4	-1,5
3.	Принадлежность	Хорошие отношения с администрацией	9,3	7,7	<b>-1,6</b>
		Интерес к работе	9,2	9,1	-0,1
		Хорошие отношения с коллегами	9,1	8,8	-0,3
		Информированность	8,4	6,4	<b>-2,0</b>
4.	Социально-экономические	Своевременность зарплаты	9,8	9,9	+0,1
		Уровень зарплаты	9,0	8,0	-1
		Размер премий, надбавок	9,0	6,9	<b>-2,1</b>
		Наличие льгот	7,4	5,0	<b>-2,4</b>

Рассматривая ценностно-мотивационные смыслы педагогического персонала по гендерному признаку можно судить о разных степенях удовлетворенности. Больше всего женщин волнует признание их труда со стороны административно-управленческого аппарата, респонденты оценили важность данного смысла на 9,1 – удовлетворены на 6,4 и хорошее отношение с руководителями (важность 9,0 – удовлетворенность 7,6). Не менее важным является возможность учиться и повышать свою квалификацию (важность 9,2 – удовлетворенность 6,6) и информированность (важность 8,8 – удовлетворенность 5,8). Премии, дополнительные выплаты являются хорошим стимулом для воспитателей обоих полов, однако респонденты не в полной мере удовлетворены данным смыслом. Причина тому, со слов педагогов, не понимание, каким образом формируется их премия и за что выплачивается. Учитывая тот факт, что основной состав педагогических сотрудников являются женщины, можно сделать вывод, что большую часть педагогов не устраивает их положение на работе, в результате чего может страдать качество труда, нарастать межличностные конфликты и т.п.

Были выявлены отличия испытуемых в ранжировании ценностно-мотивационных смыслов в зависимости от подразделения (воспитатели и педагоги дополнительного образования).

На рисунке 1 отражена сравнительная характеристика основных ценностно-мотивационных смыслов и их удовлетворенность педагогическими работниками соответственно подразделениям. Можно сделать вывод о том, что для различных категорий педагогических работников ценностно-мотивационные смыслы являются разными.

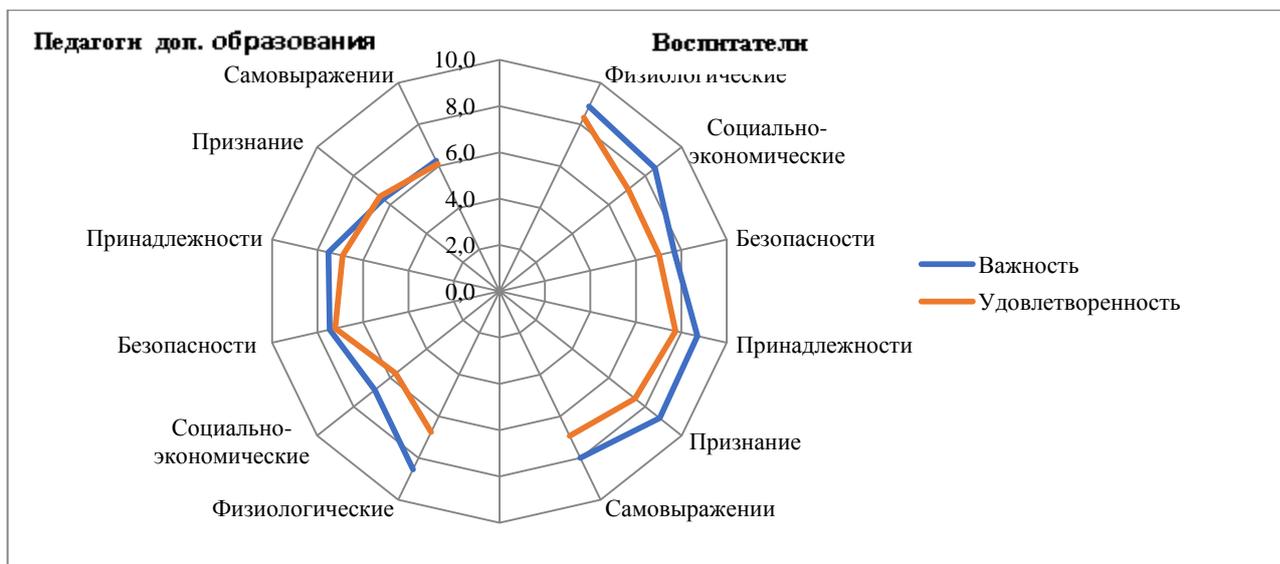


Рисунок 1 – Ценностно-мотивационные смыслы педагогических работников

Необходимо отметить, что помимо используемой нами методики, существует ряд других методик диагностики мотивационных, ценностных ориентаций личности, описание которых представлено ниже.

Рассуждая о сложностях измерения трудовой мотивации персонала, Н. А. Жданкин даже прибегает к метафоре — «измерение неизмеримого»<sup>119</sup>. При этом автор предлагает использовать совокупный показатель мотивации, основанный на перечне наиболее важных параметров мотивации, куда входят: психологический микроклимат коллектива, содержание труда, уровень заработной платы, возможность карьерного роста, наличие социального пакета, стиль управления, престижность организации. На основе перечисленных параметров Р. Мэтьюзом, А.И. Агеевым и Б.В. Куроедовым разработана «эниаграмма мотивации персонала» в Институте экономических стратегий РАН РФ, которая позволяет с помощью метода экспертных оценок выявить различные уровни мотивации в коллективе и учреждении в целом. В дальнейшем, на основе метода эниаграммы Е. И. Комаров и Н. А. Жданкин разработали «метод пентограммы», в котором число оцениваемых параметров сокращено с 9 до 5: заработная плата, условия труда, содержание труда, психологический климат в коллективе и стиль руководства<sup>120</sup>.

<sup>119</sup> Н.А. Жданкин. Мотивация персонала. Измерения и анализ. 2-е издание / М.: Финпресс, 2018. - 304 с.

<sup>120</sup> Там же. Стю 72-75.

Е. А. Куприянов, А. Г. Шмелев и другие, предлагают методику исследования структуры трудовой мотивации (СТМ)<sup>121</sup>, в основе которой — факторная структура мотивов труда. Методика позволяет определить ориентацию исследуемого индивида: 1) интерес к трудовому процессу; 2) включенность в трудовой процесс; 3) на самореализацию (по мнению ученых, один из важнейших показателей); 4) на материальные блага; 5) на власть (исследователи отмечают, что это не данный показатель отражает не только стремление подняться по карьерной лестнице, а «амбиции к руководству», например, у учителя; 6) на общественную пользу; 7) на независимость; 8) условия работы; 9) на карьеру; 10) на признание; 11) на безопасность. Общее время заполнения теста – 30 минут.

Ш. Ричи и П. Мартин предлагают тест «Мотивационный профиль», который позволяет определить мотивацию работника по следующим факторам: 1) стремление к высокому заработку и материальным поощрениям; 2) физические условия труда; 3) структурирование (организация времени, предсказуемость, развитые деловые коммуникации и др.; 4) социальные контакты; 5) взаимоотношения; 6) признание; 7) стремление к достижениям; 8) власть и влияние; 9) разнообразие и перемены; 10) креативность (самостоятельность, творчество); 11) самосовершенствование; 12) интересная и полезная работа<sup>122</sup>. На основе ответов испытуемого, учеными предлагается своя интерпретация результатов и составляется «мотивационный профиль» личности.

В трудах Е. П. Ильина<sup>123</sup> и О. Г. Носковой<sup>124</sup> прописаны рекомендации по методам исследования мотивационных и смысловых образований личности. Е. Б. Моргунова описывает методику экспертной оценки профессионально важных качеств и систему стимулирования. А. А. Федченко и Ю. Г. Одегова подробно представляют методы анализа оплаты труда и доходов работников, анализ организации оплаты труда, а также факторный анализ.

---

<sup>121</sup> Методика Структура трудовой мотивации и перспектива ее применения / А. Г. Шмелев, А. В. Горбачев, Е. А. Куприянов и др. // *Психологический журнал*. — 2006. — Т. 27, № 3. — С. 86–105.

<sup>122</sup> Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с.

<sup>123</sup> Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. С. 363—480.

<sup>124</sup> Носкова О. Г. Психология труда. С. 111—112

Методика «диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» О.Ф. Потемкиной отражает наиболее важные для человека ориентиры: альтруизм или эгоизм, процесс или результат, а также направлена на оценку значимости свободы или власти, содержания работы или денег<sup>125</sup>.

Отдельно можно выделить методы по диагностике ценностных ориентаций сотрудников, к ним относятся: методика «Тест смысложизненных ориентаций» Д.А.Леонтьева;<sup>126</sup> методика «Система жизненных смыслов» В.Ю.Котлякова<sup>127</sup>; Методика М. Рокича, методика Ш.Шварца; методика «Опросник терминальных ценностей» И.Г.Сенина; методика А.В.Капцова и Л.В.Карпушиной «Тест личностных ценностей»;<sup>128</sup> методика «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций личности» С.С. Бубнова и др.

Представляется интересной методика изучения капитала личности по шкалам Надежды, (Само) Эффективности, Устойчивости и Оптимизма. Данная концепция хорошо зарекомендовала себя во время апробации и прикладных исследованиях и в контексте трудовой мотивации педагогических работников. Для более общего применения во всех сферах жизни ученые разработали составную шкалу PsyCap (CPC-12), шкалу самоотчета, состоящую из двенадцати пунктов<sup>129</sup>. Характеризуется простотой и высокой скоростью заполнения.

Для конкретных научно-исследовательских целей можно найти методы, представленные в разнообразных диссертационных исследованиях (по

---

<sup>125</sup> Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф.Потемкиной / Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Ред. и сост. Райгородский Д.Я. – Самара, 2001. С.641-648.

<sup>126</sup> Леонтьев Д.А. Тест смысложизненных ориентаций (СЖО). – 2-е изд. – М.: Смысл. – 2000. – 18 с.

<sup>127</sup> Котляков В.Ю. Методика «Система жизненных смыслов» //Вестник Кемеровского государственного университета, 2013

<sup>128</sup> Капцов А.В., Карпушина Л.В. Тест личностных ценностей: руководство по применению 3-е издание, доп. Самара: ИПК «Содружество», 2010. 40 с. Режим доступа: [http://psycheya.ru/lib/values/test\\_lc.pdf](http://psycheya.ru/lib/values/test_lc.pdf) Дата обращения 01.05.2018

<sup>129</sup> Luthans F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

психологии, экономике, социологии), посвященных проблемам трудовой мотивации и стимулирования труда<sup>130</sup>.

Рассматриваемые методики различаются рядом параметров:

- методологическая основа;
- механизм осуществления диагностики;
- предполагаемый объект диагностики;
- длительность проведения процедуры;
- трудоемкость заполнения «опросника» для респондентов;
- трудоемкость оценки финальных результатов;
- уровень автоматизации диагностики;

Данный инструментарий может быть разделен на 2 группы: методика анализа мотивационной сферы личности (потребности, ценности, мотивы) и методика анализа фактора мотивации.

Степень научной разработанности проблемы, полученные научные результаты, проведенное нами пилотажное исследование и сравнительный анализ прикладных социологических исследований в сфере изучения трудовой мотивации, позволил нам установить проблему организационной, мотивационной, социально-психологической неопределенности мотивационных приоритетов педагогических работников учреждений для детей-сирот.

На наш взгляд наиболее применимыми методиками в рамках данного исследования являются: «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина, методика исследования структуры трудовой мотивации (СТМ) Е. А. Куприянова, А. Г. Шмелева и других, а также методика исследования капитала личности (**PsyCap**) т.к. при помощи их изучаются параметры мотивации, наиболее соответствующие рассматриваемой профессиональной группе работников. При этом необходимо отменить их неспособность выявить отличия в мотивационных детерминантах различных квалификационных и статусных групп педагогических

---

<sup>130</sup> См.: Гладила Т.Д. Мотивация к труду работников промышленного предприятия : авто-реф. дис.... канд. социол. наук. М., 2005; Ковалев М. С. Мотивация и стимулирование персонала в системе кадровой политики организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2005; Ковтун С. Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2005; Талтынов С. М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами : автореф. дис.... канд. экон. наук. Воронеж, 2004.

работников сиротских учреждений, зафиксированные в нашем пилотажном исследовании. Так же, рассматриваемые методики не исследуют уровень удовлетворенности индивидов и «факторы-демотиваторы» педагогов, в то время как нами теоретически доказана ее прямая корреляция с трудовой мотивацией. Вдобавок к этому, мы считаем, что при исследовании трудовой мотивации педагогических работников необходимо рассматривать не только потребности, факторы мотивации, удовлетворенность, но и учитывать их цели, ориентации и предпочтения.

Факт данных неопределенностей обуславливает необходимость более детального рассмотрения мотивационных приоритетов на конкретной группе учреждений сферы социальной политики, а так же разработать для этого необходимый социологический инструментарий.

В своей работе мы предприняли действия исследовать трудовую мотивацию педагогических работников более детально чем, набирающая популярность на западе методика PsyCap. В связи с чем, нами была разработана авторская методика диагностики ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников учреждений для детей-сирот, которая применялась совместно с методикой PsyCap (Приложение 1). Данные методики позволяют диагностировать иерархическую систему ценностно-мотивационных смыслов, факторы демотивации, уровень удовлетворённости педагогических работников сиротских учреждений принадлежащих к различным профессионально-квалификационным группам, а также их внутренние ценностно-мотивационные смыслы (Вера, Надежда, Эффективность и Оптимизм). Методика имеет прикладное значение для управленческой деятельности, т.к. создает возможность составить мотивационный профиль личности конкретного работника, или группы в целом.

*Основной диагностический конструкт в данной методике – ценностно-мотивационные смыслы и человеческий капитал, отражающие отношения человека с окружающей его социально-трудовой действительностью, как более общая категория, связывающая личностные цели, ориентации и предпочтения работника.*

Ниже представлено описание методологических установок, сформулированных нами в рамках проводимого исследования:

Во-первых, теоретический и эмпирический анализ позволил нам частично консолидировать проблему трудовой мотивации педагогических работников с двухфакторной теорией мотивации Ф. Герцберга. Ученый отмечал, что «наличие вредоносных факторов в контексте определенной работы приводит к тому, что работник начинает испытывать к ней негативное отношение. Улучшение факторов гигиены может изменить данное отношение на позитивную трудовую установку. «Факторы, обусловленные рабочим контекстом, отвечают желаниям индивида избежать неприятной ситуации» и далее «поэтому гигиенические потребности работника должны удовлетворяться в максимально полном объеме, иначе это приведет к ухудшению результатов труда»<sup>131</sup>. Нами теоретически определено, что для педагогических работников сиротских учреждений являются важными такие факторы как «зарботок», «межличностные отношения», которые ведут к уровню удовлетворенности работой, которая, в свою очередь, прямо коррелируется с трудовой мотивацией. Мы считаем, что данные «гигиенические» факторы являются базисными для педагогов, что подтверждается рекомендацией МОТ/ЮНЕСКО 1966 года, касающуюся статуса педагогов. В ней указывается, что статус, используемый в отношении педагогов, означает положение, которое им придается, о чем свидетельствует уровень понимания важности их функций и их компетентности, а также условий труда, вознаграждений и других материальных благ, предоставляемых им по сравнению с другими профессиональными группами<sup>132</sup>. В этой связи в инструментарий исследования был включен параметр «удовлетворённость» различными трудовыми аспектами. Однако необходимо отметить, что смысл «зарботок», во время создания теории гигиены означал непосредственно заработную плату т.к. стимулирования работников не существовало. Это значит, что для людей, которых имеет важность материальная сторона работы, то переменная часть в

---

<sup>131</sup> Цит. по: Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 244–245

<sup>132</sup> Javaid, N. (2009). Teacher motivation: An area of neglect. Paper presented at the CIDA Pakistan programme, Pakistan.

виде премии и т.п. будет относиться к ценностно-мотивационным смыслам. Также мы считаем, что демотиватор «поведение детей» необходимо добавить в поле исследования трудовой мотивации педагогических работников т.к. он был определен в прикладных исследованиях как ведущий к неудовлетворенности.

В-вторых, в системе трудовой мотивации педагогических работников, иерархия актуализированных личностных потребностей сопряжена с индивидуальной системой целей, ориентаций, которые, составляя динамичное смысловое единство, определяют направленность действий индивида в рамках определенного социально-трудового контекста. Справедливым представляется утверждение В.А.Ядова о том, что «саморегуляция поведения личности осуществляется в результате взаимосвязи между различными элементами диспозиционной структуры, причем, в каждой конкретной ситуации и в зависимости от цели ведущая роль принадлежит определенному уровню диспозиций или даже конкретному диспозиционному образованию»<sup>133</sup>, в число которых входят как цели и ценности, так и мотивационно-потребностные составляющие. Поэтому *осуществленный нами переход к интегративному понятию «ценностно-мотивационный смысл» позволяет учесть факт наличия динамичного «смыслового единства» в пересечении личностных ценностей, мотивов, ориентаций, предпочтений, как определяющих вектор поведения индивида в рамках определенного социально-трудового контекста.* По мысли М.Вебера, что «объясняющее понимание (действий) предполагает правильное толкование мотивов индивида», где «мотивом» называется «некое *смысловое единство*, представляющееся действующему лицу или наблюдателю достаточной причиной для определенного действия».<sup>134</sup>

В-третьих, в отличие от наиболее подходящих рассматриваемых методик, время на заполнение которых отводится более 30-40 минут, *в разработанном нами инструментарии необходимое время для заполнения сокращено до 10-15*

---

<sup>133</sup> Ядов В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция / 2-е расшир. изд. - Москва: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2013.

<sup>134</sup> Вебер М. Основные социологические понятия / Пер. А.Филиппова // Социологическое обозрение, Том 7. № 2. 2008. – С.95

*минут, при этом охватываются основные значимые смыслы.* Сокращение списка вопросов, доступность и понятность опросника произведено с целью облегчения заполнения анкеты для респондентов и сокращения случаев формального подхода к исследованию с их стороны.

В-четвертых, в разработанной нами методике перед респондентами не ставится задача проранжировать весь перечень мотивационных факторов. Респондент оценивает субъективную значимость для него каждой позиции по привычной для педагогов шкале от 1 до 6. При этом четко обозначается значение каждого балла, где 1- совершенно не значим, 2- не значим, 3 - значим не в полной степени, 4 – немного значим, 5 – значим, 6– весьма значим.

Таким образом, нами преодолены 4 проблемы:

а. сложность удержания респондентом в памяти большого количества утверждений для проведения их сравнительного анализа (более 20 позиций одновременно);

б. сложность ранжирования предложенных позиций респондентом по причине отсутствия у него осознаваемой иерархии ценностно-мотивационных смыслов. В разработанной нами методике задача условного ранжирования ценностно-мотивационных смыслов решается посредством статистической обработки полученных результатов.

с. Высокая погрешность. Как показывает практика среди педагогов, особенно среди бывших отличников и нынешних перфекционистов, «1 – единицы» не существует как явления природы, т.е. она практически никогда не применяется. Описание значения каждого позволяет этого избежать.

д. Избегание усредненных ответов. Описание значения каждого балла и отсутствие «среднего значения» вынуждает респондента задумать над ответом и склониться в определенную сторону.

*Разработка инструментария осуществлялась нами в соответствии с рассмотренными методологическими уточнениями в рамках следующих этапов.*

На первом этапе (2016-2017г). Проанализированы результаты научного осмысления и эмпирической диагностики феноменов потребностей,

удовлетворенности, мотивов и мотивации, а также пилотажного исследования трудовой мотивации педагогических работников сиротского учреждения в 2016 году на основе модифицированной автором методики Бакурадзе А. Б.

На втором этапе (2017-2018г). Повторно проанализированы результаты пилотажного исследования, а также существующие методики диагностики мотивационных ориентиров личности, определены их преимущества и недостатки. В результате чего была обоснована целесообразность разработки авторской методики диагностики ценностно-мотивационных смыслов для использования ее в изучении социальной группы педагогических работников учреждения для детей-сирот.

На третьем этапе (2018 г). В методику были включены пункты, касающиеся социально-демографических, статусных и профессионально-квалификационных характеристик респондентов, служащих базой для формирования классификационных групп. При составлении этой части опросника нами учитывались типичные для сиротских учреждений организационные, профессиональные, квалификационные особенности. Также были включены пункты с оценками общего уровня удовлетворенности трудовым процессом и степени трудовой активности.

С учетом экономических, социальных, культурных особенностей отрасли в целом и труда отдельных групп педагогических работников учреждений для детей-сирот сферы был разработан перечень ценностно-мотивационных смыслов. Изначально перечень состоял из 30 ценностно-мотивационных смыслов, включающих физиологические, безопасности, самовыражения, социально-экономические установки педагогических работников. Дальнейший теоретический анализ и уточнение понятий, их эмпирическая операционализация позволили нам создать список из 35 мотивационных смысла, важных для профессиональной диагностики педагогических работников учреждений для детей-сирот. Данные ценностно-мотивационные смыслы можно разбить на блоки:

- 14 базисные ценностно-мотивационные смыслы: экономические, социальные (отношения с коллегами, детьми, администрацией), причастность.

Оцениваются по 6 бальной шкале с точки зрения влияния каждого смысла на трудовую мотивацию, а также оценивается уровень удовлетворенности каждым из них.

Таблица 8 – Перечень базовых ценностно-мотивационных смыслов

1. Уровень зарплаты	8. Признание и оценка Вашего труда со стороны администрации
2. Наличие льгот	9. Признание и оценка Вашего труда со стороны детей
3. Размер премий, надбавок	10. Возможность совместно с коллективом принимать участие в важных и ответственных мероприятиях
4. Формирование и распределение премий, надбавок	11. Возможность достичь успехов, повышающих Ваш статус педагога
5. Удобный график работы	12. Возможность учиться, повышать свою квалификацию
6. Хорошее взаимоотношение с коллегами (педагогами)	13. Осознание всем коллективом миссии Центра, причастности к одному общему делу: научить детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, самостоятельно жить в нашем обществе, воспитать полноценного гражданина России.
7. Хорошее взаимоотношение с администрацией	14. Соответствие личных деловых качеств руководителя Центра Вашим ожиданиям

- 21 мотивирующий смысл: раскрывают цели, ориентации и предпочтения. Оцениваются по 6 бальной шкале с точки зрения влияния каждого смысла на производительность, а также определяют стремления, жизненные и профессиональные ориентации педагогов.

Таблица 9 – Перечень ценностно-мотивационных смыслов

Шкала	Вопрос
<b>Цели</b>	<b>В своей жизни и профессиональной деятельности я стремлюсь (номер в таблице)</b>
Материальные	1. Иметь высокий доход
Свобода и жизнерадостность	2. Быть независимым, иметь свободу действий 5. Искать новые приключения и жить ярко
Консерватизм и безопасность	3. Работать по налаженной схеме, не брать на себя лишнюю ответственность 6. Не рисковать. Не спорить с руководителем, с целью сохранить работу
Власть и самореализация	4. Оказывать влияние на коллег и детей. Быть "экспертом" 7. Совместить личное хобби с профессиональной деятельностью
<b>Ориентации</b>	<b>В своей профессиональной деятельности и жизни я ориентируюсь на:</b>
Гедонизм и творчество	2. На получение удовольствия от выполняемой работы

	4. На собственные цели
	5. На интуицию и внутренне воображение
Порядок и честность	3. На то, что бы быть справедливым и честным
На гармонию с окружением	1. На гармонию с людьми и миром
	2. На своих коллег
	3. На гармонию в отношениях с детьми в профессиональной деятельности
<b>Предпочтения</b>	<b>Я бы эффективнее работал там, где... (Я бы хотел работать там, где есть возможность)</b>
Стиль управления или безопасность	4. Авторитарное управление, но существует профсоюз по защите прав педагогов
	5. Демократическое управление, но права педагогов не защищены
Хорошие отношения с коллективом или трудности с детьми и деньги	1. Хороший психологический климат в коллективе, но есть трудности с дисциплиной детей
	2. Администрация заботится о педагогах, но отсутствуют стимулирующие выплаты
Дополнительная ответственность и нагрузка	3. Просто выполнять свою работу и не нагружать себя дополнительно.
	7. Есть возможность принять участие в управлении учреждением, при этом взять дополнительную ответственность
	6. Реализовывать проекты с детьми и избежать методическую работу

На четвертом этапе (2018 г.) На основе результатов апробации инструментария в одном сиротском учреждении, в анкету были добавлены открытые вопросы и элементы методики исследования позитивного управления человеческими ресурсами «HERO» для определения дополнительных характеристик педагогических работников: веры, надежды, оптимизма и эффективности. Необходимо отметить, что применяемая методика (PsyCap) находится в закрытом доступе, а для ее использования в настоящем исследовании потребовалось связаться с правообладателем Фредом Лютасом, Университет Небраски-Линкольна, Линкольн, Небраска, США и получить разрешение на ее использование.

Элементы HERO (герой), определяется как «позитивное состояние развития человека»<sup>135</sup> и измеряется по следующим шкалам (HERO: Hope - надежда, Efficacy - эффективность, Resilience – устойчивость, Optimism - оптимизм).

<sup>135</sup> Luthans F, Avey JB, Avolio BJ, Peterson SJ. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. Human Resource Development Quarterly. 2010;21(1).

1. Надежда. Надежда и оптимизм - это качества личности, которые связаны с физиологическим и психологическим благополучием. По словам Рика Сنيера «Обнадеживающая мысль отражает убеждение в том, что можно найти пути к желаемым целям и стать мотивированными для их достижения»<sup>136</sup>. Следовательно, надежда - это осознанный процесс, который побуждает находить силу воли (целенаправленное определение) и силу (планирование путей достижения целей), что приводит к положительным эмоциям (ожидание достижения желаемых целей).

2. Эффективность. Бандура (1997) определил «самоэффективность» как «убеждения людей в их способности управлять событиями, воздействующих на их жизнь»<sup>137</sup>. У нас есть уверенность, чтобы взять на себя и приложить необходимые усилия, чтобы преуспеть в решении сложных задач, определяет то, как мы чувствуем, думаем и себя мотивируем. Вера в то, что мы можем произвести желаемый эффект, является главным стимулом для действия в первую очередь. Чем выше ожидаемая эффективность, тем больше мы будем работать для достижения наших целей, что приведет к более высокой вероятности успеха.

3. Устойчивость. Это способность становиться сильнее от преодоления негативных событий и избегать неприятности<sup>138</sup>. Мы все испытываем трудности и отказы в жизни. Но то, что делает нас успешными и стремящимися, определяется не тем, как часто нас отвергают, а тем, как часто мы возвращаемся и делаем еще один шаг. По сути, устойчивость заключается в обучении преодолевать неудачи.

4. Оптимизм. Оптимизм был определен как положительное объяснение успеха сейчас и в будущем. Люди верят, что для того, чтобы произошло что-то хорошее, им нужно работать для этого. Оптимисты, однако, считают, что в будущем с ними произойдут хорошие вещи, несмотря ни на что.

Респонденту предлагается выразить свое согласие или несогласие по 6-бальной шкале с утверждениями, которые описывают их представления

---

<sup>136</sup> C. Richard Snyder, Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications 440 p

<sup>137</sup> А. Бандура. Теория социального научения. Евразия, 2000.

<sup>138</sup> Luthans F, Youssef CM. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics, 2004;33(2):143-160

относительно себя на данный момент. Где 1 - полностью не согласен, 2 - не согласен, 3 - не совсем согласен, 4 - немного согласен, 5 - согласен, 6 - полностью согласен. Для подсчета результатов, каждая шкала рассчитывается по среднему значению оценок всех элементов. Общий балл рассчитывается по среднему значению всех элементов.

Таблица 10 – Структура элементов HERO

Шкала	Высказывание / подшкала
Эффективность	1. Я чувствую себя уверенно, представляя мою сферу деятельности во время встречи с руководством
	2. Я чувствую себя уверенно, участвуя в обсуждении стратегии моего учреждения
	3. Я чувствую себя уверенно, представляя информацию группе коллег
Надежда	4. Если во время работы у меня возникнут проблемы, я найду много способов справиться с ними
	5. В данный момент я чувствую, что вполне успешно выполняю свою работу
	6. Я могу найти много способов достижения текущих целей моей работы
	7. В настоящее время я достигаю целей своей работы, которые сам(а) себе поставил(а)
Устойчивость	8. Я могу, так сказать, быть "сам по себе" если мне это нужно
	9. Я обычно преодолеваю стрессовые ситуации на работе без усилий
	10. Я могу справиться с трудностями на работе, потому что я уже испытывал(а) трудности ранее
Оптимизм	*Запрещено к публикации правообладателем

Ниже представлена логическая структура инструментария и описание разделов опросника, более подробное описание каждого раздела и вопросов представлено в приложении 2.

Таблица 11 – Логическая структура инструментария

№ раздела	Исследуемые свойства	Тип шкалы	№ вопроса
1.	Социально-демографические характеристики	Номинальная шкала	1-4
2.	Профессионально-квалификационные и статусные характеристики	Номинальная шкала	5-8

3.	Общая удовлетворенность текущей работой и трудовая активность	Номинальная шкала	9	
		Порядковая шкала (от 1 до 6), позволяющая оценить степень удовлетворенности работника текущей работой	10,11	
4.	Базисная часть ценностно-мотивационных смыслов	Порядковая шкала (от 1 до 5), позволяющая оценить степень важности для респондента каждого смысла и уровень удовлетворенности им.	12-25	
5.	Мотивирующая часть смыслов	Порядковая шкала (от 1 до 6), позволяющая оценить степень важности для респондента каждого смысла.	Цели	26-32
			Ориентации	33-39
			Предпочтения	40-46
6.	Методика PsyCap	Порядковая шкала (от 1 до 6), позволяющая оценить степень применимости относительно респондента каждого высказывания.	47-58	
7	Сравнительная часть	Ранжирование: распределение 7 баллов между 4 высказываниями. Определение доминирующих смыслов: целей, ориентации, предпочтений.	59,60	
8.	Открытые вопросы.	Оценка эффективного метода мотивации.	61,62	

Объектом исследования выступает сфера социальной политики и образования, которая включает в себя сотрудников сиротских учреждений трудоспособного возраста от 18 лет, принадлежащих к разным профессионально-квалификационным и социально-демографическим.

Инструментами сбора информации служат анкетирование, наблюдение (внешнее, включенное), анализ документов и так далее. Анализ данных состоит из статистических методах, таких измерений как: дисперсия, корреляция, коэффициенты статистической значимости, центральной тенденции. К этому анализу применяются шкалы (ранговые, номинальные, интервальные), а также обобщение, группировка, типологизация и так далее.

На вопросы анкеты респонденты отвечали в три этапа:

1 этап: ответ на вопросы, связанные с обозначением социально-демографической группы, обозначением специализации, статусной

принадлежности и оценить степень удовлетворённости работой на данный момент по шкалам 1-5.

2 этап: респондентам предлагалось оценить с точки зрения личной значимости «мотивирующие смыслы», но не в контексте текущей жизненной ситуации, а в воображаемой ситуации выбора нового рабочего места. Такая формулировка обозначена, потому что личностные ценностно-мотивационные смыслы обозначаются ярче в кризисные моменты, нежели при противоречии с фактической реальностью. Так, удалось создать искусственную модель проблемной ситуации, которая облегчила задачу выбора приоритетов, обостряющих реальность.

3 этап: респондентам предложили составить свою оценку важности конкретных поведенческих установок для успешного работника. Такая формулировка активизирует механизм психологической проекции. Это возможно благодаря тому, что он оценивает вымышленного персонажа, но переносит на него свои установки. Так повышается значимость перечисленных позиций для «другого», вкладывая личностные смыслы, опыты, мотивы, потребности. Фактически выделяли ряд ценностно-мотивационных смыслов, которые интерпретируют поведение, ведущее к достижению жизненных целей.

Прежде чем переходить к описанию результатов проведенного социологического исследования, мы предлагаем характеристику выборочной совокупности. В исследовании приняли участие 175 респондентов, являющихся педагогическими работниками сиротских учреждений Санкт-Петербурга, отличающихся по демографическим и профессионально-квалификационным характеристикам. Опрос согласовывался с Комитетом по социальной политике Санкт-Петербурга и был организован в виде электронной анкеты на платформе google docs. В дальнейшем ссылка на анкету рассылалась по сиротским учреждениям. Респонденты могли отвечать на вопросы анкеты с личных или рабочих компьютеров, мобильных телефонов, планшетов и т.п., в результате чего не происходило непосредственно контакта с исследователем и руководителем, что могло бы повлиять на ответы в анкете педагогов. После проведенного

пилотажного исследования с применением бумажного варианта анкеты, многие педагоги отметили, что не в полной мере доверяют такому формату опроса т.к. обеспокоены, что их анкета попадет в руки руководителю.

Общая характеристика выборки включает в себя 8 показателей, которые представлены в таблицах 12-19: распределение респондентов по возрасту, полу, уровню образования, семейному положению, наличию детей, общему трудовому стажу, профессиональным и квалификационным группам.

Таблица 12 – Характеристика выборки по возрасту

<b>Возраст респондентов</b>	<b>% от числа опрошенных</b>
18-22	0%
23-30	16,2%
31-40	23%
41-50	37,8%
51-60	14,9%
старше 61	8,1 %

Таблица 13 – Характеристика выборки по полу:

<b>Пол респондентов</b>	<b>% от числа опрошенных</b>
Женский	81,5%
Мужской	14,9%

Таблица 14 – Характеристика выборки по семейному положению

<b>Семейное положение</b>	<b>% от числа опрошенных</b>
женат/ замужем	43,2%
холост/ не замужем	56,8%

Таблица 15 – Характеристика выборки по наличию детей

<b>Наличие детей</b>	<b>% от числа опрошенных</b>
1	32,4%
2	32,4%
3 и более	6,8%
Не имеют	28,4%

Таблица 16 – Характеристика выборки по уровню образования:

<b>Уровень образования респондентов</b>	<b>% от числа опрошенных</b>
Среднее профессиональное	12 %
Высшее	73%
Два и более высших	14,5%
Кандидат наук	0,5%

Таблица 17 – Характеристика выборки по общему стажу работы

<b>Общий педагогический стаж респондентов</b>	<b>% от числа опрошенных</b>
1-3 года	13,5%
4-10 лет	16,2%
11-15 лет	23%
16-20 лет	10,8%
более 20 лет	36,5%

Таблица 18 – Характеристика выборки по квалификационной категории

<b>Наличие квалификационной категории</b>	<b>% от числа опрошенных</b>
1 - категория	28,4%
Высшая категория	39,2%
Не имеют	32,4%

Таблица 19 – Характеристика выборки по профессиональным группам

<b>Направление профессиональной деятельности</b>	<b>% от числа опрошенных</b>
Воспитатели (организация воспитательного процесса с детьми-сиротами, организация быта воспитанников)	55,4%
Педагоги дополнительного образования (организация и проведение кружков и досуговых занятий для детей сирот)	19%
Сопровождающие педагоги: психологи, социальные педагоги, логопеды, дефектологи и т.д.. ( )	25,6%

Процесс обработки данных: расчеты, построение сводных таблиц и графическое представление результатов производились в офисном пакете MS Excel, для проверки гипотезы о связях между переменными использовался программный пакет SPSS.

Подробное описание полученных результатов, а также их интерпретация в соответствии с целями и задачами данной работы приводятся далее.

Подробное описание полученных результатов, а также их интерпретация в соответствии с целями и задачами данной работы приводятся далее.

## ГЛАВА II

### ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ДЛЯ ДЕТЕЙ-СИРОТ

#### 2.1. Анализ процессов формирования трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот

Социологическое изучение трудовой мотивации имеет множество целей, среди которых: развитие научного знания в контексте рассматриваемой проблемы, отслеживание динамики конкретных показателей, структурирование существующих научных подходов и др. Однако, по-нашему мнению, приоритетным направлением такого рода исследований является разработка рекомендаций субъекту управления. В этом мы консолидируемся с Г. Г. Татаровой, которая утверждает, что «в этом контексте важным представляется выявление (реконструкция по данным опросов) социальных типов работников как объектов управления, исходя из практической потребности в отслеживании (в режиме мониторинга) изменений типологической структуры работников для оценки эффективности принимаемых управленческих решений».<sup>139</sup> Руководителям необходимо создавать гибкие, адаптивные системы управления, которые способны значительно повысить эффективность учреждения.

Нами предпринимается попытка провести анализ процессов формирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений и определить проблемные стороны, мешающие полноценному развитию и эффективности педагогической работы, а также провести диагностику ценностно-мотивационных смыслов, используя авторский опросник, для целей дальнейшей типологизации на основе межгрупповых различий. Основу для типологизации составляют *возрастные и профессионально-квалификационные группы работников и выявленные ценностно-мотивационные смыслы.*

Исследование охватывает сиротские учреждения, в частности, Центры содействия семейному воспитанию г. Санкт-Петербург (бывш. детский дом). В

---

<sup>139</sup> Татарова Г.Г., Бессокирная Г.П. Идентификация с предприятием: классификация работников и выявление факторов трудовой деятельности [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28813047> (Дата обращения: 10.10.2018).

связи с этим, считаем необходимым отметить, что сиротские учреждения значительно отличается от других организаций. Деятельность участников сиротских учреждений строго регулируется действующим законодательством РФ. В отличие от частных, благотворительных и других организаций и образовательных учреждений, имеющих определенную степень свободы в отношении организации своей деятельности, процесс взаимодействия Центров содействия семейному воспитанию с получателями услуг (дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей); наемными работниками в области трудовых отношений и оплаты труда; порядок взаимодействия с надзорными органами унифицирован и фиксирован законодательством. Однако в рамках внутренней организационной структуры руководство Центров для детей-сирот имеет возможности выстраивать рабочие процессы с актуальными потребностями учреждения.

Идущий процесс глобализации, цифровизации и наступление четвертой промышленной революции, создают новые возможности и угрозы в воспитательном процессе подрастающего поколения, и как следствие, в развитии страны. Глобализация открывает доступ к знаниям, опыту, культуре других обществ; цифровизация к современным технологиям, инновационным продуктам и методам работы. В тоже время глобализация ведет к изменению миропорядка, ограничению государственного суверенитета и национальных интересов в проведении экономической и социальной политики, размыванию национально государственной идентичности и самобытности, затяжным мировым экономическим кризисам. В этой связи, с целью предотвратить негативные последствия, для инновационной экономики потребуется более квалифицированные, высокопроизводительные и ответственные работники, что достигается путем формирования у молодежи принципиально иных трудовых навыков и культуры труда, долгосрочных жизненных стратегий деятельности на благо государства и общества. В результате чего определена цель государственной политики в отношении молодежи на средне- и долгосрочную перспективу – «формирование конкурентоспособного молодого поколения

россиян, достижение экономической, социальной и культурной конкурентоспособности российской молодежи»<sup>140</sup>.

Однако, невнимание со стороны руководителей образовательных и социальных учреждений (сиротских в частности) к процессам трудовой мотивации педагогических работников, не позволит достичь желаемых результатов, в результате чего молодежная политика и страна столкнётся с рядом вызовов:

- рост националистических, ксенофобских настроений, экстремистских проявлений, маргинализация и криминализация молодежной среды;

- рост употребления наркотиков и алкоголя среди молодежи, неразвитая культура ЗОЖ, высокая заболеваемость, увеличение числа прерывания беременностей и т.п.;

- отсутствие сформированного чувства патриотизма, нравственности, позитивных жизненных установок, ценностей, а также необходимых компетенций, позволяющих адаптироваться к изменению условий жизнедеятельности и преобразовывать мир к лучшему;

- снижение человеческого капитала молодежи по количественным и качественным критериям, доминирование на российском рынке труда низко квалифицированных трудовых ресурсов.

Для успешной реализации государственной молодежной политики и преодоления внешних вызовов, педагогические работники должны отвечать ряду требований, обладать определенными навыками и компетенциями, среди которых: нацеленность на саморазвитие, организованность, владение методиками создания мотивирующей образовательной среды, владение современными психолого-педагогическими методиками воспитания и обучения и т.д.

Совершенствование компетенций близко связано между личными целями индивидов и ориентациями, которые на данный момент преобладают в обществе, социальной группе или учреждении, котором работает индивид, -то есть с тем,

---

<sup>140</sup> Стратегия развития молодежи Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://government.ru/docs/15965/> (Дата обращения: 10.10.2018).

что именно востребовано обществом, если говорить о поведении, что поощряется или подвергается и санкциям. Но, к сожалению, исходя из результатов межстрановых исследований, «среднего российского сотрудника» можно охарактеризовать как сотрудника с низкой инициативой, малой энергичностью, беспомощностью, нетерпимостью к риску, малой направленностью на правила и процедуры, нежеланием быть гибким и готовым к изменениям, не применяющим критическое мышление.<sup>141</sup>

Разработанный нами опросник предназначен для измерения различных сторон мотивационной составляющей педагогических работников с учетом их принадлежности к различным профессиональным, квалификационным, возрастным и др. группам. Знание и понимание руководителями учреждения особенностей трудовой мотивации педагогических работников способно значительно повысить эффективность как отдельных воспитательно-образовательных процессов в частности, так и всего учреждения в целом.

В последнее время органами государственного управления предпринимаются попытки повысить эффективность социальных учреждений при помощи добавления к окладам стимулирующих выплат работникам и руководителям за «качественное выполнение конкретных показателей». В соответствии со статьей 8 Закона Санкт-Петербурга «О системах оплаты труда работников государственных учреждений Санкт-Петербурга» от 05.10.2005 № 531-74 особенности оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты населения определяются Правительством Санкт-Петербурга. Правительство Санкт-Петербурга в установленном порядке передало полномочия по определению оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты населения Комитету по социальной политике Санкт-Петербурга. В результате чего, особенности оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты Санкт-Петербурга регулируется постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 01.11.2005 №

---

<sup>141</sup> Россия 2025: от кадров к талантам [Электронный ресурс] // Boston Consulting Group, 2017. Режим доступа: <https://www.bcg.com/ru-ru/default.aspx> Дата обращения: 23.10.2018

1679 «О системах оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты Санкт-Петербурга».

Предпосылки формирования систем трудовой мотивации и оценки эффективности профессиональной деятельности педагогических работников сиротских учреждений находят отражение в приказе Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 01.07.2013 № 287. «О методических рекомендациях по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений социального обслуживания населения, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников»<sup>142</sup>.

Поступательным продолжением явилось распоряжение Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга №176-р от 27 июля 2016г. «Об утверждении Методических рекомендаций по организации оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты Санкт-Петербурга», которое обязует сиротские учреждения применять в управленческой деятельности оплату по результатам в виде стимулирующих выплат. Также сиротским учреждениям были переданы полномочия по разработке показателей эффективности для работников, в том числе и педагогических. В соответствии с данным положением оплата труда работников включает:

1. Должностной оклад. Размер должностного оклада специалиста учреждения социальной защиты ( $ДО_{сп}$ ) исчисляется по формуле:

$$ДО_{сп} = Б_о + Б_о \times К_{ст} + Б_о \times К_{спец} + Б_о \times К_{кв}$$

где:

$ДО_{сп}$  - размер должностного оклада специалиста учреждения социальной

---

<sup>142</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 01.07.2013 № 287. «О методических рекомендациях по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений социального обслуживания населения, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников»

защиты, руб.

Bo - размер базового оклада, руб. = Be x Kb;

Kст- величина коэффициента стажа.

Kкв- размер коэффициента квалификации.

Kспец – размер коэффициента специфики учреждения.

Be – базовая единица.

Kб – величина базового коэффициента.

Размеры коэффициентов определяются Федеральными законами и положением Комитета по Социальной политике «Об утверждении Методических рекомендаций по организации оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты Санкт-Петербурга»

2. Выплаты компенсационного и стимулирующего характеров в соответствии с показателями и критериями оценки эффективности - должны устанавливаться коллективным договором, соглашениями, локальными нормативно-правовыми актами учреждения, в соответствии с федеральными законами и данным положением. Определяются следующие виды выплат стимулирующего характера:

2.1) Выплата за высокие показатели качества предоставления социальных и/или образовательных услуг, а также за участие в инновационной деятельности и применение передовых социальных и образовательных технологий;

2.2) Премияльные выплаты по итогам работы.

Выплаты стимулирующего характера рассчитываются в процентном отношении к должностному окладу, тарифной ставке (окладу) без учета выплат компенсационного характера. Условия выплаты обязательны для включения в трудовой договор. В трудовом договоре с педагогом прописываются показатели эффективности труда и процент стимулирующей выплаты.

С целью определить список неформализуемых проблемных ситуаций, путем формирования картины мнений компетентных специалистов, способных восполнять недостаток и/или несистемность информации в области трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений нами было

проведено экспертное интервью руководителей Центров содействия семейному воспитанию. Экспертам рассылался опросный лист, который представлял собой перечень вопросов с просьбой дать развернутые письменные ответы на них в свободной форме. Для оценки компетентности экспертов применялся документальный метод. В опросном листе были сформулированы следующие вопросы:

- как бы Вы оценили трудовую активность педагогических работников (воспитателей, педагогов-специалистов)?

- как Вы оцените состояние системы мотивации педагогических работников для детей-сирот в Вашем учреждении? Какие проблемные стороны можете выделить?

- перечислите, на Ваш взгляд, самые эффективные методы мотивации педагогических работников, которые применяются в Вашем учреждении.

- какие основные (положительные/отрицательные) факторы могут повлиять на трудовую мотивацию педагогов?

- какие методы мотивации и стимулирования могли бы содействовать повышению эффективности (результативности) работы педагогических работников?

В результате анализа экспертных оценок, нами получены следующие данные:

1. Педагогических работников сиротских учреждений как социально-профессиональную группу отличает:

- привитие жизненно необходимых социальных компетенций детям-сиротам и детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации;

- часто отсутствие творческих мероприятий в деятельности с группой воспитанников;

- неспособность к обобщению собственного опыта;

- стремление ограничить свою работу выполнением режимных моментов;

- профессиональная усталость в результате чего - частая сменяемость кадров.

2. Особенности трудовой мотивации педагогических работников учреждений для-детей-сирот описываются следующим образом:

- зависимость от материального вознаграждения;
- важность понимания распределения премий и оценки профессиональной деятельности.

3. Выделяются следующие проблемные стороны системы мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот:

- неспособность к разрешению конфликтов;
- слабые коммуникативные компетенции;
- отсутствие внедрения инновационных технологий;
- отсутствие знаний у администрации учреждений в области возрастной психологии, девиантологии, конфликтологии и мотивации;
- применение материального стимулирования как основного, а во многих учреждениях как единственного инструмента мотивации.

4. Эксперты определяют следующие основные факторы, которые могут повлиять на трудовую мотивацию воспитателей в учреждениях для детей-сирот.

- защищенность педагогов от управленческого произвола;
- наличие четкого целеполагания, контроль и руководство в выполнении программы развития, как основного документа сиротского учреждения;
- системное обучение и повышение квалификации по проблемам детей-сирот
- возвращение лидеров в стенах учреждения, продвижение их по карьерной лестнице;
- оценка деятельности руководства воспитателями (анонимное анкетирование).

В соответствии с принципом разделения труда персонал учреждения социальной защиты распределяется на следующие категории: руководители, специалисты, служащие (технические исполнители) и рабочие. В качестве основных источников установления правильного наименования должностей (профессий) используются следующие нормативные правовые акты федеральных

органов исполнительной власти: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.

При классификации работников учреждений социальной защиты, занимающих должности, относящиеся к общеотраслевым должностям служащих (руководителей, специалистов и других служащих), рекомендуется применять Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Постановлением Министерства труда и социального развития №37.

В соответствии с содержанием трудовых функций педагогические работники учреждений социальной защиты относятся к группе *основной персонал*, согласно классификатору должностей (профессий) работников государственных учреждений социальной защиты к категории *специалисты*. В таблице 20 представлено деление должностей педагогических работников на квалификационные уровни.

Таблица 20 – Профессиональная квалификационная группа должностей педагогических работников

<b>Квалификационные уровни</b>	<b>Должности, отнесенные к квалификационным уровням</b>
Первый квалификационный уровень	Инструктор по труду; инструктор по физической культуре; музыкальный руководитель
Второй квалификационный уровень	Инструктор-методист; концертмейстер; педагог дополнительного образования; социальный педагог; тренер-преподаватель; педагог-организатор
Третий квалификационный уровень	Воспитатель; мастер производственного обучения; методист; педагог-психолог; старший педагог дополнительного образования; старший тренер-преподаватель
Четвертый квалификационный уровень	Преподаватель (за исключением должностей преподавателей, отнесенных к профессорско-преподавательскому составу); руководитель физического воспитания; учитель-дефектолог; учитель-логопед (логопед); учитель; старший методист; старший воспитатель

Нами произведено детализирование квалификационных уровней педагогических работников сиротских учреждений и фиксация показателей их эффективности. В рамках педагогической деятельности в сиротских учреждениях предлагается распределение педагогических работников на различные подразделения, которые подробно представлены в таблице 21. Так, в рамках деятельности одного или нескольких подразделений встречаются педагогические должности с полностью противоположными трудовыми функциями, целями и обязанностями, например, в отделении дополнительного образования предлагается закрепить должности «Логопед», «Учитель-логопед» и др.

Таблица 21 – Примерный перечень основных подразделений и должностей педагогических работников Центров для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей<sup>143</sup>

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование подразделения</b>	<b>Наименование должности</b>
1	2	3
1	Воспитательное и реабилитационное отделение	Старший воспитатель Воспитатель Социальный педагог Педагог-организатор Музыкальный руководитель Инструктор по труду Инструктор по физической культуре Инструктор по адаптивной физической культуре Логопед
2	Отделение дополнительного образования	Старший педагог дополнительного образования Педагог дополнительного образования Логопед Учитель-логопед Учитель-дефектолог
3	Отделение психологической помощи	Педагог-психолог
4	Социально-правовое отделение	Социальный педагог
5	Отделение постинтернатного сопровождения	Педагог-психолог
6	Отделение подготовки приемных родителей	Педагог-психолог Социальный педагог
Примечание * Руководство организации вправе, при необходимости, формировать новые структурные единицы и вводить иные наименования подразделений		

<sup>143</sup> Методические рекомендации Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга по определению штатной численности работников государственных бюджетных учреждений центров для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, «Центр содействия семейному воспитанию».

Так, учитывая, что руководство сиротских учреждений вправе, при необходимости, формировать новые структурные единицы и вводить иные наименования подразделений и должностей, специфичные лишь для Центров для детей-сирот, можно сделать вывод, что в сиротских учреждениях не существует единства в подходах к дифференциации педагогических работников. При этом, в качестве критериев эффективности труда предлагается применять обобщённые показатели ко всем профессионально-квалификационным группам педагогов. В таблице 22 представлены рекомендуемые показатели и критерии эффективности труда педагогических работников в сиротских учреждениях.

Таблица 22 – Показатели и критерии эффективности труда педагогических работников сиротских учреждений<sup>144</sup>

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование показателя эффективности деятельности Работников учреждения</b>	<b>Наименование критерия оценки</b>
1	2	3
1.	Интенсивность работы	1.1. Напряженность труда, связанная с уплотнением рабочего времени и увеличением объема работ 1.2. Участие в выполнении важных работ, мероприятий, в том числе направленных на повышение авторитета и улучшение имиджа учреждения, должности, профессии.
2.	Выполнение важных (особо важных) и ответственных (особо ответственных) работ и заданий	2.1. качественное и оперативное проведение особо значимых мероприятий, выполнение других особо важных задач. 2.2. активное участие, проявление инициативы, внесение предложений о способах решения существующих проблем. 2.3. за большой объем сверхплановой работы, если за выполнение этой работы не была установлена надбавка
3.	Обеспечение высокого качества предоставления социально-педагогических услуг	3.1. Соблюдение регламентов, стандартов, технологий, требований при выполнении работ 3.2. Качественное выполнение плановых заданий в рамках реализации государственных заданий 3.3. Ведение документации в соответствии с требованиями, предусмотренными нормативно-правовыми актами, локальными актами учреждения
4.	Обеспечение	4.1. Удовлетворенность граждан качеством и

<sup>144</sup> Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга [электронный ресурс] режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/trud/staff/>. Дата обращения 10.09.2019.

	удовлетворенности граждан качеством предоставляемых социально-педагогических услуг	количеством предоставляемых социально-педагогических услуг или выполнение работ, в том числе подтвержденных письменными благодарностями за работу
		4.2. Отсутствие письменных жалоб, признанных обоснованными по результатам проверок контрольно-надзорных органов, ответственных и должностных лиц
5.	Обновление и актуализация знаний работника	5.1. Совершенствование знаний работника в области профессиональной деятельности посредством посещения семинаров в рабочее время, связанных с профессиональной деятельностью, участия в работе методических объединений, стажировок и в других формах
		5.2. Владение современной техникой и технологиями, значимыми в профессиональной деятельности
6.	Обобщение и распространение передового опыта	6.1. Участие в семинарах, совещаниях, конференциях, методических объединениях и других с целью обмена опытом
		6.2. Регулярность участия в семинарах, совещаниях, конференциях, методических объединениях и др., наличие учебно-методических пособий, программ, разработанных и внедренных в работу, наличие публикаций, выступлений по проблемам профессиональной деятельности
7.	Инновационная деятельность	7.1. Применение новых технологий в процессе социального обслуживания и/или при осуществлении профессиональной деятельности, реализации образовательных программ
		7.2. Использование аналитических и исследовательских приемов и процедур (диагностики, мониторинга, исследований) в профессиональной деятельности
8.	Уровень квалификации персонала	8.1. наличие квалификационной категории
		8.2. Освоение дополнительных программ повышения квалификации
9.	Освоение программ повышения квалификации работников учреждения, непосредственно оказывающих социально-педагогические услуги	9.1. Соблюдение сроков повышения (подтверждения) квалификации работников
		9.2. Освоение дополнительных образовательных программ
10.	Соблюдение трудовой дисциплины и надлежащее исполнение трудовых обязанностей	10.1. Отсутствие официально зафиксированных замечаний по нарушению трудовой дисциплины
11.	Соблюдение положений Кодекса профессиональной этики	11.1. Отсутствие письменных заявлений, а также жалоб, признанных обоснованными по результатам проверок вышестоящей организацией.

Мы считаем, что применение универсальных и обобщённых показателей эффективности труда для всех профессионально-квалификационных групп педагогических работников сиротских учреждений не может достичь необходимого результата, в силу специфики содержания трудовых функций и обязанностей работников. Результаты экспертных оценок руководителей сиротских учреждений подтверждают данное положение, эксперты обозначили проблему отсутствия систематизированной оценки работы педагога, что приводит к упрощенному подходу оценивания, сводящемуся к формированию бумажных документов, не относящихся к педагогическому труду.

Мы предлагаем классификацию направлений профессиональной деятельности педагогических работников сиротских учреждений на основе содержания их трудовой деятельности, функций и задач. Данная классификация основана на анализе профессиональных стандартов и включенном наблюдении в течение 5 лет. Исходя из наличия крупных направлений профессиональной деятельности, рассмотренных выше, и в целях более детальной диагностики трудовой мотивации, вся совокупность профессиональных специализаций, относящихся к педагогическим работникам, условно разделена нами на три группы: *воспитатели, педагоги дополнительного образования, педагоги сопровождения*. Подобное деление позволяет проанализировать взаимосвязь между особенностями выполняемой профессиональной роли и содержанием труда с сопутствующим ей мотивационным типом «идеального» работника, выполняющего данную роль. Подробная классификация и группировка должностей педагогических работников сиротских учреждений представлена в таблице 23.

К *воспитателям* относятся отделы, главной целью которых является создание благоприятной бытой среды для комфортного проживания детей-сирот и организация воспитательного процесса для их всестороннего развития и социальной адаптации. Это специалисты, составляющие основу всего коллектива, которые непосредственно находятся в группе детей все рабочее время и постоянно с ними взаимодействуют. На них возлагается функции попечения,

воспитания и надзора за воспитанниками во время их нахождения в сиротском учреждении; организация и проведение воспитательно-образовательной, индивидуальной коррекционно - развивающей работы с воспитанниками.

Таблица 23 – Классификация педагогических работников сиротских учреждений

№ п/п	Наименование подразделения	Наименование должности
1	Воспитательное отделение	Старший воспитатель Воспитатель
2	Отделение дополнительного образования	Старший педагог дополнительного образования Педагог дополнительного образования Музыкальный руководитель Инструктор по труду Инструктор по физической культуре Инструктор по адаптивной физической культуре
3	Отделение сопровождения	Педагог-психолог Социальный педагог Логопед Учитель-логопед Учитель-дефектолог

К педагогам дополнительного образования относятся те подразделения, главной целью которых является развитие дополнительных компетенций у детей сирот: формирование и развитие творческих способностей, организации свободного времени, удовлетворения потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, укреплении здоровья. У этих специалистов происходит взаимодействие с детьми в основном во время проведения занятий.

К педагогам сопровождения относятся отделы и специалисты, главной целью которых является сопровождение образовательного процесса и психолого-педагогических подразделений сиротского учреждения: социально-педагогическое, психолого-педагогическое, правовое, помощь в достижении детьми нормативно установленных результатов освоения общеобразовательных программ. Специалисты в основном взаимодействуют с детьми-сиротами в рамках консультации или занятия.

В основу создания классификации ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников учреждений для детей-сирот нами положено

разграничение выборки по двум классификационным признакам: профессионально-квалификационные группы: воспитатели, педагоги дополнительного образования, педагоги сопровождения; возрастные группы: 20-30 лет; 40-50 лет; 50 и старше.

В рамках обоснования классификации подразделений сиротских учреждений на воспитатели, педагоги дополнительного образования и педагоги сопровождения, нами были сформулированы модели *базовых трудовых функций и критериев оценки эффективности* деятельности рассматриваемых должностей. В настоящее время изменения правового регулирования рынка труда и системы социальной защиты населения обусловлены введением системы профессиональных стандартов,<sup>145</sup> в связи с этим обоснования системы классификации нами были приняты трудовые функции, утвержденные Министерством труда и социальной защиты в целях разработки проектов профессиональных стандартов.<sup>146</sup> При этом обращает на себя внимание факт противоречивости существующих профессиональных стандартов, несогласованности их между собой, необходимости их существенной доработки. В Таблицах 5-7 приводятся примеры трудовых функций должностей, относящихся к каждой из выделенных категорий, а также раскрываются основные показатели результативности их работы, которые отражают специфику профессиональной деятельности по их направлению.

*Разработанная нами система показателей должностей педагогических работников учреждений для детей-сирот, является обоснованием классификации педагогов по «профессионально-квалификационным группам»* в рамках проводимого нами исследования. Кроме того, она призвана способствовать формированию в учреждениях для детей-сирот единого понимания к классификации педагогических работников. Подразумевается, что ее

---

<sup>145</sup> Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 02.05.2015 N 122-ФЗ»; Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 N 23 (ред. от 29.11.2018) «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов»

<sup>146</sup> Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»

применение в рамках различных направлений профессиональной деятельности структурирует процессы принятия обоснованных управленческих решений в организациях.

Таблица 24 – Пример трудовых функций и показателей эффективности Воспитательного отделения

<b>Старший воспитатель; Воспитатель</b>
<b>Основная цель вида профессиональной деятельности</b>
<p>- Создание условий для воспитания и социализации обучающихся, их духовно-нравственного, интеллектуального и физического развития, расширения у них социокультурного опыта на основе реализации программ воспитания, поддержки социальных инициатив, организации досуга, социального партнерства субъектов воспитания и удовлетворения индивидуальных потребностей обучающихся в личностном развитии; обеспечение индивидуализации в образовании на основе проектирования и реализации обучающимися индивидуальных образовательных программ</p> <p>- Оказание образовательных услуг по основным общеобразовательным программам образовательными организациями (организациями, осуществляющими обучение)</p> <p>- Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни;</p>
<b>Основные показатели эффективности</b>
<p>Показатели стабильной или положительной динамики успеваемости в общеобразовательной школе; Положительные показатели усвоения воспитательных программ Центра для детей-сирот по социальной адаптации воспитанников (результаты <u>независимой</u> диагностики); Качество проводимых воспитательных мероприятий на уровне группы и Центра - на основе оценочного листа со стороны коллег, администрации, детей; Содержание группы (санитарное, эстетическое, эргономичное) для комфортного проживания детей – на основе оценочных листов; участие в инновационной деятельности по воспитательному процессу в контексте социальной адаптации детей-сирот (инновационные проекты, программы и т.п.); Уровень развития у воспитанников социальных компетенций согласно возрасту для самостоятельного проживания и жизнеобеспечения (должен знать, уметь, владеть) (на основе решения кейсов, практических заданий и т.п. <u>независимая оценка</u>); коррекция диванного поведения воспитанников (снятие с внутреннего учета воспитанника или из комиссии по делам несовершеннолетних).</p>

Таблица 25 – Пример трудовых функций и показателей эффективности отделения дополнительного образования

<b>Педагог дополнительного образования, тренер-преподаватель, музыкальный руководитель</b>
<b>Основная цель вида профессиональной деятельности</b>
<p>- Организация деятельности учащихся по усвоению знаний, формированию умений и компетенций; создание педагогических условий для формирования и развития творческих способностей, удовлетворения потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, укреплении здоровья, организации свободного времени, профессиональной ориентации; обеспечение достижения</p>

<p>учащимися нормативно установленных результатов освоения дополнительных общеобразовательных программ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация деятельности учащихся, направленной на освоение дополнительной общеобразовательной программы;</li> <li>- Организация и проведение массовых досуговых мероприятий.</li> </ul>
<p><i>Показатели эффективности</i></p>
<p>Уровень освоения воспитанниками программ дополнительного образования (на основе диагностики); качество проводимых досуговых мероприятий (на основе оценочного листа со стороны коллег, администрации, детей); участие в творческих конкурсах на различных уровнях (охват детей, наличие призовых мест); участие в разработке и реализации инновационных методов в профессиональной деятельности (наличие и реализация инновационных программ и т.п.); проведение мастер-классов.</p>
<p><b>Инструктор по физической культуре</b> <b>Инструктор по адаптивной физической культуре</b></p>
<p><i>Основная цель вида профессиональной деятельности</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Максимально возможная коррекция отклонений в развитии и здоровье, как можно более полная компенсация ограничений жизнедеятельности лиц с ограниченными возможностями здоровья (включая инвалидов) всех возрастных и нозологических групп с помощью средств и методов физической культуры;</li> <li>- Проведение с воспитанниками тренировочных мероприятий по направлению деятельности;</li> <li>- Проведение занятий по общей физической подготовке обучающихся.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие призовых мест в соревнованиях на различных уровнях в общем или личном зачете; Наличие положительной динамики по коррекции отклонений в развитии здоровья; Участие в разработке инновационных методов по коррекции отклонений в развитии и здоровье с помощью средств и методов физической культуры; качество проведенных спортивных мероприятий, конкурсов и соревнований (на основе листов оценивания со стороны коллег, администрации, воспитанников) и др.</li> </ul>

Таблица 26 – Пример трудовых функций и показателей эффективности отделения сопровождения

<p><b>1)Социальный педагог, 2)Педагог-психолог</b> Основная цель вида деятельности</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Социально-педагогическое и психологическое сопровождение и социальная адаптация воспитанников;</li> <li>1) Организационно-методическое обеспечение социально-педагогической поддержки, социального воспитания и адаптации обучающихся;</li> <li>2) Деятельность по психолого-педагогическому сопровождению образовательного процесса.</li> </ul>
<p><i>Основные показатели эффективности</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1)Социальный педагог.Своевременное и качественное оформление документов, планов и т.п.; качество проводимых мероприятий и консультаций (на основе листа оценок со стороны коллег, администрации, детей), помощь в трудоустройстве воспитанников (% выпускников).</li> <li>2) Педагог-психолог. _Высокий уровень психологического сопровождения, эффективная психопрофилактическая работа с воспитанниками (% проведенных мероприятий от запланированных); Положительная динамика развития познавательной и эмоционально-волевой сферы воспитанников, включенных в коррекционную работу; Создание эффективной системы работы с детьми «группы риска» (Доля воспитанников «группы риска», имеющих положительную динамику по итогам отчетного периода); Участие в научных, инновационных и методических мероприятиях.</li> </ul>

Исходя из данных Таблиц 5-7, можно сделать вывод, что задачи, стоящие перед различными подразделениями, требуют наличия обширного перечня профессиональных, когнитивных, межличностных компетенций, среди которых: коммуникативные, общепедагогические, организационно-педагогические, узкопрофессиональные умения в рамках деятельности сиротских учреждений, организационно-методические, социально-правовые, психологические, межличностные. Так, для осуществления трудовых функций в рамках воспитательной работы наиболее важным является развитие у работников межличностных, коммуникативных компетенций, для педагогов дополнительного образования – творческих и узкопрофессиональных, а для педагогов сопровождения – аналитических, методических, психологических, правовых компетенций и т.д.

В рамках обоснования классификации выборки по гендерному и возрастному признаку мы приводим ряд исследовательских данных, указывающих на важность этих переменных и их влияния на притязания личности. Отечественными учеными отмечается зависимость уровня мотивации от половозрастных особенностей личности и уровня образования. Например, Наумова Н. Ф. в работе «удовлетворенность трудом как социальная характеристика» отмечает, что уровень притязаний человека с возрастом повышается, а после чего снижается. Отечественные исследователи указывают на связь между уровнем притязаний и мотивации человека с его гендерными особенностями. Как следствие в работах обозначается, что у женщин в отношении условий труда, уровень притязаний выше, чем у мужчин.<sup>147</sup>

Таким образом, проанализировав процесс трудовой мотивации, обозначив объективно существующие противоречия в организации и регулировании процесса трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, представляется необходимым провести исследование ценностно-мотивационных смыслов исследуемой группы.

---

<sup>147</sup> Наумова Н.Ф., Удовлетворенность трудом как социальная характеристика. – М.: 1970.

## **2.2. Исследование использования трудовой мотивации педагогических работников государственных учреждений социальной защиты**

Концептуальный анализ теоретических оснований трудовой мотивации педагогических работников, научная интерпретация эмпирических исследований по проблеме исследования, а также результаты проведенного пилотажного исследования позволили разработать авторскую методику диагностики ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.

Разработанная нами методика предназначена для измерения различных сторон мотивационной составляющей и удовлетворенностью ее в профессиональной деятельности работников с учетом их профессионально-квалификационных и демографических особенностей. Основным диагностическим конструктом в данной методике – ценностно-мотивационные смыслы, отражающие отношения человека с окружающей его социально-трудовой действительностью. Знание и понимание руководителями учреждений особенностей ценностно-мотивационных смыслов педагогов способно значительно повысить эффективность отдельных коллективов и организаций.

Ключевым понятием исследования является ценностно-мотивационный смысл, понимаемый нами как личностный побудитель, развивающийся в процессе взаимодействия с социальной и профессиональной средой, отражающий характерные особенности различных социальных групп, в зависимости от демографических, профессиональных и других характеристик. Ценностно-мотивационные смыслы формируются и трансформируются в процессе жизни под воздействием различных условий: профессиональной деятельности, социальной среды, политики государства, экономической ситуации и т.п.

Нами предпринимается попытка эмпирической диагностики трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений. *В результате проведенного эмпирического исследования* нами определены доминирующие ценностно-мотивационные смыслы педагогических работников сиротских учреждений, которые представлены в виде моделей рангового распределения по

возрастным, квалификационным группам и в зависимости от стажа; выявлены статистически значимые различия; определены показатели HERO педагогических работников различных профессиональных и демографических групп; предложена авторская типологизация работников.

В процессе профессиональной деятельности и жизни, люди, как субъекты общественных отношений, являются носителями различных социальных ролей, но для педагогических работников сиротских учреждений «семейно-бытовые», «роли наставника» являются доминирующими т.к. встречаются как личной жизни, так и профессиональной деятельности. В данном случае, один и тот же человек может выполнять роли воспитателя, родителя, друга, и множество других, непосредственно на работе и в кругу семьи, при этом каждая из них, нормативно обусловлена ролевыми требованиями тех социальных групп, в рамках которых она возникает и функционирует. Считается, что каждую роль человек осваивает с двух сторон: технической и смысловой, с одной стороны, воспринимая содержание роли, с другой стороны, принимая это содержание для себя.<sup>148</sup> В связи с этим актуализируется проблема анализа мотивационных основ социальных ролей и процесса интернализации их личностью. Диагностика и понимание ценностно-мотивационных смыслов, присущих той или иной социальной роли, позволяет охарактеризовать ее, принять необходимые решения с целью дальнейшего налаживания процессов социального взаимодействия.

Для математической обработки данных использовался пакет статистических программ SPSS Statistics, для проверки данных на нормальность нами использовался критерий Колмогорова-Смирнова, для проверки гипотезы о связях между переменными использовались коэффициенты Спирмана, Мана-Уитни, Крускала-Уоллеса.

Групповой ранг рассчитывался нами как среднее арифметическое по данным рангов всех представителей группы, причем смыслу с наибольшим значением присваивался ранг 1 и т.д. В результате консолидации групповых

---

<sup>148</sup> Потемкин В.К. Самоактуализация профессиональной деятельности работников предприятий. – СПб.: Инфо-да, 2018. – С. 17.

данных, исследование показало, что среди педагогических работников сиротских учреждений намечается альтруистический подход к труду. Наименее важные ценностно-мотивационные смыслы для педагогических работников схожи у всех респондентов в не зависимости от педагогического стажа, профессионально-квалификационной или возрастной группы – это «Возможность достичь успеха», «Возможность совместно с коллективом принимать участие в важных и ответственных мероприятиях» и «Наличие льгот».

В Таблице 27 представлены результаты рангового распределения базисных ценностно-мотивационных смыслов по профессионально-квалификационным группам педагогических работников сиротских учреждений: воспитатели, педагоги дополнительного образования (ОДОД), педагоги сопровождения. Из таблицы 27 мы видим, что для педагогических работников по степени важности экономические смыслы отодвигаются на второй и третий план. Воспитатели обозначают наиболее важные мотивации в их профессиональной деятельности в следующем порядке возрастания: «Хорошие взаимоотношения с коллегами (педагогами)», «Хорошие взаимоотношения с администрацией», «Признание и оценка труда воспитателя со стороны администрации», «Осознание всем коллективом миссии Центра, причастности к одному общему делу: научить детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, самостоятельно жить в нашем обществе, воспитать полноценного гражданина России», «Размер премий, надбавок». Как показало включенное наблюдение, данная профессиональная группа, большую часть рабочего времени проводят рядом друг с другом: общие воспитательные мероприятия, совместный быт, совместная реализация проектов или оказание помощи в решении проблем с «трудными подростками», в связи с чем, возрастает особая потребность в хороших отношениях с коллегами и администрацией.

Таблица 27 – Ранговое распределение ценностно-мотивационных смыслов по профессионально-квалификационным группам респондентов (таблица отсортирована по столбцу 2).

ЦМС	Квалификация		
	Воспитатели	ОДОД	Педагоги сопровождения
Хорошее взаимоотношение с коллегами (педагогами)	1	2	4
Хорошее взаимоотношение с администрацией	2	5	6
Признание и оценка Вашего труда со стороны администрации	3	8	6
Размер премий, надбавок	5	9	10
Осознание всем коллективом миссии Центра, причастности к одному общему делу: научить детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, самостоятельно жить в нашем обществе, воспитать полноценного гражданина России.	4	3	8,5
Признание и оценка Вашего труда со стороны детей	5,5	6,5	6
Удобный график работы	7	1	3
Соответствие личных деловых качеств руководителя Центра Вашим ожиданиям	8	4	1
Возможность учиться, повышать свою квалификацию	9	11	8,5
Формирование и распределение премий, надбавок	10	12	12
Уровень зарплаты	11	6,5	2
Возможность достичь успехов, повышающих Ваш статус педагога	12	10	11
Возможность совместно с коллективом принимать участие в важных и ответственных мероприятиях	13	13	13
Наличие льгот	14	14	14

Необходимо отметить, что состав педагогических работников сиротских учреждений, на 60-70% сформирован из воспитателей, что обуславливает особую значимость хороших межличностных отношений организационном контексте. От межличностных отношений в данной профессионально-квалификационной группе зависит успех воспитательной работы, как конкретного педагога, так и всего сиротского учреждения в целом.

«Удобный график работы», «Хорошие отношения в коллективе» и «Осознание миссии Центра» имеют ранги важности 1, 2 и 3 соответственно в профессиональной группе «педагоги дополнительного образования», экономические факторы «уровень зарплаты» и «размер премий, надбавок» занимают 6,5 и 9 места. Данное распределение можно объяснить спецификой «творческих профессий» и организацией трудового процесса работников данной профессионально-квалификационной группы.

Педагоги сопровождения отмечают для себя как наиболее важные смыслы в их профессиональной деятельности «Соответствие личных деловых качеств руководителя Центра личным ожиданиям», «Уровень зарплаты» и «Удобный график работы». Как правило, данная профессионально-квалификационная категория не находится в постоянном взаимодействии с другими педагогическими работниками, а оказывает адресную помощь ребенку в виде консультации, помощи в обучении и т.п.

Воспитателей отличает от других профессионально-квалификационных групп педагогических работников, факт доминирования смыслов «хорошие отношения в коллективе», эмпирически фиксируемый в организационном контексте как дружеские отношения и готовность оказать помощь. С целью определить конкретные возрастные группы, обозначающие для себя важность хороших отношений, и классифицировать доминирующие смыслы в профессиональной деятельности в зависимости от возраста педагогов, нами была дополнительно выстроена иерархия базовых ценностно-мотивационных смыслов по возрастному признаку респондентов.

Из таблицы 28 видно, что почти среди всех возрастных категорий педагогических работников сиротских учреждений достигнуто смысловое единство относительно возможности достичь успеха и повысить свой статус, возможности учиться и повышать свою квалификацию, возможности совместно с коллективом принимать участие в важных и ответственных мероприятиях, наличия льгот. Их педагоги оценивают как наиболее не важные в профессиональной деятельности. Примечательным является распределение

оценок разных возрастных групп по экономическим смыслам «Размер зарплаты» и «размер премий, надбавок». В основном респонденты не нацелены на экономическое обогащение в профессиональной деятельности, однако педагоги старше 50 лет оценивают фактор «размер зарплаты» как важный для них и относят его на 2,5 и 5 позиции, а для педагогов в возрасте 40-50 лет (37 % респондентов) важным является размер премий и надбавок.

Таблица 28 – Ранговое распределение базисных смыслов по возрастным группам респондентов (таблица отсортирована по столбцу 2).

ЦМС	Возраст				
	20-30	30-40	40-50	50-60	60 и более
Удобный график работы	1	9	1	5,5	2,5
Хорошее взаимоотношение с коллегами (педагогами)	2	3	4	1	1
Хорошее взаимоотношение с администрацией	3	5	8	3	6,5
Осознание всем коллективом миссии Центра, причастности к одному общему делу: научить детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, самостоятельно жить в нашем обществе, воспитать полноценного гражданина России	3,5	4	5,5	9,5	6,5
Соответствие личных деловых качеств руководителя Центра Вашим ожиданиям	3,5	6	3	5,5	1
Уровень зарплаты	7	7	10	5,5	2,5
Размер премий, надбавок	7	8	2	8	13,5
Признание и оценка Вашего труда со стороны детей	8	1	9	5,5	6,5
Признание и оценка Вашего труда со стороны администрации	10	2,5	7	2	11
Возможность достичь успехов, повышающих Ваш статус педагога	10	10,5	12	12,5	11
Возможность учиться, повышать свою квалификацию	10	10,5	7	14	5
Формирование и распределение премий, надбавок	12	12	11	11	13,5
Возможность совместно с коллективом принимать участие в важных и ответственных мероприятиях	13	13	13	12,5	11
Наличие льгот	14	14	14	9,5	8

От смысла «Хорошие взаимоотношения с коллегами (педагогами)» наиболее зависимы педагоги в возрасте 20-30 лет (16% респондентов) и старше 50 лет (25% респондентов). Молодые специалисты в период становления в профессиональной деятельности сталкиваются с множеством вызовов: принятие и закрепление в коллективе, принятие новых социальных ролей и моделей поведения, осознание и принятие своего места в команде и т.п., в результате чего особо нуждаются в одобрении и доверительных отношениях с коллективом и администрацией учреждения. Результаты рангового распределения базовых ценностно-мотивационных смыслов по педагогическому стажу (таблица 29) подтверждают данное положение.

Данные таблицы 29 позволяют сформулировать вывод о том, что степени важности различных базовых ценностно-мотивационных смыслов трансформируется в зависимости от педагогического стажа. Педагогические работники в первые три года своей профессиональной деятельности, больше по сравнению с другими, придают значение таким базовым мотивационным смыслам как «Признание труда со стороны администрации», «Хорошее взаимоотношение с администрацией», «Возможность учиться, повышать свою квалификацию». В то время как педагоги со стажем 4-10 лет, наиболее важным для себя отмечают такие смыслы как «Хорошие отношения с коллегами (педагогами), «Признание и оценка труда со стороны детей», «Уровень зарплаты».

Таблица 29 – Ранговое распределение базовых смыслов по педагогическому стажу респондентов (таблица отсортирована по столбцу 2).

ЦМС	Педагогический стаж			
	1-3	4-10	11-20	20 и более
Удобный график работы	1	1	8	2
Признание и оценка Вашего труда со стороны администрации	2	10,5	8	7,5
Хорошее взаимоотношение с администрацией	3,5	5,5	6,5	4
Возможность учиться, повышать свою квалификацию	3,5	10,5	11	7,5
Хорошее взаимоотношение с коллегами (педагогами)	5,5	3	1	4
Соответствие личных деловых качеств	5,5	7	5	1

руководителя Центра Вашим ожиданиям				
Осознание всем коллективом миссии Центра, причастности к одному общему делу: научить детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, самостоятельно жить в нашем обществе, воспитать полноценного гражданина России	7	5,5	3	9
Размер премий, надбавок	9	8,5	3	10
Возможность достичь успехов, повышающих Ваш статус педагога	9	8,5	12	11
Возможность совместно с коллективом принимать участие в важных и ответственных мероприятиях	9	13	13	12
Уровень зарплаты	11,5	3	10	6
Признание и оценка Вашего труда со стороны детей	11,5	2	6,5	4
Формирование и распределение премий, надбавок	13	12	9	13
Наличие льгот	14	14	14	8

При анализе жизненных и профессиональных целей респондентов (таблица 30), вне зависимости от их профессионально-квалификационной категории, возраста или педагогического стажа, определено, что в своей жизни и профессиональной деятельности педагогические работники сиротских учреждений стремятся к (перечислено в порядке убывания по степени значимости фактора): «независимости и свободе действий», «иметь высокий доход», «совместить личное хобби с профессиональной деятельностью», «искать новые приключения и жить ярко». Педагогические работники в большей степени нацелены на свободу и жизнерадостность, чем на смыслы как «власть» и «самореализация», а смыслы «консерватизм» и «безопасность» приобретают свое значение, начиная с возраста 50 лет.

Таблица 30 – Ранговое распределение целей по возрастным группам респондентов (таблица отсортирована по столбцу 2).

Цели	Возраст				
	23-30	31-40	41-50	51-60	60 и старше
Быть независимым, иметь свободу действий	1	1	2	1	1
Иметь высокий доход	2	2	1	2	2
Искать новые приключения и жить ярко	3	4	4	5	6,5
Совместить личное хобби с профессиональной деятельностью	4	3	3	3,5	3,5
Оказывать влияние на коллег и детей. Быть "экспертом"	5	5	5	7	6,5
Работать по налаженной схеме, не брать на себя лишнюю ответственность	6	6	6	3,5	3,5
Не рисковать. Не спорить с руководителем, с целью сохранить работу	7	7	7	6	5

Результаты распределения ответов респондентов, а также дисперсионного анализа, позволили нам сделать статистически обоснованный вывод о том, что в своей профессиональной деятельности мужчины стремятся к новизне и брать на себя большую ответственность, чем женщины. Статистически значимые различия в ранговом распределении жизненных и профессиональных целей выявлены по половому признаку ( $p = 0.05$ ). У мужчин смысл «Работать по налаженной схеме, не брать на себя лишнюю ответственность» в иерархии мотивационных целей занимает последнее 7 место, в то время как женщины относят его на 5. Рисунки 2-3 графически отображают результаты сопоставления жизненных и профессиональных целей педагогических работников по трем профессионально-квалификационным группам: воспитатели, ОДОД, педагоги сопровождения и по половому признаку.

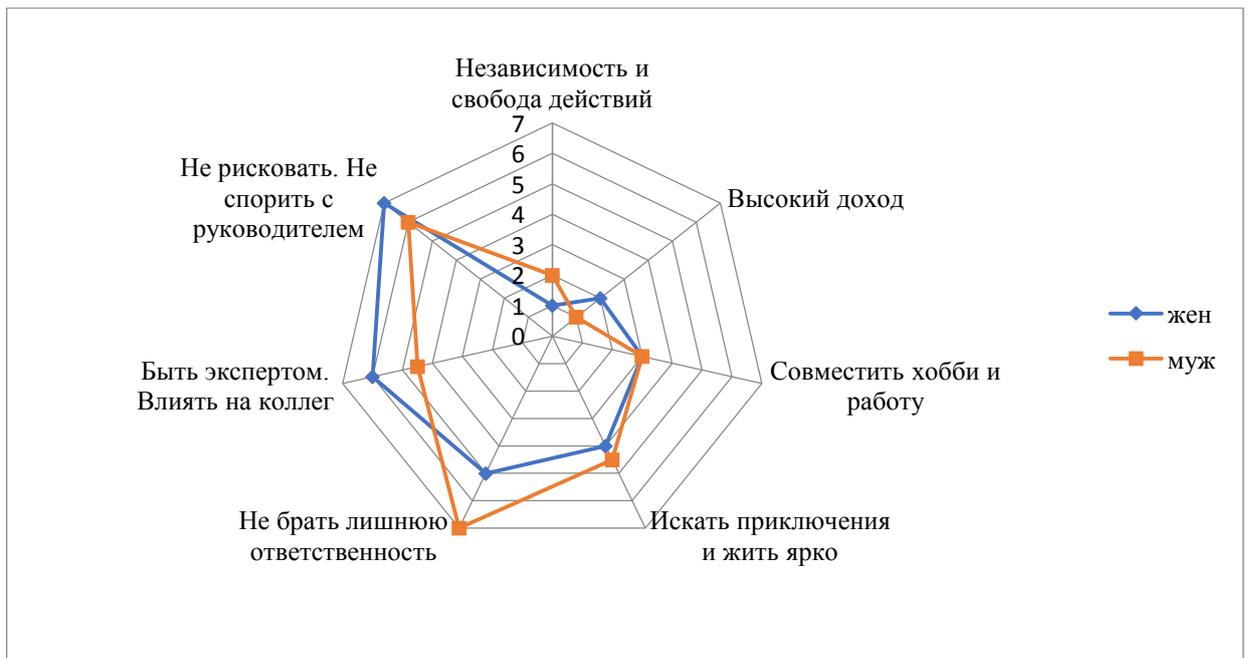


Рисунок 2. Сопоставление жизненных и профессиональных целей педагогических работников сиротских учреждений по половому признаку.

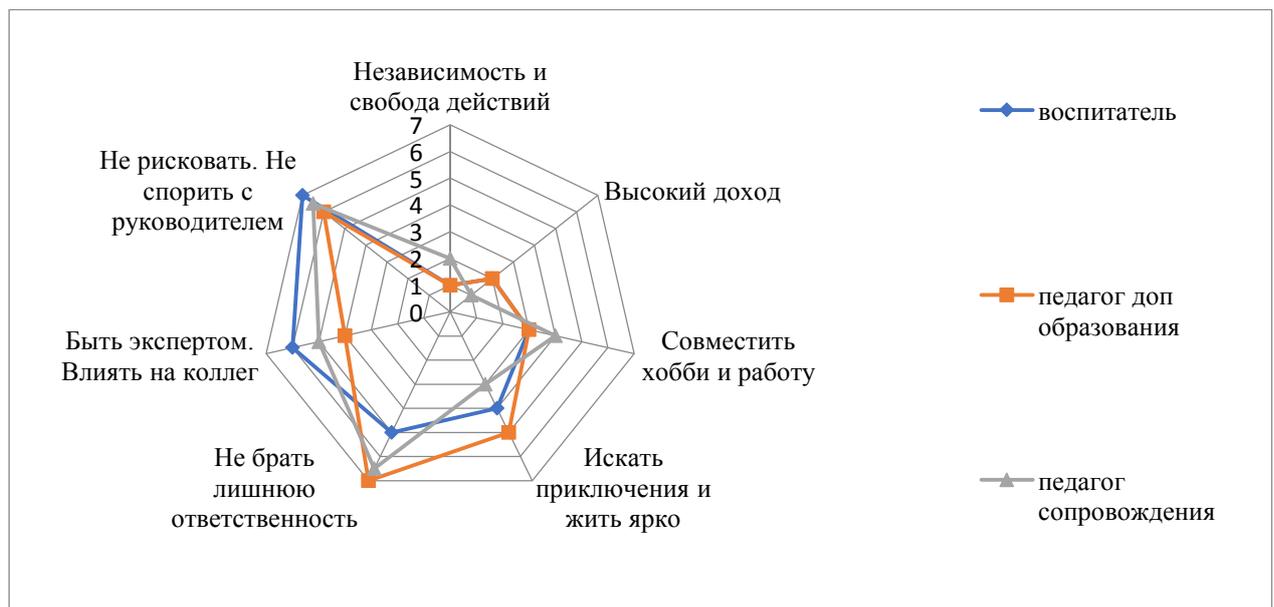


Рисунок 3. Сопоставление жизненных и профессиональных целей педагогических работников сиротских учреждений по профессионально-квалификационному признаку.

Анализ данных усредненного группового ранжирования ценностно-мотивационных смыслов (ориентаций) респондентов по возрастным (таблица 31),

профессионально-квалификационным (рисунок 4), гендерным группам и в зависимости от педагогического стажа, позволил обосновать ряд выводов по выявленным межгрупповым особенностям и различиям. Так, все возрастные группы и профессионально квалификационные категории ориентируются, в первую очередь, на «получение удовольствия от выполняемой работы», и на то, что бы «быть справедливым и честным», «на гармонию с людьми и миром», что занимает 1, 2 и 3 ранги соответственно. Примечательно, что во время корреляционного анализа установлено, что смысл «удовольствие от работы» сильно коррелирует со смыслом «справедливость и честность» ( $r = 0.9$ ,  $p = 0.01$ ) и фактором «гармония с людьми и миром» ( $r = 0.8$ ,  $p = 0.01$ ).

К ценностно-мотивационным смыслам (ориентациям), расположенным на последних рангах, относятся (в порядке убывания): «на собственные цели», «на интуицию и внутреннее воображение», «на своих коллег». Воспитатели, в своей профессиональной деятельности, в большей степени ориентированы на гармонию в отношениях с детьми, чем другие квалификационные группы, так, смысл «На гармонию в отношениях с детьми в профессиональной деятельности» они относят на 3 ранг, в то время как педагоги дополнительного образования и педагоги сопровождения на 5 и 4,5. Это негативное противоречие можно объяснить тем, что воспитатели находятся с детьми основную часть рабочего времени, во многих случаях налаживают и укрепляют тесные межличностные отношения с воспитанниками. Для педагогов дополнительного образования или педагогов сопровождения, взаимодействие с воспитанниками происходит в основном во время кружков или оказания консультативных услуг, во время которых практически не налаживаются тесные межличностные отношения «семейного типа». В профессиональной деятельности педагогические работники в большей степени ориентированы на «свою интуицию и внутреннее воображение», чем на своих коллег, что может говорить об их творческом потенциале и уровне автономности.

Таблица 31 – Ранговое распределение ценностно-мотивационных смыслов (ориентацией) по возрастным группам респондентов (таблица отсортирована по столбцу 2).

Ориентации	Возраст				
	23-30	31-40	41-50	51-60	60 и старше
На получение удовольствия от выполняемой работы	1,5	2	1	3	6
На то, что бы быть справедливым и честным	1,5	1	2	1,5	1
На гармонию с людьми и миром	3,5	4	4	1,5	2,5
На гармонию в отношениях с детьми в профессиональной деятельности	3,5	3	3	4	4,5
На собственные цели	5	5	6	5	2,5
На интуицию и внутренне воображение	6	6	5	6	4,5
На своих коллег	7	7	7	7	7

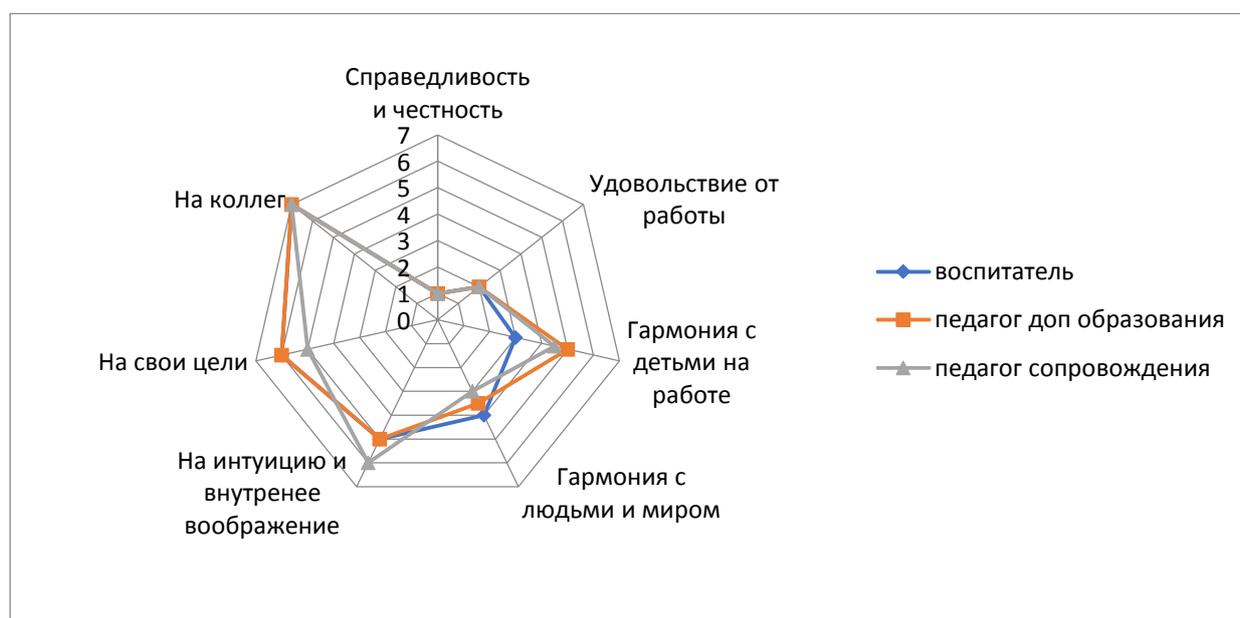


Рисунок 4. Сопоставление жизненных и профессиональных ориентаций педагогических работников сиротских учреждений по профессионально-квалификационному признаку.

В ходе исследования профессиональных предпочтений педагогических работников, являющихся воплощением поведенческих установок в

организационном контексте, и их усредненного ранжирования по профессионально-квалификационным, возрастным, гендерным признакам, и в зависимости от педагогического стажа, нами были также выявлены значимые различия и особенности исследуемой группы. Эмпирически определено, что профессиональные предпочтения в возрастных и квалификационных группах (воспитатели /педагоги ОДОД / педагоги сопровождения) в значительной степени схожи. Указанный факт позволяет утверждать о наличии единства предпочтений в деятельности, обозначающего контуры нормативного поведения. Педагогические работники сиротских учреждений готовы столкнуться с одним из главных вызовов в их деятельности – плохим поведением детей, при условии наличия хорошего психологического климата в коллективе, что соответствует 1 рангу в оценках профессиональных предпочтений исследуемой группы, представленных в таблице 32. Также, отсутствие стимулирующих выплат, которые законодательно закреплены, могло бы компенсировать хорошее отношение с администрацией учреждения. На вопрос «я бы эффективнее работал там, где...», педагогические работники всех квалификационных категорий и возрастных групп, ответили «администрация заботится о педагогах, но отсутствуют стимулирующие выплаты», что соответствует 2 месту в общем рейтинге профессиональных предпочтений.

Можно сделать эмпирически обоснованный вывод о том, что с возрастом педагогических работников теряется активность и инициативность в профессиональной деятельности. Данное положение отражает ситуация рангового распределения предпочтений «просто выполнять свою работу и не нагружать себя дополнительно», «избежать методической работы» «принять участие в управлении учреждением, при этом взять дополнительную ответственность» в разных возрастных группах.

Молодые педагоги до 30 лет (16% респондентов) предпочитают работать там, где демократическое управление, даже при условии отсутствия профсоюза по защите прав педагогов, что полностью противоречит предпочтениям других возрастных групп: педагогические работники в возрасте 31 год и старше (84%

респондентов) предпочтут «жесткую руку» управления, но чтобы их права были защищены.

Таблица 32 – Ранговое распределение ценностно-мотивационных смыслов (предпочтений) по возрастным группам респондентов (таблица отсортирована по столбцу 2)

Предпочтения	Возраст				
	23-30	31-40	41-50	51-60	60 и старше
Хороший психологический климат в коллективе, но есть трудности с дисциплиной детей	1	1	1	1	2
Администрация заботится о педагогах, но отсутствуют стимулирующие выплаты	2	2	2	2,5	3,5
Есть возможность принять участие в управлении учреждением, при этом взять дополнительную ответственность	3	4	5	6	7
Реализовывать проекты с детьми и избежать методической работы	4	3	3	2,5	1
Демократическое управление, но права педагогов не защищены	5	7	7	7	7
Авторитарное управление, но существует профсоюз по защите прав педагогов	6	5	6	5	6
Просто выполнять свою работу и не нагружать себя дополнительно.	7	6	4	4	3,5

Проанализировав профессиональные предпочтения по гендерному признаку, эмпирически определено, и статистически обосновано, что мужчины в профессиональной деятельности в большей степени стремятся к управлению учреждением и брать на себя дополнительную ответственность ( $p = 0.05$ ). У женщин предпочтение «есть возможность принять участие в управлении учреждением, при этом взять дополнительную ответственность» соответствует 5 рангу, когда мужчины относят его на 1.

Анализ рангового распределения профессиональных предпочтений по квалификационным категориям определил ряд отличий. Выявленные признаки в большей степени характеризуют отличие квалификационной группы «педагоги сопровождения» от воспитателей и педагогов дополнительного образования. Первые, в своей профессиональной деятельности в большей степени нацелены

«просто выполнять свою работу и не нагружать себя дополнительно», что соответствует 2 рангу, в то время как воспитатели и педагоги ОДОД оценивают данный смысл на 4 и 7 места соответственно. Педагоги сопровождения предпочитают «заниматься методической работой», нежели проектной деятельностью с детьми, что их также отличает от других квалификационных групп педагогических работников сиротских учреждений. При этом необходимо отметить, что нами не обнаружено статистически значимых различий между тремя анализируемыми группами.

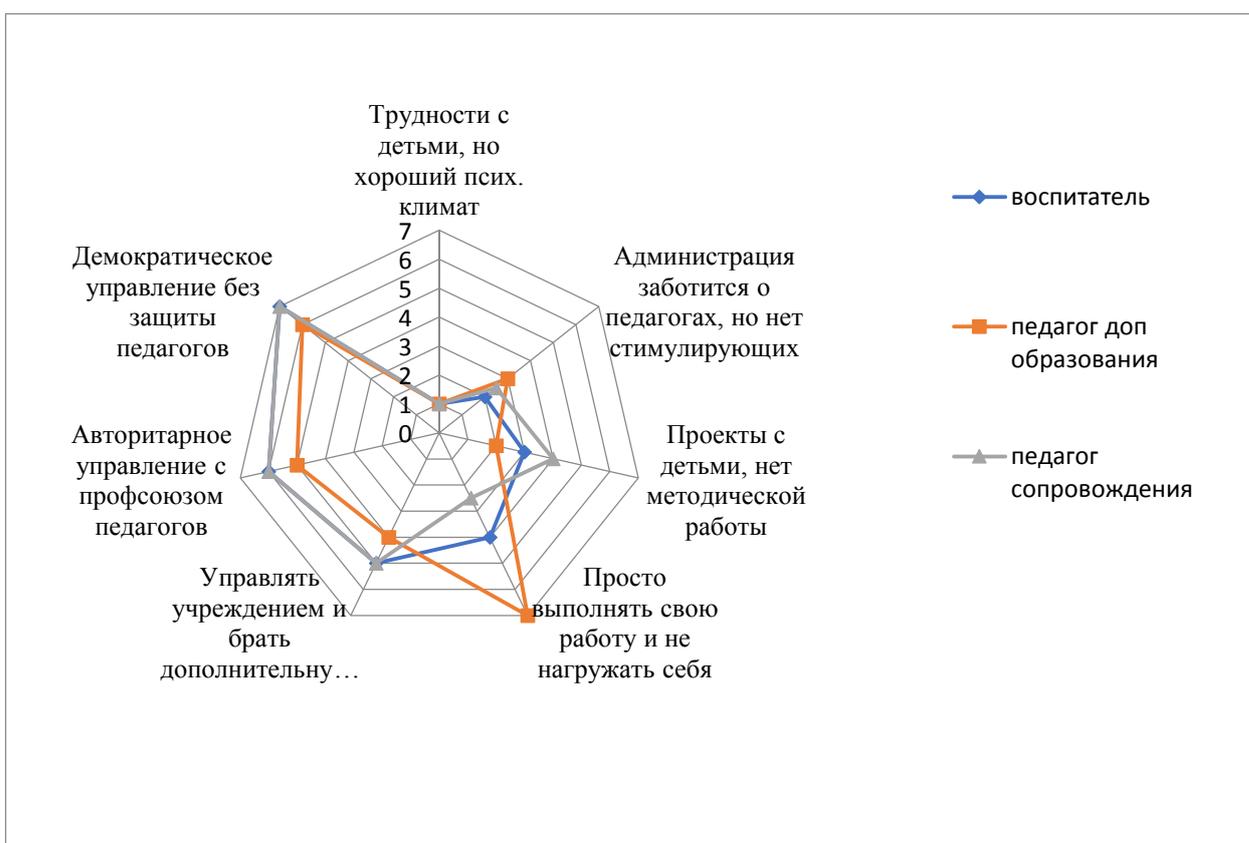


Рисунок 5. Сопоставление профессиональных предпочтений педагогических работников сиротских учреждений по профессионально-квалификационному признаку.

Ранговый анализ базовых смыслов мотивации, мотивационных целей, ориентаций и предпочтений позволил выявить некоторые особенности поведенческих установок педагогических работников, которые возникают в связи с гендерной принадлежностью, принадлежностью к квалификационной категории или возрастной группе. При этом представляется важным исследовать, какие установки для педагогов являются наиболее актуальными для них, с точки зрения

производительности труда и желания работать. Для того чтобы определить доминирующую роль той или иной диспозиции в жизни и профессиональной деятельности педагогов, им предлагалось распределить 7 баллов между базовыми мотивационными смыслами / целями/ ориентациями или предпочтениями по степени важности, отвечая на несколько вопросов.

Можно сделать статистически обоснованный вывод о том, что для педагогов ОДОД в большей степени играет роль «возможность соединить хобби и работу», чем для других квалификационных групп ( $p = 0.03$ ) статистические различия зафиксированы при дисперсионном анализе ответа на вопрос «Я бы хотел работать там, где», педагоги дополнительного образования отнесли ответ «возможность соединять хобби и работу» на 1 место, в то время как воспитатели и педагоги сопровождения на 3. Смысл «возможность соединять хобби и работу» связан со смыслом «возможность профессионального развития», что подтверждается двухсторонней корреляцией по критерию Спирмана ( $r = 0.8, p = 0.0$ ).

В Таблицах 33, 34 представлено в ранговом порядке ответы на вопрос «Я бы хотел работать там, где» по квалификационным категориям и возрастным группам. Для воспитателей и педагогов сопровождения важную роль играет «высокий доход», что занимает 1 место в ранговом распределении, педагоги ОДОД относят данный смысл на 3 место в общем ранговом рейтинге. Психологический климат остается важным для трех рассматриваемых квалификационных категорий и занимает 2 место в ранговом распределении.

Таблица 33 – Ранговое распределение ценностно-мотивационных смыслом по квалификационным группам респондентов (таблица отсортирована по столбцу 2).

<b>Я бы хотел работать там, где</b>	<b>воспитатели</b>	<b>ОДОД</b>	<b>педагог сопровождения</b>
Высокий доход	1	3	1
Хороший психологический климат в коллективе	2	2,5	2,5
Возможность профессионально развиваться	3	4	3
Соединить хобби и работу	3	1	3

Таблица 34 – Ранговое распределение ценностно-мотивационных смыслов по возрастным группам респондентов (таблица отсортирована по столбцу 2)

<b>Я бы хотел работать там, где</b>	<b>23-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>60 и старше</b>
Высокий доход	1	1	1	3	3
Хороший психологический климат в коллективе	2	3	2	2	4
Соединить хобби и работу	3	2	4	1	2
Возможность профессионально развиваться	4	4	3	3	1

В Таблицах 35, 36 представлено в ранговом порядке ответы на вопрос «Я бы смог внести большой вклад там, где» по квалификационным категориям и возрастным группам.

По мнению воспитателей, они бы смогли внести большой вклад там, где результаты материально стимулируются, оцениваются и практически применяются. Оценка труда воспитателя и его практическое примирение в контексте деятельности сиротских учреждений напрямую связана с чувством работы в «слаженном коллективе», что статистически подтверждается высоким уровнем корреляции ( $r = 0.9$ ,  $p = 0.01$ ) между двумя переменными.

Педагоги дополнительного образования отмечают для себя, что смогут внести большой вклад там, где слаженный коллектив, а результаты труда также оцениваются и практически применяются.

Таблица 35 – Ранговое распределение ценностно-мотивационных смыслов по квалификационным группам респондентов (таблица отсортирована по столбцу 2).

<b>Я бы смог внести большой вклад там, где</b>	<b>воспитатели</b>	<b>ОДОД</b>	<b>педагог сопровождения</b>
Результаты материально стимулируются	1	3	1
Результаты труда оцениваются и практически применяются	2	2	3
Работа в слаженном коллективе	3	1	3
Трудности с детьми помогает преодолеть администрация	4	4	4

В ранговом распределении между базовыми ценностно-мотивационными смыслами, целями, ориентациями и предпочтениями (таблица 17) видно, что с возрастом 23-30 предпочтение «работать в слаженном коллективе»

трансформируется в возрасте 31-40 в цель материального обогащения и окончательно закрепляется. Также, с возрастом изменяется степень важности роли администрации в преодолении трудностей с детьми. Молодые педагоги в большей степени стремятся наладить отношения в коллективе, и придают меньшее значение оценке результата их работы и ее практического применения, в то время как для возрастных групп 31-40 и 41-50 это предпочтение является самым важным и соответствует 1 и 2 рангам.

Таблица 36 – Ранговое распределение ценностно-мотивационных смыслов по возрастным группам респондентов (таблица отсортирована по столбцу 2).

<b>Я бы смог внести большой вклад там, где</b>	<b>23-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>60 и старше</b>
Работа в слаженном коллективе	1	3	3	2	2
Результаты материально стимулируются	2	1	2	1	1
Трудности с детьми помогает преодолеть администрация	3	4	4	3	4
Результаты труда оцениваются и практически применяются	4	2	1	4	3

При анализе концептуального развития теории трудовой мотивации педагогических работников нами определено, что на их производительность и трудовую мотивацию может повлиять такой профессиональный вызов как «плохое поведение детей», с чем сталкиваются в большинстве случаев педагоги сиротских учреждений. При этом, как показывает наше исследование, педагогические работники могут преодолеть эту трудность при наличии определенной позитивной управленческой атрибуции в учреждении. Анализ проведенного исследования сформировал представление о мотивационном состоянии педагогических работников сиротских учреждений, в результате которого определяется высокий потенциал для внутренней мотивации. Педагогическим работникам сиротских учреждений свойственна склонность к таким позитивным и гедонистическим смыслам как: яркость жизни, альтруизм, нацеленность на дружеские отношения в коллективе, справедливость и честность, ориентации на гармонию с людьми по жизни и с детьми в профессиональной деятельности. Как утверждают ученые, мы успешны, когда мы счастливы, а не

наоборот. Поэтому, если мы более оптимистичны, эффективны, гибки и имеем надежду, то с большей вероятностью преодолеем все вызовы в сложной личной и организационной обстановке<sup>149</sup>. Вместе с тем, анализ процессов формирования трудовой мотивации в учреждениях для детей-сирот показал, что основным управленческим механизмом в области мотивации педагогов являются материальные стимулы. Доминирование альтруистических и гедонистических ориентаций педагогов с одной стороны и гипертрофированность инструментов управления на эгоистические установки самоутверждения, самореализации и экономического обогащения с другой, могут создать смысловое противоречие и повлиять на производительность педагогических работников. В этой связи представляется важным изучить трудовую мотивацию педагогов через их организационное поведение на рабочем месте. Индикаторами для определения уровня мотивации в организационном контексте послужат элементы методики исследования позитивного управления человеческими ресурсами: HERO (Hope - надежда, Efficacy - эффективность, Resilience – устойчивость, Optimism - оптимизм).

Надежда изображает позитивное состояние, в котором люди мотивированы на достижения цели, несмотря на возможные проблемы, с которыми они могут столкнуться на пути<sup>150</sup>. Это измерение передает волю (мотивацию для достижения желаемой цели) и путь (способность разработать подходящий план и следовать ему соответственно) человека. Следовательно, педагогические работники с высоким уровнем надежды легко установят цели и разработают решения необходимые для их достижения.

Самоэффективность относится к убежденности людей в их способности выполнять конкретные задачи в организационных контекстах, путем направления необходимых действий и мобилизации мотивационных и когнитивных

---

<sup>149</sup> Youssef, CM & Luthans, F. (2007). Позитивное организационное поведение на рабочем месте: влияние надежды, оптимизма и устойчивости. Журнал управления, 33, 774-800.

<sup>150</sup> Snyder, C.R. (Ed.) Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications; Academic Press: London, UK, 2000.

ресурсов<sup>151</sup>. Педагоги с высоким уровнем самоэффективности будут иметь повышенную уверенность в их способности участвовать в решении сложных проблем своих подопечных.

Оптимизм обозначает общее ожидание желаемых результатов. Согласно этому элементу ожиданий, оптимистичные педагогические работники будут предполагать положительный результат, когда сталкиваются с неуверенностью в своих действиях.

Устойчивость представляет собой способность людей восстанавливаться после неблагоприятных событий для адаптации к таким изменениям и дальнейшего достижения высокой производительности. Более устойчивые педагоги будут преодолевать трудные ситуации (например, стрессовые требования к работе или взаимодействие с человеком, который пережил травматический стресс, плохое поведение детей и т.п.) и будут продолжать выполнять на высоком уровне профессиональные задачи.

В таблицах 37-39 представлены результаты усредненных результатов оценок критериев позитивного организационного поведения по возрастным, профессионально-квалификационным группам и в зависимости от стажа.

Респондентам предлагалось ответить на высказывания, которые описывают их мнение применительно к себе на данный момент. Высказывания были сформулированы следующим образом: «Я чувствую себя уверенно, представляя мою сферу деятельности во время встречи с руководством»; «Если во время работы у меня возникнут проблемы, я найду много способов справиться с ними»; «Я могу найти много способов достижения текущих целей моей работы»; «Я обычно преодолеваю стрессовые ситуации на работе без усилий»; «Я всегда ищу положительные стороны во всем, когда дело касается моей работы» и оценивались по 6-бальной шкале, где 1 - полностью не согласен, 2 - не согласен, 3 - не совсем согласен, 4 - немного согласен, 5 - согласен, 6 - полностью согласен.

---

<sup>151</sup> Stajkovic, A.D.; Luthans, F. Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychol. Bull. 1998, 124, 240–261

Анализ усредненных ответов на критерии позитивного организационного поведения в зависимости от профессионально-квалификационных групп (Таблица 37) определил проблемную сторону в области профессионального положения квалификационной группы «воспитатели» - 55% опрошенных. Данная группа педагогов, в сравнении с другими, в меньшей степени чувствует себя эффективной, устойчивой, имеет меньший уровень надежды и оптимизма. Так, воспитатели на вопросы анкеты ответили «немного согласен», в то время как для педагогов дополнительного образования характерен усредненный ответ 5 – «согласен». Для педагогов сопровождения также характерен немного пониженный уровень благополучия в организационном контексте: в меньшей степени специалисты данной квалификационной группы чувствуют себя устойчивыми – способность преодолеть стрессовые ситуации. Данные показатели является посредниками между благоприятным климатом и эффективностью работы сотрудников<sup>152</sup>. Благоприятный климат мы определяем как общая поддержка, которую сотрудник получает от своих коллег, других отделов и их руководителей, что помогает ему справляться со своими требованиями и трудностями.

Таблица 37 – Средние оценки ценностно-мотивационных смыслов по профессионально-квалификационным группам.

<b>Квалификация</b>	<b>Эффективность</b>	<b>Надежда</b>	<b>Устойчивость</b>	<b>Оптимизм</b>
воспитатель	4	4,5	4	4
ОДОД	5	5,5	4,5	5
Сопровождение	4,5	5	4	4,5

На основе эмпирических данных можно заключить, что воспитатели в своей профессиональной деятельности не в средней степени мотивированы на достижение поставленных целей, особенно при условии наличия проблем, стоящих у них на пути. Следовательно, воспитатели с не высоким уровнем «надежды», с трудностями устанавливают цели и разработают решения необходимые для их достижения.

<sup>152</sup> Luthans F, Norman S., Avolio B. & Avey J.. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relation-ship. Journal of Organizational Behavior, 29(2), 219.

Не высокий уровень показателя «оптимизм» означает, что педагоги сиротских учреждений не всегда предполагают положительный результат, когда сталкиваются с неуверенностью в своих действиях или когда думают о своем будущем в организационном контексте. Так, утверждения «Я всегда ищу положительные стороны во всем, когда дела касаются моей работы» и «Я оптимистично смотрю в будущее во всем, что касается моей работы» ниже всего оценили воспитатели: «4» - немного согласен.

Показатели уровня «надежды», «эффективности», «устойчивости» и «оптимизма» отражают производительность сотрудников и их благополучие в организационном контексте. С целью определить более конкретные проблемные стороны нами был проведен анализ средних оценок респондентов в зависимости от педагогического стажа (таблица 38). В результате чего были определены наиболее уязвимые группы педагогов с педагогическим стажем до 10 лет – 28 % респондентов

В первые три года педагогической деятельности сотрудники сиротских учреждений испытывают особый стресс, который их преследует долгое время, что отражает не высокий уровень «устойчивости». Не высокий уровень «устойчивости» среди групп педагогов со стажем «1-3» и «4-10» говорит о том, что они не могут полностью восстанавливаться после неблагоприятных событий на работе и адаптироваться к ним, для достижения высокой производительности. Так, высказывания «Я обычно преодолеваю стрессовые ситуации на работе без усилий» или «Я могу справиться с трудностями на работе, потому что я уже испытывал трудности раньше», педагоги оценили на «3» - «не совсем согласен». Эту ситуацию можно объяснить частым взаимодействием с «трудными подростками», детьми с задержкой психического развития, умственной отсталостью и их, порой, непредсказуемым поведением и отсутствием поддержки и сопровождения со стороны администрации и коллектива. Подобная ситуация складывается с оценками педагогических работников относительно их эффективности.

Педагоги со стажем до 10 лет в меньшей степени чувствуют самоэффективность в сиротских учреждениях по сравнению с другими коллегами. Эту ситуацию отражают оценки на высказывание «Я чувствую себя уверенно, представляя мою сферу деятельности во время встреч с руководством», «Я чувствую себя уверенно, участвуя в обсуждении стратегии моего учреждения», «Я чувствую себя уверенно представляя, информацию группе коллег», которые соответствуют «3,5 – не совсем согласен». Низкий уровень чувства эффективности педагогов в организационном контексте, говорит об их убежденности, что даже при направлении необходимых действий и мобилизации мотивационных ресурсов они могут не выполнить конкретные задачи. В конечном счете, такая убежденность будет порождать не уверенность в их способности участвовать в решении сложных проблем своих подопечных воспитанников. Причиной такой ситуации может послужить как низкий уровень сопровождения педагога на первых этапах профессиональной деятельности, так и низкий уровень информированности. Необходимо отметить, что показатели HERO формируются на достаточный уровень только к профессиональному опыту 20 лет и более.

Таблица 38 – Средние оценки ценностно-мотивационных смыслов в зависимости от стажа респондентов

<b>Стаж</b>	<b>Эффективность</b>	<b>Надежда</b>	<b>Устойчивость</b>	<b>Оптимизм</b>
1-3	3,5	4	3	4
4-10	3,5	4	3,5	4,5
11-15	4	4,8	4	4
16-20	5	4,6	4,5	4,8
20 и более	5	5	4,5	4,9

Педагогический стаж может начаться не только после института, но и в возрасте 30 лет и старше, или может быть получен в другом не сиротском образовательном или социальном учреждении, что не позволяет нам сделать вывод о том, что обуславливает необходимость дополнительного анализа критериев позитивного организационного поведения по возрастным группам педагогов.

В таблице 19 отражены результаты средних оценок критериев HERO педагогов в зависимости от их возраста. Из таблицы видно, что показатели HERO формируются с возрастом, а наиболее уязвимая группа – педагоги в возрасте до 40 лет (39% респондентов) с пониженными показателями «эффективность» и «устойчивость». Примечательно, что более молодые представители профессиональной группы педагогов сиротских учреждений – носители инновационных практик и подходов, склонны к убежденности, что их усилия и мотивационные ресурсы не будут эффективны. Данная ситуация может быть источником эмпирически установленной нами проблемы снижения трудовой активности и инициативности педагогов с возрастом.

Таблица 39 – Средние оценки ценностно-мотивационных смыслов по возрастным группам респондентов

<b>Возраст</b>	<b>Эффективность</b>	<b>Надежда</b>	<b>Устойчивость</b>	<b>Оптимизм</b>
23-30	3,5	4	3,5	4
31-40	3,8	5	3,5	4,5
41-50	4,5	4,5	4	4
51-60	4,5	5	4	5
60 и старше	4,5	4,5	4,5	5

Анкету исследования завершали несколько открытых вопросов. Первый вопрос был сформулирован, с целью определить, какие методы трудовой мотивации лично для педагогов являлись значимым и эффективным, и звучал следующим образом: «Пожалуйста, вспомните 1-2 примера поощрения вас в учреждении, которые Вы расценили как самые эффективные и позитивные». На основе метода группировки, мы получили следующие данные:

1. Премия – 38,4 %;
2. Почетная грамота или Благодарность – 30,1%;
3. Нет – 10%;
4. Похвала руководителя – 5,3%;
5. Наградной знак – 3,5%
6. Признание детей – 1,7%;

К самым эффективным и позитивным методам, которые используются в сиротских учреждениях, педагоги относят: премию – 38,4% , почетную грамоту или Благодарность – 30,1%. Для 10% педагогов применяемые меры мотивации являются не эффективными; 5.3% педагогов ответили, что на их мотивацию похвала руководителя оказала самое позитивное влияние. Необходимо отметить, что среди общих ответов находились высказывания, имеющие негативный окрас относительно неценности их труда «один раз за всю работу дали грамоту. Мое поощрение – это любовь и благодарность детей».

С целью сопоставить применяемые методы мотивации в сиротских учреждениях, с существующими целями, предпочтениями и ориентациями педагогов, а также определить методы трудовой мотивации, которые могут быть потенциально применимы к их профессиональной деятельности, педагогическим работникам задавался следующий открытый вопрос: «Что по-Вашему мнению (какие преобразования) могли бы побудить Ваших коллег к повышению трудовой активности и эффективности?». Данный вопрос определенно вызвал затруднения у респондентов т.к. на него смогло ответить около 50% респондентов.

Педагоги считают, что к повышению трудовой активности и эффективности их будет мотивировать материальное положение: увеличение заработной платы и премий – 28% от числа ответивших респондентов. При этом основную массу ответов составляют не материальные цели, а предпочтения работы в дружелюбном коллективе: «хорошие отношения в коллективе» – 15%; «хороший психологический климат» – 9,1 %; «осознание общего дела» – 9,3 %; ориентации свободы, справедливости и честности: «Свобода действий» – 11,6 %; «единство требований и справедливое отношение ко всем» – 13%. Около 10 % педагогов «не знают», что могло бы побудить их коллег к повышению трудовой активности и эффективности, 4.6% ответили – «чаще хвалить» и «давать обратную связь».

Также, среди общих ответов были определены некоторые высказывания педагогов, описывающие проблемные стороны организационно-управленческого и профессионального характера. Воспитатели отмечают, что они «юридически не защищены от детей, которые постоянно угрожают, что пожалуются на горячую

линию, если их требования не будут выполнены». В дополнении к этому, воспитатели сообщают о «порочной практике привлечения к дисциплинарной ответственности педагогов за упущения воспитанников (самовольный уход воспитанников за пределы центра, факты употребления детьми запрещенных веществ, низкая успеваемость, отказ детей от учебы и другие проблемные события)». По их мнению, подобные события подталкивают педагогов к сокрытию реального положения дел в сиротском учреждении, покрыванию нарушений воспитанников, которые в свою очередь, чувствуют безнаказанность и не усваивают социальные нормы, что, как правило, в дальнейшем приводит к их полной социальной деградации.

### *Выводы.*

В результате проведенного исследования нам удалось выявить ценностно-мотивационные смыслы в деятельности педагогических работников учреждений для детей сирот и их межгрупповые сходства и различия.

#### 1. Межгрупповые сходства.

##### *1.1 Базовые смыслы.*

Эмпирически установлено, что среди педагогических работников сиротских учреждений, вне зависимости от педагогического стажа, профессионально-квалификационной, возрастной группы или гендерного признака намечается альтруистический подход к труду. Педагогам сиротских учреждений, как социально-профессиональной группе, в отличие от других категорий педагогических работников, свойственно обесценивание таких эгоистических смыслов как возможность достичь успеха, возможность повышать квалификацию, повысить статус или иметь дополнительные льготы.

##### *1.2 Профессиональные и жизненные цели*

В своей жизни и профессиональной деятельности педагогические работники сиротских учреждений стремятся к независимости и свободе действий, иметь высокий доход, совместить личное хобби с профессиональной деятельностью, искать новые приключения и жить ярко. Педагогические

работники в большей степени нацелены на свободу и жизнерадостность, чем на смыслы «власть» и «самореализация».

### *1.3 Профессиональные и жизненные ориентации*

Эмпирически установлено, что среди педагогических работников сиротских учреждений, вне зависимости от педагогического стажа, профессионально-квалификационной, возрастной группы или гендерного признака, достигнуто смысловое единство относительно подхода к труду, в основе которого лежат ориентации справедливости и честности, гедонизма, альтруизма и гармонии с людьми и миром, что прямо отражается на их профессиональных предпочтениях. Смысл «удовольствие от работы» сильно коррелирует со смыслом «справедливость и честность» ( $r = 0.9$ ,  $p = 0.01$ ) и смыслом «гармония с людьми и миром» ( $r = 0.8$ ,  $p = 0.01$ ). На основе чего можно заключить, что повышение уровня удовлетворённости и удовольствия от работы педагогов напрямую зависит от реализации принципа справедливости в управленческой деятельности. В меньшей степени педагоги ориентируются на собственные цели и своих коллег, что говорит о высоком уровне автономности.

### *1.4 Профессиональные предпочтения*

В ходе исследования профессиональных предпочтений педагогических работников, являющихся воплощением поведенческих установок в организационном контексте, эмпирически определено, что они в значительной степени схожи во всех квалификационных и возрастных группах. Указанный факт позволяет утверждать о наличии единства предпочтений в деятельности, обозначающего контуры нормативного поведения. Педагогические работники сиротских учреждений готовы сталкиваться с одним из главных вызовов в их профессиональной деятельности – плохим поведением детей, при условии наличия хорошего психологического климата в коллективе. Педагоги сходятся во мнении, что эффективнее работали бы там, где «администрация заботится о педагогах, но отсутствуют стимулирующие выплаты». По мнению воспитателей и педагогов ОДОД, они бы смогли внести большой вклад там, где их результаты оцениваются и практически применяются. Чувство оценки труда воспитателя и

его практическое применение связано с чувством работы в «слаженном коллективе», что статистически подтверждается высоким уровнем корреляции ( $r = 0.9$ ,  $p = 0.01$ ).

## 2. Межгрупповые отличия.

На формирование ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений значительное воздействие оказывают такие социально-демографические и профессиональные характеристики как возраст, пол, педагогический стаж, квалификационная группа.

2.1. Трудовые мотивационные цели, ориентации и предпочтения имеют некоторые отличия в зависимости от содержания трудовых обязанностей и самой профессии.

*Воспитатели* придают основное значение таким базовым смыслам как хорошие взаимоотношения с педагогами и администрацией, признание и оценка труда воспитателя со стороны администрации, осознание всем коллективом миссии Центра, размер премий и надбавок. Воспитатели в большей степени ориентированы на гармонию в отношениях с детьми, чем другие квалификационные группы. В профессиональной деятельности готовы к дополнительной трудовой нагрузке, при этом, предпочитают заниматься проектами с детьми, чем методической работой. Данная группа педагогов, в сравнении с другими, в меньшей степени чувствует себя эффективной, устойчивой, имеет меньший уровень надежды и оптимизма.

*Педагоги дополнительного образования* в большей степени, чем другие квалификационные группы придают значение возможности соединить хобби и работу ( $p = 0.03$ ). Среди базовых ценностно-мотивационных смыслов выделяют удобный график работы, хорошие отношения в коллективе, осознание всем коллективом миссии Центра. В профессиональной деятельности в большей степени предпочитают практическую деятельность, чем методическую работу. Характеризуются достаточным уровнем эффективности, надежды, устойчивости и оптимизма.

*Педагоги сопровождения* отмечают для себя как наиболее важные смыслы в их профессиональной деятельности соответствие личных деловых качеств руководителя Центра личным ожиданиям, уровень зарплаты и удобный график работы. Педагоги сопровождения предпочитают заниматься методической работой, чем проектной деятельностью с детьми и желают просто выполнять свою работу и не нагружать себя дополнительно. В меньшей степени специалисты данной квалификационной группы чувствуют, что способны преодолеть стрессовые ситуации.

2.2. *Педагогические работники первые 10 лет* и в возрасте до 30 лет (молодые специалисты), в своей профессиональной деятельности, придают особое значение социальным контактам, хорошим отношениям с коллегами администрацией, возможности учиться и повышать квалификацию, готовы к дополнительным методическим нагрузкам и проявлять активность. Для них играет роль признание и практическое применение результатов их труда, а не материальное стимулирование. Молодые педагоги предпочитают работать там, где демократическое управление, даже при условии отсутствия профсоюза по защите их прав. По показателям HERO, данная группа педагогов характеризуется низким уровнем устойчивости и эффективности, что говорит о том, что они не могут полностью восстанавливаться после неблагоприятных событий на работе и адаптироваться к ним, для достижения высокой производительности. Молодые педагоги сиротских учреждений – носители инновационных практик и подходов, склонны к убежденности, что их усилия и мотивационные ресурсы не будут эффективны. Как показали результаты опроса педагогов сиротских учреждений, 50% респондентов в возрасте до 30 лет и педагогическим стажем до 10 лет, задумываются о том, чтобы сменить работу.

*Педагогические работники со стажем от 10-20 лет* и в возрасте 31-50 лет (носители культуры), придают меньшее значение хорошим отношениям с администрацией, возможности принять участие в управлении учреждением. При этом значимость роли в профессиональной деятельности не пропадает. С педагогическим стажем увеличивается значимость хороших отношений в

коллективе, признания администрацией их труда и его практического применения. Нацелены на яркость жизни и новые приключения. Готовы к дополнительным нагрузкам, ответственности и методической работе, однако могут их избегать. Ориентированы на гармонию в отношениях с детьми в профессиональной деятельности, придают высокую значимость материальному стимулированию результатов их труда. Не обозначают для себя важность дополнительного обучения и повышения квалификации. Предпочитают авторитарное управление, зная, что их права будут защищены. Оказывать влияние на детей и коллег. Придают значение смыслу причастности – осознание миссии Центра. До 40 лет и первые 10 лет педагогического стажа, для данной группы характерен низкий уровень чувства эффективности и устойчивости в организационном контексте, говорит об их убежденности, что даже при направлении необходимых действий и мобилизации мотивационных ресурсов они могут не выполнить конкретные задачи.

*Педагогические работники со стажем 20 лет и старше 50 лет (хранители традиций).* Приобретает особую значимость соответствие личных деловых качеств руководителя и понижается значимость социальных контактов. Желают просто выполнять свою работу и не нагружать себя дополнительно, не желают принимать участие в управление центром и заниматься методической работой, вместо этого предпочитают проводить больше времени с детьми, реализовывая проекты. Дополнительно ориентируются на гармонию с людьми и миром и собственные цели. Имеют консервативный подход в профессиональной деятельности: желание работать по налаженной схеме, не рисковать. Не обозначают для себя важность дополнительного обучения и повышения квалификации. Обещивают причастность к общей миссии и роли администрации в профессиональной деятельности. На смену целям экономического обогащения, приходит желание соединить хобби и работу. Характеризуются достаточным уровнем устойчивости, эффективности, надежды и оптимизма.

2.3. Педагогические работники мужского пола в большей степени в профессиональной деятельности стремятся к новизне и брать на себя большую ответственность ( $p = 0.05$ ). Также мужчины в профессиональной деятельности в большей степени стремятся к управлению учреждением ( $p = 0.05$ ).

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что в профессиональной деятельности педагогических работников сиротских учреждений намечается альтруистический и гедонистический подходы к труду, а ценностно-мотивационные смыслы кардинально изменяются с педагогическим стажем и возрастом. При этом предпочтение работы в хорошем коллективе, наличие хобби на работе с возрастом трансформируется в цель материального обогащения, снижается активность и инициативность педагогических работников в профессиональной деятельности. Для педагогов преобладает второстепенная значимость таких ценностно-мотивационных смыслов как профессиональное обучение и повышение квалификации; познание; коллективный труд; обесценивание миссии сиротских учреждений. Эти смыслы имеют общечеловеческий характер и способствуют гуманизации и развитию института воспитания. Их слабая выраженность в деятельности педагогических работников противоречит динамике развития современных общественных отношений, в рамках которых актуализируется значимость образования, развития, познания и терпимости.

Современная парадигма управления персоналом базируется на первостепенной важности личности как основного ресурса учреждения, что обуславливает приоритетные задачи в творческой реализации каждого педагога, максимального раскрытия его способностей и талантов, повышения удовлетворенности в контексте деятельности сиротских учреждений. При этом социально-экономическое положение страны в целом и отдельных отраслей экономики, уровень жизни населения, особенности развития социальной сферы, в том числе системы управления мотивацией в сиротских учреждениях, не достигает необходимых результатов, и способствуют закреплению мотивационных установок на достижение материального благополучия,

стабильности своего жизненного положения. Материальное стимулирование является основным применяемым инструментом управления мотивацией педагогов в сиротских учреждениях и развивает материальные установки у педагогов, в то время как многие ориентированы на социальные связи и внутреколлективные контакты. Это противоречие приводит к тому, что цели развития, личностного роста, коллективного труда и результатов отходят на второй план, что в результате отражается на положении педагогических работников в контексте деятельности сиротских учреждений.

Показатели благополучия HERO (герой: надежда, эффективность, устойчивость и оптимизм) указали на ряд проблемных ситуаций. Нами эмпирически определено, что педагогические работники сиротских учреждений в возрасте до 40 лет и с педагогическим стажем до 10 лет склонны к убежденности, что их усилия и мотивационные ресурсы не будут эффективны, что они не могут полностью восстанавливаться после неблагоприятных событий на работе и адаптироваться к ним, для достижения высокой производительности.

Степень совпадения ценностно-мотивационных смыслов и установок личности в профессиональной деятельности с целями и ценностями учреждения, является одной из предпосылок удовлетворенности работой и формирования системы факторов социального самочувствия работников. Данные факторы группируются вокруг 5 основных типов по степени открытости к происходящим изменениям и позитивного отношения к ним: решительное, обычное, неопределенное, тревожное (напряженное), безразличное (решительный и обычный типы социального самочувствия относятся к созидательным, а тревожный и безразличный – к типам торможения преобразований).<sup>153</sup> Развивая вышеприведенный тезис, мы предполагаем, что гармоничное сочетание ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников, формирование единого смыслового пространства в сиротском учреждении, моделирование его

---

<sup>153</sup> Потемкин В.К. Личностный фактор в территориальной организации производственной деятельности: научное издание / В.К. Потемкин. – СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2014. – 222 с.

не стихийно, а целенаправленно – обеспечит базу для эффективного и слаженного взаимодействия всех подсистем. Наличие в сиротском учреждении системы единых ценностно-мотивационных смыслов, разделяемых всеми педагогическими работниками, будут способствовать увеличению доли педагогов, имеющих созидательные типы социального самочувствия, вовлеченных в работу учреждения и лояльных к нему.

Нами определены ценностно-мотивационные смыслы в деятельности педагогических работников сиротских учреждений, относящиеся к различным профессионально-квалификационным и социально-демографическим группам. Подобное исследование проведено впервые, а полученные результаты дают возможность обосновать способы управленческого воздействия на формирование ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников сиротских учреждений как инструмента оптимизации и повышения результативности профессиональной деятельности.

В следующем параграфе раскрывается проблема удовлетворенности трудовым процессом педагогическими работниками сиротских учреждений и структура организационных условий, воздействующих на ее уровень. Осмысление и эмпирическая диагностика удовлетворенности трудом является основанием для дальнейшей разработки рекомендаций по развитию социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников различных профессионально-квалификационных и демографических групп сиротских учреждений.

### **2.3. Оценка степени удовлетворенности педагогических работников в процессе трудовой деятельности в сиротских учреждениях**

Удовлетворенность работой и мотивация являются наиболее обсуждаемыми темами организационного поведения в области управления человеческими ресурсами (HRM) и развития (HRD). Эти параметры были определены в качестве наиболее важных факторов, влияющих на эффективность и результативность организации. Большинство исследователей обнаружили положительную

взаимосвязь между удовлетворенностью работой и мотивацией<sup>154155</sup>. Удовлетворенность работой и трудовая мотивация являются двумя факторами успеха сиротских учреждений, потому что ее успех зависит от сотрудников и их отношения, поведения и результатов. Мотивация и удовлетворенность работой довольно сильно отличаются друг от друга с точки зрения отдачи и эффективности. Мотивация является результатом будущих ожиданий, в то время как удовлетворенность является результатом прошлых событий и опыта, и чувства человека к работе будут определять качество работы и связанных с ней элементов<sup>156</sup>.

Роль руководителей заключается в том, чтобы помочь сотрудникам адаптироваться и чувствовать себя комфортно в рабочей среде, чтобы мотивация сотрудников соответствовала целям организации. А результатом управленческой деятельности являются индикаторы удовлетворенности работников процессом трудовой деятельности. Подобным индикатором, по всей вероятности, может стать удовлетворенность происходящими изменениями в деятельности сиротских учреждений, как в процессе принятия управленческих решений, так и в процессе собственно управления персоналом, его нацеливание на реализацию этих решений в хозяйственной практике. С чем связан подобный подход к оценке уровня удовлетворенности трудовой деятельностью педагогических работников социальной сферы? В процессе концептуального анализа развития теории мотивации и особенностей трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений на различных уровнях, нами определены и демотивационные признаки, к которым отнесены:

- плохие отношения в педагогическом коллективе;
- плохие отношения с администрацией учреждения;

---

<sup>154</sup> Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two? *European Journal of Business and Social S.ciences*, 3(2), 94-102.[Электронный ресурс ]URL: <http://www.ejbss.com/recent.aspx> , дата обращения (18.10.2019)

<sup>155</sup> Singh, S. K., & Tiwari, V. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction of the white-collar employees: A Case study. *Management Insight*, 7(2), 31-39.

<sup>156</sup> Fuller, M. A, Valacich, J. S, & George, J. F. (2008). *Information Systems Project Management: A Process and Team Approach*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- неудовлетворенность системой оплаты труда, экономического и морального стимулирования;

- плохое поведение детей;

- недостатки в организации работы.

Степень удовлетворённости личности работника находится в этой связи в прямой зависимости и может быть измерена совокупностью оценок с различных сторон профессиональной деятельности сотрудников учреждения. Думается, что оценка уровня удовлетворенности в профессиональной деятельности педагогических работников в процессе управления может способствовать минимизации ошибок руководителя, принимающего решения. Но и в этом случае удовлетворенность работников необходимо соотносить с другими характеристиками работы (внешней средой или личностью руководителя), что подтверждают и авторы теории групповой динамики и руководства, что:

- "Во многих ситуациях демократический и ориентированный на человека стиль не приводит к большей удовлетворенности"<sup>157</sup>;

- В ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократический стиль может снизить степень удовлетворенности. Однако участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников"<sup>158</sup>;

- "Высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы, производственные травмы. Это же обычно, но не всегда, увеличивает производительность. Однако низкая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности".

В связи с этим актуализируется проблема анализа уровня удовлетворенности трудом педагогических работников сиротских учреждений в рамках исследования процессов их трудовой мотивации. Диагностика и понимание уровня удовлетворенности педагогических работников, присущих той или иной квалификационной или социально-демографической группе, позволяет

---

<sup>157</sup> Stogdill, Handbook of Leadership: J.K. White and R.H. Ruh. Effects of Personal Values on the Relationship Between Participation and Job Attitudes. Administrative Science Quarterly. Vol. 19, No. 4. P. 545

<sup>158</sup> Victor H. Broom. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. P. 455.

охарактеризовать ее, принять необходимые решения с целью дальнейшего налаживания процессов социального взаимодействия.

Нами предпринимается попытка эмпирической диагностики удовлетворенности трудом педагогических работников сиротских учреждений. Результаты проведенного исследования представлены в виде средних оценок на различные стороны профессиональной деятельности педагогических работников сиротских учреждений, классифицированных в группы по возрастным, квалификационным группам и в зависимости от стажа.

*В работе выявлены статистически значимые различия; предложена авторская типологизация работников. Эмпирически обосновано воздействие организационных факторов на формирование ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников.*

*Результаты исследования.* Для математической обработки данных использовался пакет статистических программ SPSS Statistics, для проверки данных на нормальность нами использовался критерий Колмогорова-Смирнова, для проверки гипотезы о связях между переменными использовались коэффициенты Спирмана, Крускала-Уоллиса, Манна-Уитни.

Удовлетворенность работой и мотивация являются наиболее обсуждаемыми темами организационного поведения в области управления человеческими ресурсами (HRM) и развития (HRD). Эти параметры были определены в качестве наиболее важных факторов, влияющих на эффективность и результативность организации. Большинство исследователей обнаружили положительную взаимосвязь между удовлетворенностью работой и мотивацией<sup>159160</sup>. Удовлетворенность работой и трудовая мотивация являются двумя факторами успеха сиротских учреждений, потому что ее успех зависит от сотрудников и их отношения, поведения и результатов. Мотивация и удовлетворенность работой довольно сильно отличаются друг от друга с точки зрения отдачи и

---

<sup>159</sup> Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two? European Journal of Business and Social S.ciences, 3(2), 94-102.[Электронный ресурс ]URL: <http://www.ejbss.com/recent.aspx> , дата обращения (18.10.2019)

<sup>160</sup> Singh, S. K., & Tiwari, V. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction of the white-collar employees: A Case study. Management Insight, 7(2), 31-39.

эффективности. Мотивация является результатом будущих ожиданий, в то время как удовлетворенность является результатом прошлых событий и опыта, и чувства человека к работе будут определять качество работы и связанных с ней элементов<sup>161</sup>.

Роль руководителей заключается в том, чтобы помочь сотрудникам адаптироваться и чувствовать себя комфортно в рабочей среде, чтобы мотивация сотрудников соответствовала целям организации. А результатом управленческой деятельности являются индикаторы удовлетворенности работников процессом трудовой деятельности. Подобным индикатором удовлетворенности, по всей вероятности, может стать удовлетворенность происходящими изменениями в деятельности сиротских учреждений, как в процессе принятия управленческих решений, так и в процессе собственно управления персоналом, его нацеливание на реализацию этих решений в хозяйственной практике. С чем связан подобный подход к оценке уровня удовлетворенности трудовой деятельностью педагогических работников социальной сферы? В процессе концептуального анализа развития теории мотивации и особенностей трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений на различных уровнях, нами определены и демотивационные признаки, к которым отнесены:

- плохие отношения в педагогическом коллективе;
- плохие отношения с администрацией учреждения;
- неудовлетворенность системой оплаты труда, экономического и морального стимулирования;
- плохое поведение детей;
- недостатки в организации работы.

Степень удовлетворённости личности работника находится в этой связи в прямой зависимости и может быть измерена совокупностью оценок с различных сторон профессиональной деятельности сотрудников учреждения.

---

<sup>161</sup> Fuller, M. A, Valacich, J. S, & George, J. F. (2008). Information Systems Project Management: A Process and Team Approach. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Думается, что оценка уровня удовлетворенности в профессиональной деятельности педагогических работников в процессе управления может способствовать минимизации ошибок руководителя, принимающего решения. Но и в этом случае удовлетворенность работников необходимо соотносить с другими характеристиками работы (внешней средой или личностью руководителя), что подтверждают и авторы теории групповой динамики и руководства, что:

- "Во многих ситуациях демократический и ориентированный на человека стиль не приводит к большей удовлетворенности"<sup>162</sup>;

- В ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократический стиль может снизить степень удовлетворенности. Однако участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников"<sup>163</sup>;

- "Высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы, производственные травмы. Это же обычно, но не всегда, увеличивает производительность. Однако низкая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности".

В связи с этим актуализируется проблема анализа уровня удовлетворенности трудом педагогических работников сиротских учреждений в рамках исследования процессов их трудовой мотивации.

В Таблице 40 представлены оценки уровня удовлетворенности различными сторонами трудового процесса педагогических работников сиротских учреждений. Анализируя полученные эмпирические оценки, можно утверждать, что показатели благоприятной социальной ситуации в сиротских учреждениях для педагогов не улучшаются в течение последнего времени и находятся ниже среднего уровня. Выявленные оценки во многом соотносятся и с оценками удовлетворенности условий осуществления трудовой деятельности в 2016г. Удовлетворенность уровнем признания труда педагогов со стороны администрации в 2016 г. высказали всего 50% респондентов, в 2020 г. это число

---

<sup>162</sup> Stogdill, Handbook of Leadership: J.K. White and R.H. Ruh. Effects of Personal Values on the Relationship Between Participation and Job Attitudes. Administrative Science Quarterly. Vol. 19, No. 4. P. 545

<sup>163</sup> Victor H. Broom. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. P. 455.

составило 55 % работников. Данные оценки прямо отражаются на удовлетворенности педагогов в хороших отношениях с администрацией учреждений: 45% респондентов были удовлетворены этим параметром в 2016 г. и 65% в 2020 г.

Таблица 40 – Оценка степени удовлетворенности трудовым процессом педагогическими работниками сиротских учреждений

Смысл	2016 г.			2020 г.		
	Важность	Удов-ть	+/-	Важность	Удов-ть	+/-
Удобный график	8,6	7,4	-1,1	5,1	4,6	-0,5
Признание труда со стороны администрации	9,0	7,1	<b>-1,9</b>	5,1	3,7	<b>-1,4</b>
Признание труда со стороны коллег	8,1	7,8	-0,3	-	-	-
Признание труда со стороны детей	8,9	7,4	-1,5	5,1	4,5	-0,6
Хорошие отношения с администрацией	9,3	7,7	<b>-1,6</b>	5,1	4,0	<b>-1,1</b>
Возможность совместно с коллективом принимать участие в важных и ответственных мероприятиях	-	-	-	4	4,1	0,1
Возможность достичь успеха, повысить статус	-	-	-	3,9	4,1	0,3
Возможность учиться, повышать квалификацию	-	-	-	4,1	4,3	0,2
Интерес к работе	9,2	9,1	-0,1	-	-	-
Хорошие отношения с коллегами (педагогами)	9,1	8,8	-0,3	5,2	4,6	-0,6
Осознание всем коллективом миссии Центра, причастности к одному общему делу: научить детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, самостоятельно жить в нашем обществе, воспитать полноценного гражданина России.	-	-	-	5,1	3,3	<b>-1,8</b>
Информированность	8,4	6,4	<b>-2,0</b>	5,1	3,7	<b>-1,4</b>
Своевременность зарплаты	9,8	9,9	+0,1	-	-	-
Уровень зарплаты	9,0	8,0	-1	5,0	4,0	-1
Размер премий, надбавок	9,0	6,9	<b>-2,1</b>	5,0	3,5	<b>-1,5</b>
Распределение премий	9,0	6,5	<b>-2,5</b>	4,7	3,2	<b>-1,5</b>
Наличие льгот	7,4	5,0	<b>-2,4</b>	4,0	3,3	-0,7
Соответствие личных деловых качеств руководителя Центра Вашим ожиданиям	-	-	-	5,0	4,5	0,5

**Примечание:** В исследовании 2016 г. использовалась 10-бальная шкала оценок, опрошено 60 педагогов сиротских учреждений. В исследовании 2020 г. использовалась 6-бальная шкала оценок, в опрошено 175 педагогов сиротских учреждений.

На протяжении последних лет в сиротских учреждениях укореняется проблема распределения материального стимулирования и льгот среди педагогических работников. Эта проблемная ситуация говорит о не совершенствовании эффективных контрактов, внедренных в управленческую деятельность социальных учреждений. Так, высказывания «удовлетворенность размером премий, надбавок» и «распределение премий, надбавок» педагогические работники оценили на 3,5 и 3,2 соответственно, что соответствует уровню «скорее не удовлетворен».

Еще одной проблемной ситуацией, отражающей включенность в трудовой процесс сотрудников и их причастность к целям организации, является уровень информированности сотрудников. На протяжении четырех лет этим параметром удовлетворены лишь 37,7% педагогов. Отсюда, кстати, неудовлетворенность педагогов уровнем наиболее важного компонента для сиротских учреждений «осознание коллективом миссии учреждения: причастности к одному общему делу – научить детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, самостоятельно жить в нашем обществе, воспитать полноценного гражданина России». По всей вероятности, в сиротских учреждениях не используется такой аспект управления персоналом, как участие в управлении.

Увеличение информированности в коллективах сиротских учреждений возможно лишь на основе информационных потребностей всех работников, независимо от их места в структуре управления. Отсюда следует, что определение оптимума социально-производственной информации в каждом конкретном случае должно быть результатом учета целей и смыслов, как субъекта, так и объекта управления.

В ходе проводившихся исследований и статистического анализа, обнаружена корреляция между уровнями удовлетворенности отдельных сторон трудовых отношений. Существует положительная связь между чувством справедливости и удовлетворенностью отношениями с администрацией ( $r = 0,76$ ). Педагоги чувствуют хорошее отношение с администрацией, когда их труд признают и оценивают руководители ( $r = 0,87$ ), а наличие у работников

наилучших результатов в их работе будет повышать удовлетворенность детей, что положительно повлияет на развитие воспитательного процесса в сиротском учреждении. В дополнении к этому, чувство признания труда педагогов со стороны администрации и удовлетворенность размером премии наступают, когда сотрудники считают, что она распределена справедливо ( $r = 0.86$ ) и наоборот. Полученные данные показывают, что те, кто удовлетворен отношениями с администрацией, считают своих руководителей внимательными к их труду и личным вопросам педагогов, нежели лица, недовольные этими отношениями. На удовлетворенность педагогов отношениями с коллегами и администрацией и их развитие повлияет осознание сотрудниками сиротского учреждения общей миссии учреждения ( $r = 0.75$ ). Наконец, были зафиксированы некоторые взаимосвязи между особенностями товарищеских контактов педагогов и их активностью в восходящих коммуникациях.

В целом на основе полученных данных можно сделать вывод о большей активности тех педагогов, которые имеют хороших товарищей в своем отделе, и большей удовлетворенности этих работников чувством справедливости, внимательности к их труду, осознанием всем коллективом миссии сиротского учреждения. Сотрудники будут хорошо выполнять свою работу, когда они будут осознавать причастность к общему делу, а их высокий уровень мотивации для выполнения определенных задач и конкретные усилия не останутся незамеченными. Примером этому может послужить получение обратной связи, положительной или отрицательной. Для педагогов получение правильной и достоверной обратной связи является наиболее ценным инструментом для улучшения их навыков. Отсутствие признательности за хорошие результаты снижает эффективность сотрудников, снижает их удовлетворенность и наоборот. Награды и наказания играют ключевую роль в управлении, чтобы мотивировать сотрудников усердно работать для достижения требуемых целей в учреждении.

*При исследовании степени удовлетворенности персонала мы предлагаем анализировать не только социальные оценки респондентов, но и сравнивать их с оценками «важности» того или иного параметра.*

Анализ данных усредненных групповых оценок показателей социального благополучия по возрастным (таблица 42) и профессионально-квалификационным группам (таблица 41, рисунок 6), а также в зависимости от педагогического стажа, позволил обосновать ряд выводов по выявленным межгрупповым различиям. Так, определилась проблемная сторона относительно положения в трудовом процессе квалификационной группы «воспитатели». Представители этой квалификационной группы не удовлетворены такими экономическими смыслами как размер зарплаты, премий и их распределением. Хотя отечественные исследователи утверждают, что удовлетворенность заработком не является главным фактором, который влияет на общую удовлетворенность работой, тем не менее, при принятии решения об увольнении размер заработной платы и ее субъективная оценка личностью играют немаловажную роль.

Таблица 41 – Оценка степени удовлетворенности трудовым процессом педагогическими работниками сиротских учреждений по квалификационным группам

Смысл	Квалификация			Важность
	Воспитатели	ОДОД	Сопровождение	
Уровень зарплаты	3,7	4,4	4,5	5,0
Наличие льгот	3,1	3,7	3,5	4,0
Размер премий	3,0	4,2	3,5	5,0
Распределение премий	2,5	4,0	3,5	4,7
График работы	4,4	4,5	5,0	5,1
Отношения в коллективе (с педагогами)	4,0	5,0	5,0	5,2
Отношения с администрацией (p = 0,01)	3,6	5,0	4,4	5,1
Признание труда администрацией	3,0	4,5	4,0	5,1
Признание труда детьми	4,2	4,7	5,0	5,1
Осознание миссии всем коллективом	<b>2,5</b>	4,7	3,7	5,1
Соответствие качеств руководителя	3,8	5,0	5,0	5,0
Возможность учиться	4,0	4,0	5,1	4,1
Возможность с коллективом принимать участие в ответственных мероприятиях	3,7	4,7	4,0	4,1
Возможность достичь успеха	3,7	4,9	4,0	4,1

Низкая удовлетворенность распределением премий среди воспитателей прямо отражается на реализации принципа справедливости в организационном контексте, что в итоге влияет на низкую удовлетворенность чувством признания их труда со стороны администрации ( $r = 0.86$ ).

В большей степени настораживает факт низкой степени удовлетворённости воспитателями степенью осознания коллективом миссии сиротского учреждения. Ведь поведение педагога как объекта управления в сиротском коллективе строится на основе соответствующих социальных норм. Эти нормы можно определить как «исторически сложившиеся или установленные стандарты поведения и деятельности, соблюдение которых выступает для индивида и группы необходимым условием их включения в определённое социальное целое»<sup>164</sup>. Соответственно непринятие этих норм ведет к различным девиациям в трудовом процессе.

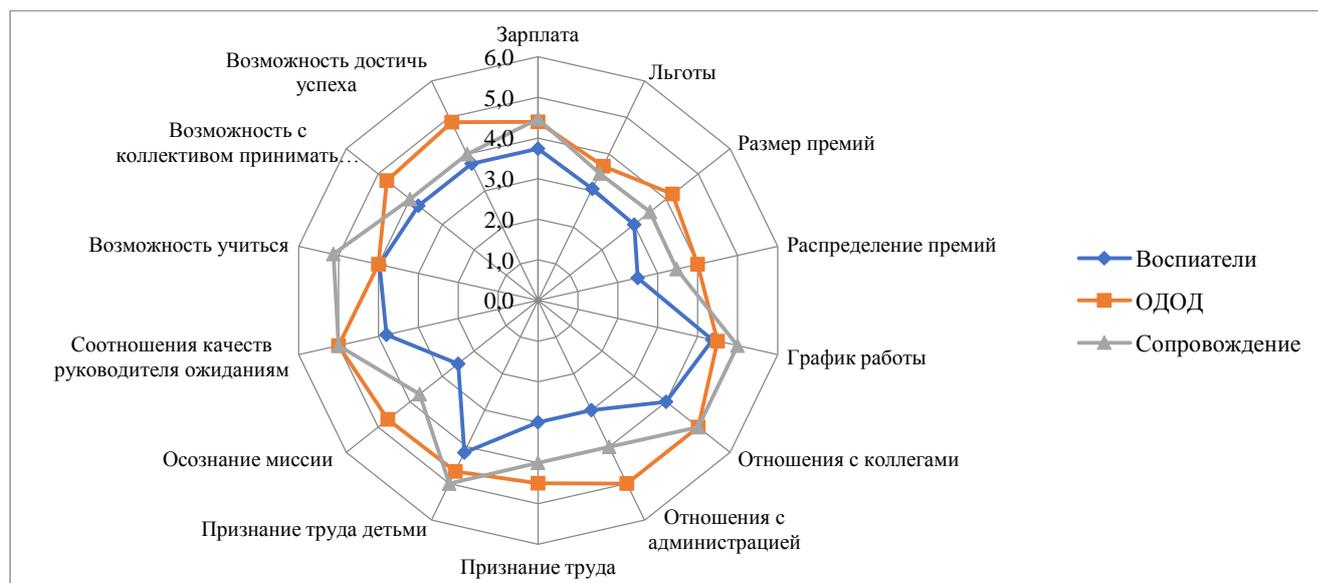


Рисунок 6. Оценка степени удовлетворенности трудовым процессом педагогическими работниками сиротских учреждений по квалификационным категориям

Можно утверждать, что не осознанность воспитателями миссии учреждения и низкая удовлетворенность «чувством справедливости» ведет к дестабилизации отношений с коллегами и администрацией, что подтверждается корреляцией между этими переменными ( $r = 0.75$ ). Более того, нами зафиксировано

<sup>164</sup> Психологический словарь. – М.: 1983, с. 220.

статистически значимое различие ( $p = 0.01$ ) в степенях удовлетворенности отношениями с администрацией между воспитателями (3,0), ОДОД (5,0) и педагогами сопровождения (4,0). Примечательным является то, что педагоги сиротских учреждений в большей степени чувствуют признание их труда со стороны детей, чем со стороны администрации.

В Таблице 42 представлены оценки степени удовлетворенности трудовым процессом педагогическими работниками сиротских учреждений по возрастным группам. Из таблицы видно, что на первых этапах профессионального становления педагогические работники испытывают трудности в отношениях с администрацией, что подтверждает низкая степень удовлетворенности этим параметром в возрастной группе 23-30 лет. Данная ситуация прямо отражается на наиболее актуальном смысле для молодых педагогов - признание их труда со стороны администрации, чем они удовлетворены в наименьшей степени.

Таблица 42 – Оценка степени удовлетворенности трудовым процессом педагогическими работниками сиротских учреждений по возрастным группам

Смысл	Возраст					Важность
	23-30	31-40	41-50	51-60	60 и старше	
Уровень зарплаты	3,9	4,6	3,6	4,5	3,8	5,0
Наличие льгот	3,5	3,5	4,1	2,8	3,7	4,0
Размер премий	3,6	4,0	3	4,0	3,0	5,0
Распределение премий	4,4	3,0	3,1	3,6	2,8	4,7
График работы	4,8	5,1	4,4	4,6	4,0	5,1
Отношения в коллективе (с педагогами)	4,4	5,2	4,4	4,9	4,2	5,2
Отношения с администрацией	3,8	4,0	4,2	4,0	4,2	5,1
Признание труда администрацией	3,4	3,5	3,5	4,0	4,0	5,1
Признание труда детьми	3,7	5,1	4,2	4,7	4,5	5,1
Осознание миссии всем коллективом	2,9	3,5	3,1	3,0	4,0	5,1
Соответствие качеств руководителя	4,0	5,2	4,4	5,0	3,7	5,0
Возможность учиться	4,1	4,7	4,2	4,5	4,2	4,1
Возможность с коллективом принимать участие в ответственных мероприятиях	4,0	4,4	3,9	4,6	3,8	4,1
Возможность достичь успеха	3,8	4,7	3,7	4,6	4,0	4,1

В дополнении к этому, можно сделать статистически обоснованный вывод о том, что молодые педагоги в меньшей степени чувствуют признание их труда со стороны администрации ( $p = 0,05$ ) и удовлетворены осознанием миссии сиротского учреждения всем коллективом ( $p = 0,05$ ) по сравнению с другими возрастными группами, в результате чего не происходит привитие необходимых норм. Нами было эмпирически определено, что актуальность такого смысла как наличие льгот, свойственная педагогом в возрасте от 50 лет, при этом данная возрастная категория в меньшей степени удовлетворена этим параметром. Эти оценки социального благополучия в организационном контексте говорят о слабом функционировании эффективных контрактов в сиротских учреждениях. Факторы компенсации оказывают существенное влияние на удовлетворенность работой, а медицинские льготы, гарантии занятости и планы выхода на пенсию стабилизируют и вдохновляют сотрудников.

Какие выводы можно сделать из обобщенного теоретического и эмпирического материала?

1. Формирование системы мотивации и профессионального становления педагогов в сиротских учреждениях не сопровождается соответствующим социальным механизмом, что приводит к снижению эффективности и качества труда. Данная проблемная ситуация ведет к дестабилизации отношений в трудовых коллективах сиротских учреждений.

Данный вывод подтверждается статистически значимыми различиями в низкой степени удовлетворенности осознанием миссии учреждения молодыми специалистами до 30 лет ( $p = 0,05$ ) по сравнению с другими возрастными группами; признанием администрацией трудовых усилий молодых педагогов ( $p = 0,01$ ) и др. проблемными ситуациями, которые с возрастом приводят к снижению трудовой активности и инициативность в профессиональной деятельности.

2. Применяемая система мотивационных механизмов в сиротских учреждениях не учитывает профессиональных мотивов самих работников, а основывается на материальном стимулировании, что не только не достигает

необходимых результатов, но и деструктивно влияет на отношения педагогов с администрацией.

3. Корреляционный анализ позволяет утверждать, что развитие трудовых отношений и формирование благоприятной среды для педагогических работников в сиротских учреждениях основываются на принципе справедливости, осознанности миссии учреждения всеми сотрудниками, товарищескими контактами педагогов и созданием системы информационного обеспечения.

4. В сиротских учреждениях в течение последних лет складывается не благоприятная социальная ситуация для квалификационной группы «воспитатели». Сложившаяся система мотивации в сиротских учреждениях приводит к дестабилизации отношений воспитателей с администрацией учреждения, низкой приверженности миссии учреждения и вовлеченности в трудовой процесс. Как показали результаты опроса педагогов сиротских учреждений, 25% воспитателей задумываются о том, чтобы сменить работу.

Выявление характеристик педагогических работников и оценка по их признакам уровня социального самочувствия в контексте деятельности сиротских учреждений, видимо, будет не полным без установления доминирующего типа состояния отдельных работников.

Типологизация педагогических работников основывается на совпадении их ценностно-мотивационных смыслов и установок в профессиональной деятельности с целями и ценностями учреждения, степени удовлетворенности, а также социального положения по показателям HERO (надежда, эффективность, устойчивость, оптимизм) в контексте деятельности сиротских учреждений. Данные факторы группируются вокруг 5 основных типов по степени открытости к происходящим изменениям и позитивного отношения к ним: решительное, обычное, неопределенное, тревожное (напряженное), безразличное (решительный и обычный типы социального самочувствия относятся к созидательным, а тревожный и безразличный – к типам торможения преобразований).<sup>165</sup> Среди

---

<sup>165</sup> Потемкин В.К. Личностный фактор в территориальной организации производственной деятельности: научное издание / В.К. Потемкин. – СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2014. – 222 с.

типов состояния социального самочувствия педагогических работников сиротских учреждений мы выделяем следующие:

1. Решительный – направленный на преобразование педагогического процесса – 30 % педагогических работников. Педагоги с высоким уровнем показателей HERO и соответствующей степенью удовлетворенности трудовым процессом.

2. Обычный – имеющий состав действий и необходимых усилий по преобразованию педагогического процесса, но применяемый по ситуации – 18 % педагогических работников. Педагоги со средним уровнем показателей HERO и соответствующей степенью удовлетворенности трудовым процессом.

3. Неопределенный – обусловленный неопределённостью педагога с ситуацией в сиротском учреждении – 16 %. Педагоги со средними показателями HERO, но низкой степенью удовлетворенности или наоборот.

4. Тревожный и напряженный – обусловленный состоянием и положением дел в сиротском учреждении – 23 %. Заниженный уровень показателей HERO и низкая степень удовлетворенности трудовым процессом.

5. Безразличный – основанный на принципе «ничего не изменить, поэтому не стоит прикладывать усилия» – 13 %. Педагоги с высокими показателями HERO, но низкой степенью удовлетворенности трудовым процессом.

Анализируя представленные данные, можно сказать, что решительный и обычный тип социального самочувствия можно отнести к типам созидания (48% педагогов), а безразличный и тревожный типы (36 % педагогов) к типам торможения воспитательного процесса в сиротских учреждениях. Ведь, педагогические работники, которые не успевают восстановиться после стрессовых ситуаций, с осознанием, что мобилизация их трудовых усилий не приведет к необходимым результатам, находящиеся в страхе перед ситуацией, перед будущим, маловероятно, что будут настроены на созидание и смогут обеспечивать воспитательный процесс с детьми-сиротами на высоком уровне. Неопределенный тип социального самочувствия (16 % педагогов) представляет

собой основу для конструктивной работы для ориентации педагогов на развитие системы воспитательной работы в сиротском учреждении.

Приведенные выводы свидетельствуют о необходимости создания социального механизма, способствующего на макро, мезо и микроуровне формированию ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников сиротских учреждений. В организационном контексте одна из задач социального механизма – соотнесение ценностно-мотивационных смыслов и установок работников различных профессионально-квалификационных групп между собой, а также соотнесение их с идеологией и целями учреждения для формирования единого смыслового пространства, которое создаст возможности для самореализации работников и их закрепления в трудовом коллективе.

В качестве рабочего определения социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов работников финансово-кредитной сферы мы предлагаем принять следующую формулировку: *система, в рамках которой происходит межличностное взаимодействие, управленческое взаимодействие, социальное взаимодействие, функционируют социально-управленческие технологии, имеющие целью формирование и трансформацию смысловых установок личности, образцов поведения.*

С целью разработать вышеупомянутый социальный механизм, считаем необходимым проанализировать социальные и организационные условия, при которых формируются ценностно-мотивационные смыслы педагогических работников сиротских учреждений.

## **ГЛАВА III. РАЗРАБОТКИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ СИРОТСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

### **3.1 Социальные и организационные условия формирования ценностно-мотивационных смыслов в поведении педагогических работников**

В социальной сфере, как и во всякой другой отрасли народного хозяйства, важным и необходимым звеном социального механизма является организация управления системой социального обслуживания населения в целом и всеми его составными частями. Осуществляется это путем создания и функционирования соответствующих органов управления, рационального распределения прав и ответственности между ними.

Качественные изменения, происходящие сегодня в социальном комплексе страны, неизбежно сопровождаются существенными изменениями в составе, деятельности органов управления и в характере процесса управления системой социального обслуживания.

С точки зрения науки об управлении, проблемные ситуации не могут отсутствовать там, где речь идет о развитии. Если существуют проблемы – соответственно есть и источник развития. Как утверждает американский ученый Р. Акофф «Лишь немногие проблемы, которые удается считать разрешенными останутся в таком состоянии и дальше. Обычно изменившиеся условия вновь порождают проблемы, которые ранее были разрешены»<sup>166</sup>. Мы консолидируемся во мнении с ученым, что главной причиной многих проблем и как следствие кризисных ситуаций является неготовность управленцев приспособливаться к быстро меняющимся ситуациям или учитывать их. Это можно объяснить отсутствием научно-методических разработок, современных программ подготовки управленцев для социальных учреждений или незначительным числом специалистов, занимающихся исследованиями в области управления трудовой мотивацией работников социальных учреждений.

---

<sup>166</sup> Акофф Р. Искусство решения проблем: Пер. с англ.- М.: Мир, 1982.- 224 с.

Наше исследование социальной сферы выявило факт того, что в процессе управления недооценивается роль ценностно-мотивационных смыслов работников, а со стороны субъектов управления не разработан соответствующий механизм по их формированию. Подобные проблемные ситуации сиротских учреждений противоречат тенденции развития современных общественных отношений в целом и тенденции развития социальной сферы в частности, что в итоге прямо отражается на уровне социальной адаптации и профессионализации детей-сирот, а именно:

- усвоение и закрепление ценностей общества потребления и паразитирования, мировоззренческая неопределенность детей-сирот, приводящая к примитивизации человеческого бытия и нравственной деградации;

- на должном уровне не усваиваются социальные, бытовые, экономические и др. жизненно необходимые нормы для полноценного функционирования ребенка-сироты в социуме;

- формируются неверные представления о занятости и социальной адаптации в обществе. Выбор специальности осуществляется через искаженные «идеальные представления» о бедующей работе с высоким доходом и престижностью;

- проявление пессимистичных настроев детей-сирот по причине неимения необходимых ресурсов для борьбы за хорошее рабочее место и высокий доход.

Недооценка значимости труда детьми-сиротами и важности выбора профессии в настоящее время усугубляется значительным ослаблением работы школы и сиротских учреждений в области трудового обучения и воспитания молодых людей, отсутствием должного внимания к проведению профориентации детей-сирот с учетом потребностей региона в кадрах и прежде всего в рабочих. Ручной труд оценивается как анахронизм, как занятие отживающее, подлежащее вытеснению автоматизированным оборудованием, обрабатывающими центрами, манипуляторами и т. п. Как свидетельствует исследования, мотивационная готовность к профессиональному самоопределению подростков-сирот также существенно ниже, чем подростков из семьи (таблица 43). Для детей-сирот, в

первую очередь, характерен пониженный уровень мотивации, способности к саморазвитию, самопринятия, контактности и др. необходимых социальных компетенций, необходимых для полноценного функционирования в социуме, в том числе и трудового.

Таблица 43 – «Результаты сравнительной диагностики психологической готовности к профессиональному самоопределению подростков-сирот и подростков из семей»<sup>167</sup>

Компоненты и показатели готовности	Средние по группе оценки		t-критерий Стьюдента
	Подростки-сироты	Подростки из семьи	
<i>Когнитивная готовность</i>			
Познавательные потребности	3,28	5,17	-3,00
Креативность	2,77	4,83	-3,38
<i>Деятельная готовность</i>			
Ожидание внутреннего контроля	6,58	10,90	-4,49
Контактность	6,63	11,0	-5,43
<i>Мотивационная готовность</i>			
Мотивация к достижению успеха	12,05	19,07	4,64
Внутренняя мотивация	3,07	6,26	6,64
Ценностные ориентации	6,60	10,07	3,59
<i>Личностная готовность</i>			
Принятие себя	5,91	10,57	5,99
Принятие других	3,98	6,70	4,67
Самоуважение	7,23	9,23	-3,23
Способность к саморазвитию	18,81	35,83	-7,00
Примечание: в таблице представлены статистически значимые различия между двумя группами ( $t = -3,00$ ; $p = 0,004 < 0,01$ ).			

*В связи с вышесказанным, нами предпринимается попытка структурировать условия формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений в рамках единой системы, что позволит нам в дальнейшем обосновать предложения по социальному механизму развития ценностно-мотивационных смыслов исследуемой группы.*

С целью сформулировать принципы и методы управленческого воздействия на формирование ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников

<sup>167</sup> Арон И.С. Готовность к профессиональному самоопределению подростков-сирот в контексте их социальной ситуации развития [Электронный ресурс] // Психолого-педагогические исследования. 2018. Том 10. №1. С. 13 doi: 10.17759/psyedu.2018100102

сиротских учреждений, представляется необходимым проанализировать условия их формирования. Как следствие, подобное понимание условий формирования ценностно-мотивационных смыслов, их степени воздействия, послужит основой для разработки социальных прогнозов и управленческих инструментов воздействия на социальное и профессиональное поведение.

Исследованиями, посвященными формированию ценностно-мотивационных смыслов, занимались отечественные ученые, среди которых А.В. Ребров, В.К. Потемкин, которые, как правило, обращали свое внимание на одну из проблем: мотивация или ценностно-смысловая обусловленность.<sup>168</sup>

*Вместе с тем, в науке до сих пор отсутствуют знания, раскрывающие особенности формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников применительно к социальной сфере в целом и сиротских учреждений в частности. Мы предпринимаем попытку дополнить научное понимание данного вопроса, опираясь на теоретический и эмпирический анализ особенностей функционирования сиротских учреждений и особенностей ценностно-мотивационных структур педагогических работников. В этой связи, при исследовании особенностей формирования ЦМС, мы выделяем внешние, внутренние условия и альтруистический фактор как их элемент, воздействующий на их формирование.*

Под внешними условиями формирования ЦМС нами понимаются социальные и организационные условия, оказывающие воздействие на педагогических работников сиротских учреждений со стороны как отдельных социальных групп и социальных институтов, так и общества в целом. Как следствие, мы классифицируем исследуемые условия в зависимости от их уровня воздействия: макросоциальный, мезосоциальный и микросоциальный.

Под внутренними условиями нами обозначаются индивидуальные особенности человека. Отечественный исследователь В.Н. Мясищев, проводя исследование внутренних условия формирования потребности человека, писал,

---

<sup>168</sup> Ребров А.В. Факторы формирования мотивации работников [Электронный ресурс] // Социс. – 2011. - №3. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/07/07/1267417992/Rebrov.pdf> (дата обращения: 13.02.2019).

что «в физиологии высшей нервной деятельности психология потребностей находит свою естественную основу»<sup>169</sup>. Вместе с этим, более современные исследователи (Ахметзянова А.И., Миндукова Ю.Е., Скок Н.И., Хворостьянова Н.И., Лоторева Е.В. и др.) в своих работах доказали, что физиология личности оказывает влияние на доминирование тех или иных ЦМС. К внутренним условиям нами также добавлены такие индивидуальные особенности личности как пол, возраст, семейное положение и наличие детей. Дополнительно мы выделяем «индивидуальный социальный опыт человека», т.к. сознание конкретного индивида и его установки формируются в процессе воздействия на него различных социальных, экономических, культурных, профессиональных и других факторов, которые могут трансформироваться в различные ценностно-мотивационные смыслы.

Согласно Л. Клейс (2011), альтруизм означает «любовь к детям и / или молодежи и желание работать с ними, а также склонность служить обществу»<sup>170</sup>. Внутренние мотиваторы, с другой стороны, являются «внутренними желаниями личностного и профессионального развития и работы в образовательных учреждениях» (там же стр. 4). Точно так же П. Беннель (2007) определяют внутреннюю мотивацию как то, что исходит от человека.<sup>171</sup> Подтверждая важность альтруистической и внутренней мотивации, Уильямс и Форгас (2009) пришли к выводу, что такие факторы, как желание работать с детьми, желание внести свой вклад в общество; и вера в обладание атрибутом педагогов были более важными, чем внешние факторы в решении участников занять педагогическую должность.<sup>172</sup>

Теоретический анализ проблемы, эмпирическое исследование и анализ процессов трудовой мотивации педагогических работников сиротских

---

<sup>169</sup> Мясичев В.Н. Психология отношений / Под редакцией А.А.Бодалева, М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2003. – С.153

<sup>170</sup> Claeys, L. (2011). Teacher motivation to teach and to remain teaching culturally and linguistically diverse students. Doctor of Philosophy in Education and Human Development Bicultural-Bilingual Studies, The University of Teaxas at San Antonio, Texas.

<sup>171</sup> Bennell, P., & Akyeamong, K. (2007). Teacher motivation in Sub-Saharan Africa and South Asia: Department For International Development

<sup>172</sup> Williams, J., & Forgasz, H. (2009). The motivations of career change students in teacher education. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 37(1), 95-108.

учреждений, позволили нам выявить ряд факторов, препятствующих их формированию. Воздействие этих факторов складывается неструктурированно, нецеленаправленно, развертываясь в организационной и социальной среде жизнедеятельности человека. Проведенное нами эмпирическое исследование и научное осмысление управления системой мотивации педагогических работников сиротских учреждений на государственном, региональном и организационном выявило ряд негативных последствий подобного хаотичного формирования ценностно-мотивационных смыслов:

во-первых, сиротские учреждения весьма автономны, закрыты друг от друга, характеризуются низким уровнем взаимодействия и не объединены между собой общей стратегией воспитательной работы с детьми-сиротами на государственном и региональных уровнях. *Педагогический процесс в учреждениях ведется разрозненно и хаотично, при отсутствии механизмов регулирования и контроля со стороны государства.* Постановлением Правительства № 481 основной задачей сиротских учреждений определяется проведение мероприятий по возвращению ребенка в биологическую семью или опеку, однако, основной контингент сиротских учреждений – это дети старше 14 лет, имеющие инвалидность, психоневрологические нарушения или состоящие на учете в отделе по делам несовершеннолетних<sup>173</sup>. Как показывает практика, такие дети остаются никому не нужными и продолжают воспитываться в учреждении. Как пишется в Постановлении, в сиротских учреждениях «**может** осуществляться помощь в социальной адаптации детей в возрасте до 18 лет и лиц в возрасте от 18 лет и старше, подготовке детей к самостоятельной жизни, в том числе в осуществлении мер по защите их прав и законных интересов посредством оказания консультативной, психологической, педагогической, юридической, социальной и иной помощи». Подобного рода формулировка не возлагает обязанность на сиротские учреждения проведение подобных мероприятий, направленных на социальную адаптацию детей-сирот. Вместе с тем,

---

<sup>173</sup> Отчет уполномоченного по правам ребенка Санкт-Петербурга Агапитовой С. Ю. за 2018 г.

законодательно не определяются ориентировочные социальные компетенции, которыми должен обладать выпускник сиротского учреждения.

Отсутствие единого понимания миссии и цели воспитательного процесса между сиротскими учреждениями, и их обособленность друг от друга отражается на процессе социализации детей-сирот;

во-вторых, на сегодняшний день система сиротских учреждений в большей степени сохраняет унаследованную от прежней устаревшую сеть социальных учреждений. Она инерционна и оторвана от образовательных тенденций и запросов страны. Это приводит к тому, что сиротские учреждения не готовы учитывать реальные перспективы трудоустройства своих выпускников и запросы рынка к подготовке молодых специалистов. Это требует серьезной структурной перестройки системы сиротских учреждений и ее дальнейшей адаптации к изменяющимся реалиям;

в-третьих, необходимым условием для переориентации сиротских учреждений с режима функционирования на режим развития является динамичная социальная и образовательная политика, формируемая в едином социально-образовательном пространстве региона. При этом, как определило наше эмпирическое исследование, более 60% сотрудников сиротских учреждений не удовлетворены уровнем осознания миссии учреждения всем коллективом. Это говорит о том, что на организационном уровне сиротских учреждений формируется коллективная отверженность от общих целей и может послужить большим барьером для развития социальной сферы;

в-четвертых, еще одной преградой становления детей-сирот в социуме, является несовпадение процесса мотивирования сотрудников со стратегическими задачами воспитательной работы. В результате исследования нами определено, что сам процесс мотивации в сиротских учреждениях не носит целенаправленного воздействия на педагогов для их побуждения к высоким результатам усвоения воспитанниками социальных компетенций, а носит традиционный характер в виде ничем не обоснованного материального стимулирования;

в-пятых, сложившаяся система мотивации педагогических работников в сиротских учреждениях деструктивно влияет на организационное поведение сотрудников и не достигает поставленных целей. Статистически доказано, что неграмотное распределение материального стимулирования среди педагогов прямо отражается на их чувстве справедливости и признания труда, что приводит к снижению их производительности и разлаженности коллектива;

в-шестых, не менее важным преградой развития сиротских учреждений, является второстепенная значимость для специалистов таких смыслов как непрерывное образование, развитие, познание, пониженный уровень устойчивости, эффективности, надежды и оптимизма;

в-седьмых, материально-техническая база сиротских учреждений требует обновления и переустройства работы под «семейный тип» и увеличение количества «тренировочных квартир» для более качественной воспитательной работы и социальной адаптации детей-сирот. При условии, что законодательством определена данная необходимость, однако, на практике реализуется не в полной мере.

Общественные отношения несут в себе разнообразный и структурированный характер, включая в себя социально-экономические и организационные отношения, производственные отношения, социально-трудовые, организационно-трудовые, социального партнерства, экономического партнерства и отношения собственности. В этой связи, на макроуровне осуществляется воздействие на ценностно-мотивационные смыслы через такие институты как: религия, образование, мораль и право, культура, политика, государственная власть. Система социальных взглядов и общественное сознание оказывают воздействие на личность как система социальных идеалов, формируя и закрепляя в сознании индивидов ценности, установки, ориентации, регулирующих их поведение. Э. Дюргейм признавал роль общества в качестве

законодателя усредненной системы регуляторов поведения (религия, мораль, экономика, право)<sup>174</sup>.

На схеме 2 нами определяются условия формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений на макро и мезо уровнях. Осмысление этих условий позволит сформулировать предложения по социальному механизму развития ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников и разработать систему их регулирования.

<p>Макроуровень (Государство)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Роль религии;</li> <li>• Формы государства;</li> <li>• Государственная идеология;</li> <li>• Геополитические условия;</li> <li>• Исторический этап развития общества;</li> <li>• Социально-экономическая ситуация;</li> <li>• Состояние системы морали;</li> <li>• Развитие культуры и образования;</li> <li>• Воспитательная роль института образования и социальной политики;</li> <li>• Уровень социальной ответственности населения</li> <li>• Наличие стратегии развития конкретной отрасли;</li> <li>• Наличие законодательного регулирования социально-педагогической деятельности сиротских учреждений;</li> <li>• Законодательное регулирование трудовых отношений</li> </ul>
<p>Мезоуровень (регион)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Территориальное расположение;</li> <li>• Региональная социально-экономическая ситуация;</li> <li>• Региональная политика;</li> <li>• Законодательное регулирование и контроль трудовых отношений работников социальных учреждений;</li> <li>• Законодательное регулирование и контроль социально-педагогической деятельности сиротских учреждений;</li> <li>• Наличие исследовательских мероприятий по изучению трудовых отношений и эффективности социальных учреждений;</li> <li>• Синергия образования и бизнеса и социальной политики;</li> <li>• Уровень взаимодействия социальных учреждений;</li> <li>• Наличие профессиональных сообществ;</li> <li>• Наличие региональных программ развития сиротских учреждений;</li> <li>• Наличие региональных программ-ориентиров социально-педагогической деятельности сиротских учреждений;</li> <li>• Наличие в регионе органов развития сиротских учреждений;</li> <li>• Развитость некоммерческих организаций;</li> <li>• Наличие систем информационного обеспечения сиротских учреждений и издания учебно-методической литературы.</li> </ul>

Схема 2. Социальные и организационные условия формирования ЦМС педагогических работников сиротских учреждений на макро и мезо уровнях.

<sup>174</sup> Дюркгейм Э. Социология : ее предмет, метод, предназначение / Эмиль Дюркгейм ; пер. с фр., сост., послесл. и примеч. А.Б. Гофмана. - Москва : Канон+ РООИ "Реабилитация", 2006. – 349 с.

При этом мы дополняем данную категорию и включаем в нее развитие культуры, образования и ее воспитательную роль, уровень социальной ответственности населения, наличие стратегии развития отрасли, а также законодательное регулирование деятельности учреждений. Федеральный уровень руководства, как высшая ступень полномочий и централизации управления системой социальной политики призван обеспечить последовательное осуществление принципов государственной политики в социальной сфере. Законодательное регулирование и стратегия развития социальной политики государства в целом создают комплексную систему норм и единых направлений деятельности, распространяющих на все социальные учреждения. На этом уровне определяются функции, цели и принципы работы сиротских учреждений. В результате системного влияния всех институтов, конструирование социального механизма основывается на нормативно-ценностной регуляции (социальные, правовые, этические, и др. виды норм).

На мезоуровне (уровень региона) система ценностно-мотивационных смыслов испытывает воздействие за счет региональных особенностей. Социальные, правовые, экономические и др. нормы, принятые в рамках конкретной территориальной общности, преломляясь через индивидуальную систему ценностно-мотивационных смыслов личности, становятся для индивида образцом проявления различных социальных ролей и регулятором поведения. Организация управления социальной сферой включает в себя управляющую и управляемую подсистемы, различные социальные группы, социальную инфраструктуру, а также систему социально-организационных процессов, обеспечивающих взаимосвязи между всеми элементами. На этом уровне необходимо детально регламентировать трудовые отношения в социальной сфере и проработать программы-ориентиры социально педагогической деятельности сиротских учреждений на основе результатов научно-исследовательских работ и обобщения социального опыта. Эти действия послужат условием формирования единой цели и деятельности сиротских учреждений на уровне региона. Наличие региональных органов стабилизации и развития социальных учреждений,

некоммерческих организаций, программ развития сиротских учреждений, профессиональных сообществ, послужат условием развития и взаимодействия социальных учреждений и профессиональных коллективов. Налаживание взаимодействия образования, социальной политики и бизнеса позволит оформить образовательно-воспитательную работу в сиротских учреждениях в соответствии с тенденциями развития региона и его запросов. Все эти условия служат условием формирования динамичной социальной политики в едином социально-образовательном пространстве региона, оказывая влияние на ценностно-мотивационные смыслы педагогических работников в организационном контексте.

На микроуровне (таблица 44), уровне учреждений и организаций, условием формирования ценностно-мотивационных смыслов сотрудников являются социально-культурная, организационная и производственно-экономическая среда. В. А. Ядов отмечал, что социальный смысл, содержание трудовой деятельности, последовательность мотивов определяют социально-экономические условия труда.<sup>175</sup> Как показывают результаты нашего исследования, на организационном уровне сиротских учреждений главным условием формирования системы мотивации педагогических работников является наличие общих коллективных идейных смыслов трудовой деятельности. Также и В.А. Ядов, опираясь на обширный эмпирический материал, подчеркивал роль идейных мотивов трудовой деятельности работников.

По мнению Д. В. Вельмисовой, М.В. Шумейко, «регламентируемые в организации нормы, правила, стандарты, мифы, образцы поведения, модели общения должны основываться на соответствующих ценностях, только в случае их соблюдения организационное поведение не будет нуждаться во внешнем контроле и дополнительном стимулировании».<sup>176</sup> Так, исследователи определяют ценности как ядро корпоративной культуры и центром единой смысловой среды

---

<sup>175</sup> Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после : Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 020300 Социология / А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Аспект Пресс, 2003. – 484 с.

<sup>176</sup> Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы. Экономика и управление. 2019;(6):95-101. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2019-6-95-101>

в организации, которые обеспечивают базу для эффективного взаимодействия всех подсистем.

Таблица 44 – Социальные и организационные условия формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений на микроуровне

<b>Микроуровень (уровень организации, учреждения)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• цель и <u>миссия учреждения</u>;</li><li>• кадровая политика организации (особенности процесса найма и <u>адаптации и сопровождения педагогов</u>, <u>понятная и принимаемая коллективом система материального/нематериального стимулирования</u>, единство требований ко всем сотрудникам и реализация <u>принципа справедливости</u>);</li><li>• <u>корпоративная культура</u> (традиции, принципы, ценности, коммуникации, профессиональное взаимодействие, история учреждения);</li><li>• Социально-психологический климат;</li><li>• Взаимодействие между подразделениями;</li><li>• Социальная политика учреждения (оплата больничных, условия для отдыха и лечения);</li><li>• Корпоративные мероприятия (развлекательные, командные и др.);</li><li>• <u>Система наставничества и сопровождения</u>;</li><li>• Информационно-коммуникативное пространство (личная и публичная <u>обратная связь</u> о результатах деятельности педагогов, информирование коллектива о событиях учреждения)</li><li>• Характеристики подразделения:<ul style="list-style-type: none"><li>- личность руководителя (стиль руководства, профессионально-квалификационный уровень, профессиональная и личностная зрелость и др.)</li><li>- социально-психологический климат в микросреде;</li><li>- формальные и неформальные социальные группы;</li><li>- степень свободы действий сотрудников;</li></ul></li><li>• Характеристики должности:<ul style="list-style-type: none"><li>- особенности содержания труда, выполняемых задач – степень взаимодействия с детьми, необходимость творческого подхода, рутинность и однообразие, социальная значимость и применение результатов;</li></ul></li><li>Характеристики стажа и возраста:<ul style="list-style-type: none"><li>- особенности трудового процесса и коллективного взаимодействия – степень профессионального сопровождения, социальные контакты, рутинность, стиль управления.</li></ul></li></ul>

Нами определено, что важным условием формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников в сиротском учреждении, является позитивный, альтруистический подтекст, объединяющий работников смыслами причастности, позитива, взаимовыручки, яркой жизни и т.п. Не менее важным условием формирования ценностно-мотивационных смыслов и дальнейшего закрепления сотрудников в коллективе и их эффективного

функционирования, является активная кадровая политика. В этом контексте мы подчеркиваем особую роль этапов отбора, адаптации и сопровождения педагогов. На этапе отбора персонала, необходимо концентрировать внимание на смыслах трудовой деятельности кандидата, насколько они схожи со смыслами коллектива и целью учреждения. Адаптация и сопровождение послужат условиями для формирования у новых сотрудников определенного ряда ценностно-мотивационных смыслов, в контексте деятельности сиротского учреждения и повысят уровень включенности в трудовую деятельность. По результатам нашего исследования определено, что именно на этих этапах педагоги испытывают неблагоприятные события на работе и не могут адаптироваться к ним, для достижения высокой производительности. Следовательно, управленческое воздействие должно быть организовано таким образом, чтобы ценностно-мотивационные смыслы в деятельности работников формировались не стихийно под воздействием случайных факторов.

Эффективность функционирования социального механизма по формированию ценностно-мотивационных смыслов работников можно оценить по системе показателей «социального самочувствия».<sup>177</sup> Это интегральный показатель, характеризующий социально-психологическое состояние сотрудников, который может быть измерен совокупностью оценок различных сторон жизнедеятельности педагогов:

- показатели HERO (надежда, эффективность, устойчивость и оптимизм);
- отношения с администрацией и руководством учреждения;
- развитость внутреколлективных отношений;
- соответствие дополнительных функциональных обязанностей личным интересам;
- благоприятная социальная ситуация для педагогов (чувство заботы, чувство справедливости) и другие.

---

<sup>177</sup> Потемкин В.К. Личностный фактор в сфере профессиональной деятельности. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2012. – 320 с.

Деятельность сиротских учреждений представляет собой систему взаимодействия работников различных профессионально-квалификационных групп, их совместную деятельность. Находясь отдельно в структуре конкретного сиротского учреждения и в структуре социума, личность педагога воздействуют различные условия социального, экономического, правового, производственного и др. характеров. Точно также и учреждения, функционируя в социуме, подвергаются влиянию со стороны экономической, правовой или социальной среды. Все факторы, влияющие с внешней стороны на учреждение, и побуждающие в нем организационные изменения, напрямую отражаются на ценностных, потребностных и других смыслах сотрудников. Принимая во внимания данный процесс социального взаимодействия, мы считаем, что в исследовании и разработке социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений, необходимо обращаться не только к внутренней среде учреждений, но и учитывать внешнюю среду на макро и мезоуровнях.

*Структуризация социальных и организационных условия формирования ЦМС педагогических работников сиротских учреждений в рамках единой системы позволила нам в дальнейшем обосновать предложения по социальному механизму развития ценностно-мотивационных смыслов исследуемой группы и сформулировать принципы управленческого воздействия на формирование их ценностно-мотивационных смыслов. Таким образом, по нашему мнению, создадутся предпосылки по социальному управлению, как сиротскими учреждениями, так и работниками всей социальной сферы.*

Социальное управление ЦМС работников социальной сферы окажет влияние на развитие всей отрасли и подтолкнет сиротские учреждения перейти из режима функционирования в процесс развития деятельности. Необходимо отметить, что в основе построения социального механизма по формированию ЦМС педагогических работников сиротских учреждений должны лежать принципы *всеобщности* и *системности*, которые предполагают, что ценностно-мотивационные смыслы представляют собой целую систему, связывающую

мотивы, потребности, ценности, которая подвергается социальному воздействию на макро-, мезо- и микро- уровнях.

### **3.2. Социальный механизм формирования ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников сиротских учреждений.**

В современных общественных отношениях поведение людей имеет разнонаправленный характер и зависит от выполняемых социальных ролей, принадлежности к различным социальным группам и общностям, социальных статусов индивида. Современные трансформации общественных отношений напрямую отражаются на функционировании сферы социальной политики и образования в виде увеличения числа некоммерческих организаций, информатизации и цифровизации в воспитательно-образовательном процессе. В частности, эти преобразования внедряются для возвращения более квалифицированных, высокопроизводительных и ответственных работников для инновационной экономики, что достигается путем формирования у молодежи принципиально иных трудовых навыков и культуры труда, долгосрочных жизненных стратегий деятельности на благо государства и общества. Для успешной реализации государственной молодежной политики и преодоления внешних вызовов, педагогические работники должны отвечать ряду требований, обладать определенными навыками и компетенциями, среди которых: нацеленность на саморазвитие, организованность, владение методиками создания мотивирующей образовательной среды, владение современными психолого-педагогическими методиками воспитания и обучения и т.д.

Однако, педагогический процесс и трудовые отношения в сиротских учреждениях, на макро и мезоуровне не сопровождаются функционированием соответствующего социального механизма, что приводит к рассогласованности мотивационных оснований профессиональной деятельности, снижению эффективности и социальной адаптации детей-сирот. Эта рассогласованность находит свое отражение на организационном уровне в поведении отдельных работников и функционировании рабочих коллективов. В сиротских учреждениях

на первых этапах профессиональной деятельности педагоги переживают социально-психологические травмы, после которых не могут восстановиться длительный период времени или покидают профессию, снижается осмысление трудовой деятельности, энтузиазм и трудовая активность, происходит переориентация от альтруистических ориентаций на удовлетворение материальных потребностей и формируется нежелание профессионального развития, что подтверждается результатами нашего исследования.

Руководителями сиротских учреждений предпринимаются попытки по активизации трудовой активности сотрудников при помощи традиционных инструментов мотивирования, однако, они не увенчиваются успехом. При этом, *недооценивается роль морально-нравственных систем, которые включают в себя ориентации, предпочтения, идеи, ценности, установки, образующие ценностно-мотивационные смыслы и, оказывающие воздействие на поведение людей.* Справедливо утверждение В. К. Потемкина, что ценностное осознание общественного бытия формирует у людей стремление к самоанализу и саморазвитию, а ориентации, культивируемые в обществе, оказывают влияние на социально-поведенческую, организационно-экономическую и духовную зрелость индивида.<sup>178</sup>

Социальный механизм формирования ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников сиротских учреждений представляет собой систему взаимосвязанных действий, в рамках которой происходят социальное, межличностное, управленческое взаимодействия, функционируют социально-управленческие технологии, нацеленные на формирование и трансформацию смыслов и образцов поведения. Проблемами моделирования соответствующих социальных механизмов по формированию смысловых ориентиров занимались В. К. Потемкин, А. П. Бандурин, А. А. Костин, Ю.Г. Волков, Ф.Э. Шереги, П.В. Петрий, Т.И. Заславская, которые обозначали

---

<sup>178</sup> Потемкин В.К. Ценности персонала современных предприятий: истоки, историческая память, ориентация на эффективность и качество работы // Экономика и управление, №2, 2018, С.57 - 63

социальный механизм как сложную систему регуляторов, действующую на различных уровнях общественных отношений.

В ранних исследованиях социального механизма по формированию личности определенного типа занимался Ю.Г. Волков. Исследователь интерпретировал данный процесс как взаимопревращение обществом целостной совокупности личностных отношений и создания аналогичной совокупности отношений личностью. Ученый подчеркивал, что сам процесс преобразования целостной совокупности личности должен проводиться не стихийно, а через целенаправленное воздействие на личность при помощи государственных и политических организаций.<sup>179</sup> В своем исследовании Ю.Г. Волков утверждает ролевую модель, на которую должно ориентироваться молодое поколение, и обосновывает важность таких ориентиров как «образованность», «активная, деятельная жизнь», «интересная работа», «развитие», «продуктивная жизнь».

В дальнейшем А.А. Костин в своих работах занимался проблемой построения социального механизма, создающего условия для становления личности определенного типа. В отличие от предыдущего исследователя, который акцентировал внимание на формировании общечеловеческих ценностей, А. А. Костин изучал ценностно-мотивационные смыслы на организационном уровне. Вводя понятие «рабочий-хозяин» ученый подчеркивал важность формирования у сотрудников хозяйского отношения к деятельности предприятия, тем самым обозначая работника как человека высокой квалификации, нравственного уровня, радующего сохранность и преумножение общественного блага, умеющего отстаивать коллективные и общественные интересы. Исследователь выделял «объективные и субъективные условия формирования социального типа личности: к объективным условиям отнесены способ удовлетворения потребностей работника и способ производства, к субъективным – индивидуальные особенности работника (способность к труду, мышление)».<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Волков Ю.Г. Социальный механизм формирования всесторонне и гармонически развитой личности / Отв. ред. д. филос. н., проф. А.Н. Красин. - М. : Мол. гвардия, 1984. – С. 104

<sup>180</sup> Костин А.А. Быть хозяином: социальный механизм становления рабочего нового типа в условиях рыночных отношений / Акад. обществ. наук ЦК КПСС. Ин-т прикл. политологии. – М.: АОН, 1991. – С.11

А.А. Костин определял социальный механизм как общественные отношения, выполняющие функцию соединения названных структур – объективной и субъективной.

В. К. Потемкин в своей работе «Социальный механизм преобразования российского общества» утверждает, что механизм это «комплекс взаимосвязанных институтированных взаимосогласованных действий, базирующийся на общих интересах, целях, идеях, ценностях, разделяемых и принимаемых всеми участниками этих отношений».<sup>181</sup>

Значимую роль государства в регуляции духовной жизни общества в своих работах обозначал П.В. Петрий, фокусируя внимание на необходимости формирования общенациональной идеи в качестве основы системы духовных отношений в обществе. Охватывая вниманием ценностно-мотивационные смыслы российского общества, исследователь утверждал, что «обществу нужна программа поступательного развития как единая, универсальная система смысложизненных, смылосодержащих духовных ценностей», «которая способна обеспечить духовную безопасность личности и государству, поднять социальный авторитет и значимость военной службы на благо своего Отечества».<sup>182</sup> По мысли исследователя, изменения в общественных отношениях приведет к переоценке ценностей и ориентаций: что было значимо и важно обесценится, а новые идеалы сформируют общественное бытие.<sup>183</sup>

При анализе проблем социальной регуляции в своих работах А. П. Бандурин обозначает социальный механизм как систему, где основная роль остается государству и ее властным структурам.<sup>184</sup> Он обозначал важное положение социальных институтов, которые составляют механизм регулирования общества и включают в себя ценности, идеалы, нормы и образцы поведения

---

<sup>181</sup> Потемкин В.К. Социальный механизм преобразования российского общества/ Институт социально-экономических проблем РАН. – СПб, 1997. - С.131

<sup>182</sup> Петрий П.В. Духовные ценности российского общества и армия: Дис ... д-ра филос. наук: 09.00.11. – Москва, 2002. – С. 327

<sup>183</sup> Петрий П.В. Духовные ценности российского общества и армия: Дис ... д-ра филос. наук: 09.00.11. – Москва, 2002. – С.382

<sup>184</sup> Бандурин А. П. Социальная регуляция: рациональное и иррациональное / А.П. Бандурин; отв. ред. д.филос.н., проф. Ю.Г. Волков. - Москва : Социально-гуманитарные знания, 2005. - 299 с

людей, что приводят в порядок, регулируют и формализуют человеческую деятельность и их взаимодействие в рамках институциональных границ.

Анализ существующих концепций позволяет нам выделить общие принципы построения социального механизма по формированию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников:

- необходимость структурного воздействия на объект через функционирование систем управления данным процессом на всех уровнях (макро, мезо и микросреды);

- значимая роль государства и других институтов общества в создании и развитии данного социального механизма;

- общая направленность элементов социального механизма и наличие связей между ними.

Сущность социального механизма по формированию ЦМС педагогических работников сиротских учреждений заключается в преодолении «противоречий, порождаемых несовпадением ценностно-мотивационных смыслов, проявляющихся в отставании процессов осознания и адаптации индивидов в новой социальной реальности и снижением эффективности их трудовой деятельности»<sup>185</sup>. Скоординированные действия правового, социального, культурного, трудового, педагогического характеров на уровнях макро-мезо- и микро среды выступают в качестве направления функционирования социального механизма по формированию ЦМС педагогических работников сиротских учреждений. Такая целостная система взаимосвязанных элементов создаст возможности оказывать влияние на социализацию личностей, их профессиональную адаптацию, освоение социальных норм и формирование ценностно-мотивационных смыслов.

*На основе рассмотренных социальных и организационных условий формирования ЦМС педагогических работников сиротских учреждений нами предлагаются вероятные направления деятельности на макро, микро и*

---

<sup>185</sup> Вельмисова Д.В. Социальный механизм формирования 21 ценностно-мотивационных смыслов в деятельности работников предприятий и организаций / Д.В. Вельмисова, В.К. Потемкин // Социология и право. – 2019. – № 2. – С. 12-20.

*мезоуровне и описывается прогноз социальных и организационных последствий реализации исследуемого социального механизма.*

Необходимо отметить, что при конструировании социального механизма применительно к сфере социальной политики и сиротских учреждений в частности, необходимо учитывать рассмотренные ранее характерные особенности отрасли и ее современное состояние, а также определить направленность действий системным, иерархичным способом, оценивая и анализируя возможные социальные последствия. В Таблицах 45-47 нами описываются конкретные действия по формированию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений на макро, микро и мезоуровне, а также их социальные последствия.

Таблица 45 – Направления действий и социальные последствия реализации социального механизма по формированию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений на макроуровне.

Направления действий	Социальные последствия
<p>1. Реализация государственной политики по формированию нравственных качеств населения, духовных приоритетов общества и ценностных ориентиров. Формирование национальных идеи(й) в основе которых лежат принципы справедливости, честности, духовности, нравственности, принятия, безопасности.</p> <p>2. Реформирование государственной социальной политики в сфере деятельности сиротских учреждений: обозначение стратегии развития отрасли, основной миссии деятельности и максимальная их трансляция через социальные институты общества; развитие системы социального взаимодействия сиротских учреждений с институтами общества и поощрение этих взаимодействий.</p> <p>3. Реформирование законодательного регулирования социально-педагогической деятельности сиротских учреждений - определение приоритетных направлений воспитательной работы, ориентиры необходимых социальных компетенций выпускников.</p> <p>4. Предоставление качественного и бесплатного профессионального образования в области социальной политике и по специальностям деятельности сиротских учреждений. Предоставление бесплатных, качественных курсов повышения квалификации, профессиональной переподготовки. Внедрение в образовательные стандарты педагогическую работу по преодолению стрессовых ситуаций, а также по формированию единого</p>	<p>1. Смысловая стабилизация российского общества в целом и профессиональной группы педагогов в частности. Формирование патриотических чувств и единства общества. Развитие системы морали.</p> <p>2. Формирование единого понимания трудовых коллективов миссии работы, цели социально-педагогической деятельности. Формирование смыслов причастности к одному большому делу. Рост социальной ответственности. Развитие системы социального взаимодействия сиротских учреждений.</p> <p>3. Формирование и закрепление единых подходов к социально-педагогическому процессу в сиротских учреждениях.</p> <p>4. Профессиональное становление более компетентных специалистов в области социальной политики, с общим пониманием стратегии работы социальной сферы и миссии сиротских учреждений, с высоким уровнем лояльности и причастности к общему делу, с высоким уровнем</p>

<p>понимания стратегии социальной политики, а также миссии и принципов работы сиротских учреждений, по формированию этических компетенций, понимания социальной структуры и социального взаимодействия.</p> <p>5. Реформирование законодательного регулирования трудовых отношений в сфере социальной политики. Законодательное закрепление создания планов адаптации и сопровождения новых сотрудников в учреждениях, программ наставничества. Определение ориентиров кадровой работы с педагогическими работниками.</p> <p>6. Создание условий трудовой мобильности и поощрение профессионального взаимодействия между профессиональными коллективами и отдельными работниками.</p> <p>7. Создание гарантий социальной защищенности, достойного уровня жизни.</p> <p>8. Поддержка научных исследований и социальных проектов по социально-трудовому, социально-педагогическому и др. развитию социальной сферы.</p>	<p>психологической устойчивости для преодоления стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности.</p> <p>5. Развитие кадровой политики в социальных учреждениях.</p> <p>6. Развитие как социального взаимодействия между социальными учреждениями, образованием и бизнесом, так и между профессиональными коллективами.</p> <p>7. Улучшение благосостояния населения и снижение безработицы.</p> <p>8. Увеличение социальных проектов и исследований по развитию, как социальной политики, так и сиротских учреждений на макро, микро и мезоуровне.</p>
---	--

Функционирование социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников на макроуровне предназначено для регулирования всей системы общественных отношений и основывается на влиянии общегосударственных социальных институтов, таких как право, наука, образование, религия, политика и т.д. На этом уровне формируются социальные тенденции общества, основные национальные идеи, ценности и т.п. которые обеспечивают единое смысловое пространство, интеграцию личности и государства.

Система государственных институтов способствует формированию и эффективному функционированию социального механизма ценностно-мотивационных смыслов, который напрямую зависит от складывающейся системы государственного управления. Это управление включает в себя государственную социальную, кадровую, экономическую, образовательную, культурную, молодежную политику и т.п. Социальные стандарты в государстве «регламентируют числовые характеристики общества, которые отражают общественно нужный и принятый уровень требований к условиям осуществления профессиональной деятельности, а также деятельности по жизнеобеспечению

человека». <sup>186</sup> Государственный аппарат корректирует работу всех сфер общества, обозначает направления деятельности отдельно взятых сфер жизнедеятельности и общую социально-экономическую среду. В работе В. К. Потемкина выражена формирующим экономическую мотивацию источником (помимо собственных экономических факторов) комплексная среда (социальная, субкультурная), где находятся сотрудники и которая может быть определена следующими компонентами:

– символическая реальность. Она выражается через социальные нормы и стереотипы поведения, уровень приоритетности трудовых ориентаций в общей системе ценностных ориентаций населения;

– социально-культурная среда. Этот пункт можно выразить как принятые и сложившиеся механизмы социальных статусов, структурой обеспечения социальной и трудовой защищенности населения и так далее.

– контактная среда. В данном подпункте обращается внимание на профессиональные объединения и клубы, родственные связи, неформальные организации в структуре персонала, уровень коммуникативности территориальной общности и другие. <sup>187</sup>

Таблица 46 – Направления действий и социальные последствия реализации социального механизма по формированию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений на мезоуровне

Направления действий	Социальные последствия
1. Поддержка и развитие региональных программ по формированию нравственных качеств населения, духовных приоритетов общества и ценностных ориентиров. Трансляция и популяризация национальных идей(й) через институты общества. 2.Создание единой смысловой среды социальной сферы, формирующей профессиональную идентичность у работников различных профессионально-квалификационных и статусных групп как атрибута эффективной деятельности социальных учреждений: разработка на	1. Смысловое закрепление социальных норм, ориентиров, национальных идей, развитие патриотических чувств в обществе и профессиональных коллективах. 2. Сглаживание смысловых противоречий в процессе деятельности сиротских учреждений, трудовых коллективов и отдельных индивидов.

<sup>186</sup> Потемкин В.К. Социальные стандарты жизнедеятельности и жизнеобеспечения работников предприятий // Стандарты и качество. – 2018. - №7. – С.32 - 35

<sup>187</sup> Потемкин В.К. Качество управленческого труда : учебное пособие. 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2015. – С.92

<p>региональном уровне программ деятельности сиротских учреждений (обозначение миссии деятельности, основных целей); обозначение основных направлений социально педагогической работы, необходимых социальных компетенций выпускников. Методическое сопровождение и контроль реализации программ социально-воспитательной работы в сиротских учреждениях.</p> <p>3. Реализация программ социального взаимодействия в сфере деятельности социальных и сиротских учреждений на региональном уровне: создание и поддержка социального партнерства между сиротскими учреждениями институтами образования и бизнесом, создание профессиональных клубов для взаимодействия трудовых коллективов и обмена опытом, повышения мобильности специалистов. Развитие социального взаимодействия для профессионально образования специалистов и переподготовки высококвалифицированных кадров социальной сферы.</p> <p>4. Разработка методических рекомендаций и контроль по регулированию трудовых отношений в социальных учреждениях, основанных на принципах честности, справедливости, коллективности, причастности к одному делу, принятия, социальной ответственности и т.п. Включение в методические рекомендации создание планов адаптации и сопровождения новых сотрудников в учреждениях, программ наставничества. Определение ключевых ориентиров кадровой работы с педагогическими работниками. Проведение региональных конкурсов по проектам систем мотивации сотрудников социальных учреждений, пропаганда и поощрение лучших практик.</p> <p>5. Разработка схемы обратной связи, обеспечивающие диалог и взаимодействие между сиротскими учреждениями, субъектами государственного управления и отдельными субъектами социальной политики.</p> <p>6. Развитие региональных программ по поддержке научных исследований и социальных проектов, некоммерческих организаций направленных на помощь и развитие социальной политики, социальных и сиротских учреждений, в том числе поддержка информационного обеспечения сиротских учреждений и издания учебно-методической литературы.</p>	<p>3. Создание единой системы деятельности сиротских учреждений.</p> <p>4. Формирование, развитие и закрепление смыслов причастности к общему делу, социальной ответственности в трудовых коллективах.</p> <p>5. Появление и развитие сетей социального партнерства, социальной мобильности специалистов, распространение лучших социально-педагогических практик.</p> <p>6. Становление высококвалифицированных, психологически устойчивых специалистов, со знанием особенностей социальной структуры города, пониманием стратегии социальной политики и миссии сиротских учреждений.</p> <p>5. Развитие кадровой политики в социальных учреждениях за счет появления новых подходов управления.</p> <p>6. Снижение социальной напряженности профессиональных коллективов, гармонизация интересов различных профессионально-квалификационных групп.</p> <p>7. Увеличение социальных проектов и исследований по развитию, как социальной политики, так и сиротских учреждений в регионе и отдельных учреждениях.</p> <p>8. Наличие обратной связи для оценки социальных последствий после применения конкретных действий и их коррекция.</p>
---	--

Таблица 47 – Направления действий и социальные последствия реализации социального механизма по формированию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений на микроуровне

Направления действий	Социальные последствия
<p>1. Создание системы единого смыслового пространства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систематическая трансляция миссии и целей сиротского учреждения;</li> <li>- определение и <u>закрепление</u> принципов коллективной работы: справедливость, честность, открытость, поддержка, взаимодействие, позитив, свобода, креативность, единство требований.</li> <li>- обозначение общих педагогических задач, направлений деятельности; социально-педагогического процесса;</li> <li>- развитие корпоративной культуры (история учреждения, профессиональное взаимодействие, традиции, ценности);</li> <li>- развитие и поддержка системы информационного обеспечения.</li> </ul> <p>2. Развитие корпоративной социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдение законодательства;</li> <li>- систематическая трансляция социальной значимости профессиональной деятельности для детей и общества в целом;</li> <li>- добросовестное отношение к социально педагогическому процессу;</li> <li>- восприятие педагогических работников как основы функционирования сиротских учреждений.</li> </ul> <p>3. Развитие кадровой политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выработка процесса найма и отбора сотрудников на основе диагностики жизненных и ценностно-мотивационных смыслов и дальнейшее их сопоставление со смыслами учреждения и коллектива;</li> <li>- разработка и реализация программы адаптации и сопровождения нового сотрудника, программ наставничества;</li> <li>- разработка и принятие коллективом системы материального/нематериального стимулирования;</li> <li>- проведение корпоративных мероприятий: развлекательные, командообразующие, познавательные, корпоративные выезды и т.п.</li> </ul> <p>4. Разработка системы коммуникаций и профессионального взаимодействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие коммуникаций между профессионально-квалификационными группами;</li> <li>- предоставление обратной связи о результатах</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение лояльности и вовлеченности сотрудников.</li> <li>2. Сокращение текучести кадров.</li> <li>3. Быстрая и спокойная адаптация сотрудников.</li> <li>4. Улучшение процесса подбора персонала.</li> <li>5. Повышение трудовой активности и качества труда различных профессионально-квалификационных групп работников.</li> <li>6. Повышение эффективности, устойчивости, веры и оптимизма среди педагогических работников.</li> <li>7. Сглаживание смысловых противоречий в профессиональной деятельности между различными профессионально-квалификационными группами работников.</li> <li>8. Развитие социальной ответственности педагогов.</li> </ol>

<p>деятельности отдельных педагогов, коллективов и учреждения в целом;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информирование коллектива об основных событиях учреждения.</li> </ul> <p>5. Систематическая социальная диагностика:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- социально-психологический микроклимат;</li> <li>- ценностно-мотивационных смыслов, удовлетворенности работой;</li> <li>- параметры HERO (надежда, эффективность, устойчивость, оптимизм);</li> <li>- текучести кадров;</li> <li>- качества управленческого труда;</li> <li>- длительности и качества адаптационного периода новых работников;</li> <li>- количества нарушений трудовой дисциплины;</li> <li>- демографического и возрастного состава персонала;</li> <li>- социометрические показатели.</li> </ul>	
---	--

На организационном уровне основной задачей социального механизма заключается в повышении результативности труда, что достигается путем соотнесения ценностно-мотивационных смыслов сотрудников различных профессионально-квалификационных групп между собой и целями учреждения. Формирование единого смыслового пространства направлено на сглаживание смысловых противоречий в профессиональной деятельности между различными профессионально-квалификационными группами работников, создание благоприятной среды для работников.

Описание социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников на макро, микро и мезоуровне в контексте деятельности сиротских учреждений, на наш взгляд, будет не полным без практических рекомендаций направленных на улучшение положения педагогических работников в организационной среде. Как показали результаты нашего исследования 55% респондентов не чувствуют себя эффективными, устойчивыми и имеют не высокий уровень надежды и оптимизма, в большей степени данная проблемная ситуация затрагивает молодых педагогов и новых сотрудников. Повторимся, что индикаторами для определения социального положения в организационном контексте служили элементы методики исследования позитивного управления человеческими ресурсами: HERO (Hope -

надежда, Efficacy - эффективность, Resilience – устойчивость, Optimism - оптимизм). Надежда изображает позитивное состояние, в котором люди мотивированы на достижения цели, несмотря на возможные проблемы, с которыми они могут столкнуться на пути<sup>188</sup>. Самоэффективность относится к убежденности людей в их способности выполнять конкретные задачи в организационных контекстах, путем направления необходимых действий и мобилизации мотивационных и когнитивных ресурсов<sup>189</sup>. Оптимизм обозначает общее ожидание желаемых результатов. Устойчивость представляет собой способность людей восстанавливаться после неблагоприятных событий для адаптации к таким изменениям и дальнейшего достижения высокой производительности.

С точки зрения позитивного организационного поведения, показатели HERO считаются податливыми элементами, потому что они открыты для изменений и развития. Тем самым, показателям HERO можно обучиться и развивать через вмешательства с внешней среды.

Показатели HERO и положительные эмоции являются примерами того, как личные ценностно-мотивационные смыслы способствуют организационным изменениям. Позитивные изменения определяются как каждое изменение, которое организация претерпевает в своих собственных интересах и имеет более позитивные психологические и поведенческие последствия, чем негативные. Роль положительных эмоций заключается в том, что они помогают педагогическим работникам справляться с организационными изменениями, расширяя их точку зрения, поощряют открытое принятие решений и дают им необходимую жизненную силу для их преодоления.

Как развивать устойчивость?

1. Ориентировать сотрудников на реальность. В ситуациях отчаяния и безнадежности лучший способ справиться с ситуацией - смотреть на реальность, а не думать позитивно. Если мы ожидаем, что ситуация скоро улучшится, мы

---

<sup>188</sup> Snyder, C.R. (Ed.) Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications; Academic Press: London, UK, 2000.

<sup>189</sup> Stajkovic, A.D.; Luthans, F. Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychol. Bull. 1998, 124, 240–261

можем потерять энергию и надежду, когда ситуация не изменится достаточно быстро. Поэтому в трудных ситуациях столкновение с реальностью и ее принятие могут создать лучшую основу для преодоления трудностей в течение продолжительного времени.

2. Придавать смысл. Умение находить смысл даже в случае судьбы, которую нельзя изменить, лежит в основе устойчивости. По мнению Силигмана, наличие жизненного смысла является одним из пяти столпов устойчивости и счастья человека.<sup>190</sup> В связи с этим, педагогическим работникам необходима помощь в поиске или создании смысла жизнедеятельности или напоминание об основных смыслах профессиональной деятельности.

3. Обучать импровизировать. Способность справляться с непривычной ситуацией является сильным предиктором нашей способности избавиться от неприятностей. Педагогам необходимо давать не столько рычаги воздействия (например на трудных подростков) и инструменты преодоления сложных ситуаций, сколько способность импровизировать и находить новые способы достижения цели. Руководители являются образцами для подражания для своих сотрудников, и их способность импровизировать имеет решающее значение, что еще раз подтверждает особую роль руководящего звена в функционировании социального механизма.

Как развить самоэффективность? А. Бандура обнаружил, что на наш уровень самоэффективности влияют следующие процессы:

- Познавательный (мысли формируют реальность);
- Мотивационные (ожидаемые результаты, основанные на наших убеждениях, формируют нашу мотивацию);
- Аффективный (воспринимаемая совладение с собственной эффективностью регулирует избегающее поведение);

---

<sup>190</sup> Slavin, S. J., Schindler, D., Chibnall, J. T., Fendell, G., & Shoss, M. (2012). PERMA: A model for institutional leadership and culture change. *Academic Medicine*, 87(11), 1481.

- Отбор (мы подвергаем себя только тем ситуациям, которые, как нам кажется, мы можем преодолеть)<sup>191</sup>;

Мы предлагаем способы повысить эффективность:

1. Фокус на прошлый успех (опыт мастерства). Взгляд на прошлый успех - это надежный способ повысить уровень самоэффективности. В организационной среде речь идет о поиске (повышении осведомленности) и оценке успешных историй, а не их создании. Для этого может использовать сайт учреждения, корпоративные порталы, чаты, официальные мероприятия, неформальные обстановки, доски почета и т.п. Так, обрисовывая в общих чертах истории педагогов, факторы, черты и их сильные стороны, которые способствовали успеху, возможно создать опыт мастерства, который может привести к более высоким уровням самоэффективности.

2. Копировать других людей (социальное моделирование). Представлять педагогам опыт других людей в подобных ситуациях, преодолевающих препятствия, что повысит их уверенность в том, что они тоже могут это сделать. Важно отметить, что модели должны восприниматься как схожие с самим собой, чтобы чувствовать уверенность в своих возможностях. Однако, сотрудники с низкой самооценкой, скорее всего, воспримут, что другие люди имеют больший набор навыков, чем они сами. Эти модели мышления должны быть оспорены, чтобы социальное моделирование было успешным.

3. Создание ситуации успеха (социальное убеждение). Хотя вербальное убеждение может быть большим источником уверенности, однако может не позволить полностью преодолеть неуверенность в себе. Руководителем, помимо словесных убеждений, необходимо структурировать ситуации для педагогов таким образом, чтобы они чувствовали успех и, в свою очередь, избегали преждевременного попадания ситуации, в которых они могут потерпеть неудачу.

4. Переосмысление негативного опыта. То, как мы интерпретируем нашу физическую и эмоциональную реакцию в ситуациях стресса и напряжения, влияет

---

<sup>191</sup> Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman. Coutu, D. L. (2002). *How Resilience Works*. Harvard Business Review, May, 1 – 8.

на то, как мы оцениваем усталость и нашу уязвимость к стрессу. Люди с высоким уровнем самооценки могут видеть состояние аффективного возбуждения как стимулирующее средство производительности. Упорная работа, безусловно, является залогом эффективности, но только до определенного момента. Если у педагога есть негативное мнение о себе, например, идея о том, что он не может что-то сделать, потому что он недостаточно «умен», никакая упорная работа не принесет ему чувства эффективности. Кэрл Двек подтверждает, что то, как мы воспринимаем препятствия, влияет на то, как мы с ними справляемся<sup>192</sup>. Мы все время от времени испытываем усталость, сопротивление и страх.

Как развивать надежду? Концепция надежды основывается на убеждении, что люди хотят достигать целей. В рабочем контексте, в идеале, цели являются конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и основанными на времени, а также четко обозначенными. Руководителям необходимо поддерживать педагогов, разбивая сложные цели на более мелкие части. Более того, оценка, обратная связь или даже празднование небольших вех может повлиять на мотивацию сотрудников. Таким образом, педагоги становятся более уверенными в том, что могут достичь поставленных целей и их труд не останется незамеченным.

Как развить оптимизм? Развитие оптимизма связано с переориентированием негативного смыслового содержания на положительные. Развитию оптимизма педагогических работников сиротских учреждений послужит функционирование единой смысловой среды в организационной среде. Оптимизм связан с ожиданиями общих результатов, в том числе и педагогических. Его можно развивать с помощью принятия прошлого, восприятия настоящего и рассмотрения будущего. В этой связи будет уместно систематическая трансляция успешных историй жизнеустройства выпускников-сирот.

Анализ теоретических и эмпирических осмыслений социального механизма, позволили нам предположить меры, направленные на повышение эффективности

---

192 C.Dweck. «Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development», 1999.

деятельности педагогических работников сиротских учреждений. ЦМС в профессиональной деятельности являются отражением характерных черт, как в рамках отдельных социально-профессиональных групп, так и социума в целом, определяя контуры его социального портрета, наряду с возрастными, гендерными и другими характеристиками.

Реализация принципов справедливости, честности, взаимопомощи, принятии, нравственности, позитива в трудовых коллективах сиротских учреждений, целенаправленное конструирование смыслового пространства внешней и внутренней среды, развитие системы социального взаимодействия и другие инструменты реализации социального механизма призваны развить уровень трудовой мотивации педагогических работников и расширить возможности для профессионального становления и закрепления новых высококвалифицированных кадров в сфере социальной политики.

Предлагаемый нами социальный механизм формирования ЦМС педагогических работников сиротских учреждений, моделируемый на макро и мезоуровне с деятельностью органов государственного управления, в сочетании с предпринимаемыми управленческими решениями в конкретных учреждениях, способствует развитию данной сферы через управление мотивационными смыслами работников.

### **3.3. Разработка социальной технологии развития и регулирования системы трудовой мотивации педагогических работников государственных учреждений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.**

В социальной сфере, как и во всякой другой отрасли, важным и необходимым звеном социального механизма управления мотивационными смыслами работников, является организация управления социальной сферы в целом и всеми ее составными частями. Осуществляется это путем создания и функционирования соответствующих органов управления, рационального распределения прав и ответственности между ними.

Качественные изменения, происходящие сегодня в социальном комплексе страны, неизбежно сопровождаются существенными изменениями в составе, деятельности органов управления и в характере процесса управления социальной сферой.

Основной причиной многих проблем и даже кризисных ситуаций Р.Акофф справедливо считает «неспособность управленцев учитывать быстро меняющиеся ситуации и приспосабливаться к ним»<sup>193</sup>. Это объясняется, прежде всего, отсутствием необходимых научно-методических разработок, современных программ подготовки управленческих кадров для социальной сферы в целом и сиротских учреждений в частности, незначительным числом специалистов, занимающихся исследованиями в области управления сиротскими учреждениями.

Необходимость заложить фундамент социальной технологии развития регулирования трудовой мотивацией педагогических работников сиротских учреждений диктуется тем кризисным состоянием, в котором находится система сиротских учреждений и требованиями, которые предъявляются к выпускникам-сиротам со стороны общества и работодателей. Результаты наших исследований, сравнительный анализ процессов управления в западных и отечественных учреждениях показывают, что в области приверженности сотрудников целям учреждений, ответственности, включенности, полного использования человеческих ресурсов, российские учреждения и отстают от западных на 10-30 пунктов<sup>194195</sup>. Не случайно возникает вопрос что делать и с чего начать.

*Нами предпринимается попытка предложить организационные, институциональные и содержательные основы для проведения в жизнь принципов государственной политики по регулированию трудовой мотивации педагогических работников и социального управления в контексте деятельности сиротских учреждений.*

---

<sup>193</sup> Акофф Р. Искусство решения проблем = The Art of Problem Solving. / Пер. с англ. под ред. Е. Г. Коваленко [Для научных библиотек]. — М.: Мир, 1982. — 224 с.

<sup>194</sup> Ахтырский А.А., Тюмасева Н.В. Особенности трудовой мотивации педагогических работников. *Социология и право*. 2020;(2):51-61.

<sup>195</sup> Потемкин В. К. Экономическое развитие предприятий и социальные практики в управлении персоналом // *Экономика и управление*. 2019. № 3 (161). С. 47–53.

Термин «социальная технология» стал активно применяться в 80-х годах XX столетия и произошел на базе промышленной социологии, основываясь на трудах В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова, А. А. Зворыкина, В. Г., Подмаркова и др.

Одним из первых термин «социальная технология» предложил В. Г. Афанасьев, определив ее как переход от абстрактного научного понимания общественного развития к конкретным решениям и нормативам, которые способствуют стимулированию людей на достижение установленных целей.<sup>196</sup>

Современными отечественными учеными понимание социальной технологии управления рассматривается с двух сторон:

- как программа, содержащая процедуры и операции;
- как целенаправленная деятельность на социальные процессы, включающая совокупность способов и методов для достижения установленной цели.

Социальная технология позволяет рационализировать процесс управления, включая в него только наиболее эффективные методы и операции для достижения цели. Процесс реализации социальной технологии развития и регулирования системой трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений должен обладать следующими признаками:

1. распределение процесса управления на взаимосвязанные операции;
2. соблюдение этапов и процедур для достижения целей.

Внутренняя *структура предлагаемой социальной технологии включает в себя 6 этапов реализации*, представленных на схеме 3: диагностико-прогностический; целеполагание; нормативный; инженерно-функциональный; операционно-инструментальный; коммуникативный.

1. Диагностико-прогностический блок: этап диагностики объекта (ценностно-мотивационные смыслы, удовлетворенность, PsyCap, показатели эффективности и т.д.); анализ; определение проблемных сторон; построение прогноза вероятностного события и его изменения.

---

<sup>196</sup> Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. – М., 1977. – С. 235.

2. Целеполагание: описание основного смысла, цели сиротского учреждения как направления активизации деятельности педагогических работников.

3. Нормативный блок: анализируется существующее нормативно-правовое содержание (при необходимости регулируется новыми актами) и описываются принципы принятия управленческих решений.

4. Инженерно-функциональный блок: этап выбора или разработки оптимальной технологии; указание функции разработки (развитие системы мотивации сиротских учреждений) или реализации комплексного плана.

5. Операционно-инструментальный блок: описание технологических операций с применением методов, инструментов, способов в процессе разработки и реализации плана развития системы трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.

6. Коммуникативный блок: налаживание процессов взаимодействия и обмена информацией между субъектом и объектом управления; между учреждениями; между органами государственной власти и руководителями учреждений и трудовыми коллективами.



Схема 3. Структура (этапы реализации) социальной технологии развития системы мотивации сиротских учреждений

В рамках реализации *I этана* разработки социальной технологии развития и регулирования системы трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений, органам управления социальной политикой городов и районов необходимо проанализировать:

- финансовое состояние региона в целом;
- состояние сети сиротских учреждений;
- уровень их обеспеченности педагогическими и управленческими кадрами;
- финансовые проблемы сиротских учреждений;
- уровень потребности региона в профессиональных кадрах;
- проблемные ситуации, складывающиеся в социально-трудовом контексте сиротских учреждений;
- социальную инфраструктуру населенного пункта в целом;
- развитие предпринимательства.

На основе анализа факторов и ограничений, мешающих формированию и развитию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений, нами определен спектр проблемных ситуаций, складывающихся на организационном уровне и в процессе государственного управления подробно изложенных в разделах 2.1-3.1.

По мнению экспертов, система жизнеустройства детей-сирот в России столкнулась с большим количеством барьеров, мешающих ее развитию. В первую очередь, это отсутствие в институциональном сегменте профессиональных компетенций, необходимых для реализации основных направлений деятельности сиротских учреждений; дефицит кадровых и финансовых ресурсов, отсутствие регламентов новых процессов и системы мониторинга происходящих изменений; низкий уровень вовлеченности, обученности и мотивации персонала<sup>197</sup>. Также, при разработке системы регулирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений, необходимо отметить еще одну преграду ее

---

<sup>197</sup> Альшанская Елена, Гарифулина Эльвира, Гезалов Александр, Рахманова Галина Новый этап развития российской системы устройства детей-сирот: Постановление Правительства № 481 глазами экспертов // ЖИСП. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyy-etap-razvitiya-rossiyskoy-sistemy-ustroystva-detey-sirot-postanovlenie-pravitelstva-481-glazami-ekspertov> (дата обращения: 18.10.2020).

развития на организационном уровне – это сложившаяся в течение длительного времени, устойчивая система смыслов, ведущая к неудовлетворенности трудовой деятельностью и снижению трудовой активности сотрудников. В результате чего на организационном уровне педагогические работники продолжают работать «по налаженной» схеме, а система сиротских учреждений с трудностями переходит на новый путь развития.

Для оценки состояния управления сиротскими учреждениями в Санкт-Петербурге был использован комплекс методов: включенное наблюдение, анкетирование, экспертное интервьюирование, анализ документов и т.д.

Было установлено, что вопросам управления персоналом, мотивации и др. кадровым процессам в сиротских учреждениях уделяется недостаточное внимание. Недооценка вопросов управления этими учреждениями в системе работы отделов социальной политики администрации города, района проявляется многообразно. Как правило, руководители учреждений не сообщают о кадровых проблемах, дабы не «выносить ссор из избы» и не показаться некомпетентным управленцем. Вместе с тем, есть немало районов, в которых муниципальное управление сиротскими учреждениями сводится, главным образом, к помещению детей в Центр содействия семейному воспитанию. При этом между учреждением и более высшим субъектом управления не развита система коммуникаций в контексте поддержания и развития трудовой мотивации педагогических коллективов. Управление сиротскими учреждениями зачастую поручается одному специалисту, который действует изолированно от других работников отдела социальной политики, а заведующие муниципальными органами управления образованием в силу своей большой загруженности не вникают глубоко в их работу.

В силу всех выше указанных проблемных ситуаций, автономность функционирующих центров для детей-сирот переходит в их обособленность и закрытость, что как следствие, отражается на качестве реализации социальной политики в области опеки и попечительства.

**II этап.** Целеполагание, в рамках которого на основе анализа описывается основной смысл, цели сиротского учреждения.

Так как государственная система сиротских учреждений находится пока вне конкуренции, составляет подавляющее количество учреждений и влияет тем самым на судьбу социальной политики России, необходимо, в первую очередь, определить цели государственной политики в области функционирования сиротских учреждений.

Как показали результаты эмпирического исследования, осознание миссии и цели всеми трудовыми коллективами сиротского учреждения, может оказать воздействие на активизацию педагогических работников.

С учетом роли, которую выполняют сиротские учреждения, их деятельность должна быть направлена не только на устройство детей в семью или социализацию, но и профессионализацию будущих специалистов по приоритетным направлениям многих социально-экономических проблем региона. Налаживание связей между сиротскими учреждениями, некоммерческими организациями и бизнесом позволит эффективно объединить и гармонизировать прежде всего территориальные интересы, поскольку сиротские учреждения пока выпадают из программ организационно-социальных преобразований, учитывающих региональные возможности. В подтверждении важности развития системы социального партнерства, можно обратиться к работам О.А. Волковой, которая определила на примере системы образования, что «дисфункциональные проявления в современной системе основного общего образования могут быть преодолены путем разрешения противоречия между, с одной стороны, потребностями работодателей в специалистах конкретных направлений подготовки с учетом образовательного уровня (среднего, высшего и проч.) и качественным образованием выпускников, готовых к эффективному решению конкретных профессиональных задач – с другой».<sup>198</sup>

---

<sup>198</sup> О.А. Волкова, Т.П. Липай, П.А. Кадуцкий. Дисфункциональные проявления в современной системе основного общего образования. // Научные ведомости. Серия: Философия. Социология. Право. 2019. Том 44, № 4

Соответственно управление мотивацией персонала и стимулирование труда педагогических работников должно носить целенаправленное воздействие на поведение сотрудников сиротских учреждений, влияя на условия их жизнедеятельности используя не только стимулы, но и ценностно-мотивационные смыслы, побуждающие педагогических работников сиротских учреждений к трудовой активности.

Можно определить, что социальная технология развития системы трудовой мотивации сиротских учреждений должна быть направлена на выполнение следующих функций:

- обновление общей стратегии реформирования системы сиротских учреждений. В связи с этим в технологии должны быть анализ и прогноз развития, определены общие и конкретные задачи, например, с учетом реальных потребностей населения в профессиональных кадрах;

- оптимальное определение количества типов и видов сиротских учреждений и их взаимодействие;

- полного и эффективного использования трудовых, природных и материальных ресурсов;

- развитие системы социального партнерства сиротских учреждений с государственными учреждениями и бизнесом с целью социальной адаптации и профессионализации выпускников-сирот.

К важным направлениям развития системы сиротских учреждений необходимо отнести:

- реформирование системы социального управления сиротских учреждений и развитие систем самоуправления;

- создание системы обратной связи между субъектами управления;

- развитие системы целеполагания;

- переход к человекоориентированному управлению;

- развитие системы социального партнерства.

Как следствие структура, принципы и функции управления системой сиротских учреждений на региональном и местных уровнях управления

подвергнуться глубоким изменениям. Проведенный анализ современной ситуации дает основания выделить следующие основные направления совершенствования управленческой деятельности в контексте трудовой мотивации аппарата органов управления социальной политики в районе, городе:

- пересмотр и преобразование организационной структуры управления сиротскими учреждениями, приведение ее в соответствие с новыми задачами и условиями работы сиротских учреждений;

- пересмотр функций и содержания деятельности работников аппарата управления социальной политики, отвечающих за сиротские учреждения в целях преодоления односторонне-контрольной ее направленности и обеспечения ими качественного выполнения организационно-коммуникативных, контролирующих и методических функций.

### ***III этап. Нормативный.***

На сегодняшний день, в свете принятия Постановления Правительства №481<sup>199</sup>, отечественная система жизнеустройства детей переживает глобальные изменения, связанные с их институциональной переориентацией на открытый формат работы и целеполагания на возвращение ребенка в биологическую или приемную семью с составлением плана жизнеустройства ребенка-сироты. При этом на организационном уровне данные изменения протекают болезненно в силу отклонения от сложившейся традиционной системы социально-воспитательной работы, расхождением со стратегией развития воспитания в Российской Федерации<sup>200</sup>, несоответствием Профессиональных стандартов «Педагог»<sup>201</sup>, «Специалист в области воспитания»<sup>202</sup> и как следствие общего непонимания направлений деятельности сиротских учреждений.

---

<sup>199</sup> Постановления Правительства Российской Федерации № 481 «О деятельности организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, и об устройстве в них детей, оставшихся без попечения родителей»

<sup>200</sup> Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года. URL: <http://council.gov.ru/media/files/41d536d68ee9fec15756.pdf> (дата обращения: 18.10.2020).

<sup>201</sup> Приказ Минтруда России от 18.10.2013 N 544н (ред. от 05.08.2016) "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)" URL: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_155553/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_155553/) (дата обращения: 18.10.2020).

<sup>202</sup> Приказ Минтруда России от 10.01.2017 N 10н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области воспитания". URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_199498/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199498/) (дата обращения: 18.10.2020).

В этой связи нормативно-правовая база требует глубокой переработки на государственном уровне с целью определить общее направление деятельности сиротских учреждений, общих принципов функционирования, трудовых отношений, показателей эффективности и т.д. На основании нормативно-правовой базы разрабатываются, корректируются и дополняются: планы работы Комитетов по социальной политике региона, муниципальные программы развития сиротских учреждений, программы развития сиротских учреждений, локальные акты.

Таблица 48 – Процесс разработки нормативно-правовой базы системы мотивации сиротских учреждений

Макроуровень	
Составляющие нормативно-правовые акты	Регламентирование / составляющие системы мотивации.
Конституция РФ, Трудовой кодекс, ФЗ №442 «Об основах социального обслуживания, Проф. стандарт «специалист в области воспитания», Постановление Правительства №481, Разработка стратегии развития сиротских учреждений.	Определение основной цели деятельности сиротских учреждений, направления деятельности, принципов, методов, работы. Институционализация процессов мотивации в сиротских учреждениях на основе целеполагания.
Региональный уровень	
Изменения в Постановлениях правительства, Распоряжениях комитета по социальной политике о дополнительных мерах мотивации и стимулирования персонала; Разработка методических рекомендаций, обозначение показателей эффективности деятельности сиротских учреждений и др. для целедостижения Стратегии развития сиротских учреждений.	Целенаправленная деятельность сиротских учреждений на региональном уровне. Регламентация управленческой деятельности. Обозначение принципов, инструментов и методов управленческого воздействия.
Организационный уровень	
<p><u>Система мотивации в целом</u>            Разработка Положений о системе мотивации; Коллективных договоров, Трудовых договоров, Правил внутреннего распорядка, Должностных инструкций, Положений об управлении персоналом.</p> <p><u>Материальное стимулирование</u>            Разработка Положений об оплате труда сотрудников; Положений о материальном стимулировании, премировании; Разработка социального пакета и др.</p> <p><u>Нематериальное стимулирование</u>            Этический кодекс, Положение о создании кадрового резерва, Положение проведения профессиональных конкурсов «достижения года», «на службе добра» и т.п. Положение о Почетном звании; Положение о непрерывном образовании; Положение о профессиональных объединениях; Положение о наставничестве; Положение поддержки молодых специалистов др.</p>	

На основе теоретических и эмпирических обоснований применительно к сиротским учреждениям, как объекту государственного управления, *в рамках IV инженерно-функционального этапа*, выбора или разработки оптимальной технологии, можно предложить воздействие так называемых «мягких технологий безопасности», основанных на этических основах, логике «общего дела и глобальности», с принятием управленческих решений на основе переговоров.

Отечественные ученые определяют мягкие технологии безопасности на уровне государственного и муниципального управления как социальное партнерство, позиционирование и регулирование.<sup>203</sup> В этом контексте определяется влияние неформальных рычагов управления в отношении объекта воздействия.

Мы считаем необходимость применения мягких технологий обусловлено:

- низкой эффективностью административных инструментов мотивации в сиротских учреждениях;
- диагностированными ценностно-мотивационными смыслами педагогических работников (социальные связи, партнерство, коммуникации, альтруизм) и т.д.;
- авторитарное управление не всегда соответствует ценностно-мотивационным смыслам педагогических работников;
- на организационном уровне сиротских учреждений среди профессионально-квалификационных групп педагогов складывается атмосфера «безразличия» как противодействие системному директивному управлению.

Назрела необходимость перехода от административно-командной к демократической системе управления сиротскими учреждениями и человекоориентированного управления коллективами. Потребность в этом усиливается в связи со становлением и развитием России как социального государства, расширением рыночных отношений и обновлением самой сферы социальной политики.

---

<sup>203</sup> Харченко К.В. Социология управления: от теории к технологии: Учебное пособие. – Белгород: Обл. типография, 2008. – 160 с.

Принято считать, что к проблеме человекоориентированного управления российские организации на практике подошли с большим опозданием, приводя в пример работы Э. Мэйо, который считал сотрудников учреждений одним из основных активов управления. Вопросы человекоориентированного управления затрагивались и в работах отечественных ученых, которые, в свою очередь, отмечали недопустимость недооценки накопленных в отечественных учреждениях и организациях новых знаний, смысловых ориентаций, роли профессиональных компетенций различных профессионально-квалификационных групп в трудовой деятельности.<sup>204</sup>

Поскольку процессы управления сиротскими учреждениями осуществляются на трех уровнях, то одним из условий их территориального управления является рациональное распределение и четкое разграничение сфер ответственности и контроля за развитием сиротских учреждений между федеральным, региональным, муниципальным органами управления.

Проходящие социальные преобразования, трансформации и соответствующие ей процессы на организационном уровне сиротских учреждений требуют гибкости структур управления, приспособления их к изменяющимся задачам и условиям развития социальной политики в регионе. Представляется, что система развития и регулирования трудовой мотивацией могут быть использованы в муниципальных и региональных органах управления социальной политикой. В соответствии с этим возникает вопрос – кто бы отвечал за разработку, внедрение и регулирование процессов трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений?

Одним из структурных подразделений Комитета по социальной политике по управлению сиротскими учреждениями является Управление по опеке и попечительству. Считаем, что к основным задачам управления должно быть добавлено:

---

<sup>204</sup> Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. В 2 т. Т. 2. М.: МНИИПУ, 1998. 784 с.

- реализация государственной политики в сфере развития системы сиротских учреждений с применением системы мотивации педагогических работников;

- прогнозирование и определение перспектив развития сиротских учреждений района (города);

- разработка основных направлений развития системы сиротских учреждений в соответствии с потребностями города в профессиональных кадрах;

- контроль и анализ деятельности сиротских учреждений в контексте применения современных управленческих практик процесса мотивирования педагогических работников; разработка методических рекомендаций.

**В рамках V этапа, операционно-инструментального блока:** описываются технологические операции с применением методов, инструментов, способов, в процессе разработки развития системы трудовой мотивации.

Управление мотивацией в сиротских учреждениях должно носить субъектно-объектный подход и иметь определенную структуру (Таблица 48). Содержанием управленческой деятельности представительных органов должен стать не всеобъемлющий контроль над работой сиротских учреждений, а система целенаправленных воздействий на них, направленных на реализацию стратегии сиротского учреждения.

К инструментариям воздействия на сиротские учреждения со стороны представительных органов можно выделить:

- регулирование через разработку государственных программ;
- дополнительное финансирование конкретных направлений работы;
- контроль над процессами организации и оплаты труда, функционирования эффективных контрактов;

- использование нормативного регулирования содержания деятельности учреждения и др.

Таблица 48 – Характеристика элементов управления трудовой мотивацией педагогических работников сиротских учреждений

Название элемента	Содержание элемента	Характеристика
Субъект управления	Заключается в активном направляющем управлении, инициация воздействия на сотрудников.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Руководители государственных органов управления;</li> <li>- руководители сиротских учреждений;</li> <li>- руководители структурных подразделений;</li> <li>- линейные руководители;</li> <li>- неформальные группы учреждения;</li> <li>- первичный коллектив;</li> <li>- сотрудники;</li> <li>- субъекты управления социальным развитием региона.</li> </ul>
Объект управления	В широком смысле – все педагогические работники сиротских учреждений.	В узком смысле можно выделить дополнительные, специфичные объекты управления – ценностно-мотивационные смыслы персонала, которые могут быть удовлетворены в процессе трудовой деятельности: материальное благополучие, общественная польза, общее дело, социальная значимость, справедливость, честность, коммуникации и т.д.
Механизмы мотивации	Формируют основы субъектно-объектного подхода управления мотивацией.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- социальные механизмы формирования трудовой мотивации;</li> <li>- социальные механизмы функционирования и регулирования трудовой мотивации.</li> </ul> <p>В рамках воздействия социальных механизмов происходит переход от ценностно-мотивационных смыслов к трудовому поведению и активности.</p>
Ресурсы управления	Все ресурсы социальных учреждений, которые способствуют эффективной реализации управленческого воздействия на развитие ценностно-мотивационных смыслов и трудовой активности сотрудников.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Государственные и административные ресурсы (постановления, приказы, распоряжения, социальные нормы и т.п.);</li> <li>- материальные ресурсы (денежное вознаграждение и др. материальные блага);</li> <li>- информационно-коммуникативные ресурсы (обратная связь, похвала и т.п.);</li> <li>- организационно-смысловые ресурсы (сформированные внутри учреждения ценностно-мотивационные смыслы, нормы, принципы и т.п.);</li> <li>- организационно-управленческие (адаптация, должностные обязанности, полномочия, содержание профессиональной деятельности и т.п.);</li> <li>- социально-психологические (этические, культурные нормы, нормы профессионального взаимодействия).</li> </ul>
Функции управления	Роль и действия управленческого воздействия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование стратегии, целей, миссий и принципов политики сиротских учреждений в области трудовой мотивации персонала;</li> <li>- диагностика сложившейся системы мотивации</li> </ul>

		персонала; - определение содержания и структуры системы мотивации педагогических работников; - разработка или коррекция системы материального стимулирования и нематериального вознаграждения; - методическая разработка локальных нормативных актов, фиксирующих основные принципы и подходы к системам мотивации и стимулирования педагогических работников сиротских учреждений.
--	--	--

В интересах перевода системы сиротских учреждений из кризисного в качественно новое состояние предполагается, прежде всего, обновление содержания на основе перехода к модели лично ориентированного управления, повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, повышение качества подготовки кадров, этапов отбора и адаптации персонала и т.д.

Практически каждый населенный пункт представляет собой систему, которая сконструирована из стандартного набора факторов, признаков, ресурсов, условий. Несмотря на это, решения, принимаемые местными органами власти, сходны по целям и нередко методами.

Основная идея, которая должна быть заложена в описании технологии – это определение цели и действия субъекта в формировании политики формирования и регулирования системы трудовой мотивации. Интересна зависимость между владением ситуацией в сфере сиротских учреждений в населенном пункте и принятием определенной концепции ее развития. Все процессы, осуществляемые в рамках региональной системы социальной политики, должны быть согласованы между собой по входам и выходам, должна обеспечиваться внутренняя сбалансированность и устойчивость каждого процесса. Основными субъектами управления системы формирования и регулирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений должны выступить местные представительные органы. Их деятельность должна быть направлена

непосредственно на систему сиротских учреждений и трудовые коллективы, основываясь на анализе состояния объекта.

В приведенной ниже таблице раскрыто содержание некоторых понятий применительно к построению факторной модели принятия решений по социальной организации сиротских учреждений.

Таблица 49 – Основные элементы построения системы формирования и регулирования трудовой мотивации

Понятие	Содержание
Объект	Система сиротских учреждений Трудовые коллективы
Субъект	Местные представительные органы Орган управления социальной политикой
Среда	Промышленный город Город районного подчинения Крупный город
Действия	Анализ ситуации Расширение системы взаимодействия учреждений и бизнеса Развитие системы дополнительного образования специалистов Развитие системы коммуникаций и обратной связи Муниципализация (частичная)
Ресурсы	Бюджетные средства Средства Фондов Благотворительность Наличие развитой инфраструктуры Трудовые ресурсы
Состояние объекта	Муниципальная сеть Ведомственная сеть Загруженность сиротских учреждений Социально-психологическая напряженность коллективов Кадровая проблема Закрытость учреждений
Состояние среды	Активная позиция Выжидательская тактика

При этом необходимо отметить современные подходы к управлению социальным развитием. Например, рассматривая особенности трансформации социальной защиты населения в европейских странах и в России, Волкова О. А. пишет, что возможный путь развития системы социальной защиты в Российской Федерации состоит в переходе от ведущей роли государственного сектора к общественным институтам, наделенным функциями по обеспечению достойного

уровня жизни различных категорий населения.<sup>205,206</sup> Соответственно государственными органами могут привлекаться профессиональные консалтинговые компании или НКО, специализирующие на построении систем мотивации или кадровом консалтинге. Эффективность управления трудовой мотивацией и стимулированием педагогических работников сиротских учреждений должно обеспечиваться формированием и регулированием системы трудовой мотивации в сиротском учреждении (схема 4).

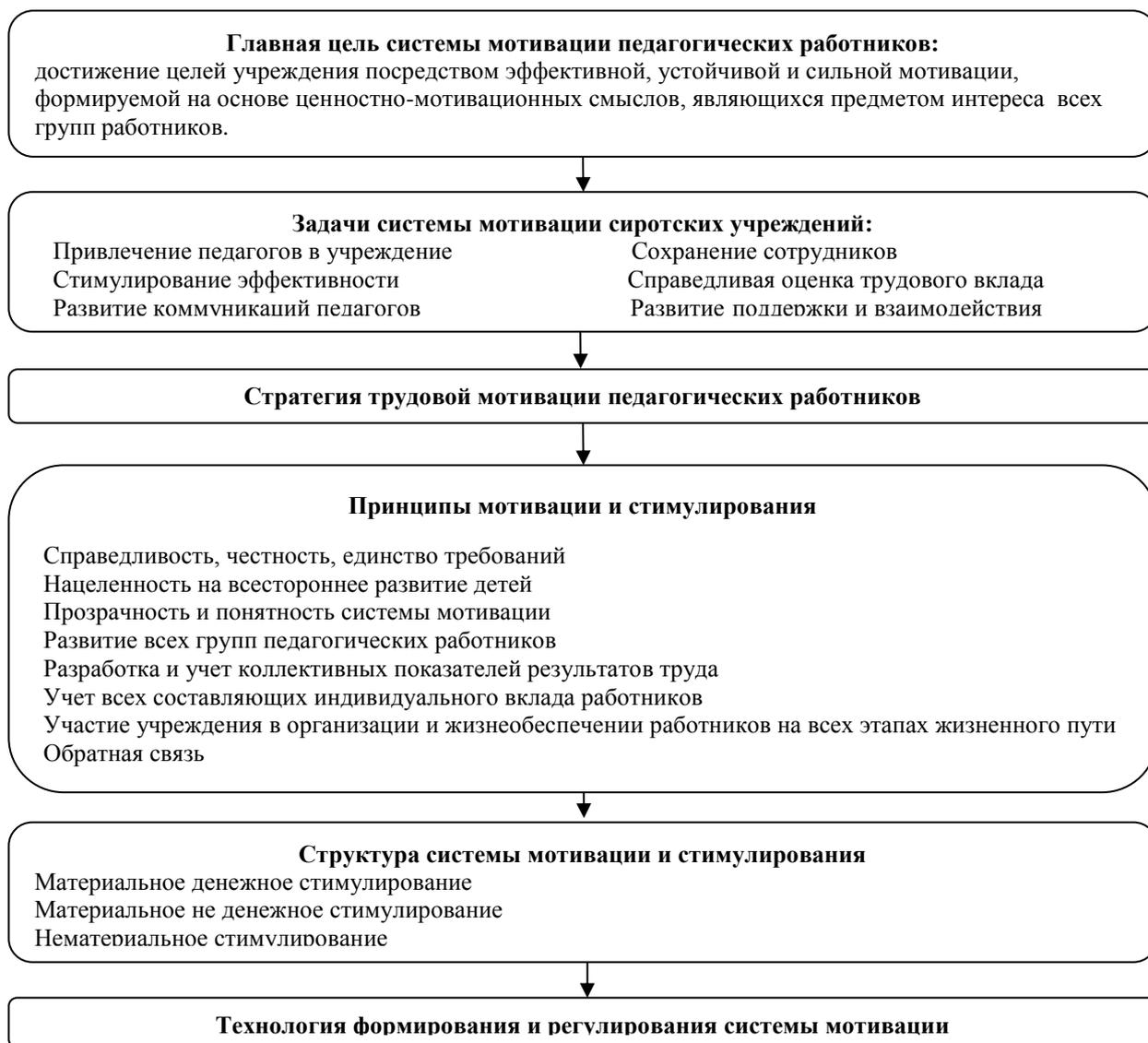


Схема 4. Процесс разработки социальной технологии формирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.

<sup>205</sup> Волкова О.А., Гребеникова Ю.А. Социологические модели системы социальной защиты населения // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2016. Вып. 2(26). С. 129–136. doi: 10.17072/2078-7898/2016-2-129-136

<sup>206</sup> Волкова О.А., Гребенщикова Ю. А. Некоммерческие организации как ресурс развития социальной сферы региона // Управление городом: теория и практика. 2017. Номер 2 (25). С. 52-55.

Как часть региональной социальной системы управления, соответствующее ей иерархическое строение – орган управления. В Санкт-Петербурге этим органом является Комитет по социальной политике. Формирование и регулирование системы трудовой мотивации может быть успешным только при наличии целостной, продуманной системы в работе аппарата управления. Создание такой системы предполагает два последовательно осуществляемых этапа:

- во-первых, формирование рациональной структуры аппарата управления, создание механизма управления,

- во-вторых, обеспечение четкого функционирования этого механизма.

Учитывая результаты эмпирического исследования, можно выделить основные проблемные стороны на организационном уровне, которые могут послужить барьером для формирования и развития системы мотивации педагогических работников сиротских учреждений:

- кадровая проблема;

- закрытость учреждений;

- социально-психологическая напряженность коллективов;

- и др.

В связи с чем, необходимо своевременно и координировано решать проблемы, препятствующие этому и раскрывающие новые возможности для развития, выдвигать и общие цели, интегрирующие систему воспитания в единое целое, и частные цели отдельных подсистем, способствующие достижению общих целей. Эти функции должны быть возложены на субъект управления.

Под социальной технологией развития и регулирования трудовой мотивацией педагогических работников мы понимаем последовательность действий по подготовке, разработке, внедрению и регулированию трудовой мотивацией в систему управления педагогических работников сиротских учреждений для достижения поставленных целей. Сущность социальной технологии состоит в совпадении ценностно-мотивационных смыслов

педагогических работников индивидуальной и профессиональной жизнедеятельности.

Основанием для разработки социальной технологии развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений (схема 5) явились элементы формирования и управления системой мотивации и инструменты социальной диагностики. Предлагаемая социальная технология направлена на разграничение управленческого процесса на основе взаимосвязанных этапов с целью развития и регулирования системы мотивации.

В качестве основных вех технологического процесса и ответственных сторон нами выделяются:

1. Субъект управления – Комитеты по социальной политике:
  - независимая диагностика существующей системы мотивации;
  - формирование и регулирование целей и принципов политики в области мотивации, определение содержания и структуры системы стимулирования;
  - методическая, консультационная поддержка учреждений, налаживание системы обратной связи.
2. Субъект управления в учреждениях – руководители учреждений:
  - разработка системы материального денежного стимулирования;
  - разработка системы материального не денежного стимулирования
  - разработка системы нематериального стимулирования
  - разработка внутренних документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования.

Применение социальной диагностики позволит проводить групповую и индивидуальную оценку личности, включая ценностно-мотивационные смыслы кандидатов на должности педагогических работников сиротских учреждений. Проведение социальной диагностики может послужить инструментом стабилизации трудовых коллективов сиротских учреждений, а формирование системы самоуправления инструментом коллективной ответственности за состояние трудовой дисциплины и воспитательного процесса.

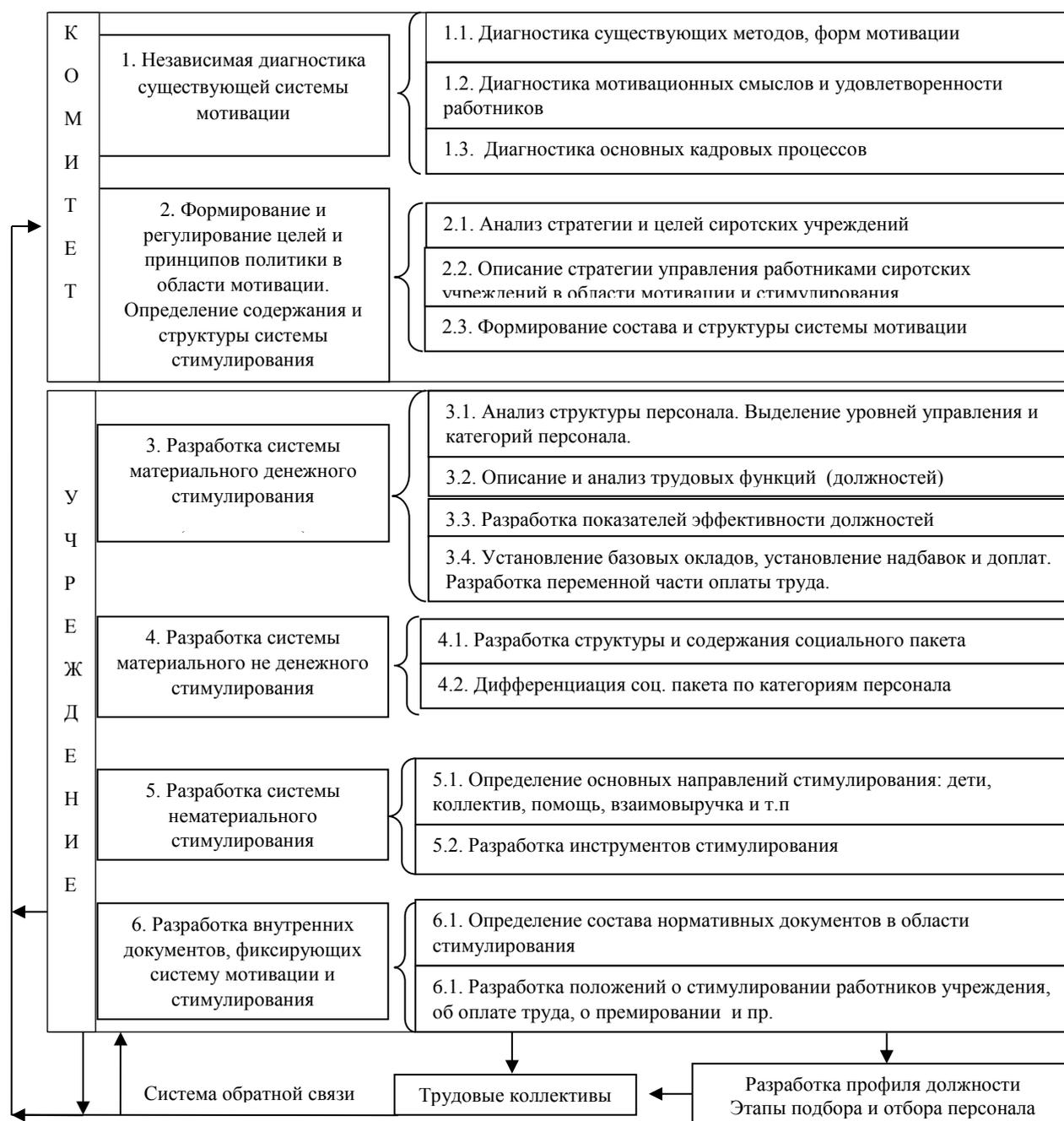


Схема 5. Технология формирования и регулирования системы трудовой мотивации педагогических работников

Совокупность управленческих действий позволит составить профиль должности педагогических работников в зависимости от их классификации. В документе подробно описывают должность, требования, функционал, компетенции, основные аспекты корпоративной культуры, ценностно-мотивационные смыслы и т.д. Вследствие чего профиль должности послужит основным инструментом подбора и отбора персонала в сиротские учреждения с

целью создания единого смыслового пространства и профессиональной идентичности.

*VI этап. Налаживание системы обратной связи.* С целью поддержания системы трудовой мотивации в сиротских учреждениях в стадии развития, необходима активно функционирующая система регулирования. Под регулированием системы трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений мы понимаем ограниченное управленческое воздействие, направленное на внешнюю среду нахождения объекта управления. Регулирование процессов трудовой мотивации осуществляется в четыре этапа: установление норм и эталонов поведения; профилактики и устранения причин девиации; коррекция нежелательных процессов через инструменты управленческого воздействия.

Для успешной разработки и реализации социальных технологий развития и регулирования трудовой мотивацией педагогических работников необходима налаженная система обратной связи между субъектами и объектом управления. Система обратной связи о достижении конкретных показателей должна носить независимый характер и предоставляться не только от руководителя учреждения, но и созданных внутриорганизационных коллективов.

Регулирование трудовой мотивацией педагогических работников должно быть четко взаимосвязанным с основными целями деятельности сиротских учреждений и учитывать изменения, происходящие в региональных программах развития сиротских учреждений. Объектом регулирования выступают ценностно-мотивационные смыслы, трудовые коллективы, отношения, социально-психологические состояния персонала сиротских учреждений.

Теоретические основания и эмпирические данные, полученные в ходе диссертационного исследования, позволяют обосновать применение корпоративного управления как эффективного элемента социальной технологии развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников. Под корпоративным управлением в сиротских учреждениях мы понимаем развитую систему самоуправления, имеющую общие цели деятельности по социализации и

жизнеустройству детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Корпоративное управление в сиротских учреждениях послужит эффективной формой управления т.к. оно базируется на ценностях общего дела, инициативе, общего блага, морали и этики и т.п. Развитие системы самоуправления на организационных уровнях сиротских учреждений позволит создать надежный баланс и развитие ценностно-мотивационных смыслов, баланс интересов всех участников трудовых отношений. Регулирование осуществляется в рамках четырех этапов: установление эталона и норм поведения; профилактика и устранение причин девиации; контроль; коррекция – изменение нежелательных социальных процессов.

Таким образом, мы надеемся, что предпринятые попытки предложить организационные и содержательные основы для проведения в жизнь социальной технологии по развитию и регулированию трудовой мотивации педагогических работников в контексте деятельности сиротских учреждений, помогут субъектам управления выработать необходимые решения, направленные на переориентацию педагогического персонала с материальных стимулов на результаты социальной адаптации и жизнеустройства детей-сирот. В качестве инструменты оценки и профессиональной направленности педагогических работников на работу с детьми могут основываться на разработанные нами показатели эффективности педагогического труда. Как следствие, предпринятые попытки обоснования принципов и инструментов управленческого воздействия, обеспечивающих формирование и развитие ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений в профессиональной деятельности, дают основания для дальнейших исследований влияния ценностно-смысловой обусловленности на профессиональную деятельность в «помогающих профессиях».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, выполнение поставленных исследовательских задач позволило получить следующие **результаты исследования**:

**1. Проведен теоретический и эмпирический анализ особенностей трудовой мотивации, что позволило разработать концепцию ценностно-мотивационных смыслов с позиции придания ей новой научной интерпретации в контексте деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот.** Мотивационная составляющая педагогического работника есть производная от глобализации общества и отражает существующие в обществе кризисные явления, противоречия между группами населения, профессиональными группами, уровень социальной удовлетворенности, согласованность ценностей в обществе, качество морально-нравственных устоев. В отличие от других профессиональных групп, особенности трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений, обусловлены: спецификой правового регулирования социальной сферы (постановления о деятельности сиротских учреждений, законодательное закрепление эффективных контрактов, оплаты труда, стимулирующих выплат и т.д.); особенностями учреждений для детей-сирот сферы как сферы социальных услуг (содержание и воспитание детей-сирот, работа с детьми с ОВЗ, с трудными подростками и т.д.); содержанием профессиональной деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот (длительное времяпрепровождение с детьми, погружение в быт, коррекционная педагогика, психологические нагрузки и т.д.); связью с удовлетворенностью трудом, производственными отношениями и наличием социальных связей; наличием факторов-демотиваторов (диванное поведение детей, плохие отношения в коллективе или администрацией, высокие психологические нагрузки); внутренней организационной структурой учреждений для детей-сирот и управленческими инструментами (традиционные подходы к управлению, авторитарный стиль; включенностью ценностно-мотивационных смыслов в процесс профессионализации, основанных на ценности «общего дела». Возможностью оказать влияние на процесс формирования и развития ценностно-

мотивационных смыслов педагогических работников, воздействуя на развитие социальной сферы в целом.

**2. Разработана авторская методика исследования ценностно-мотивационных смыслов как инструмента диагностики предметно-ориентированного поведения в деятельности педагогических работников различных учреждений для детей-сирот.** На основе анализа основных методик диагностики мотивационных сторон личности, нами обоснована необходимость разработки дополнительного инструментария для исследования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений, и описаны его основные положения.

Основной для разработки методики послужил глубокий теоретический анализ и результаты социологических исследований, проведенных автором в сиротских учреждениях в 2015-2017 гг. При разработке методики мы опирались на научные труды отечественных и зарубежных ученых, в том числе на диспозиционную концепцию В.А.Ядова. Ученый утверждал, что «саморегуляция поведения личности осуществляется в результате взаимосвязи между различными элементами диспозиционной структуры, причем, в каждой конкретной ситуации и в зависимости от цели ведущая роль принадлежит определенному уровню диспозиций или даже конкретному диспозиционному образованию»<sup>207</sup>, в число которых входят как цели и ценности, так и мотивационно-потребностные составляющие. Разработанная авторская методика позволяет диагностировать иерархическую систему мотивационных смыслов, факторы демотивации, уровень удовлетворённости педагогических работников сиротских учреждений принадлежащих к различным профессионально-квалификационным группам, а включенная в нее методика исследования показателей HERO, разработанная Ф.Лутасом помогает определить внутренние мотивационные смыслы (Вера, Надежда, Эффективность и Оптимизм). В предлагаемой методике респонденту необходимо оценить субъективную значимость для него 35 мотивационных

---

<sup>207</sup> Ядов В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция / 2-е расшир. изд. - Москва: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2013.

смыслов по 6-бальной шкале, раскрывающих цели, ориентации, предпочтения личности. Примерное время заполнения методики составляет 10-15 мин.

Основной диагностический конструкт в данной методике – интегративное понятие «ценностно-мотивационные смыслы» и человеческий капитал, отражающие отношения человека с окружающей его социально-трудовой действительностью, как более общая категория, связывающая личностные цели, ориентации и предпочтения работника. Методика разработана на основе анализа особенностей трудовой мотивации рассматриваемой группы и максимально приближена к деятельности педагогических работников сиротских учреждений.

### **3. Теоретически и эмпирически обоснованы социальные смыслы и организационные ограничения, влияющие на процесс формирования системы мотивации в деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот.**

Теоретический и эмпирический анализ управления системой ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений на региональном и организационном уровнях позволил нам выявить ряд факторов препятствующих формированию и развитию: система сиротских учреждений в большей степени сохраняет унаследованную от прежней устаревшую сеть социальных учреждений; сиротские учреждения весьма автономны, закрыты друг от друга, характеризуются низким уровнем взаимодействия и не объединены между собой общей стратегией воспитательной работы с детьми-сиротами на государственном и региональных уровнях; педагогический процесс и управление мотивацией в сиротских учреждениях ведется разрозненно и хаотично, при отсутствии механизмов регулирования и контроля со стороны государства; отсутствие единого понимания миссии и цели воспитательного процесса между сиротскими учреждениями, и их обособленность друг от друга отражается на трудовом процессе и как следствие на социализации детей-сирот.

В работе обосновывается наличие следующих ограничений, влияющих на процесс формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников в учреждениях для детей-сирот: отсутствие четкого целеполагания

системы мотивации; рассогласованность процесса мотивирования с ключевыми целями учреждения; отсутствие каналов обратной связи между субъектом и объектом управления; неспособность к разрешению конфликтов; слабые коммуникативные компетенции; отсутствие внедрения инновационных управленческих технологий; отсутствие знаний у администрации учреждений в области управления мотивацией, девиантологии, конфликтологии, психологии; применение материального стимулирования как основного, а во многих учреждениях как единственного инструмента мотивации; отсутствие систематизированной оценки работы педагога, что приводит к упрощенному подходу оценивания; неэффективность материального стимулирования и др.; сложившаяся система мотивации педагогических работников в сиротских учреждениях деструктивно влияет на организационное поведение сотрудников и не достигает поставленных целей.

Наше исследование социальной сферы выявило факт того, что в процессе управления недооценивается роль ценностно-мотивационных смыслов работников, а со стороны субъектов управления не разработан соответствующий механизм по их формированию.

**4. Осуществлена эмпирическая диагностика ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников учреждений для детей-сирот, в.т.ч. выявлены различия в структуре мотивационного поведения различных профессионально-квалификационных и социально-демографических групп работников.**

Нами приведены результаты эмпирического исследования мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений, а также показателей HERO (N = 175). Выявлено, что среди педагогических работников сиротских учреждений намечаются гедонистический и альтруистический подходы к труду: педагогам свойственна приверженность таким смыслам как *«независимость и свобода действий»*; *«иметь высокий доход»*; *«совместить личное хобби с профессиональной деятельностью»*; *«искать новые приключения и жить ярко»*; *«справедливость и честность»*; *«гармония с людьми и миром»*; а также

обесценивание смыслов «возможность достичь успеха»; «возможность повысить квалификацию»; «повысить статус» или «иметь дополнительные льготы».

Смысл «удовольствие от работы» сильно коррелирует со смыслом «справедливость и честность» ( $r = 0.9$ ,  $p = 0.01$ ) и смыслом «гармония с людьми и миром» ( $r = 0.8$ ,  $p = 0.01$ ). Эмпирически установлено, что педагоги могут преодолеть их главный профессиональный вызов – плохое поведение детей и эффективнее работать там, где «администрация заботится о педагогах». Чувство оценки труда воспитателя и его практическое применение связано с чувством работы в «слаженном коллективе» ( $r = 0.9$ ,  $p = 0.01$ ).

Воспитатели придают особое значение смыслам «хорошие взаимоотношения с педагогами и администрацией», «признание и оценка труда воспитателя со стороны администрации», «осознание всем коллективом миссии Центра», «размер премий и надбавок», «социальные контакты».

Педагоги дополнительного образования в большей степени придают смыслу «соединить хобби и работу» ( $p = 0.03$ ), «удобный график работы», «хорошие отношения в коллективе».

Педагоги сопровождения отмечают для себя как наиболее важные смыслы в их профессиональной деятельности «соответствие личных деловых качеств руководителя Центра личным ожиданиям», «уровень зарплаты» и «удобный график работы». Педагоги сопровождения предпочитают заниматься методической работой, чем проектной деятельностью с детьми и желают «просто выполнять свою работу и не нагружать себя дополнительно».

При этом эмпирически обосновано, что предпочтение работы в хорошем коллективе, наличие хобби на работе с возрастом трансформируется в цель материального обогащения, снижается активность и инициативность педагогических работников в профессиональной деятельности. Для педагогов преобладает второстепенная значимость таких мотивационных смыслов как профессиональное обучение и повышение квалификации; познание; коллективный труд; обесценивание миссии сиротских учреждений.

Эмпирически определено, что педагогические работники сиротских учреждений в возрасте до 40 лет и с педагогическим стажем до 10 лет склонны к убежденности, что их усилия и мотивационные ресурсы не будут эффективны, что они не могут полностью восстанавливаться после неблагоприятных событий на работе и адаптироваться к ним, для достижения высокой производительности

Показатели благоприятной социальной ситуации в сиротских учреждениях для педагогов не улучшаются в течение последнего времени. Удовлетворенность уровнем признания труда педагогов со стороны администрации в 2016 г. высказали всего 50% респондентов, в 2020 г. это число составило 55 % работников; отношениями с администрацией учреждений: 45% в 2016 г. и 65% в 2020 г.; информированностью 37,7 % в 2020г.; осознанием миссии учреждения 35%; распределением материального стимулирования 30%.

В диссертации статистически обосновывается проблемные ситуации, возникшие в связи с функционированием сложившейся системы мотивации и ряд выводов, которые могут послужить основой для управленческого воздействия на формирование мотивационных смыслов: на удовлетворенность педагогов отношениями с коллегами и администрацией и их развитие повлияет осознание сотрудниками сиротского учреждения общей миссии учреждения ( $r = 0.75$ ); низкая удовлетворенность распределением премий влияет на удовлетворенность чувством признания их труда со стороны администрации ( $r = 0.86$ ). Зафиксирована положительная связь между чувством справедливости и удовлетворенностью отношениями с администрацией ( $r = 0,76$ ). Педагоги чувствуют хорошее отношение с администрацией, когда их труд признают и оценивают руководители ( $r = 0,87$ ).

**5. Разработаны принципы создания социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников учреждений для детей-сирот.** Для достижения поставленной цели, нами подробно проанализированы условия формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений на макро-, мезо- и микроуровне.

На макроуровне осуществляется воздействие на ценностно-мотивационные смыслы через такие институты как: религия, образование, мораль и право, культура, политика, государственная власть. Система социальных взглядов и общественное сознание оказывают воздействие на личность как система социальных идеалов, формируя и закрепляя в сознании индивидов ценности, установки, ориентации, регулирующие их поведение.

На мезоуровне (уровень региона) система ценностно-мотивационных смыслов испытывает воздействие за счет региональных особенностей. Социальные нормы, принятые в рамках определенной территории, оказывая системное институциональное воздействие на личность и преломляясь через ее систему ЦМС, проявляются в качестве образца определенного социального поведения.

На микроуровне, уровне учреждений и организаций, условием формирования ЦМС сотрудников являются социально-культурная, организационная и производственно-экономическая среда.

На основе анализа условий формирования ЦМС педагогических работников сиротских учреждений, нами предложен социальный механизм, способствующий развитию ценностно-мотивационному конструкту личности. Данный механизм представляет собой систему взаимосвязанных действий, в рамках которой происходят социальное, межличностное, управленческое взаимодействия, функционируют социально-управленческие технологии, нацеленные на формирование и трансформацию смыслов и образцов поведения. Социальный механизм нацелен на преодоление сложившихся проблемных ситуаций и противоречий на макро-, мезо- и микросоциальном уровнях, и отражающихся на процессах осознания и адаптации индивидов в новой социальной реальности и снижении эффективности их трудовой деятельности. Нами предлагаются вероятные направления деятельности на макро, микро и мезоуровне, и осуществляется подробный прогноз возможных последствий реализации исследуемого социального механизма.

Нами выделяются общие принципы построения социального механизма по формированию мотивационных смыслов педагогических работников:

- структурное воздействие на объект через функционирование систем управления данным процессом на всех уровнях (макро, мезо и микросреды);
- значимая роль государства и других институтов общества;
- общая направленность элементов социального механизма и наличие связей между ними.

На основе анализа теоретических оснований и эмпирических исследований, нами установлено, что построение социального механизма на организационном уровне должен основываться на принципах: *справедливость, честность, единство требований, нацеленность на всестороннее развитие детей, прозрачность и понятность, развитие всех групп педагогических работников, разработка и учет коллективных показателей результатов труда, учет всех составляющих индивидуального вклада работников, участие учреждения в организации и жизнеобеспечении работников на всех этапах жизненного пути, обратная связь.*

#### **6. Разработаны основные положения социальной технологии развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот.**

В проведенном нами исследовании выявлено, что управление системой мотивации не подкрепляется социальными технологиями управления мотивацией, что мешает сиротским учреждениям перейти из режима функционирования в режим развития. Под социальной технологией развития и регулирования трудовой мотивацией педагогических работников мы понимаем как последовательность действий по подготовке, разработке, внедрению и регулированию трудовой мотивацией в систему управления педагогических работников сиротских учреждений для достижения поставленных целей.

В связи с чем, нами определяется внутренняя структура предлагаемой социальной технологии, которая включает в себя 6 этапов 3: диагностико-

прогностический; целеполагание; нормативный; инженерно-функциональный; операционно-инструментальный; коммуникативный.

1. Диагностико-прогностический блок: этап диагностики объекта (ценностно-мотивационные смыслы, удовлетворенность, PsyCap, показатели эффективности и т.д.); анализ; определение проблемных сторон; построение прогноза вероятностного события и его изменения.

2. Целеполагание: описание основного смысла, цели сиротского учреждения как направления активизации деятельности педагогических работников.

3. Нормативный блок: анализируется существующее нормативно-правовое содержание (при необходимости регулируется новыми актами) и описываются принципы принятия управленческих решений.

4. Инженерно-функциональный блок: этап выбора или разработки оптимальной технологии; указание функции разработки (развитие системы мотивации сиротских учреждений) или реализации комплексного плана.

5. Операционно-инструментальный блок: описание технологических операций с применением методов, инструментов, способов в процессе разработки и реализации плана развития системы трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.

6. Коммуникативный блок: налаживание процессов взаимодействия и обмена информацией между субъектом и объектом управления; между учреждениями; между органами государственной власти и руководителями учреждений и трудовыми коллективами.

В связи с этим нами определено несколько основных задач социальной технологии: во-первых, определение общей цели социального развития или отдельных процессов трудовой деятельности сиротских учреждений; во-вторых, разработать нормы, регулятивные кодексы, обеспечивающих нормальное развитие ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.

Как следствие, нами выделяются важные направления развития системы сиротских учреждений: реформирование системы социального управления сиротских учреждений и ее адаптации к условиям информационного общества; развитие системы целеполагания; переход к человекоориентированному управлению; развитие системы социального партнерства.

Основанием для разработки социальной технологии развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений явились элементы формирования и управления системой мотивации. Предлагаемая социальная технология направлена на разграничение управленческого процесса на основе взаимосвязанных этапов с целью развития и регулирования системы мотивации. Реализация социальной технологии подразумевает выполнение технологических процедур субъектами управления, в качестве которых выступают государственные органы исполнительной власти и руководители сиротских учреждений.

## БИБЛИОГРАФИЯ

### **I. Официальные документы, нормативно-правовые акты**

1. Конституция РФ от 12.12.1993 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 24.05.2019).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ (ред. от 06.04.2015) // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 15.05.2019)
3. Федеральный закон "Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации" от 28.12.2013 N 442-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 20.05.2019).
4. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 02.05.2015 N 122-ФЗ» // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 20.05.2019).
5. Федеральный закон "Об автономных учреждениях" от 03.11.2006 N 174-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 22.05.2019).
6. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" от 08.05.2010 N 83-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 22.05.2019).
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.05.2014 №481 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 24.05.2019).
8. Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 N 37 «Об утверждении Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: (06.04.2019).
9. Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 N 23 (ред. от 29.11.2018) «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: (07.07.2019).

10. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: (07.07.2019).

11. Приказ Минтруда России от 10.01.2017 N 10н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области воспитания" (Зарегистрировано в Минюсте России 26.01.2017 N 45406) // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: (07.07.2019).

12. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 N 544н (ред. от 05.08.2016) "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель) // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: (07.07.2019).

13. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 01.11.2005 № 1679 «О системах оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты Санкт-Петербурга» // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 30.09.2019).

14. Распоряжение Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга от 27.06.2016 N 176-р (ред. от 21.10.2016) "Об утверждении Методических рекомендаций по организации оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты Санкт-Петербурга" // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 30.09.2019).

## **II. Монографии, книги, учебные издания**

1. Акофф Р. Искусство решения проблем = The Art of Problem Solving. / Пер. с англ. под ред. Е. Г. Коваленко [Для научных библиотек]. — М.: Мир, 1982. — 224 с.

2. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. - Ленинград: Изд-во Ленингр. ун-та, 1968.

3. Аристотель. Поэтика. Риторика. СПб, 2000.

4. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. – М., 1977. – С. 235.
5. Афанасьев В. Г. Человек: общество, управление, информация: опыт системного подхода / В.Г. Афанасьев. – М.: URSS ЛИБРОКОМ, 2013. – 202 с.
6. Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. — М.: Сентябрь, 2005. — 192 с.
7. Бандура А. Теория социального научения. СПб. — Евразия, 2000.
8. Братусь Б.С. Аномалии личности. - М.: Мысль, 1988.
9. Бурдые П. Практический смысл. — СПб.: Алетейя, 2001
10. В. Врум ,// Психология: Биографический библиографический словарь / Под ред. Н. Ши- хи, Э. Дж. Челмана, У. А. Конроя. СПб.: Евразия, 1999.
11. В. Г. Леонтьев. Мотивация и психологические механизмы ее формирования [Текст] / В.Г. Леонтьев. - Новосибирск : Новоси�. полиграфкомбинат, 2002. – 262 с.
12. Васильев О.В., Потемкин В.К., Тарасов А.Ю. Управленческие инновации: исследование, проектирование, социальные результаты. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2013.
13. Вдовиченко Л.Н., Гуриев М.А., Кучкаров З.А., Малахов А.И. Идея -150. – М.: Концепт, 1997. – 64 с.
14. Вебер М. Избранные произведения : Пер. с нем / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайденко. - М. : Прогресс, 1990.
15. Вебер М. Основные социологические понятия / Пер. А.Филиппова // Социологическое обозрение, Том 7. № 2. 2008.
16. Вебер, М. О некоторых категориях понимающей социологии / М. Вебер // Избранные произведения. – С. 497.
17. Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы в условиях модернизации общественных отношений / под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во Инфо-Да, 2019. – 187 с.
18. Винер Н. Человек управляющий. - СПб.: Питер бук, 2001.

19. Волков Ю.Г. Социальный механизм формирования всесторонне и гармонически развитой личности / Отв. ред. д. филос. н., проф. А.Н. Красин. - М. : Мол. гвардия, 1984. – С. 104.
20. Выготский Л.С. Собрание сочинений в 6-ти томах, Т.4. Детская психология /Под ред. Д.Б.Эльконина. – М.: Педагогика, 1984
21. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации: учеб. пособие. Ч.1. СПб.: Роза мира, 2005.
22. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. В 2 т. Т. 2. М.: МНИИПУ, 1998. – 784 с.
23. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Молодежь России: социологический портрет. - М.: ЦСПиМ, 2010. – 592 с.
24. Дильтей В. Описательная психология: гер. с нем. / В. Дильтей; Предисл. В. Экземплярского / 2-е изд. – СПб.: Алетейя : Кренов, 1996. – С. 125.
25. Докучаев И.И. Ценность и экзистенция: основоположения исторической аксиологии культуры / И.И. Докучаев. - Санкт-Петербург: Наука, 2009
26. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. – М.: Канон, 1996.
27. Дюркгейм Э. Социология : Ее предмет, метод, предназначение / Э. Дюркгейм; Пер. А. Б. Гофман. - Москва : Канон, 1995. – С.310.
28. Захарова Л. Н. Психологическая подготовка педагога /Н. Новгород: ННГУ, 1993. – 214 с.
29. Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 020300 Социология / А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Аспект Пресс, 2003. – 484 с.
30. Зубок Ю.А., Чупров В.И. Социальная регуляция в условиях неопределенности. - М.: Юр.норма. НИЦ ИНФРА-М. 2015.
31. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы — СПб.: Питер, 2011. — 512 с.
32. Информация в управлении образованием : теоретические проблемы : коллективная монография / Бояджиева П. А., Воронцов Я. А., Игнатьева Е. Ю.,

Матвеева Н. А., Осипова А. А., Осипов А. М. ; П. А. Бояджиева, Я. А. Воронцов, Е. Ю. Игнатъева, Н. А. Матвеева, А. А. Осипова, А. М. Осипов ; под редакцией А. М. Осипова, П. Я. Боядживой ; рецензенты : А. В. Воронцов, Е. А. Шуклина ; Российский научный фонд, Российский государственный педагогический университет имени А. И. Герцена, Алтайский государственный педагогический университет, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Петровская Академия наук и искусств. - 2-е издание, исправленное и дополненное. - Санкт-Петербург: Издательство Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, 2019. - 214 с.

33. История средневековой философии. Хрестоматия в 2 ч. Ч. 1, Патристика / Сост. Г.Я. Миненков. – Мн.: БГУ, 2002. – С. 391.

34. Кибанов А. Я., Роткина Т. А. Управление персоналом. Регламентация труда. М. : Экзамен, 2001. – 96 с.

35. Кондратьев М.Ю. Социальная психология закрытых образовательных учреждений : учебное пособие / Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 304 с.

36. Костин А.А. Быть хозяином: социальный механизм становления рабочего нового типа в условиях рыночных отношений / Акад. обществ. наук ЦК КПСС. Ин-т прикл. политологии. – М.: АОН, 1991. – С.11

37. Куликов Л.В. Психология личности в трудах отечественных психологов. Хрестоматия. 2-е изд. , СПб, Питер, 2016 - С. 62.

38. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.— 304 с.

39. Леонтьев В. Г. Л47 Мотивация и психологические механизмы ее формирования.— Новосибирск: ГП «Новосибирский полиграфкомбинат», 2002.— 264 с.

40. Леонтьев Д.А. Тест смысложизненных ориентаций (СЖО). – 2-е изд. – М.: Смысл. – 2000. – 18 с.

41. Магун В.С. Базовые ценности – 2008: сходства и различия между россиянами и другими европейцами: Препринт WP6/2010/03 / В.С.Магун, М.Г.Руднев; Гос. Ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд.дом. Гос. Ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 52 с.

42. Магун В.С. Динамика трудовых ценностей экономически активного населения России, 1991 – 2004 гг. Препринт WP3/ 2006/ 09. – М.: ГУ ВШЭ, 2006. – 40 с.
43. Мак-Дуголл В. Основные проблемы социальной психологии / У. Мак-Дауголл; Пер. с 4-го англ. изд. М.Н. Смирновой, под ред. Н.Д. Виноградова. - Москва : Космос, 1916. – 282 с.
44. Маркова А. К. Психология профессионализма. М. : Междунар. гуманитар. фонд Знание, 2001. – 366 с.
45. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. А. М. Татлыбаевой; терминологическая правка В. Данченка. — К. : PSYLIB, 2004.
46. Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф.Потемкиной / Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Ред. и сост. Райгородский Д.Я. – Самара, 2001. С.641-648.
47. Мясищев В.Н. Психология отношений / Под редакцией А.А.Бодалева, М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2003. – С.153
48. Н.А. Жданкин. Мотивация персонала. Измерения и анализ. 2-е издание / М.: Финпресс, 2018. - 304 с.
49. Наумова Н.Ф, Удовлетворенность трудом как социальная характеристика. – М.: 1970.
50. Ольшанский В. Б. Практическая психология для учителей / В. Б. Ольшанский. – М., 1994.
51. Осипов А. М. Классический институционализм в социологии образования // Информация в управлении образованием : теоретические проблемы [Текст] : коллективная монография / Российский научный фонд, Российский государственный педагогический университет имени А. И. Герцена, Алтайский государственный педагогический университет, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Петровская Академия наук и искусств. - Санкт-Петербург, 2019.

52. Осипов А. М. Предисловие / Осипов А. М., Бояджиева П. А. // Информация в управлении образованием : теоретические проблемы [Текст] : коллективная монография / Российский научный фонд, Российский государственный педагогический университет имени А. И. Герцена, Алтайский государственный педагогический университет, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Петровская Академия наук и искусств. - Санкт-Петербург, 2019.

53. Парсонс Т. Система современных обществ / Пер. с англ. Л.А.Седова и А.Д.Ковалева. Под ред. М.С. Ковалевой. – М.: Аспект Пресс, 1998. – С. 132.

54. Потемкин В. К. Качество управленческого труда: учебное пособие / В. К. Потемкин, Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2009.

55. Потемкин В. К. Экономическое развитие предприятий и социальные практики в управлении персоналом // Экономика и управление. 2019. № 3 (161). С. 47–53.

56. Потемкин В.К. Копейкин Г.К. Управление социальным развитием организации: учеб.пособие. /В.К.Потемкин, Г.К.Копейкин. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014.

57. Потемкин В.К. Личностный фактор в сфере профессиональной деятельности. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2012. – 320 с.

58. Потемкин В.К. Профессиональная деятельность. Человек. Личность. Работник. – СПб.: Издательство «Инфо-Да», 2009.

59. Потемкин В.К. Самоактуализация профессиональной деятельности работников предприятий. – СПб.: Инфо-да, 2018. – С. 17.

60. Потемкин В.К. Социальный механизм преобразования российского общества/ Институт социально-экономических проблем РАН. – СПб, 1997. - С.131.

61. Потемкин В.К. Социальный механизм преобразования российского общества. – Институт социально-экономических проблем РАН. – СПб.: 1997. – 294 с.

62. Потемкин В.К. Экономическая социология. Учебное информационно-аналитическое пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 249 с.
63. Потемкин В.К., Михайлов С.Г. Молодежь. Общественная среда. Православие. – СПб.: Инфо-Да, 2011.
64. Потемкин В.К., Михайлов С.Г. Управление персоналом: социокультурные трансформации, социальный мониторинг. – СПб.: Инфо-Да, 2015.
65. Потемкин В.К. Объективизация социального действия в системе общественных отношений. Препринт научного доклада. – СПб. Изд-во СПбГЭУ, 2014.
66. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с.
67. Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. -М.: Педагогика, 1973 с.
68. Серый А.В., Яницкий М.С. Ценностно-смысловая сфера личности - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 1999, - 92 с.
69. Серый А.В., Яницкий М.С. Система личностных смыслов: структура, функции, динамика, – Кемерово, 2004.
70. Слободской А. Л., Клсментовичус Я.Я., Смирнова О.Д. Управление компетенциями. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
71. Смелзер Н. Социология : пер. с англ./ Н. Смелзер ; науч. ред. В.А. Ядов. - Москва : Феникс, 1994.
72. Современные институты и технологии профессионализации учителя в системе непрерывного педагогического образования: монография/ К.Г.Митрофанов. – Красноярск, 2012. – 450 с.
73. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации : учеб. пособие / А.В. Соколов. - СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2002.
74. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество / Ред. А.Ю. Согомонова. - М.: Политиздат, 1992.

75. Спенсер Г. Основы социологии: В 2 т., Т. 1. СПб.: 1998.
76. Спенсер Г. Основы социологии: В 2 т., Т. 1. СПб.: 1998.
77. Спивак В.А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. - СПб.: Питер бук, 2001.
78. Узнадзе Д.Н. Психология установки / Д. Н. Узнадзе. - СПб. : Питер, 2001. – С. 43.
79. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
80. Фишер К. История новой философии: Бенедикт Спиноза. — М.: АСТ, Транзиткнига, 2005. — 557с.
81. Фрейд, Зигмунд. Психоаналитические этюды / сост. Д. И. Донской, В. Ф. Круглянский. — Минск: Попурри, 2010. — 608 с.
82. Фромм Э. Человек для себя / Э.Фромм; пер.с англ.А.В.Александровой. – М.: Астрель, 2012.
83. Халл Кларк Леонард // История психологии в лицах: персоналии / Под ред. А. В. Петровского, Л. А. Карпенко.. — М.: ПЕР СЭ, 2005. — 784 с.
84. Харченко К.В. Социология управления: от теории к технологии: Учебное пособие. – Белгород: Обл. типография, 2008. – 160 с.
85. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Б. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман, - СПб.: Вершина, 2007.
86. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности: 3-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – С. 29.
87. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 244–245.
88. Шереги Ф.Э., Савинков В.И. Образование как фактор формирования интеллектуального потенциала России / Ф. Э. Шереги, В. И. Савинков, - Москва : Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011.
89. Школа в бумажной пучине. Кризис информационных потоков в образовании : коллективная монография / Башкирова Ю. В., Бояджиева П. А., Елкина К. К., Кукушкина А. Г., Матвеев В. В., Матвеева Н. А., Осипов А. М.,

Тримбицкая Ю. П., Ширина Т. Г. ; Ю. В. Башкирова, П. А. Бояджиева, К. К. Елкина, А. Г. Кукушкина, В. В. Матвеев, Н. А. Матвеева, А. М. Осипов, Ю. П. Тримбицкая, Т. Г. Ширина ; под редакцией А. М. Осипова ; рецензенты : Ж. Т. Тощенко, Л. Я. Рубина ; Российский научный фонд. - Великий Новгород, 2020. - 350 с.

90. Штейнмец, А.Э. Психологическая подготовка к педагогической деятельности [Текст] / А.Э. Штейнмец. – Калуга: КГПУ им. К.Э. Циолковского, 1998. – 308.

91. Штомпка П. Социология социальных изменений / П. Штомпка; под ред. проф. В.А. Ядова, Ин-т "Открытое о-во". - М. : Аспект Пресс, 1996.

92. Экономическая теория / Под.ред. А.И.Добрынина, Л.С.Тарасевича. – СПб.: Изд-во «Питер Паблишинг», 1997.

93. Ядов В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция / 2-е расшир. изд. - Москва: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2013.

94. Ясин Е.Г., Снеговая М.В. Тектонические сдвиги в мировой экономике. Что скажет фактор культуры. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2009.

### **III. Научные статьи в периодических изданиях и сборниках**

95. Абанкина И. В., Родина Н. В., Филатова Л. М. (2017) Мотивации, поведение и стратегии воспитателей образовательных организаций, реализующих программы дошкольного образования, на рынке дошкольного образования. Информационный бюллетень Мониторинга экономики образования. Вып. 12 (111). М.: НИУ ВШЭ

96. Альшанская Елена, Гарифулина Эльвира, Гезалов Александр, Рахманова Галина Новый этап развития российской системы устройства детей-сирот: Постановление Правительства № 481 глазами экспертов // ЖИСП. 2017. №3.

97. Ахтырский А. А. Оценка состояния системы трудовой мотивации педагогических работников в учреждениях для детей-сирот. Интеграция науки,

образования и бизнеса – основа модернизации экономики : материалы научной конференции аспирантов СПбГЭУ, 17 апреля 2018 г. / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Е. А. Горбашко ; редкол.: И. И. Елисеева [и др.]. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2018.

98. Ахтырский А. А. Проблемы внедрения системы мотивации педагогического персонала учреждений для детей-сирот г. Санкт-Петербург // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XIV международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» / под ред. д-ра экон. наук, проф. Е.А. Горбашко, д-ра экон. наук, проф. И.В. Федосеева / А. А. Ахтырский. – СПб.,: Изд-во СПбГЭУ, 2019.

99. Ахтырский А.А. Мотивационные смыслы педагогических работников сиротских учреждений. Социология и право. 2020;(3).

100. Ахтырский А.А. Трудовая мотивация педагогического персонала: сравнительные исследования. Научный журнал Социология и право № 1 (43): 2019.

101. Ахтырский А.А., Тюмасева Н.В. Особенности трудовой мотивации педагогических работников. Социология и право. 2020;(2)

102. Волкова О.А., Гребеникова Ю.А. Социологические модели системы социальной защиты населения // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2016. Вып. 2(26). С. 129–136.

103. Волкова О.А., Гребенщикова Ю. А. Некоммерческие организации как ресурс развития социальной сферы региона // Управление городом: теория и практика. 2017. Номер 2 (25). С. 52-55.

104. Волкова О.А., Т.П. Липай, П.А. Кадуцкий. Дисфункциональные проявления в современной системе основного общего образования. // Научные ведомости. Серия: Философия. Социология. Право. 2019. Том 44, № 4.

105. Вельмисова Д.В. Исследование ценностных ориентаций работников банковской сферы / Д.В. Вельмисова // Социология и право. – 2017. – № 2. – С. 63-70.

106. Д.В. Концептуальное развитие теории ценностномотивационных ориентаций / Д.В. Вельмисова, В.К. Потемкин // Журнал правовых и экономических исследований. – 2018. – № 3. – С. 228-233. – 0,4 п.л./ 0,2 п.л.

107. Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные ориентации персонала как фактор эффективности управления организационными изменениями / Д.В. Вельмисова // Социология и право. – 2018. – № 1. – С. 78-83

108. Вельмисова Д.В. Социальный механизм формирования 21 ценностно-мотивационных смыслов в деятельности работников предприятий и организаций / Д.В. Вельмисова, В.К. Потемкин // Социология и право. – 2019. – № 2.

109. Вельмисова Д.В. Социальные и организационные условия формирования ценностно-мотивационных смыслов в поведении работников предприятий и организаций / Д.В. Вельмисова // Экономика и управление. – 2018. – № 5. – С. 62-67.

110. 6. Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы / Д.В. Вельмисова // Экономика и управление. – 2019. – № 2.

111. Г. М. Тюлю, Т. А. Демидова. Управление развитием профессиональных компетенций воспитателя в детском доме. Вестник Череповецкого государственного университета. Череповец, 2009.

112. Гелих О.Я. Управленческая мысль: к проблеме её генезиса, развития и современного состояния // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. – 2016. – № 17 (22). – С. 164-175.

113. Гелих О.Я., Мельниченко А.П. Выявление индивидуальных характеристик личности работника для предупреждения его профессионального выгорания // Неделя науки СПбПУ. Материалы научной конференции с международным участием. – СПб.: Издво СПбГУ, 2017. – С. 129-132.

114. Гелих О.Я., Скоробогатько А.В. Социальный идеал и его роль в управлении развитием общества // Вестник Пермского национального

исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2018. – № 4. – С. 144-152.

115. Грязнова О. С., Магун В. С. Базовые ценности российских и европейских учителей // Социологический журнал, 2011. Том. 0. № 1. С. С. 53-73.

116. Заславская Т.И. Социальный механизм трансформации российского общества // Социологический журнал. – 1995. – № 3.

117. И. А. Мысина. «Особенности мотивации трудовой деятельности образовательных учреждений (на примере КГОУ «Ярославский детский дом»». Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. №6, 2010.

118. И. В. Абанкина, Н. В. Родина / Эффективный контракт в дошкольном образовании : стратегии развития, мотивация и стимулирование // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. 2017. №4

119. Климова С.Г. Современный работник: концептуализация и эмпирическая проверка понятия / С.Г.Климова, Р.Н.Абрамов // Мир России. – 2010. – Т.19, №2. – С.98-117.

120. Ковалев М. С. Мотивация и стимулирование персонала в системе кадровой политики организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2005;

121. Ковтун С. Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией :автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2005;

122. Комарова И. А. Особенности взаимодействия в системе «подросток-взрослый» в условиях социальной депривации: когнитивный конструкт // Вестник Нижегородского университета им. Лобачевского. – 2011. №1. – С 398-402.

123. Котляков В.Ю. Методика «Система жизненных смыслов» //Вестник Кемеровского государственного университета, 2013

124. Лапин Н.И. Фундаментальные ценности цивилизационного выбора в XXI столетии. Часть I. Человеческая цивилизация перед лицом выбора конфигурации фундаментальных ценностей / Н.И.Лапин // Вопросы философии. – 2015. - №4. – С.3-15

125. Леонтьев Д. А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностной регуляции деятельности // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. — 1996. — № 4. — С. 35–44.

126. Методика Структура трудовой мотивации и перспектива ее применения / А. Г. Шмелев, А. В. Горбачев, Е. А. Куприянов и др. // Психологический журнал. — 2006. — Т. 27, № 3. — С. 86–105.

127. Минаева О. И., Багаутдинова С. Ф. (2015) Анализ состояния мотивации деятельности педагогов ДОО в условиях введения эффективного контракта // Международный студенческий научный вестник. № 5 (часть 3). С. 403–405.

128. Минина В.Н. Организационное доверие как неосязаемый актив компании: проблема измерения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2012. № 2. С. 107-130.

129. Отчет уполномоченного по правам ребенка Санкт-Петербурга Агапитовой С. Ю. за 2018 г.

130. Потемкин В.К. Социальные стандарты жизнедеятельности и жизнеобеспечения работников предприятий // Стандарты и качество. – 2018. – №7. – С.32 - 35

131. Потемкин В.К. Ценности персонала современных предприятий: истоки, историческая память, ориентация на эффективность и качество работы // Экономика и управление. – № 2. – 2018. – С. 57-63.

132. Серый А.В. Структурно-содержательные характеристики личностных смыслов// Сибирская психология сегодня. – Кемерово, 2004. – Вып.2. – С.9.

133. Серый А.В., Яницкий М.С. Смысловые аспекты переживания кризиса социальной идентичности при вынужденной смене жизненной ситуации //Психологические исследования: электронный научный журнал. - 2015. - Т. 8. - № 43. - С. 12.

134. Серый А.В., Яницкий М.С., Семенова М.Б. Трансформация системы личностных смыслов в ситуации потери// Психология в экономике и управлении. 2012. № 2. С. 38-43.

135. Талтынов С. М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами : автореф. дис.... канд. экон. наук. Воронеж, 2004

136. Ткач Е.Н., Ткач Р.С. Социальнопсихологические факторы эмоционального выгорания сотрудников детских домов/Е.Н. Ткач, Р.С. Ткач//Акмеология. -2016. -№1 (57). -С.64-69.

137. Формирование и регулирование трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XV международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» / под ред. д-ра экон. наук, проф. Е.А. Горбашко, д-ра экон. наук, проф. И.В. Федосеева / А. А. Ахтырский. – СПб.,: Изд-во СПбГЭУ, 2020

138. Шорохова Е. В. Проблемы психологии личности : Сов.-фин. симпоз. [Сборник / Отв. ред. Е. В. Шорохова и др.]. - М. : Наука, 1982 г.

#### **IV. Диссертации и авторефераты диссертаций**

139. Е. А. Каприянов. Диссертация на тему «Взаимозависимость личностных конструкторов и профессиональной мотивации у специалистов в области информационных технологий». Москва, 2007.

140. Соловьева О.В. Автореферат диссертации на тему «Социальная адаптация детей-сирот к рыночным условиям современного российского общества». 2007.

141. Волчок Л. А. Автореферат к диссертации на тему «Управление процессом формирования мотивации педагогического коллектива к инновационной деятельности» 2006.

142. Шумейко М.В. Влияние социокультурных факторов на формирование российского корпоративного управления : автореферат дисс. ... д-ра соц.наук : 22.00.08

143. Гладила Т.Д. Мотивация к труду работников промышленного предприятия : авто-реф. дис.... канд. социол. наук. М., 2005;

144. Ковалев М. С. Мотивация и стимулирование персонала в системе кадровой политики организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2005;
145. Ковтун С. Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2005;
146. Талтынов С. М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами : автореф. дис.... канд. экон. наук. Воронеж, 2004
147. Петрий П.В. Духовные ценности российского общества и армия: дисс. ... д-ра филос. наук: 09.00.11. – М., 2002

#### **V. Словари и справочная литература**

148. Большой словарь иностранных слов.- Издательство «ИДДК», 2007.
149. Большой толковый словарь русского языка / сост. С.А.Кузнецов, СПб.: Норинт, 2000.
150. Даль В.И. Толковый словарь / В.Даль. - Москва: Гослитиздат, 1935.
151. Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов : [более 4500 слов и выражений] / Н.Г. Комлев. - Москва : Эксмо, 2006. - 669 с.
152. Краткий психологический словарь / Ред. А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский ; ред.- сост. Л.А. Карпенко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. – 512 с.
153. Ожегов С.И. Словарь русского языка : 70000 слов / Под ред Н.Ю. Шведовой; АН СССР, Ин-т рус. яз. - 22-е изд., стер. - М. : Рус. яз., 1990. – 921 с.
154. Словарь иностранных слов / под ред. Т.Н. Гурьевой. - Москва : Терра-Книжный клуб, 2009. – 398 с.
155. Современный словарь иностранных слов. – М., 1993.
156. Социологическая энциклопедия: в 2 Т., Т.1 / Гл.ред. В.Н. Иванов, М.: Мысль, 2003.
157. Социология управления: теоретико-прикладной толковый словарь /Отв.ред. А.В.Тихонов. М.: Ленанд, 2016.

158. Труд и занятость в России : Стат. сб. / Гос. ком. Рос. Федерации по статистике (Госкомстат России). 2017 / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). - 2017. - 261 с.
159. Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь русского языка. Современная редакция – М.: ООО «Хит-книга», 2017.
160. Философский словарь / авт.сост. С.Я.Подопригора, А.С.Подопригора – Ростов-н-Д: Феникс, 2015. - 478 с.
161. Философский энциклопедический словарь. - Москва : ИНФРА-М, 2003. – 574 с.

## **VI. Электронные ресурсы**

162. Арон И.С. Готовность к профессиональному самоопределению подростков-сирот в контексте их социальной ситуации развития [Электронный ресурс] // Психолого-педагогические исследования. 2018. Том 10. №1. С. 13 doi: 10.17759/psyedu.2018100102/
163. Волкова О.А. Профессиональная маргинализация в условиях глобального экономического кризиса [Электронный ресурс]// ЭТАП. 2010. №3. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-marginalizatsiya-v-usloviyah-globalnogo-ekonomicheskogo-krizisa> (дата обращения: 08.04.2019).
164. Капцов А.В., Карпушина Л.В. Тест личностных ценностей: руководство по применению 3-е издание, доп. Самара: ИПК «Содружество», 2010. 40 с. [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://psycheya.ru/lib/values/test\\_lc.pdf](http://psycheya.ru/lib/values/test_lc.pdf) (дата обращения 01.05.2018).
165. Куриленко Ю.А. Смысловая сфера как структурный элемент личности [Электронный ресурс] // Психопедагогика в правоохранительных органах, 2014, №2 Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/smyslovaya-sfera-kak-strukturnyy-element-lichnosti> (дата обращения: 07.01.2018)
166. Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте. Гайдаровский форум 18.01.18 г. [Электронный ресурс] // Режим

- доступа: <http://docplayer.ru/73193508-Bazovye-cennosti-rossiyan-v-evropeyskom-kontekste.html> (дата обращения: 06.03.2019).
167. Магун В.С., Руднев М.Г., Шмидт П. (2015) Европейская ценностная типология и базовые ценности россиян [Электронный ресурс] //Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. № 3-4 (121). С. 74-93. Режим доступа: <https://publications.hse.ru/articles/174202043> , (дата обращения): 06.03.2019.
168. Мэйо, Элтон / Константинов А. В. // Монголы — Наноматериалы [Электронный ресурс]. — 2012. — С. 589. — (Большая российская энциклопедия : [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов ; 2004—2017, т. 2, (дата обращения 18.10.2017).
169. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга [электронный ресурс] режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/trud/staff/>. (дата обращения 10.09.2019).
170. Ребров А.В. Факторы формирования мотивации работников [Электронный ресурс] // Социс. – 2011. - №3. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/07/07/1267417992/Rebrov.pdf> (дата обращения: 11.01.2018).
171. Российская Федерация. Президент (2018– ; В. В. Путин). Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации [Электронный ресурс] М.: 2018. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291976/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291976/) (дата обращения: 07.06.2018).
172. Россия 2025: от кадров к талантам [Электронный ресурс] // Boston Consulting Group, 2017. Режим доступа: <https://www.bcg.com/ru-ru/default.aspx> (дата обращения: 23.10.2018).
173. Социальная ситуация развития [Электронный ресурс] // Психолого-педагогические исследования. 2018. Том 10. №1. С. 13 doi: 10.17759/psyedu.2018100102 (дата обращения: 23.10.2018).

174. Стратегия развития молодежи Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://government.ru/docs/15965/> (дата обращения: 10.10.2018).
175. Татарова Г.Г., Бессокирная Г.П. Идентификация с предприятием: классификация работников и выявление факторов трудовой деятельности [Электронный ресурс] /Режим доступа:<https://elibrary.ru/item.asp?id=28813047> (Дата обращения: 10.11.2019).

## **VI. Литература на иностранных языках**

176. Aloe, A., Shisler, S., Norris, B., Nickerson, A., & Rinker, T. (2014). A multivariate meta-analysis of student misbehavior and teacher burnout. *Educational Research Review*, 12, 30-44.
177. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman. Coutu, D. L. (2002). *How Resilience Works*. *Harvard Business Review*, May, 1 – 8.
178. Bennell, P., & Akyeampong, K. (2007). *Teacher motivation in Sub-Saharan Africa and South Asia: Department For International Development*
179. C.Dweck. «Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development», 1999.
180. Catherine, S. (2008). Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36 (2), 79-104.
181. Claeys, L. (2011). *Teacher motivation to teach and to remain teaching culturally and linguistically diverse students. Doctor of Philosophy in Education and Human Development Bicultural-Bilingual Studies, The University of Teaxas at San Antonio, Texas.*
182. Dalal, R., Baysing, M., Brummel, B., & LeBreton, J.(2012). The relative importance of em-ployee engagement, other job attitudes, and trait affect as

- predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1), E295-E325.
183. Dolton, P., & Marcenaro-Gutierrez, O. D. (2011). If you pay peanuts do you get monkeys? A cross-country analysis of teacher pay and pupil performance. *Economic Policy*, 26(55), 5-55.
184. Federici, R., & Skaalvik, E. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction, and motivation to quit. *Social Psychology*
185. Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.
186. Green, C., & Heywood, J. (2008). Does performance pay increase job satisfaction?. *Economica*, 75, 710-728
187. Hongying, S. (2007). Literature review of teacher job satisfaction. *Chinese Education and*
188. Javaid, N. (2009). Teacher motivation: An area of neglect. Paper presented at the CIDA Pakistan programme, Pakistan.
189. Jesus, S. N. (1996). A motivação para a profissão docente [Teacher motivation]. Aveiro, Portugal: Estante Editora.
190. Jesus, S. N. (2003). La motivación de los profesores: Una revisión de la literatura [Teacher motivation: A literature review]. In D. García-Villamizar & T. Freixas Guinjoan (Eds.), *El estrés del profesorado [Teachers' stress]*(pp. 119-139).
191. Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 119-134.
192. Johnson, S. M., Berg, J. H., & Donaldson, M. L. (2005). Who stays in teaching and why: A review of the literature on teacher retention The Project on the next generation of teachers: Harvard Graduate School of Education.
193. Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.

194. Lambert, R., & McCarthy, C. (Eds.). (2006). Understanding teacher stress in an age of ac-countability. Greenwich, CT: Age Publishing.
195. Luthans F.(2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational behavior*, 23, 695-706.
196. Luthans F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
197. Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). Psychological capital: Developing the human
198. Marsden, D., French, S., & Kubo, K. (2001). Does performance pay demotivate, and does it matter?. London, United Kingdom: Centre for Economic Performance.
199. Mueller, F., & Hanfstingl, B. (2010). Teacher motivation [Special issue editorial]. *Journal of Educational Research Online*, 2(2), 5-8
200. Santisi, G., Magnano, P., Hichy, Z., & Ramaci, T. (2014). Metacognitive strategies and work motivation in teachers: An empirical study. *Procedia – Social and Behavioral Scienc-es*, 116, 1227-1231.
201. Slavin, S. J., Schindler, D., Chibnall, J. T., Fendell, G., & Shoss, M. (2012). PERMA: A model for institutional leadership and culture change. *Academic Medicine*, 87(11), 1481.
202. Williams, J., & Forgasz, H. (2009). The motivations of career change students in teacher education. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 37(1), 95-108.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Анкета

Уважаемые Дамы и Господа!

Исследование носит СТРОГО АНОНИМНЫЙ характер.

Все данные будут представлены в совокупности ответов.

Вам не нужно передавать анкету в руки руководителю или исследователю.

Кафедра социологии и управления персоналом СПбГЭУ проводит исследование трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот.

Цель настоящего исследования - разработать рекомендации для субъекта управления чтобы повысить продуктивность, расширить возможности полноценной самореализации, реализовать актуальные мотивы и предпочтения педагогических работников в профессиональной деятельности.

Полученные и достоверные данные в дальнейшем могут оказать положительное влияние на Вашу профессиональную деятельность, пожалуйста, отнеситесь к заполнению анкеты со всей серьезностью.

Благодарим Вас за участие в исследовании и за время, посвященное ответам!

### 1. Укажите Ваш возраст:

Варианты ответов:-

18-22	- 31-40	- 51-60
- 23-30	- 41-50	- старше 61

### 2. Укажите Ваш пол:

- мужской - женский

### 3. Ваше семейное положение на текущий момент:

- женат/ замужем - холост/ не замужем

### 4. «Наличие детей:»

- не имею - 2  
- 1 - 3 и более

### 5. Укажите Ваш педагогический стаж:

- 1-3 года - 16-20 лет  
- 4-10 лет - 20 лет и более  
- 11-15 лет

### 6. Укажите уровень Вашего образования:

- среднее образование - несколько высших образований  
- высшее образование - научная степень

### 7. Укажите Вашу категорию:

- не имею - высшая  
- первая

### 8. Укажите Вашу должность:

- воспитатель	- педагог-психолог
- старший воспитатель	- прочие специалисты (логопед,
- педагог дополнительного образования	дефектолог, тьютер)
- социальный педагог	- свой вариант

### 9. Вы задумываетесь о смене работы?

- да  
- нет  
- затрудняюсь ответить

**10. Оцените Ваш общий уровень трудовой активности по 6-бальной шкале, где (1- совершенно не активен, 2- не активен, 3 - не полностью активен, 4 - немного активен, 5 - активен, 6 – очень активен)**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**11. Оцените Ваш общий уровень удовлетворенности от профессиональной деятельности по 6-бальной шкале, где (1- совершенно не удовлетворен, 2- не удовлетворен, 3 - не полностью удовлетворен, 4 - немного удовлетворен, 5– удовлетворен, 5 - полностью удовлетворен).**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**12. «В первой строке оцените каждый смысл, используя 6-бальную шкалу. Насколько он важен для Вас с точки зрения повышения производительности труда (1- совершенно не значим, 2- не значим, 3 - не совсем значим, 4 - немного значим, 5– значим, 6 - весьма значим). В нижней строке «Степень удовлетворенности» - оцените степень удовлетворенности данным показателем в Вашем учреждении, где (1 – полностью не удовлетворен, 2 - не удовлетворен, 3 - не полностью удовлетворен, 4 - немного удовлетворен, 5 - удовлетворен, 6 – полностью удовлетворен)»**

<b>1. Уровень зарплаты</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>2. Наличие льгот</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>3. Размер премий, надбавок</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>4. Формирование и распределение премий, надбавок</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>5. Удобный график работы</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>6. Хорошее взаимоотношение с коллегами (педагогами)</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>7. Хорошее взаимоотношение с администрацией</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>8. Признание и оценка Вашего труда со стороны администрации</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>9. Признание и оценка Вашего труда со стороны детей</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>10. Возможность совместно с коллективом принимать участие в важных и ответственных мероприятиях</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>11. Возможность достичь успехов, повышающих Ваш статус педагога</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>12. Возможность учиться, повышать свою квалификацию</b>						

Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>13. Осознание всем коллективом миссии Центра, причастности к одному общему делу: научить детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, самостоятельно жить в нашем обществе, воспитать полноценного гражданина России.</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6
<b>14. Соответствие личных деловых качеств руководителя Центра Вашим ожиданиям</b>						
Степень важности	1	2	3	4	5	6
Степень удовлетворённости	1	2	3	4	5	6

**13. Вопрос.** Пожалуйста, оцените каждый фактор по 6-бальной шкале, насколько он применим относительно Вас. (1- совершенно не применим, 2- не применим, 3 - не полностью применим, 4 - немного применим, 5 - применим, 6- весьма применим).

<b>В своей жизни и профессиональной деятельности я стремлюсь</b>	
1. Иметь высокий доход	
2. Быть независимым, иметь свободу действий	
5. Искать новые приключения и жить ярко	
3. Работать по налаженной схеме, не брать на себя лишнюю ответственность	
6. Не рисковать. Не спорить с руководителем, с целью сохранить работу	
4. Оказывать влияние на коллег и детей. Быть "экспертом"	
7. Совместить личное хобби с профессиональной деятельностью	
<b>В своей профессиональной деятельности и жизни я ориентируюсь на:</b>	
1. На получение удовольствия от выполняемой работы	
2. На собственные цели	
3. На интуицию и внутренне воображение	
4. На то, что бы быть справедливым и честным	
5. На гармонию с людьми и миром	
6. На своих коллег	
7. На гармонию в отношениях с детьми в профессиональной деятельности	
<b>Я бы эффективнее работал там, где...</b>	
<b>(Я бы хотел работать там, где есть возможность)</b>	
1. Авторитарное управление, но существует профсоюз по защите прав педагогов	
2. Демократическое управление, но права педагогов не защищены	
3. Хороший психологический климат в коллективе, но есть трудности с дисциплиной детей	
4. Администрация заботится о педагогах, но отсутствуют стимулирующие выплаты	
5. Просто выполнять свою работу и не нагружать себя дополнительно.	
6. Есть возможность принять участие в управлении учреждением, при этом взять дополнительную ответственность	
7. Реализовывать проекты с детьми и избежать методическую работу	

**14. PsyCap.** Ниже находятся утверждения, которые описывают Ваши мысли применительно к себе на данный момент. Используйте шкалы-индикаторы Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением. Где 1 - полностью не согласен, 2 - не согласен, 3 - не совсем согласен, 4 - немного согласен, 5 - согласен, 6 - полностью согласен.

(Методика защищена авторским правом и запрещена для копирования и использования в коммерческих целях. Для использования методики в исследовательских целях, необходимо запрашивать разрешение автора: Фред Лютас, Университет Небраски-Линкольна, Линкольн, Небраска, США. Authors: Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. Copyright: "Copyright © 2007 Psychological Capital (PsyCap)

<b>Высказывание</b>	<b>подшкала</b>
---------------------	-----------------

1. Я чувствую себя уверенно, представляя мою сферу деятельности во время встречи с руководством	1	2	3	4	5	6
2. Я чувствую себя уверенно, участвуя в обсуждении стратегии моего учреждения	1	2	3	4	5	6
3. Я чувствую себя уверенно, представляя информацию группе коллег	1	2	3	4	5	6
4. Если во время работы у меня возникнут проблемы, я найду много способов справиться с ними	1	2	3	4	5	6
5. В данный момент я чувствую, что вполне успешно выполняю свою работу	1	2	3	4	5	6
6. Я могу найти много способов достижения текущих целей моей работы	1	2	3	4	5	6
7. В настоящее время я достигаю целей своей работы, которые сам(а) себе поставил(а)	1	2	3	4	5	6
8. Я могу, так сказать, быть "сам по себе" если мне это нужно	1	2	3	4	5	6
9. Я обычно преодолеваю стрессовые ситуации на работе без усилий	1	2	3	4	5	6
10. Я могу справиться с трудностями на работе, потому что я уже испытывал(а) трудности ранее	1	2	3	4	5	6
11.	*Запрещено к публикации правообладателем					
12.						

**15. Распределите 7 баллов между четырьмя предложенными факторами в каждом утверждении. Вы можете отдать все 7 баллов какому-то одному фактору, а 3 оставить без оценки. Или вы можете отдать по 1 баллу первым трем факторам, а четвертому 4. В сумме у вас должно быть не более 7 баллов.**

НАПРИМЕР: ВОПРОС "Что Вам нравится кушать?"

- Мороженное - 3

- Пирожное - 4

- Суп

- Овсяную кашу

Вы отдали 3 балла мороженному и 4 балла пирожному. "Суп" и "овсяную кашу" вы оставили без оценки.

**1. Я бы хотел работать там, где**

Высокий доход	
Есть возможность соединить хобби и работу	
Хороший психологический климат в коллективе	
Есть возможность профессионально развиваться	

**2. Я бы смог внести большой вклад там, где**

Работа в слаженном и дружном коллективе	
Личный результат подкрепляется материальными стимулами	
Трудности с детьми и в работе помогает преодолевать администрация учреждения	
Результаты моего труда оцениваются и практически применяются	

16. Пожалуйста, вспомните 1-2 примера поощрения вас в учреждении, которые Вы расценили как самые эффективные и позитивные

17. Что по Вашему мнению приостанавливает трудовую активность педагогических работников в сиротских учреждениях?

18. Что по-Вашему мнению (какие преобразования) могли бы побудить Ваших коллег к повышению трудовой активности и эффективности?

### Описание анкеты

*Введение* опросника представляет собой правила заполнения, регламентирующие порядок ответов на вопросы и содержащие подробную инструкцию по работе с материалами опросника. В введении обозначалась особое внимание принципу конфиденциальности.

*Первый раздел* анкеты содержит вопросы, касающиеся социально-демографических характеристик респондентов.

Вопрос 1 предназначен для определения возраста респондентов. Была использована упорядоченная альтернативная шкала наименований.

Форма вопроса: «Укажите Ваш возраст:»

Варианты ответов:

- 18-22
- 23-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- старше 61

Вопрос 2 определяет пола респондента. В вопросе была использована дихотомическая шкала.

Форма вопроса: «Укажите Ваш пол:»

Варианты ответов:

- мужской
- женский

Вопрос 3 определяет семейное положение респондентов. Использована дихотомическая шкала.

Форма вопроса: «Ваше семейное положение на текущий момент:»

Варианты ответов:

- женат/ замужем
- холост/ не замужем

Вопрос 4 предназначен для уточнения факта наличия/ отсутствия детей у респондента. Использована упорядоченная альтернативная шкала наименований.

Форма вопроса: «Наличие детей:»

Варианты ответов:

- не имею
- 1
- 2
- 3 и более

*Второй раздел* содержит вопросы, касающиеся профессионально-квалификационных и статусных характеристик респондентов.

Вопрос 5 сформулирован для определения общего педагогического стажа работника и относится к блоку профессионально-квалификационных вопросов. Была использована полностью упорядоченная альтернативная шкала наименований.

Форма вопроса: «Укажите Ваш педагогический стаж:»

Варианты ответов:

- 1-3 года
- 4-10 лет
- 11-15 лет
- 16-20 лет
- 20 лет и более

Вопрос 6 сформулирован для определения уровня образования респондентов. В данном вопросе была использована упорядоченная альтернативная шкала наименований.

Форма вопроса: «Укажите уровень Вашего образования»

Варианты ответов:

- среднее образование
- высшее образование
- несколько высших образований

- научная степень

Вопрос 7 относится к блоку профессионально-квалификационных характеристик и направлен на определение профессиональной категории респондента. В данном вопросе используется упорядоченная альтернативная шкала наименований.

Форма вопроса: «Укажите Вашу категорию:»

Варианты ответов:

- не имею
- первая
- высшая

Вопрос 8 относится к блоку профессионально-квалификационных и статусных характеристик. Вопрос направлен на определение статусной характеристики респондента, уровня занимаемой им должности и определение специализации, в рамках которой развивается его профессиональная деятельность. Используется неупорядоченная неальтернативная шкала наименований с элементом открытого вопроса (возможность вписать свой вариант ответа, если не подходит ни один из перечисленных в опроснике). Варианты ответов включают в себя укрупненные направления деятельности, характерные для сиротских учреждений.

Форма вопроса: «Укажите Вашу должность:»

Варианты ответов:

- воспитатель
- старший воспитатель
- педагог дополнительного образования
- социальный педагог
- педагог-психолог
- прочие специалисты (логопед, дефектолог, тьютер)
- свой вариант

*Третий раздел* содержит вопросы, направленные на определение общего уровня удовлетворенности работой и трудовой активности респондентов.

Вопрос 9 сформулирован, с целью определить отношение респондента к текущему мусту работы и занимаемой должности, и представлен следующим образом «Вы задумываетесь о смене работы?»

Варианты ответов:

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

Вопрос 10 сформулирован для самооценок трудовой активности педагогических работников на текущем месте работы с учетом профессионально-квалификационных, статусных, социально-демографических характеристик. В вопросе используется порядковая шкала.

Вопрос был поставлен в следующей форме: «Оцените Ваш общий уровень трудовой активности по 6-бальной шкале, где (1- совершенно не активен, 2- не активен, 3 - не полностью активен, 4 - немного активен, 5 - активен, 6 – очень активен)».

Варианты ответов:

- 1 - совершенно не активен
- 2 – не активен
- 3 – не полностью активен
- 4 – немного активен
- 5 – активен
- 6 – очень активен

Вопрос 11 сформулирован для выявления текущей удовлетворенности педагогических работников их работой с учетом профессионально-квалификационных, статусных, социально-демографических характеристик. В вопросе используется порядковая шкала.

Вопрос был поставлен в следующей форме: «Оцените Ваш общий уровень удовлетворенности от профессиональной деятельности по 6-бальной шкале, где (1- совершенно не удовлетворен, 2- не удовлетворен, 3 - не полностью удовлетворен, 4 - немного удовлетворен, 5– удовлетворен, 5 - полностью удовлетворен)».

Варианты ответов:

- 1 - совершенно не удовлетворен
- 2 – не удовлетворен
- 3 - не полностью удовлетворен
- 4 - немного удовлетворен
- 5 – удовлетворен
- 6 – полностью удовлетворен

*Третий раздел* предназначен для выявления базовых смыслов мотивации и уровня удовлетворенности ими. Респондентам предлагалось оценить 14 смыслов мотивации (таблица 4), насколько каждый из них, важен лично для респондента с точки зрения производительности труда.

Вопрос был поставлен в следующей форме: «В первой строке оцените каждый смысл, используя 6-бальную шкалу. Насколько он важен для Вас с точки зрения повышения производительности труда (1- совершенно не значим, 2- не значим, 3 - не совсем значим, 4 - немного значим, 5– значим, 6 - весьма значим).

В нижней строке «Степень удовлетворенности» - оцените степень удовлетворенности данным показателем в Вашем учреждении, где (1 – полностью не удовлетворен, 2 - не удовлетворен, 3 - не полностью удовлетворен, 4 - немного удовлетворен, 5 - удовлетворен, 6 – полностью удовлетворен)»

В разделе используется порядковая шкала. Каждому утверждению (фактору) соответствует 2 шкалы: сверху шкала «важность», под ней шкала «удовлетворенность» Следовательно, отвечая на один вопрос, респонденту

легче ориентироваться и ставить оценки по шкалам, а исследователем будет получено больше необходимой информации.

*Четвертый раздел* опросника предназначен для выявления мотивационных смыслов педагогических работников: цели, ориентации и предпочтения. Респондентам предлагалось оценить по 6-бальной шкале ряд утверждений (таблица 5), насколько они применимы лично к ним относительно предложенного высказывания. Использовалась порядковая шкала, где 1- совершенно не применим, 2- не применим, 3 - не полностью применим, 4 - немного применим, 5 - применим, 6– весьма применим.

Высказывание подраздела «цели» сформулировано в следующей форме: «В своей жизни и профессиональной деятельности я стремлюсь».

Высказывание подраздела «ориентации» сформулировано следующим образом: «В своей профессиональной деятельности и жизни я ориентируюсь на:».

Высказывание подраздела «предпочтения» сформулировано следующим образом «Я бы эффективнее работал там, где... (Я бы хотел работать там, где есть возможность)»

*Пятый раздел* опросника включал методику исследования психологического капитала (PsyCap). Респондентам предлагалось оценить по 6-бальной шкале ряд утверждений (таблица 6), насколько они применимы лично к ним на данный момент.

Описание методики было сформулировано следующим образом «Ниже находятся утверждения, которые описывают Ваши мысли применительно к себе на данный момент. Используйте шкалы-индикаторы Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением». Использовалась порядковая шкала, где 1- совершенно не применим, 2- не применим, 3 - не полностью применим, 4 - немного применим, 5 - применим, 6– весьма применим.

*Шестой раздел* предназначен для определения детерминант в мотивационном поведении педагогических работников через систему оценок между базовыми смыслами, целями, ориентациями и предпочтениями.

Респондентам предлагалось распределить 7 баллов между четырьмя утверждениями (смыслами), насколько они для них важны относительно высказывания.

Описание было сформулировано следующим образом «распределите 7 баллов между четырьмя предложенными утверждениями относительно предложенного высказывания. Вы можете отдать все 7 баллов какому-то одному утверждению, а 3 оставить без оценки. Или вы можете отдать по 1 баллу первым трем, а четвертому присудить 4 соответственно. В сумме у вас должно быть не более 7 баллов». Утверждения представляют собой: ключевые базовые ценностно-мотивационные смыслы, цели, ориентации и предпочтения.

Предлагался пример ответа: «Вопрос «Что Вам нравится есть больше?»»

- *Мороженное* - 3
- Суп
- *Пирожное* - 4
- Овсяную кашу

Вы отдали 3 балла мороженому и 4 балла пирожному. "Суп" и "овсяную кашу" вы оставили без оценки».

Первое высказывание было сформулировано следующим образом «Я бы хотел работать там, где:»

Варианты:

- высокий доход
- есть возможность соединить хобби и работу
- хороший психологический климат в коллективе
- есть возможность профессионально развиваться

Второе высказывание было сформулировано следующим образом «Я бы смог внести большой вклад там, где:»

Варианты:

- работа в слаженном и дружном коллективе

- личный результат подкрепляется материальными стимулами
- трудности с детьми и в работе помогает преодолевать администрация учреждения
- результаты моего труда оцениваются и практически применяются.

Раздел и анкету завершали несколько открытых вопросов:

Первый вопрос поставлен, с целью определить, какие методы трудовой мотивации лично для педагогов являлись значимым и эффективным и сформулирован следующим образом: «Пожалуйста, вспомните 1-2 примера поощрения вас в учреждении, которые Вы расценили как самые эффективные и позитивные».

Второй проективный вопрос поставлен, с целью определить, какие методы трудовой мотивации могут быть потенциально применимы к педагогическим работникам, и сформулирован следующим образом «Что по Вашему мнению (какие преобразования) могли бы побудить Ваших коллег к повышению трудовой активности и эффективности?».

**Список вопросов для экспертного опроса руководителей учреждений.**

1. Как бы Вы оценили трудовую активность педагогических работников (воспитателей), (педагогов-специалистов)
2. Как Вы оцените состояние системы мотивации педагогических работников для детей-сирот в Вашем центре? Какие проблемные стороны можете выделить?
3. Перечислите, на Ваш взгляд, самые эффективные методы мотивации педагогических работников, которые применяются в Вашем учреждении:
4. Какие основные факторы могут повлиять на трудовую мотивацию педагогов?
5. Какие методы мотивации и стимулирования могли бы содействовать повышению эффективности (результативности) работы педагогических работников?