

## МОНІТОРИНГ МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ У НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ (НА ПРИКЛАДІ СЕВАСТОПОЛЬСЬКОГО ЦЕНТРУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ)

*Анотація.* У статті розглядаються методи формування системи цілеорієнтованої мотивації працівників Севастопольського центру професійно-технічної освіти на основі проведення моніторингу мотиваційних потреб майстрів виробничого навчання.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційні потреби, майстри виробничого навчання, мотиваційний профіль, моніторинг, навчальний заклад.

*Аннотация.* В статье рассматриваются методы формирования системы целеориентированной мотивации работников Севастопольского центра профессионально-технического образования на основе проведения мониторинга мотивационных потребностей мастеров производственного обучения.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационные потребности, мастер производственного обучения, мотивационный профиль, мониторинг, учебное заведение.

*Annotation.* The article examines motivation methods of Sevastopol vocational education employees based on the monitoring of motivational needs of industrial training masters.

**Keywords:** motivation, motivational needs, master industrial training, motivational profile, monitoring, educational institution.

**Актуальність.** Для забезпечення підготовки конкурентоспроможних випускників навчальних закладів треба посилити дві складових процесу управління: цілеорієнтації всієї діяльності цих закладів на підвищення параметрів, які характеризують конкурентоспроможність випускників, та посилення мотивації педагогічного персоналу на досягнення цих параметрів. Ці дві складові за своєю сутністю є факторами (притягальною силою) в синергетиці, які сприятимуть самоорганізації всієї діяльності навчального закладу для досягнення високих параметрів конкурентоспроможності випускників. Саме тому посиленню цілеорієнтованій мотивації персоналу навчальних закладів треба приділяти особливу увагу. При цьому опір треба робити не стільки на матеріальну мотивацію (сьогодні можливості тут обмежені), скільки на інші її види, спираючись постійно на виявлення

персоніфікованих мотиваційних потреб працівників та рівня задоволеності цих потреб.

**Стан вивченості проблеми.** На промислових підприємствах в рамках реалізації ISO 9001 вже виконувались роботи з побудови подібного механізму мотивації персоналу [6], [7] є інформаційні повідомлення щодо спроб побудувати системи мотивації персоналу в організаціях [3], [5]. Загальнотеоретичні питання побудови універсального механізму ціліорієнтованої мотивації персоналу організації незалежно від профілю і масштабу діяльності останніх розглянуті в роботах [1], [2]. Однак у системі освіти взагалі і профтехосвіти, зокрема, такі дослідження з експериментальної перевірки технології побудови механізму цілеорієнтованої мотивації ще не проводились. У зв'язку з цим метою цієї статті є розкриття технології побудови механізму мотивації персоналу Севастопольського центру професійно-технічної освіти з використанням мотиваційного моніторингу.

**Виклад основного матеріалу.** Для проведення експерименту в Севастопольському центрі професійно-технічної освіти, перш за все, були створені сприятливі умови: позитивні і зацікавлене ставлення педагогічних працівників до анкетування, пояснювальна робота серед учасників експерименту, добровільний характер анкетування.

Опитування проводилося в два етапи. На першому етапі педагогічним працівникам пропонувалось заповнити анкету, яка виявляла рівень задоволеності мотиваційних потреб (див. табл.1). у діючій системі мотивації у СЦПТО.

Таблиця 1

Анкета  
виявлення рівня задоволеності мотиваційних потреб  
педагогічного працівника

		Рівень задоволеності	
--	--	----------------------	--

	Стимули	Повністю незадоволений (0,0)	Більше незадоволений, ніж задоволений (0,25)	Середнє (0,5)	Більше задоволений, ніж не задоволений (0,3)	Повністю задоволений (1,0)	
1	Премії						
2	Цінні подарунки						
3	Грамоти						
4	Встановлення позачергових педагогічних звань						
5	Подання до нагородження Державними нагородами						
6	Просування кар'єрними сходами						
7	Надання можливості підтвердження фахової майстерності на Всеукраїнських конкурсах, семінарах і т.д.						
8	Середній бал						

Респонденти самостійно визначали ступінь задоволеності за шкалою від 0 до 1, із градацією 0,25-0,3. Значення 0 відповідає положенню повністю незадоволений, 1 – повністю задоволений, 0,5 – щось середнє.

Ця анкета носить попередній характер, у подальшому на її базі будуть розроблені персоніфіковані стимули для кожного педагогічного працівника.

На другому етапі працівникам пропонувався тест «Мотиваційний профіль» (див. табл.2) згідно з методикою Річі-Мартіна [4].

Таблиця 2

Фрагменти тесту «Мотиваційний профіль»

<b>30. Я не вважаю, що робота повинна</b>		
a		Передбачати, щоб більшу частину часу працівник працював індивідуально.
b		Давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника.
c		Запобігати встановленню особистих стосунків з

		колегами.
	d	Складатися в основному з рутинних обов'язків.
<b>11</b>		
<b>31. Добре спланована робота обов'язково</b>		
	a	Передбачає достатній набір пільг і багато надбавок.
	b	Містить чіткі рекомендації щодо виконання і посадові обов'язки.
	c	Передбачає можливості ставити цілі і досягати їх.
	d	Заохочує висунення нових ідей.
<b>11</b>		

За допомогою цього тесту можна виявити фактори мотивації, які високо ціняться працівником, а також фактори, яким він приділяє замало уваги.

Тест складається з 132 тверджень і сконструйований таким чином, що постійні повторення не дають можливості продумати, якою логікою користуватися для отримання найвигіднішого результату.

Тест для зручності заповнення подається у вигляді таблиці, в якій розміщені 33 питання.

Для отримання достовірних результатів тестування респонденти дотримувалися наступних правил:

1. на питання відповідали швидко (на відповіді виділено одна година);
2. респонденти повністю зосереджувались на заповненні тесту, не відволікаючись на інші справи;
3. враховували, що сума балів кожного питання повинна була складати 11, бали повинні бути цілими числами;
4. при опитуванні у респондентів підтримувався позитивний настрій.

Результати тесту заносяться в таблицю 3.

Таблиця 3

Таблиця відповідей до тесту «Мотиваційний профіль»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						c
7			a		b	d						c
8									a	d	b	c

9						a		d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	
19	c					a		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b		d
22	a	b						c		d		
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d			c
27					d	a	c				b	
28					c		d		b			a
29				c	b			d				a
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b

Результати тесту «Мотиваційний профіль» зручніше уявити у вигляді діаграми.

Проаналізувавши результати тесту, можна зробити висновок про ставлення респондента до кожного з 12 факторів (див. табл. 4)

Таблиця 4

Фактори мотивації працівників

№ Фактора	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін в процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання).
2	Умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище.
3	Структурування	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявність зворотнього зв'язку та інформації, які б дозволили цінити

	роботи	результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Ця потреба може слугувати індикатором стресу або знижуватись, коли людина стикається з серйозними змінами в своєму особистому житті або на роботі.
4	Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах, тобто, потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами. Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег.
5	Стійкі взаємостосунки	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег.
6	Визнання	Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума. Цей показник вказує на симпатії до інших і добрі соціальні взаємостосунки.
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх, слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим. Показник прагнення намічати і завойовувати складні багатообіцяючі рубежі.
8	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі, прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості. Це показник конкурентної наполегливості.
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах; прагнення уникати рутини, завжди знаходитись в стані піднесення, готовності до дій.
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, здатним до аналізу, відкритим до нових ідей. Цей показник свідчить про тенденції до проявів допитливості, нетривіального мислення. Але ідеї, які вносять і до яких прагне такий індивідум, не обов'язково будуть вірними, або прийнятними.
11	Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення.
12	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті мати суспільно корисну роботу. Це показник потреби в роботі, яка наповнена змістом і значенням, з елементами суспільної корисності.

Отримані результати і пропозиції з мотивації педагогічних робітників надаються для аналізу керівництву. Після проведення мотиваційних заходів через деякий час необхідно повторити експеримент, щоб виявити, як проведені заходи вплинули на робітника.

**Результати проведення експерименту.** В експерименті брали участь педагогічні працівники Севастопольського центру професійно-технічної освіти імені маршала інженерних військ А.В. Геловані, зокрема 21 майстер виробничого навчання.

Якісний склад педагогічних працівників, що взяли участь у анкетуванні:

- майстри:
- першої категорії – 2
- другої категорії – 2
- спеціалістів -17

У результаті проведення експерименту на кожного робітника була сформована папка з наступною інформацією:

1. результати виявлення рівня задоволеності мотиваційних потреб педагогічного працівника;
2. заповнений тест «Мотиваційний профіль»;
3. заповнена таблиця відповідей до тесту «Мотиваційний профіль»;
4. побудована діаграма «Діаграма мотиваційного профіля робітника»
5. перелік заходів з мотивації робітника.

Таблиця 5.

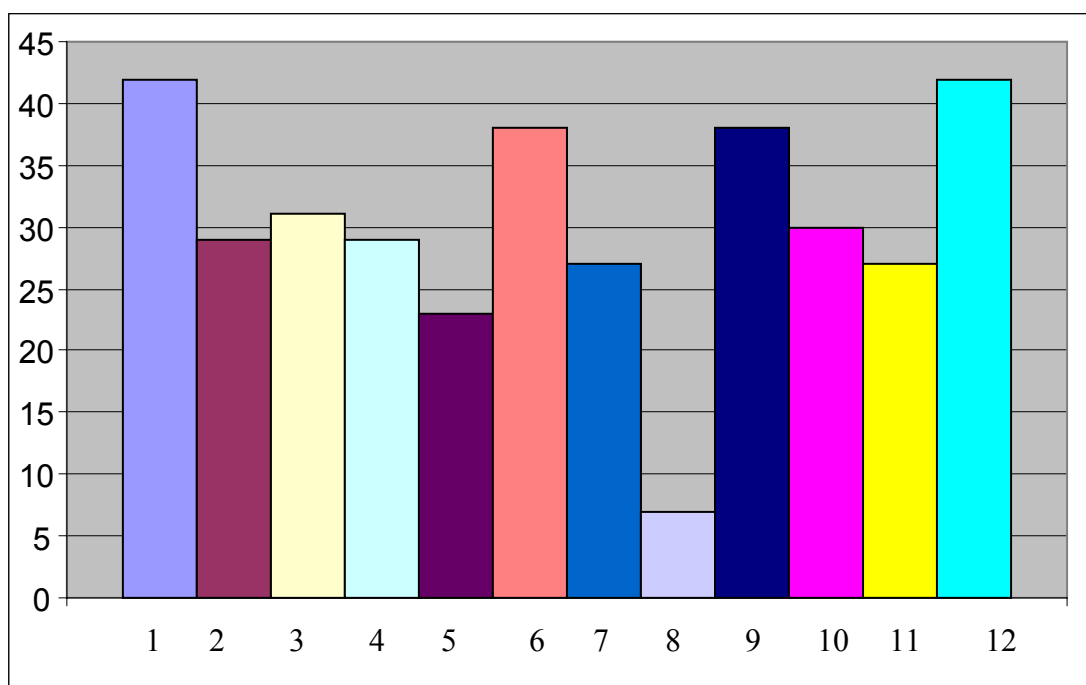
**Виявлення рівня задоволеності мотиваційних потреб майстрів виробничого навчання СЦПО**

**Результати анкетування**

№	П.І.П. викладача	Бали
<b>Відділення кулінарії</b>		
1	Сабодаш Е.М.	0,64
2	Іванова О.Д.	0,5
3	Новоселова І.К.	0,59
4	Холстова О.В.	0,35
5	Гргор'єва О.В.	0,35
6	Никоненко Е.Р.	0,31
7	Голікова Т.А.	0,29
8	Дубова Л.С.	0,58
9	Бабенко О.І.	0,44
10	Кабанюк Л.І.	0,93
	<b>Середній бал</b>	<b>0,50</b>
<b>Відділення деревообробки і обробників</b>		
1	Сайко А.А.	0,43
2	Глемба В.П.	0,69
3	Кужекін І.С.	0,58
4	Кіктєв П.Т.	0,61
5	Гончаренко С.В.	0,36

6	Осауленко О.Г.	0,5
7	Лопатченко А.М.	0,38
	<b>Середній бал</b>	<b>0,51</b>
<b>Відділення металообробки</b>		
1	Сурженко А.М.	0,61
2	Хрисантов М.В.	0,31
3	Кабанюк В.О.	0,45
4	Кабанюк О.В.	0,55
	<b>Середній бал</b>	<b>0,48</b>
	<b>РАЗОМ</b>	<b>0,5</b>

### ДІАГРАМА «МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ МАЙСТРІВ ВИРОБНИЧОГО НАВЧАННЯ СЦПТО»



Фактори	Високий зарібок	Фізичні умови	Структурування роботи	Соціальні контакти	Стійкі взаємостосунки	Визнання	Прагнення до досягнень	Влада і вплив	Різноманітність і змінювання	Креативність	Самовдосконалення	Цікава й корисна робота
Бали	42	29	31	29	23	38	27	7	38	30	27	42
Місце	1	8	5	7	11	4	9	12	3	6	10	2



Рівень задоволеності майстрів виробничого навчання також відповідає середньому значенню; домінуючі мотиваційні фактори – високий заробіток, цікава й корисна робота, прагнення до різноманітності.

**Висновки.** Розроблена в СЦПТО технологія проведення моніторингу як базисного механізму цілеорієнтованої (на потребі) мотивації трудової діяльності персоналу й апробовано на категорії майстрів виробничого навчання. Це дало інформацію про можливість проведення такого моніторингу, а також про дієвість механізму мотивації, побудованому на цьому моніторингу. Методичній службі СЦПТО доручено надалі розвивати вищенаведену модель мотиваційного механізму та її апробацію з послідовним підключенням до цього процесу кадрової служби.

У цей час іде підготовка до проведення моніторингу мотивації провідної категорії працівників, чия діяльність прямо пов'язана з якістю професійної підготовки випускників СЦПТО.

## Література

1. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения [монографія] / А. Л. Еськов.– Донецк : НАН України. Ин-т економіки пром-ти, 2005. – 390 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу : навч. посіб. / А.М. Колот. - К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников [монографія] / Г.Т. Куликов. - К.: ІДСД НАН України, 2006. – 245 с.
4. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: двенадцать факторов / Ш. Ричи, П. Мартин / Пер с англ. - М. : ЮНИТИ-ДАИА, 2004. - 397 с.
5. Семикіна М. Мотивація конкурентоспроможної праці теорія і практика регулювання [монографія] / М. Семикіна. - Кіровоград: Пік, 2003 – 426 с.
6. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, його моніторинг і застосування / О.В. Стахів // Україна: аспекти праці. - № 8. – 2007. - С. 42-48.
7. Стахів О.В. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних підприємств в рамках реалізації європейської моделі якості / О.В. Стахів // Економіка і держава. - № 4. – 2007. - С. 86-91.