

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра психологии и педагогики детства

КОЦЮБИНСКАЯ ЕКАТЕРИНА МАКСИМОВНА

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
МОТИВАЦИЕЙ ВОЖАТЫХ ДЕТСКОГО ЯЗЫКОВОГО ЛАГЕРЯ**

Направление подготовки
44.04.01. Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующего кафедрой
канд.филол.наук, доцент Кухар М.А.

Руководитель магистерской программы
канд.пед.наук, доцент Диденко Л.А.

Научный руководитель
канд.пед.наук, доцент Каблукова И.Г.

Дата защиты

21.12.2022

Обучающийся

Коцюбинская Е.М.

Оценка

Красноярск 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ ВОЖАТЫХ ЯЗЫКОВОГО ЛАГЕРЯ.....	10
1.1 Понятие мотивации в современной науке: теоретические подходы и классификации.....	10
1.2 Сущность и содержание мотивации вожатых детского языкового лагеря.....	21
1.3 Теоретическое обоснование и практическое состояние процесса совершенствования мотивации вожатых языкового лагеря.....	29
Выводы по главе 1.....	39
ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ВОЖАТЫХ ДЕТСКОГО ЯЗЫКОВОГО ЛАГЕРЯ	43
2.1. Исследование мотивации вожатых детского языкового лагеря.....	43
2.2. Реализация условий совершенствования системы мотивации вожатых языкового лагеря	48
2.3. Анализ и интерпретация результатов исследования	56
Выводы по главе 2.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Руководители различных организаций ежедневно сталкиваются в своей работе с огромным количеством задач. Одной из самых важных и сложных из них выступает эффективное управление трудовыми ресурсами. Управляющим необходимо учитывать, что для успешного функционирования организации важно оценить заинтересованность персонала в работе, стимулы, а также правильно сформировать мотивацию сотрудников [17].

Какова же роль мотивации в выполнении сотрудниками организации их функциональных обязанностей? Мотивация определяет активность людей, направление и силу их деятельности. Мотивация определяет усилия человека, определяет его старания, настойчивость, ответственность и добросовестность в работе. [31, с. 4]. Высокий уровень мотивации персонала положительно влияет на функционирование всей системы учреждения в целом, на достижение целей организации, на заинтересованность внесения собственного вклада в конечный результат работы всего коллектива.

Правильно разработанная система управления персоналом – это одна из важнейших составляющих успешного руководства для администрации и для кадровой службы любой организации. В процессе работы над стратегией кадровой политики учреждения руководители должны определить, как стимулировать, мотивировать персонал, чтобы эта система мотивации неоспоримо положительно повлияла на достижение поставленных перед организацией целей и задач, реализацию потенциала работников на самом высоком уровне.

Проблема поиска оптимального решения по выстраиванию стратегии системы мотивации, стимулирования труда для высоких результатов работы неоспоримо важна. В многочисленных научных трудах отечественных и зарубежных исследователей разработаны и описаны концепции мотивации личности и в том числе концепции трудовой мотивации. Научное описание, разработка теорий трудовой мотивации, анализ реализации, практического

применения систем управления персоналом, мотивации труда описаны в работах: Батыгиа Б.С., Братина Н.И., Вересова Н.Н., Виханского О.С, Генкина Б.М., Девятко И.Ф., Дятлова В.В., Егоршина А.П., Журавлева П.В., Кочеткова А.А., Морозова А.В., Наумова А.И., Огонесяна И.А., Одегова Ю.Г., Пилипенко Н.Н., Пономарева И.П., Травина В.В., Уткина Э.А. и др.

Несмотря на большое количество трудов в области разработки моделей трудовой мотивации, результаты исследований, касающихся мотивации педагогических работников пока не полностью отвечают современным тенденциям. Трудовые условия педагогов разных уровней не всегда способствуют качественному развитию его личности, удовлетворению его потребностей, особенно потребности в уважении со стороны администрации, так как авторитарный стиль руководства все еще присущ многим руководителям образовательных учреждений, а также со стороны учащихся или воспитанников и их родителей. Чаще всего администрация мотивирует своих работников лишь сохранением рабочего места, социальными гарантиями. Существует дефицит в исследовании специфики различных трудовых функций педагога, его психологического настроения, влияния личностных качеств на процесс труда. Для того, чтобы эффективно управлять каждым работником и функционированием организации, руководителям необходимо понимать мотивы, которые движут, побуждают его сотрудников к деятельности [24, с. 13].

Чтобы педагоги выполняли свою трудовую деятельность под влиянием эффективной, действенной мотивации, необходимо, чтобы смысл их работы не был ограничен только получением материального блага, удовлетворением своих материальных потребностей, запросов. Руководителю необходимо выстраивать свою работу на основе поддержки интереса педагогов к деятельности организации, к ее миссии, привлекать их к участию в решениях вопросов содержания образования, поощрять саморазвитие, давать больше свободы для творчества. Особенно верны данные положения в отношении молодых специалистов, поскольку они с большей вероятностью, чем их более

опытные коллеги, сменяют работу, если та не удовлетворит их потребности [29, с. 43].

Высокая профессиональная мотивация работников образовательных организаций и организаций дополнительного образования – это один из важнейших факторов конкурентоспособности современных организаций. Задача руководства состоит в том, чтобы эффективно были раскрыты возможности педагогических работников и правильно применены на благо организации. Данным принципом руководствуются руководители детских лагерей, где основная составляющая педагогического коллектива – это вожатые, а иногда только вожатые [25, с. 14].

Труд современного вожатого в детском лагере, безусловно, сложен. Вожатый – это педагог, работающий с временным детским объединением, в течение всего периода его существования, он должен обладать помимо профессиональных знаний чуткостью, внимательностью к детям [9, с. 530].

Опираясь на вышеперечисленные факторы, мы обращаем внимание на противоречия, заключающиеся в том, что вожатыми в лагере должны быть подготовленные, мотивированные на результат своей успешной педагогической деятельности работники, но на данный момент ситуация, складывающаяся во многих учреждениях, занимающихся организацией детского отдыха, говорит об обратном. Тому есть несколько причин: работа вожатого сезонная, за исключением малого количества круглогодичных лагерей, в связи с этим мотивация на продолжение трудовой деятельности в коллективе, который характеризуется зачастую непостоянностью состава, низкая, отсутствие профессионального и карьерного роста в большинстве организаций. Данные факторы говорят о том, что для обеспечения готовности вожатого к качественной реализации своих профессиональных обязанностей имеется необходимость в создании соответствующих организационно-педагогических условий повышения трудовой мотивации. Организатору такого педагогического коллектива необходимо анализировать текущее состояние коллектива, разрабатывать

стратегии, в процессе реализации которых коллектив лагеря будет пополняться и профессионально развиваться [17].

Для обеспечения этой деятельности важно использование и совершенствование различных методов мотивации вожатых, необходимы условия, которые бы повышали заинтересованность вожатых в эффективной реализации воспитательного процесса, в его совершенствовании, в повышении собственного культурного и профессионального уровня.

Выделенные противоречия позволяют сформулировать проблему: какие организационно-педагогические условия будут способствовать совершенствованию системы мотивации вожатых языкового лагеря? Необходимость решения этой проблемы предопределила выбор темы настоящего исследования: «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ВОЖАТЫХ ДЕТСКОГО ЯЗЫКОВОГО ЛАГЕРЯ».

Цель исследования теоретически обосновать и опытно-экспериментальным путем проверить эффективность организационно-педагогических условий, способствующих совершенствованию системы управления мотивацией вожатых языкового лагеря.

Объект исследования система управления мотивацией вожатых языкового лагеря

Предмет исследования организационно-педагогические условия, способствующие совершенствованию системы управления мотивацией вожатых языкового лагеря.

Гипотеза исследования: совершенствованию системы управления мотивацией вожатых языкового лагеря будет способствовать совокупность следующих организационно-педагогических условий:

1. погружение вожатых в пространство профессиональных проб посредством подготовки их в «Школе вожатых»;
2. организация сопровождения деятельности вожатых посредством внедрения технологии наставничества;

3. стимулирование материальных интересов вожатых посредством внедрения новой системы оплаты труда.

Исходя из цели, объекта, предмета и гипотезы были определены следующие задачи исследования:

1. Уточнить и конкретизировать содержание понятий «мотивация» и «трудовая мотивация».

2. Осуществить организационно-управленческий анализ идей совершенствования системы управления мотивацией вожатых детского языкового лагеря и выявить сущность данного процесса и его основные характеристики.

3. Раскрыть понятие «системы управления мотивацией вожатых» и теоретически обосновать необходимость создания организационно-педагогических условий по ее совершенствованию.

4. Разработать содержание и способы реализации образовательных модулей, позволяющих создать пространство профессиональных проб, для подготовки вожатых в рамках «Школы вожатых».

5. Активизировать внедрение технологии наставничества с целью обеспечения сопровождения деятельности вожатых.

6. Разработать новую систему оплаты труда вожатых, мотивирующую на продолжение работы в педагогическом коллективе лагеря.

Методы исследования. В работе были использованы общенаучные методы исследования: системный анализ проблемы поощрения работников, исторический анализ мотивационных теорий; теоретический анализ литературы по проблеме исследования. Эмпирические методы исследования: анкетирование, наблюдение, педагогический эксперимент. Статистические методы исследования: качественный и количественный анализ результатов исследования.

Теоретико-методологическая основа исследования: современные содержательные теории мотивации (А. Маслоу, М. Клеппанда и Ф. Герцберга.); процессуальные теории мотивации (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер, Д. Макгрегор, Х.Хекхаузен и др.).

Опытно-экспериментальная база исследования: Краевой детский английский лагерь, созданный на базе Центра дополнительного образования (Красноярский край).

Этапы исследования:

На первом, теоретическом этапе (2020-2021) было проведено изучение философской, психологической, педагогической литературы и диссертационных исследований по проблеме; разработан категориальный аппарат, определены исходные теоретические положения; уточнены основные задачи и разработана рабочая гипотеза исследования.

На втором, экспериментальном этапе (2021-2022) были разработаны методология и технология опытно-экспериментальной работы; создан инструментарий для отслеживания результатов совершенствования системы управления мотивацией вожатых детского языкового лагеря.

На третьем, обобщающем этапе (2022 год) был проведен анализ, обобщение и систематизация результатов опытно-экспериментальной работы, уточнены выводы, оформлен текст диссертации.

Новизна исследования:

1. Уточнено и конкретизировано содержание понятий «мотивация», «трудовая мотивация» применительно к вожатым детского лагеря.
2. Осуществлен организационно-управленческий анализ идей совершенствования системы управления мотивацией вожатых детского языкового лагеря и выявлена сущность данного процесса и его основные характеристики.
3. Раскрыто понятие «системы управления мотивацией вожатых» и теоретически обоснована необходимость создания организационно-педагогических условий по ее совершенствованию.
4. Разработаны содержание и способы реализации образовательных модулей, позволяющих создать пространство профессиональных проб, для подготовки вожатых в рамках «Школы вожатых».
5. Активизировано внедрение технологии наставничества с целью обеспечения сопровождения деятельности вожатых.

б. Разработана система оплаты труда вожатых, мотивирующая их на продолжение работы в педагогическом коллективе лагеря.

Теоретическая значимость исследования: раскрыты существенные проявления теории мотивации трудовой деятельности применительно к вожатым детского лагеря. Выявлены, теоретически обоснованы и экспериментально подтверждены организационно-педагогические условия, которые составляют основу стимулирования системы управления мотивацией вожатых детского лагеря, что обогащает теорию общей педагогики и управления образованием.

Практическая значимость исследования: раскрыта возможность применения теории мотивации в практике управленческой деятельности образовательной организацией дополнительного образования. Научно обоснованы практические рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией вожатых детского языкового лагеря. Разработаны: программа подготовки вожатых «Школа вожатых»; содержание и процесс организации рефлексивных семинаров, тренингов на командообразование и на развитие коммуникативных способностей вожатых, новая система оплаты труда вожатых.

Апробация и внедрение результатов исследования реализовывались в ходе организации опытно-экспериментальной работы, проводимой с вожатыми Краевого детского английского лагеря, созданного на базе Центра дополнительного г. Красноярска, в качестве стажера. Результаты и основные идеи исследования выносились для обсуждения на: заседания кафедры экономики и менеджмента КГПУ им. В.П. Астафьева; VIII Всероссийские психолого-педагогические чтения памяти Л.В. Яблоковой «Современное психолого-педагогическое образование» (Яблоковские чтения) (Красноярск, 28-29 октября, 2022).

Представленная магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ ВОЖАТЫХ ЯЗЫКОВОГО ЛАГЕРЯ

1.1 Понятие мотивации в современной науке: теоретические подходы и классификации

В системе управления персоналом мотивация специалистов занимает одно из центральных мест. Это связано с тем, что мотивация является прямой причиной профессионального поведения сотрудников. Главной задачей системы управления персоналом организации является ориентация специалистов на достижение целей организации, на реализацию миссии учреждения. В каждой организации работники выступают в качестве неотъемлемой части всего процесса, а ни одна компания не существует без кадрового звена. Если специалисты качественно замотивированы, то качество выполняемой работы тоже будет повышаться, и, соответственно, эффективность работы всей организации, непременно, будет расти. Качественное управление невозможно без осознания мотивов и потребностей человека, важно корректно применять стимулы к труду [6, с. 4].

На данный момент в науке разработано и изложено большое количество теорий и определений понятия «мотивация», поэтому исключительно, только с одной стороны этот термин осмыслить нельзя. Его следует рассматривать с разных сторон, потому что каждая наука, каждая область знаний позволяет открыть новую истину в формировании мотивации. Рассмотрим различные представления о понятиях «мотив» и «мотивация».

В работах доктора экономических наук В.А. Шахового можно найти несколько определений понятия «мотивация». Одно из них звучит так: мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей, личных целей сотрудника или организации. [42] В концепции В.А. Шахового мотивация труда есть процесс реализации целей работника и целей и

задач предприятия, согласованных между собой, при этом работник удовлетворяет свои потребности и ожидания от выбранной им профессиональной деятельности. Одновременно с этим В. А Шаховой, рассматривает мотивацию, как комплекс мер, который применяется руководителем для повышения эффективности труда работников.

Осознание своих реальных целей, потребностей, ради которых он трудится побуждает человека к конкретным действиям. Это самое осознание и есть мотив труда, по мнению автора [40, с. 11].

Таким образом, если в качестве основного условия получения блага, то есть удовлетворения этой личной потребности, работник рассматривает трудовую деятельность, тогда у него и формируется мотив труда. Оценивание достижений работника очень важно для формирования мотивации. Немаловажно для человека понимание реального вознаграждения за свои труды, так как, если для получения блага от него не требуются особые усилия, либо это благо очень трудно получить, тогда мотивация труда бессмысленна. Формирование мотива труда происходит только в том случае, если управленец имеет необходимый для реализации своей системы необходимый набор благ.

Х. Хекхаузен создал работу «Мотивация и деятельность». Она имеет важное место в исследовании мотивации. Под понятием «мотив» автор понимает поведение индивида, зависящее от ожидания, от оценки предполагаемых результатов своих действий и их более отдаленных последствий [39, с. 135]. Мотив – это значение, которое работник придает последствиям, значение, определяющее определяющие для него ценностные характеристики. Слово «мотивация» выступает в психологии, согласно Х. Хекхаузену, как обобщающее обозначение для явлений, в процессе которых человек может выбрать стратегию поведения, равняясь на ожидаемые последствия, и следовать ей с точки зрения расхода энергии. Хекхаузен в своем исследовании пишет, что мотивация – это процесс, определенный поток поведения, который состоит из цепочки отдельных действий-эпизодов, и в основе этого процесса лежит непрерывный поток усиливающихся и угасающих тенденций мотивации, самая

сильная из которых в определенный момент времени определяет действие человека. Но доминирующая мотивационная тенденция не может определять поведение других, иначе новообразованная, наиболее мощная тенденция в данный момент времени немедленно прекратила бы текущую деятельность, чтобы реализоваться самой. Человек не является пленником своего изменчивого мотивационного процесса. Следовательно, должны существовать специальные процессы, которые определяют, какие из мотивационных тенденций должны быть реализованы, а также при каких условиях и как это должно быть сделано. Эти процессы называются волевыми.

По мнению Д.А. Леонтьева, предмет, ради которого осуществляется индивидом какая-либо деятельность, и есть мотив [19, с. 3]. Источником мотивации выступают потребности личности, то есть какие-либо объективные нужды организма в чем-то внешнем, то есть в предмете потребности. Пока человек не осознает мотив, свою движущую силу, его действия в удовлетворении своих незакрытых потребностей будет лишь никуда не направленным поиском. Мотивы заставляют нас выбирать направления своей деятельности, в том числе и трудовой. А также мотивы выполняют функцию смыслообразования, то есть они являются личностным смыслом самой деятельности и ее компонентов.

Рассмотрим исследовательскую позицию В.Г. Асеева. Согласно его работам, говоря о мотивации следует апеллировать ко всем видам: интересам, побуждениям, потребностям, стремлениям, влечениям, целям и многому другому [5, с. 32]. Мотивация как движущая сила человеческого поведения занимает, безусловно, ведущее место в структуре личности. Мотивация касается основных структурных образований личности, например, личностные установки в общении и направленность индивида на определенную сферу профессиональной деятельности, характер, эмоциональный интеллект, способность к анализу и пр. Мотивация, по мнению автора, существует в тесной связке с эмоционально-ценностным отношением человека к миру, с эмотивностью. В зависимости от того, насколько и с какой частотой удовлетворяются мотивы чело-

века, его эмоциональное восприятие мира может меняться. От неудовлетворения потребностей человек рискует обрести эмоционально-психологическую нестабильность.

В исследованиях мотивации, основанных на знаниях, полученных опытным путем, одни мотивы относят к внутренним, другие – к внешним. Данное деление основано на эмпирических исследованиях, то есть основанных на знаниях, полученных опытным путем. Из них следует, что внутренняя мотивация связана с личностными предрасположенностями к восприятию условий. Таковыми являются принципы, интересы, установки личности. При этом человек осуществляет свою деятельность добровольно, без принуждения извне. Внешние мотивы зависят от тех обстоятельств, которые не причастны к личным диспозициям, а находятся за пределами личности и труда человека. Речь идет о заработной плате, стремлениям к поощрению, похвале, страх осмеяния [12, с. 23].

Результатом исследований внешних и внутренних мотивов Э.Деси и О. Райана стала теория самодетерминации. Ученые отталкиваются от того, испытывает ли субъект трудовой деятельности интерес к самому процессу работы. Таким образом, если человек выполняет работу из-за интереса к процессу, ради удовольствия от самой работы, то это мы понимаем как внутреннюю мотивацию. Внешней мотивацией является действие извне, давление, такая деятельность не приносит развития личности, не удовлетворяет полностью ее потребностей.

Можно говорить, что мотивы труда – это причины, которыми руководствуется человек в процессе трудовой деятельности. Значит, мотивацию мы продолжаем разделять на внутреннюю и внешнюю, на материальные и нематериальные блага. Управленец формирует внешнюю мотивацию, исходя из ресурсов организации. Мотивация, основанная на личностных установках (внутренняя) связана фактически с тем, из чего состоит трудовая деятельность работника.

Пробуждая в человеке разного рода мотивы, можно побудить его к определенным действиям. Это воздействие на человека, управление его стратегией достижения целей и называется мотивацией. [8, с. 146].

Типология мотивов трудовой деятельности рассматривается многими учеными-исследователями, такими как: К. Альдерф, Р. Аткинсон, Дж. С. Адамс, В. Вайнер, В. Врум, А. Маслоу, Д. Макклелланд, Эдвард Л. Торндайк, Э. Дисси, З. Фрейд. Далее рассмотрим теории ряда авторов, для того чтобы разработать единую концепцию. Н.А. Журавлева, И.Т. Фролова, В.П. Тугаринов, Н.Г. Набиулина, М.Б. Батюта и С.В. Пепеляева придерживались того, что мотивация связана с ценностями личности.

Теории делят на группы в зависимости от трактовки в них процесса возникновения потребностей. Таким образом, получаем теории содержательные и процессуальные.

Потребность и факторы с ней связанные – основа содержательных теорий. Процессуальные теории связаны с определением того, как человек, анализируя возможность вознаграждения, усилия, которые он затратит в процессе работы, выбирает определенный тип поведения

Итак, рассмотрим содержательные теории. Они основываются на том, что необходимо определять потребности личности, из чего они состоят, как личность их для себя классифицирует и прочие факторы, связанные с потребностями.

Под потребностью понимается осознание отсутствия того, что будет побуждать человека заполнить пробел, побуждать его к активной деятельности, дабы этой «ниши» не существовало. Потребности разделяют на первичные и вторичные. Первичные потребности – потребности, изначально генерируемые личностью, начиная с младенчества. Вторичные потребности появляются и развиваются в процессе того, как человек познает мир вокруг себя, приобретая жизненный опыт, узнавая других людей, устанавливая с ними различного рода связи, вступая в межличностные отношения. Потребность можно удовлетво-

рять с помощью вознаграждения. Вознаграждение в данном случае – это предмет, потребность, в которые являются ценными для каждого человека в отдельности, они индивидуальны. Вознаграждения также могут быть внешними – благами материального мира, и внутренними – тем, что удовлетворит и подтвердит установки, принципы человека, вознаградит его нематериально.

В поле изучения содержательных теорий мотивации входит, прежде всего, определение потребностей, побуждающих людей к действию. Рассмотрим содержательные теории А. Маслоу, Д. Макклелланда и Ф. Герцберга.

А. Маслоу разработал теорию потребностей, согласно ей побуждение руководством своих работников будет иметь успех, когда будут браться за основу личные потребности каждого работника. Как же определить, классифицировать эти потребности. А. Маслоу предположил, что потребности человека сводятся к строгой иерархии. Так возникла структура потребностей А. Маслоу, мы ее знаем как пирамиду Маслоу.

Сначала речь идет о физиологических потребностях, это самые первичные потребности личности – пища, сон, жилище, отдых и т.д. Далее А. Маслоу определяет потребность в безопасности. Имеется в виду потребность в защищенности от физического и психологического давления со стороны внешней среды. Также, говоря о потребности в безопасности, автор данной теории определяет как важную ее составляющую, уверенность, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем точно так же, а может и лучше, чем на данный момент. Следующей потребностью выступает социальная. Она характеризуется тем, что человек чувствует себя комфортно, если принадлежит к какой-либо социальной группе, например, совершенно точно к семье, друзьям, коллегам, творческому коллективу. Потребность в самоуважении располагается, по мнению А. Маслоу за потребностью в социальной принадлежности. Здесь мы говорим о достижениях, признании в коллективе, о знаниях, умениях, навыках личности. И самой важной, по мнению автора концепции, потребностью, к которой должен стремиться человек, это потребность в самовыражении. Ее суть заключается в воплощении своих возможностей, в

личностном росте, в реализации своих увлечений, в ощущении удовлетворенности от жизни.

Пирамида потребностей А. Маслоу показана на рисунке 1.



Рисунок 1. Иерархия потребностей по Маслоу

Не случайно потребности расположены в виде пирамиды, А. Маслоу считал, что сначала удовлетворяются базовые потребности, потому что они связаны с тем, чтобы человек смог выжить, далее он реализует свои внутренние потребности, в том числе, через трудовую деятельность.

Конечно, может показаться странным, что в трудовой деятельности человек в первую очередь находит не получение материального блага для удовлетворения своих базовых потребностей, а ищет возможность самореализации. Но, опираясь на исследования, скажем, что прибыль не является самым мотивирующим фактором трудовой деятельности личности. Таким фактором выступает мотив удовлетворенности своим трудом, причастности к общему делу, возможность принимать участие в решениях, направленных на улучшение деятельности организации, человеку важна уверенность руководителя и коллектива в его компетенциях, которые работник на должном уровне проявляет в ходе работы. Личности всегда важна ее свобода, в труде работник также ориентируется на предоставление ему свободы выбора, свободы решений, немаловажен статус среди коллег, формальный или неформальный.

Важно понимать, что тревожность человека может и не зависеть от того, в какой степени его базовые потребности удовлетворены, в конечном счете получается, что трудовая деятельность настолько подрывает его самовыражение и самоуважение, что работа не приносит никакого удовлетворения. Подобное имеет место быть, если потенциал человека никак не раскрывается, если он никак не может показать, проявить свои истинные возможности, а они между тем могут расти и развиваться, не находя выражения ни в чем. В таком случае энергия человека тратится на поиск своих изъянов, на самокопание, на проявление своих лидерских способностей, но не в положительном русле, а для самоутверждения в коллективе, как безоговорочного лидера, это может повлечь конфликты с сотрудниками, что точно негативно скажется и на самом человеке, и на работе организации.

Исходя из вышеизложенного, руководителям следует учитывать, какие потребности движут его подчиненными, тщательно выстраивать кадровую политику, понимая, что даже самый реализованный человек должен двигаться дальше в своей парадигме потребностей.

Подобно теории потребностей А. Маслоу выстроена теория Д. Макклелланда. Но свою теорию он выстраивает, рассматривая лишь потребности высших уровней. Он определяет такие потребности: потребность власти, потребность успеха, потребность причастности.

Конечно, потребность во власти – это попытка воздействия на других людей. Если работа выполняется успешно, сотрудник достигает целей как своих, так и целей организации, значит у него реализуется потребность в успехе. Принимая участие в стратегических решениях организации, у сотрудника удовлетворяется потребность в причастности. Также, в данном случае речь идет о причастности к совместной деятельности в коллективе, например, организации мероприятий внутри компании,

И вновь мы возвращаемся к роли руководителя в реализации потенциала его подчиненных. Для него очень важно придерживаться стратегии реализации потребности личности, причем постараться определить эту потребность у

каждого сотрудника. Конечно, если коллектив состоит из более, чем 15-20 человек, необходимо делегировать одному из звеньев организации заботу о выявлении потребностей членов коллектива.

Модель Ф. Герцберга называют теорией двух факторов. Автор делит факторы, от которых зависит мотивация, на две группы. Гигиенические факторы составляют первую группу. Они зависят от среды, в которой находится человек, в которой он работает, условия его труда. К таким факторам может относиться правила фирмы (политика компании), размер заработной платы, наличие или отсутствие корпоративной культуры, уровень сплоченности коллектива, социальные гарантии и прочее. Суть такого разделения факторов мотивации заключается, по мнению Ф. Герцберга, в том, что если гигиенические факторы не удовлетворяются в полной мере, то уровень трудовой мотивации снижается, но, что важно, эти факторы не влияют на удовлетворенность самим процессом труда. Значит, вторая группа факторов состоит из тех, которые могут на него повлиять. Факторы второй группы связаны с мотивом успеха, уважения в коллективе, причастности к одному общему делу, творческого характера работы, служебного роста, расширения обязанностей, в конечном счете, с потребностью в самовыражении в полной мере.

По Герцбергу, если данные мотивы будут отсутствовать или все же удовлетворяться, но не в полной мере, то это не приведет к окончательной неудовлетворенности работой, но при условии, что сотрудник будет обеспечен реализацией данных мотивов, его эффективность труда вырастет, что положительно скажется на работе организации в целом. Из теории Ф. Герцберга можно сделать наиболее практичный вывод: руководителю следует обеспечивать соблюдение реализации и гигиенических факторов, и мотивирующих, но стремиться к удовлетворению всех потребностей сотрудника на высоком уровне не является главной задачей.

Рассмотрев заявленные содержательные теории мотивации, можно сделать вывод, что они пересекаются в некоторых точках, например, базовые, фи-

физиологические потребности у А. Маслоу дублируют гигиенические потребности Ф. Герцберга. Мотивирующие факторы из теории Ф. Герцберга сравнимы с потребностями в социальной принадлежности, уважении, самовыражении у А. Маслоу соответственно. Мотивы успеха, власти и причастности также дублируют вторичные потребности из пирамиды А. Маслоу.

Однако, если разбираться в отличиях теорий между собой, то необходимо заметить, что Ф. Герцберг считал, если реализация мотивирующих факторов находится на должном уровне, работник не станет обращать внимание на реализацию факторов, связанных со средой его работы, то есть на гигиенические факторы. Что касается в этом вопросе теории А. Маслоу, то здесь ученый считал успешность удовлетворения первичных факторов успешностью системы мотивации персонала, иными словами работнику, возможно, вполне будет достаточно реализации базовых потребностей.

Линия потребностей человека – вот ориентир процессуальных теорий мотивации. Определение мотивации как процесса задает тенденцию включения в исследование мотивации не только функцию потребности, но восприятие этой потребности, ожидание от ее удовлетворения.

Процессом удовлетворения потребностей работника можно управлять, например, изменяя локацию, перестраивая процесс труда или иерархию в коллективе. Основными процессуальными теориями считаются теория ожидания, теория предпочтения-ожидания В. Врума, теория справедливости, модель Портера-Лоулера.

Исследования Ивана Павлова были взяты за основу теории ожиданий и теории предпочтения-ожидания В. Врума. Три фактора мотивации выявляются в этой теории: ожидание вероятного результата, теория прогнозируемого вознаграждения, теория ожидания ценности вознаграждения.

Ориентируясь на данную теорию, руководителю необходимо понимать, что для мотивации сотрудников следует не только знать их потребности и ста-

ратся их удовлетворить, но следует и брать на себя ответственность в установлении вознаграждения за успешную работу. Сотруднику непременно нужно знать, что его труд будет оценен по достоинству.

Субъективность оценки сотрудником вознаграждения за свой труд – на этом принципе строится теория справедливости. Выстраивая систему мотивации персонала, менеджеру важно учитывать, что сотрудники не только ждут вознаграждения, но и сравнивают себя с другими работниками. А это значит, что если усилия, затраченные при выполнении работы, были оценены в меньшей степени, чем такие же, с субъективной точки зрения сотрудника, усилия его коллеги, то неминуемо наступление психологического напряжения самого человека и внутри коллектива, так проявляется неудовлетворение потребности в успехе. А, значит, сотрудник, скорее всего, больше не захочет прикладывать такие же усилия при выполнении работы, пока он не удостоверится в том, что его труд будет оценен на том же уровне, что и труд другого человека, а может и выше.

Теория справедливости была расширена Э. Лоулером и Л. Портером. Их модель построена на основании ценности вознаграждения и его соотношения с затраченными на работу усилиями. Вознаграждения, касающиеся внутренних мотивов, ученые рассматривают как более значимые для работников, чем мотивы внешние. Получается, что вероятнее всего сотрудник будет прикладывать больше усилий ради возможности, например, стать лидером группы временного состава, чем получить единовременную выплату в качестве материального вознаграждения.

Изучив ряд понятий мотивации и мотив, можно сделать краткие выводы. Мотив – это внутренние побуждения и стимулы личности, как специалиста. Мотив находится «внутри» человека и имеет индивидуальный характер. Он зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия коллег и иных субъектов. Эти факторы существуют параллельно. Мотив определяет вопросы, что и как необходимо делать для удовлетворения возникшей потребности [7, с. 189]. Мотивация – это процесс побуждения к деятельности

для достижения личных целей или целей организации, процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим, как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Классифицируются теории мотивации в зависимости от того, на что они ориентированы, на процесс мотивации или на саму потребность.

1.2 Сущность и содержание мотивации вожатых детского языкового ла геря.

Трудовая мотивация – это использование в управлении мотивов, побуждающих человека к трудовой активности и повышению производительности труда, а также стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. Трудовая мотивация включает формирование мотивов в процессе деятельности человека. С высокой мотивацией работы персонала связывают эффективность его деятельности. Руководители, умеющие задействовать мотивы подчиненных, достигают, как правило, значительных успехов в решении управленческих задач [14, с. 4].

Система управления мотивацией персонала — это совокупность методов и инструментов, направленных на побуждение человека к активности и повышение производительности труда.

Трудовое поведение человека зависит от взаимодействия внутренних и внешних побудительных сил. Для понимания причин трудового поведения человека и для построения обоснованной системы мотивации трудовой деятельности персонала важно понимание тех психологических закономерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации. [1, с. 11]

Обычно рассматривают два способа мотивации работника: воздействие на его внутренние мотивы и воздействие на внешние мотивы. Первый способ

подразумевает внешнее воздействие на работника, при его использовании опираются на мотивы, которые побуждают человека к определенным действиям и приводят к желательным результатам. Данный способ называется стимулированием. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование [8, с. 146]. То есть, если проводится обучение работников для повышения их профессионального уровня, работники привлекаются к участию в принятии решении некоторых вопросов организации, то у людей формируется их персональный интерес к делам организации, что в свою очередь побуждает работников осуществлять необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

В связи с этим следует отметить, что главной целью менеджмента любой компании должно стать формирование у сотрудников именно внутренней мотивации, потому что тогда работник начинает воспринимать себя как перво-причину собственного трудового поведения. Следствием этого является снижение у работника зависимости от положительных и отрицательных подкреплений со стороны руководства и растет самомотивация.

Таким образом, второй способ мотивирования ориентирован на формирование необходимых в работе мотивов через воспитательное и обучающее воздействие на работника. Понятно, что этот способ более сложен, энергозатратен и продолжителен по времени, так как опирается на внутреннюю мотивацию работника и ее подкрепление результатами действий.

Структуру мотива труда состоит из таких категории, как потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, которое необходимо для получения блага; цена, то есть издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

В сфере труда определяют следующие основные функции мотивов: ориентирующая, нацеливающая работника на определенный вариант поведения;

смыслообразующая, показывающая смысл поведения работника, мотив в данном случае отражает значимость определенного поведения для человека; опосредствующая, зависящая от результата воздействия на поведение работника как внутренних, так и внешних побуждений, что отражается в мотиве; мобилизующая, состоящая в том, что мотив «заставляет» работника активизироваться, сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности; оправдательная, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому, установленному образцу поведения, той или иной социальной норме.

Специфика мотивации продуктивной деятельности педагогов исследовалась в работах отечественных ученых (Т.П.Афанасьева, А.К. Байметов, А. Бакурадзе, Н.В. Журин, Ю.М. Забродин, Н. Зубов, В.С. Лазарев, А.К. Маркова, М. Митина, В.Н. Никитенко, Т.И. Пуденко, Б.А. Сосновский, К.М. Ушаков, Б. Фидлер, Р.Х.Шакуров и др.).

От уровня трудовой мотивации педагога напрямую зависит его успешность в профессии. [34, с. 183]. Во многих школах нашей страны существует нехватка педагогов, в том числе и из-за неправильного ведения или отсутствия мотивационных стратегий в организациях, хотя наиболее важной причиной выступает размер заработной платы, никак не соотносящийся с теми личностными и трудовыми затратами, которые испытывает педагог. Многие молодые педагоги не справляются с возложенной на них нагрузкой даже при условии реализации в учреждении системы наставничества, их личностные потребности не могут быть удовлетворены, даже если – в некоторых регионах это так – размер заработной платы находится на должном уровне. Педагоги-стажисты остаются в образовательных организациях по разным причинам, но точно не из-за четко построенной системы мотивации, ориентированной на удовлетворение внутренних потребностей.

Опираясь на рассмотренные нами теории потребностей, делим мотивы педагогов на внешние и внутренние.

Какие внутренние мотивы могут быть у педагогов, точно такие же как и у работников любой другой сферы деятельности, но с учетом специфики занимаемой должности (учитель, воспитатель, преподаватель, вожатый, тьютор и др.). Отнесем к ним ориентацию на процесс труда и на результат деятельности, личностный рост, потребность в самовыражении и в уважении в коллективе, принадлежность к социальной группе, реализация своего творческого потенциала за счет принятия участия в профессиональных конкурсах и участия в конкурсах не педагогов, а их подопечных.

Мотивы внешней среды некоторые исследователи делят на положительные и отрицательные [38, с 76]. Например, материальное вознаграждение, карьерный рост являются положительными мотивами. Но, некоторые педагоги используют свое положение для самоутверждения за счет других, в данном случае возникает мотив власти и он, соответственно, считается отрицательным мотивом [3, с. 56].

По тому, на реализацию каких потребностей настроен педагог в своей деятельности, можно судить об уровне его зрелости как человека. Педагог, ориентирующийся на свои внутренние мотивы, является примером лично зрелого человека. Мы можем говорить в таком случае о его стремлении повышать свой профессиональный уровень ради того, чтобы его деятельность как педагога имела высокие показатели, что в конечном счете, является большим вкладом в будущее любой страны [32, с. 24].

В различных ситуациях педагогами, как и, в сущности, представителями других профессий, управляют различные мотивы. Чтобы понять, какие именно мотивы применительны к труду педагога, прокомментируем мотивационное в терминах центрации по А.Б. Орлову. Центрация учителя – это его трудовая направленность и заинтересованность теми или иными участниками учебно-воспитательного процесса. Каждая из рассмотренных центраций может стать доминирующей в деятельности педагога в целом или стать основной в каждом отдельном педагогическом случае: бюрократическая (учитываются

интересы администрации); эгоистическая (основана на личных интересах педагога); авторитетная (строится на запросах родителей учащихся); корпоративная (интересы коллег); познавательная (зависит от требований средств обучения и воспитания); альтруистическая (интересы и потребностях учащихся); гуманистическая (строится на проявлениях сущности каждого человека). О высокой мотивации педагога, о его высокой компетентности говорит совмещение им в себе большую часть данных центраций [27, с. 117].

Преобладание внутренних мотивов над внешними гарантирует удовлетворенность педагога своим трудом. Если это действительно так, то тогда педагог становится уверен в себе, своей профессиональной деятельности, в своей самореализации. Он взаимодействует слаженно с воспитанниками, учащимися, он пребывает в гармонии, уверен в правильности пути, по которому он ведет своих подопечных к знаниям, умениям. Такой педагог сумеет передать свою уверенность детям, направит их на самостоятельный поиск лучших способов решения учебной или социальной задачи, признает их ум, изобретательность, творчество.

Профессия педагога предоставляет множество возможностей для реализации себя, для профессионального и личностного развития. В то же время в этом нелегком труде есть немало опасностей для личности и ее психологического благополучия. Молодой педагог часто сталкивается с несоответствием между знаниями, полученными в ходе обучения, ценностями педагогической деятельности и той реальностью труда, которая ждет молодого педагога. В этой реальности, которая противоречит усвоенному знанию, можно выделить внешние и внутренние аспекты.

К внешним аспектам относится авторитарное руководство, часто практикующееся в образовательных учреждениях. Такой стиль руководства может отразиться на стиле преподавания молодого специалиста. Также внешним аспектом является предоставление молодым педагогам работы в более трудных детских коллективах с проблемными детьми, особенно данная тенденция заметна в школе, потому что распределение нагрузки на будущий учебный год

происходит раньше, чем заканчивается текущий, молодому педагогу придется работать с классами, которые не были включены в нагрузку других работников. Преподавание в подобных классах зачастую требует большого опыта, более высокой профессиональной квалификации и уверенности в себе как компетентном профессионале. Оплата труда тоже является внешним аспектом мотивации. Низкая заработная плата снижает заинтересованность молодого педагога в своем профессиональном труде.

К внутренним условиям отнесем неуверенность молодого педагога в себе как профессионале. Неуверенность преодолевается годами, причем годами успешного профессионального труда. Внутренним условием является и противоречие между ценностью демократического стиля педагогического общения, важность которого усваивается в период профессионального обучения, и неразвитостью собственных навыков общения.

Перечисленные противоречия становятся одной из причин для возникновения негативных эмоциональных явлений. Подобное ведет к кризисам в работе, истощению и выгоранию. Возникающее чувство недовольства профессией ведет к снижению уровня квалификации и обуславливает развитие целого ряда тяжелых эмоциональных проблем [10, с. 450].

Переходя от общего понятия «педагог» к понятию «вожатый», необходимо заметить, что важность и значение системы дополнительного образования детей, которая бы способствовала развитию склонностей, способностей и интересов, социального и профессионального их самоопределения изложены в концепции модернизации российской системы образования. Дополнительное образование детей является целенаправленным процессом воспитания, развития личности и обучения посредством реализации дополнительных образовательных программ, оказания дополнительных образовательных услуг и информационно-образовательной деятельности в интересах человека, общества и государства.

Функционирование лагерей регламентируется Приказом Минобрнауки

России от 13.07.2017 N 656 «Об утверждении примерных положений об организациях отдыха детей и их оздоровления». Лагерь реализует свою деятельность во взаимодействии с федеральными государственными органами, заинтересованными в успешности функционирования учреждения, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления в рамках их компетенции, а также с общественными организациями и объединениями. Предмет деятельности профильного лагеря – это обеспечение развития творчески одаренных или социально активных детей, которые имеют достижения в определенной сфере деятельности, соответствующей направленности профильного лагеря, а также организация и проведение мероприятий, направленных на отдых и оздоровление детей [30].

К затруднениям, которые испытывает система дополнительного образования в данный момент, можно отнести недостаточную разработанность нормативных документов, отсутствие научных основ дополнительного образования детей в современных условиях детского оздоровительного лагеря.

Вожатый современного детского оздоровительного лагеря становится не просто аниматором, ведущим за собой свой отряд, ему необходимы педагогические умения планирования, диагностики, анализа, организации и пр. [16, с. 105]. В настоящее время вожатые – это в основном студенты, при этом не обязательно педагогических специальностей, а технических, экономических, юридических и других профилей [26, с. 6].

На сегодняшний момент важным, как, впрочем, и всегда в области образования и воспитания, является подготовка педагогических кадров в соответствии с профессиональным стандартом вожатого и федеральным образовательным стандартом высшего образования. В области организации летнего отдыха детей разработан и принят "Стандарт специалиста, занимающегося организацией деятельности детского коллектива (вожатого)" (Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 840н от 25.12.2018) [37]. Исходя из требований стандарта вожатый, должен обладать определен-

ным уровнем знаний законодательных и нормативных правовых актов в области организации летнего отдыха детей, деятельности детских и молодежных организаций и защиты прав детей; умением выбирать и применять современные технологии. для работы с временным детским коллективом, непосредственно, с учетом возрастных особенностей детей; водителю важно уметь планировать и анализировать процесс и результаты своей педагогической деятельности [2, с. 205- 207].

Организуя Школу водителей (курсы водительского мастерства, повышения квалификации работников), необходимо реализовывать в процессе обучения будущих водителей формирование у педагогов такой компетенции, как готовность осознавать социальную значимость своей будущей профессии, иметь мотивацию осуществлять свою профессиональную деятельность.

Рассмотрим, из чего состоит мотивационное поле водителя. Во-первых, многие погружаются в водительскую деятельность, чтобы улучшить свои знания ради будущей профессиональной педагогической деятельности. То есть преобладает мотив приобретения профессионального и жизненного. Также, среди мотивов трудовой деятельности будущих водителей можно выделить мотив интереса – осознанный, осмысленный и эмоционально привлекательный мотив, который открывает новое и интересное. Мотив самоутверждения в работе определяет разнообразие поведенческих стратегий, направленных на утверждение своей авторитетной позиции.

Таким образом, трудовая мотивация водителей – это процесс, заключающийся в активизации тех мотивов, которые будут побуждать водителей повышать свои профессиональные навыки для эффективной трудовой деятельности, стремиться удовлетворять свои потребности, связанные с личностным ростом, побуждающих водителей обладать такой компетенцией, как осознание социальной значимости своей профессии.

Системы управления мотивацией водителей – это совокупность методов и инструментов, направленных на повышение качества педагогической ра-

боты; это организационно-педагогические условия, благодаря которым вожатые работают более активно и эффективно, удовлетворяя как запросы администрации, так и свои собственные профессиональные амбиции.

Для опытных вожатых правомерно выявить социально значимые мотивы, на основании которых выбирается профессия вожатого, исходя из ее значимости, престижа, побуждающего вожатого к полной самоотдаче, осуществляемой на благо другого человека, то есть на благо детей и коллег.

Мы считаем необходимым в каждом лагере вести с вожатыми работу для определения их мотивации к вожатской деятельности, поскольку, выявив свой "слабый" мотив, они имеют возможность найти "слабое" место, которое впоследствии можно устранить путем саморазвития [15, с. 69-71].

1.3 Теоретическое обоснование и практическое состояние процесса совершенствования мотивации вожатых языкового лагеря

Мотивы труда – это те мотивы, которые используются руководителями в качестве побуждения к активной реализации своей трудовой деятельности, направленной на достижение целей личности и целей организации через труд. Для того, чтобы они были сформированы, субъекту управления (руководителю, структурному подразделению) необходимо иметь определенный набор благ, которые бы были предоставлены в качестве вознаграждения за приложенные усилия.

Для трудовой мотивации субъекта всегда очень важно понимать вероятность достижения цели.

Немаловажны для определения мотива трудового поведения социально-экономическая и политическая ситуации, изменяются они, изменяются мотивы людей. Безусловно на мотивы также влияют условия и особенности в развитии коллектива и личности, которые в различные периоды их жизнедеятельности имеют отличия в структуре и приоритетах потребностей и интересов.

Опираясь на теорию потребностей А. Маслоу, мы формируем основу тех потребностей, которые должны быть непременно удовлетворены у каждого работника. Это те социальные гарантии, обеспечивающие обязательное внешнее вознаграждение за труд (фиксированная заработная плата, оплачиваемый отпуск и т.д.) Но для удовлетворения внутренних потребностей человека, по А. Маслоу, это вторичные, не базовые потребности, руководителю необходимо выстраивать действенную систему мотивации сотрудников, дабы они смогли реализовать свой личностный потенциал.

Рассмотрим методы, которые могут стать достаточно действенными в работе с персоналом. Для начала обратим внимание на потребности высшего уровня. Следует обеспечить сотрудника таким функционалом, который бы смог стать ступенькой для реализации социальной потребности человека. Например, структурировать отделы, разбить сотрудников на команды временного состава, каждый определенный промежуток времени, передавая полномочия по руководству группой одному из ее членов, то есть обеспечить такой работой, которая бы позволила сотрудникам взаимодействовать друг с другом, но немаловажно чувствовать меру в таких предприятиях, дабы не разрушить устоявшиеся социальные связи. Уважение и одобрение со стороны – еще один важный аспект среди внутренних мотивов. Делегировать полномочия, позволять сотрудникам принимать на себя большую ответственность, предоставление профессионального обучения, повышения квалификации, переподготовки – такие действия могут положительно сказаться на реализации мотива уважения сотрудника в коллективе. Чтобы личностный потенциал сотрудника можно было использовать на благо организации, необходимо давать ему возможность развития, поручить важную работу, которая бы требовала от работника полной отдачи, при этом нельзя забывать о поощрении, благе, за высокие трудовые результаты.

По теории Ф. Герцберга, особенности самой работы являются для сотрудника мотивирующим фактором. Руководителю следует оптимизировать

удовлетворение потребностей сотрудников, если эти потребности есть мотиваторы и действительно стимулируют работника работать как можно лучше и формируют у него позитивное отношение к своим обязанностям. Подобные усилия называются обогащением содержания работы. Они направлены на расширение участия сотрудников в планировании работы организации, на выполнение и оценку работы, на возможность каждого члена трудового коллектива наиболее полно удовлетворить свои потребности, играющие роль мотиваторов.

Ф. Герцберг предложил следующие пути обогащения содержания работы.

1. Менеджер должен меньше контролировать работников. Благодаря этому на них возлагается большая ответственность за результаты работы, предоставляется более широкий спектр автономности и свободы, повышает авторитет руководителя.

2. Возложить на сотрудников создание не деталей, а законченных агрегатов или моделей. Этот подход благоприятно воздействует на работников, потому что они понимают, какое именно место их труд занимает в общем производственном процессе.

3. Регулярная обратная связь от руководителя о производительности и качестве труда, оценка, рефлексия, обращение непосредственно к исполнителям.

4. Важен настрой работников на выполнение новых, нестандартных заданий для того, чтобы они непосредственно становились специалистами в решении каких-то конкретных задач или в выполнении определенных операций.

По теории Вруму, во-первых, если для работника вероятность адекватного вознаграждения за результаты достаточно мала, то мотивация качественно выполнить свою работу будет слабой. Во-вторых, мотивация будет слабой, если человек понимает и адекватно оценивает свои силы, которые он затратит на исполнение работы, при этом он уверен, что его результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате сил ему этих результатов не достичь.

В-третьих, мотивация трудовой деятельности ослабевает и в том случае, если вознаграждение не будет так важно для сотрудника, если ценность вознаграждения для человека не слишком велика. Например, если вместо продвижения по службе или обретения уважения в коллективе, сотрудник получит прибавку к заработной плате.

Таким образом, для усиления трудовой мотивации руководству организации точно необходимо сопоставить предлагаемое сотрудникам вознаграждение с их потребностями и привести их в соответствие, а вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу, конечно, обозначив предварительно, что будет являться эффективным выполнением поставленных задач, а что нет, дабы избежать разобщения коллектива, конфликтов среди сотрудников.

Участие работников в управлении организации было определено как один из движущих процессов трудовой мотивации. Концепция участия получила название «партисипативное управление». Термин «participative management» означает «управление, основанное на участии», что как раз и объясняет принцип данной концепции, а именно предоставление работникам возможности в различных формах принимать участие в стратегическом планировании, в определении целей работы компании, в возможности самим выносить и реализовывать предложения по совершенствованию своего процесса труда [36, с. 16]. Можно выделить несколько направлений для реализации партисипативного управления. Работникам можно предоставить возможность самим принимать решения, касающиеся их трудовой деятельности, например, продолжительности рабочего дня. Вторым способом считается реализация целей организации, определенных с участием трудового коллектива. Третий способ строится на предоставлении права контролировать исполнение намеченных планов, на работника возлагается ответственность за конечный результат.

В реальной практике все описанные направления партисипативного управления обычно используются в определенной комбинации, так как они тесно связаны друг с другом, и очень хорошо друг друга дополняют.

Система мотивации сотрудников любой организации осуществляется посредством планирования мотивации, реализуемого в том, что руководитель должен позаботиться о составлении плана работы с персоналом, определить цели разрабатываемой системы мотивации, выявить актуальные потребности, расположить их в иерархическом порядке, подготовить административный состав к возможности изменений в порядке функционирования организации. Далее необходимо создать запланированные условия, в которых сотрудники смогут реализовать свои потребности, обеспечить работников вознаграждением, благом, материальным или нематериальным, причем соответственно усилиям, затраченным на процесс труда. Завершающая функция системы мотивации – это управление мотивационными процессами, то есть осуществление контроля за уровнем трудовой мотивации, сравнение результатов деятельности, корректировка мотивационных стимулов.

Для эффективного функционирования внедренной системы мотивации необходимо понимать, на основе какого метода управления персоналом действует руководитель. Методы управления – это способы воздействия на работников каждого в частности и на весь коллектив в целом. Они используются для планирования, осуществления и контроля деятельности организации. Существуют организационно-административные, экономические, социально-психологические методы управления. Все виды методов, безусловно, связаны и образуют систему. Для характеристики каждого метода следует обращать внимание на его содержание, направление воздействия, способ воздействия, организационную форму исполнения.

Организационно-административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная потребность в трудовой дисциплине, чувство долга, желание человека работать в определенной организации и т.д. Их отличает непосредственный характер воздействия: любой нормативный и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Организационно-административные методы характеризуются их соответствием правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих административных органов.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. В свою очередь, социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

И хотя каждый из этих методов имеет свое содержание, направление и метод воздействия, организационную форму исполнения, их следует использовать в тесном сотрудничестве. Невозможно рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

Экономические методы основаны на экономическом механизме. С их помощью реализуется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников [11, с. 395].

Руководитель в процессе работы с мотивацией персонала имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение вытекает из самой работы. Например, это может быть чувство удовлетворения от достижения результата, содержания и значимости для самого индивида и социума выполняемой работы, чувство самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение, сплоченный коллектив способствует самореализации личности в процессе трудовой деятельности.

Примерами внешних вознаграждений являются оплата труда, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (например, особое расположение кабинета или наличие собственного парковочного места), по-

хвалы и признание, а также дополнительные выплаты и вознаграждения (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки) [23, с. 261].

Способы мотивации персонала разрабатываются для того, чтобы стимулировать повышение качества работы подчиненных. Методов повышения работоспособности существует достаточное количество, чтобы выбрать из них оптимально подходящие для конкретной организации. Все их условно можно разделить на три основные категории. Это индивидуальная мотивация, направлена на работу с отдельными подчиненными, моральная и психологическая мотивации, используемые для удовлетворения основных внутренних потребностей работников, и организационная мотивация, которая помогает создать систему стимулов для служащих внутри учреждения.

Реализация индивидуальных методов мотивации персонала возможна в различных формах, например в форме совместных празднований значимых событий в жизни коллег, чередования ответственности, то есть в поочередном назначении ответственного за организацию внерабочих мероприятий, в форме организации кабинетов психологической разгрузки и отдыха персонала, информирования коллектива о личных достижениях каждого работника, проведения соревнований с вручением символических наград – один из способов формирования корпоративной культуры.

Моральные и психологические методики мотивации способствуют профессиональному развитию служащего и повышают эффективность его работы. К ним относятся: социальная диагностика персонала компании, помогающая установить базовые социальные проблемы работников, решая которые можно воздействовать на персонал; проведение тренингов, соревнований, конкурсов, направленных на выявление людей с лидерскими качествами; создание особой атмосферы, например, возможность проявления творчества в повседневной работе. В качестве морального поощрения используют похвалу работника в присутствии коллег; личную благодарность руководителя, выраженную в устной или письменной форме.

Организационные методы мотивации персонала позволяют систематизировать работу компании. В группу организационных стимулов входит организация совещаний и планерок для всей команды. Информирование подчиненных о задачах компании, возможность услышать мнение каждого способствуют вовлечению в процесс достижения общей цели всех работников. Администрирование также является организационным методом мотивации. Оно включает в себя оформление списка функциональных обязанностей подчиненных; изучение нормативно-правовой базы, связанной с функционированием учреждения; создание кодекса этики для сотрудника компании; культуру общения с клиентами и коллегами. Грейдинг – распределение сотрудников по группам для оптимизации затрат на оплату труда позволяет сформировать иерархическую «лестницу» сотрудников относительно их ценности для компании, на основании которой рассчитывается система вознаграждения работы каждого служащего, критерии оценки, используемые в грейдинге: квалификация, образование, ответственность, исполнительность, работоспособность, производительность.

Часто происходит так, что среди всех методов мотивации персонала наиболее результативными являются нестандартные способы мотивирования. В чем их преимущества: такие методики не требуют больших финансовых затрат и основаны на креативном подходе руководства к организации труда, что всегда ценится сотрудниками. Многие руководители поощряют кадровых служащих, предлагающих нестандартные подходы мотивирования персонала, что само по себе является удовлетворением потребности к самовыражению и уважению.

Примером таких нестандартных решений может быть шуточная форма наказания нерадивых подчиненных (присвоение шуточных званий, чтобы эти «титутлы» мотивировали человека на повышение качества труда), игровые кабинеты (разгрузка повышает работоспособность коллектива и улучшает офисную атмосферу); внезапные подарки (поощрение мотивирует трудящегося

продолжать работать, особенно когда оно внезапное); забота о семьях (новогодние утренники или подарки для детей, а также скидки для отдыха членов семьи сотрудников); «повторение» или методика аналогии (начальник может своим примером мотивировать подчиненных на качественное исполнение профессиональных обязанностей); награждение «работников месяца».

Следует заметить, что единого правила или лучшего метода мотивации не существует. Часто нематериальные способы вознаграждения помогают достичь желаемого результата намного скорее, чем денежные выплаты. Самое правильное решение – это использование комплекса мероприятий [35].

Определить уровень мотивации работника или целого коллектива можно с помощью различных методик, например с помощью психологических тестов для оценки мотивации личности, можно использовать карты мотивации, состоящие из вопросов-кейсов или проективных вопросов. Среди методов также используют написание эссе, структурированное наблюдение, тематические интервью, опросники и анкетирование, которое является ведущим способом в силу простоты использования [42].

Интерпретация приведенных исследований уровня мотивации сотрудников к трудовой деятельности может быть выражена в определении следующих уровней: высокого уровня, среднего уровня и низкого уровня. Значения для каждого из уровней кадровая служба компании может определять для себя сама.

Если система мотивации сотрудников не дает результатов, продолжается текучка кадров, значит необходимо совершенствовать имеющуюся систему. Совершенствование системы мотивации персонала – это процесс повышения эффективности одного или нескольких элементов управления персоналом.

Современный этап социально-экономического развития характеризуется ростом значимости персонала как ключевого фактора конкурентоспособности организации. Результаты функционирования компании определяются конкретными людьми, а именно, их: знаниями, дисциплиной, квалификацией,

профессионализмом, компетентностью, мотивацией, способностью решать проблемы, готовностью работать с максимальной отдачей, готовностью преодолевать проблемы и препятствия на пути к цели [41].

Формирование оптимального комплекса средств мотивации является наиболее трудной задачей, решаемой администрацией организации, и требует учета разнообразных факторов [28, с. 381].

Для руководителя важно не только обеспечить необходимые условия для труда и создать персоналу функциональную загрузку, но и вызвать желание активно и энергично осуществлять именно те действия, которые приблизят организацию к достижению ее целей. Поэтому для эффективного функционирования организации необходимо использовать различные методы управления человеческими ресурсами, в том числе – применять системы мотивации [41].

Таким образом, говоря о мотивации сотрудников педагогического коллектива, а применительно к нашей диссертационной работе – вожатых детского лагеря, необходимо понимать, что для совершенствования системы управления их мотивацией необходимо использовать комплекс мероприятий. Значит, предположим, что для совершенствования системы управления мотивацией вожатых языкового лагеря будет способствовать совокупность следующих организационно-педагогических условий: погружение вожатых в пространство профессиональных проб посредством подготовки их в «Школе вожатых»; организация сопровождения деятельности вожатых посредством внедрения технологии наставничества; стимулирование материальных интересов вожатых посредством внедрения новой системы оплаты труда.

Выводы по главе 1

Анализ и обобщение взглядов ученых по проблеме мотивации педагогических работников позволили выделить основные группы мотивов профессиональной деятельности вожатых детского лагеря и рассмотреть возможность их развития и становления в контексте совершенствования систем мотивации; осветить понятия «совершенствование системы мотивации», а также обосновать необходимые организационно-педагогических условий управления ею.

Во-первых, основываясь на результатах исследований, мотив – это внутренние побуждения и стимулы личности, как специалиста, он находится «внутри» человека и имеет индивидуальный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия коллег и иных граждан, которые возникают параллельно. Мотив определяет вопросы что и как необходимо делать для удовлетворения возникшей потребности.

Мотивация – это процесс побуждения к деятельности для достижения личных целей или целей организации, процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим, как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Трудовая мотивация – это использование в управлении мотивов, побуждающих человека к активности и повышению производительности труда. Трудовая мотивация включает формирование мотивов в процессе деятельности человека и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты. Исходя из множества трактовок, определений и подходов необходимо указать на то, что единой и удовлетворяющей всех классификации мотивов нет. Классификации мотивов трудовой деятельности могут быть разными, в зависимости от целей исследователя, точки рассмотрения вопроса и много другого. Мы бу-

дем опираться на классификацию мотивов, связанную с источником побуждения мотива к решению определенной задачи. К данного рода классификации относят внутренние и внешние мотивы.

Во-вторых, опираясь на идеи теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, внутренняя мотивация рассматривается как стремление субъекта трудовой деятельности выполнять работу ради интереса к самому процессу работы, удовольствия и радости от ее выполнения. В случае внешней мотивации трудовая деятельность осуществляется индивидом ради достижения других целей, внешних по отношению к самой деятельности. К внутренним мотивам педагогических работников можно отнести: ориентацию на процесс и результаты труда; личностный и профессиональный рост, самоактуализация; творческий характер работы. К внешним мотивам – размер заработной платы, престижность профессии. Во-вторых, опираясь на идеи теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, внутренняя мотивация рассматривается как стремление субъекта трудовой деятельности выполнять работу ради интереса к самому процессу работы, удовольствия и радости от ее выполнения. В случае внешней мотивации трудовая деятельность осуществляется индивидом ради достижения других целей, внешних по отношению к самой деятельности. К внутренним мотивам педагогических работников можно отнести: ориентацию на процесс и результаты труда; личностный и профессиональный рост, самоактуализация; творческий характер работы. К внешним мотивам – размер заработной платы, престижность профессии.

Трудовая мотивация вожатых – это использование в управлении мотивов, побуждающих вожатого к активности и повышению качества своего педагогического труда, к обладанию такой компетенции, как осознание социальной значимости своей профессии. Согласно требованиям стандарта вожатый должен иметь определенный уровень знания законодательных и нормативно-правовых актов в сфере организации летнего отдыха детей, деятельности детских и молодежных организаций и защите прав ребенка; умения выбирать и применять современные технологии работы с временным

детским коллективом с учетом возрастных особенностей группы детей; планировать и анализировать процесс и результат своей педагогической деятельности.

Современному вожатому, необходимы педагогические умения диагностики, планирования, анализа, организации и др [18, с. 81]. В настоящее время вожатыми в основном студенты первого-третьего курсов, работающих в детских оздоровительных лагерях, не педагогических специальностей: технических, экономических, юридических и других профилей. Исследования показывают, что многие идут в профессию ради совершенствования своих знаний для будущей профессиональной педагогической деятельности. Из ожиданий от вожатской деятельности важными и значимыми являются получение опыта.

Среди мотивов трудовой деятельности вожатых можно выделить мотив интереса – осознанный, значимый и эмоционально привлекательный мотив, который открывает новое и интересное. Мотив самоутверждения в труде определяет разнообразные стратегии поведения, направленные на утверждение своей авторитетной позиции. Соответственно, необходимо вводить с вожатыми работу по определению их мотивации к вожатской деятельности,

Совершенствование системы мотивации персонала – это процесс повышения эффективности одного или нескольких элементов управления персоналом. Для руководителя важно не только обеспечить необходимые условия для труда и создать персоналу функциональную загрузку, но и вызвать желание активно и энергично осуществлять именно те действия, которые приблизят организацию к достижению ее целей. Единственным способом заставить человека хорошо сделать что-то является пробуждение у него желания это сделать. Поэтому для эффективного функционирования организации необходимо использовать различные методы управления человеческими ресурсами, в том числе – применять системы мотивации.

Таким образом, говоря о мотивации вожатых детского лагеря, необходимо понимать, что для совершенствования системы управления их мотивацией необходимо использовать комплекс мероприятий. В качестве

организационно-педагогических условий, обеспечивающих совершенствование системы управления мотивацией вожатых языкового лагеря могут выступать: погружение вожатых в пространство профессиональных проб посредством подготовки их в «Школе вожатых»; организация сопровождения деятельности вожатых посредством внедрения технологии наставничества; стимулирование материальных интересов вожатых посредством внедрения новой системы оплаты труда.

ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ВОЖАТЫХ ДЕТСКОГО ЯЗЫКОВОГО ЛАГЕРЯ

2.1. Исследование мотивации вожатых детского языкового лагеря

В качестве базы для исследования был выбран Краевой Английский лагерь, работающий с 2005 года на территории Красноярского края. В среднем ежегодно проводятся 3-4 заезда в каникулярное время для детей в возрасте от 8 до 17 лет. В лагере работают 24 человека (юноши и девушки от 15 до 33 лет), из них вожатыми – 13 человек, помощниками вожатых – 8 человека, старший вожатый, вожатый-методист – 2 человека.

Образовательная программа лагеря разработана на основе авторских разработок в сфере изучения иностранного языка. В рамках заездов в лагерь проводятся обучающие занятия по: углубленному изучению английского языка, бизнес-образование, курс «Личностный рост подростка».

Организационная структура лагеря - линейно-функциональная. Особенностью данной структуры является то, что управление осуществляется линейными и функциональными руководителями. У линейного руководителя появляется особый штат, состоящий из управленческих подразделений (отделов, служб, групп, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какой-то одной функции управления. При этом линейный руководитель имеет полноту власти по всем объектам и функциям управления. Линейный руководитель – единоначальник. Для помощи используются функциональные органы.

Лагерь находится на стадии развития, характеризующейся переходом от расцвета сил к зрелости. Команда сложившихся работников высокой квалификации ставит своей главной целью преимущественно выполнение работы. Члены команды уже давно научились работать сообща, преодолевать конфликты и смятение, а также принимать решения на более ранних стадиях, их

компетентность приближается к высшему уровню. Значительное внимание уделяется и инновациям, совершенствованию всех частей организации.

Нормативно-правовыми документами, регламентирующими деятельность лагеря, являются: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"; Санитарные правила СП 2.4.3648-20 "Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи" (Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28.09.2020 N 28); Гражданский кодекс РФ; Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью".

Среди сильных сторон деятельности лагеря можно выделить внедрение инновационных передовых технологий, приемов и техник для повышения качества образовательного процесса, использование авторских методик. К слабым следует отнести текучку кадров и узость спектра предоставляемых услуг.

Важной составляющей в работе администрации лагеря в области управления персоналом является предоставление скидок на изучение английского языка по авторской методике директора лагеря в языковом центре, на базе которого лагерь организован, а также свободное взаимодействие со спикерами, приезжающими для ведения курса «Личностный рост подростка», многие из которых являются успешными предпринимателями и коучами, то есть перспективными работодателями.

Для исследования мотивации вожатых языкового лагеря были использованы опросные методы исследования: опрос. Опрос «Мотивы вожатых в детском языковом лагере» позволяет установить уровень удовлетворенности трудовой деятельностью. Для определения результатов исследования в области сплоченности коллектива и ее влияния на трудовую мотивацию вожатых была использована методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора. Для определения реальной ситуации на текучесть кадров по результатам 2021 – 2022 годов, была использована методика расчета коэффициента текучести кадров.

На основании описания данных методов исследования мы выделяем следующие критерии эффективности совершенствования системы управления мотивацией вожатых детского языкового лагеря: коэффициент текучести кадров; уровень удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию; индекс групповой сплоченность коллектива.

Рассмотрим результаты опроса «Мотивы вожатых в детском языковом лагере», созданного для определения уровня удовлетворенности трудовой деятельностью вожатых в детском языковом лагере. Опрос представлен в Приложении А.

В исследовании приняли участие 13 вожатых и 8 помощников вожатых детского языкового лагеря. Опрос заключается в распределении представленных факторов трудовой деятельности по значимости для каждого опрошиваемого вожатого и в дальнейшем определении личной удовлетворенности этим фактором в рассматриваемой организации на данный момент. Факторы мотивации для опроса были определены исходя из проведенного анкетирования и специфики работы лагеря, а именно уже упомянутые скидки на изучение английского языка и возможность устанавливать новые социальные контакты.

Благодаря опросу были выявлены факторы мотивации, значимые для вожатых рассматриваемого лагеря. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты опроса «Ведущие мотивы трудовой деятельности»

Мотив	Количество человек, определяющих мотив как самый значимый, (позиции от 1 до 4), чел/общее количество вожатых, %
Повышение профессионального уровня	11/21, 52%
Желание проявить творчество в работе.	16/21, 76%
Стремление к получению материального вознаграждения.	9/21, 42%
Получение удовлетворение от процесса работы	17/21, 80%
Повышение уровня английского языка	0/21, 0%

Мотив	Количество человек, определяющих мотив как самый значимый, (позиции от 1 до 4), чел/общее количество вожатых, %
Работа в сплоченном коллективе с благоприятным эмоциональным климатом	13/21, 61%
Возможность самовыражения	14/21, 66%
Осознание причастности к одному общему делу	7/21, 33%
Возможность завести полезные знакомства среди партнеров лагеря	0/21, 0%

Опираясь на результаты опроса, делаем вывод, что самые выбираемые позиции, это позиции «Желание проявить творчество в работе», «Получение удовлетворение от процесса работы». Чуть ниже по уровню важности отмечены такие мотивы, как «Повышение профессионального уровня», «Стремление к получению материального вознаграждения», «Возможность самовыражения», «Работа в сплоченном коллективе с благоприятным эмоциональным климатом».

Наряду с самыми выдвигаемыми позициями мы выявили мотивы, чаще других выбираемыми как самые неважные при мотивации к работе. Это такие позиции, как «Карьерный рост» и «Возможность завести полезные знакомства среди партнеров лагеря». Этот результат представлен в Приложении Б.

Эти данные мы использовали для определения направлений работы по совершенствованию системы управления мотивацией вожатых: не рассматривали в качестве направлений деятельности факторы, отмеченные вожатыми как самые не значимые.

Уровни удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию, были определены следующие: Высокий, Повышенный, Средний, Низкий. Для определения уровня по итогам опроса мы выявили в процентном соотношении, какие критерии мотивации имеют уровень от 90-100%, эти критерии мы отнесли к Высокому уровню, критерии от 70 до 90% были отнесены к Повышенному уровню, критерии от 50 до 70% были отнесены к Среднему

уровню и критерии, имеющие уровень ниже 50% были отнесены к Низкому уровню. Уровень удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию вожатых лагеря на момент констатирующего этапа эксперимента представлен в Приложении В.

Уровень достаточно высок по критериям удовлетворенности от процесса и проявления творчества в работе, но низок в критериях оплаты труда, сплоченности коллектива, повышения профессионального уровня и самовыражения, хотя эти факторы указаны как ведущие в трудовой деятельности.

Для рассмотрения элементов, которые составляют систему мотивации в детском языковом лагере будем опираться на описанные нами содержательные теории мотивации. Следует отметить, что в данных системах мотивации за основу взяты как материальные, так и нематериальные ценности, сочетание этих стимулов сможет обеспечить необходимую гибкость системе мотивации персонала.

Таким образом, опираясь на специфику кадровой работы лагеря, результаты опросов и анкетирования вожатых, а также с использованием обобщения описанных теорий мотивации были выявлены факторы, влияющие на мотивацию вожатых лагеря. Они были разделены на внешние и внутренние. Информация представлена в таблице 2.

Таблица 2

Факторы, влияющие на мотивацию вожатых детского языкового лагеря

Внутренние	Внешние
Ориентация на процесс труда	Размер оплаты труда
Трудовые успехи	Участие в управлении
Признание заслуг в коллективе	Условия труда
Личностный рост	Взаимоотношения с руководством

Внутренние	Внешние
Творческий характер работы	Взаимоотношения в коллективе
Причастность к одному общему делу	Престижность компании
Самовыражение	Повышение уровня владения английским языком
Расширение самостоятельности (ответственности)	Полезные знакомства (партнеры лагеря)
Возможность передачи опыта (наставничество)	Профессиональный рост, карьера

2.2. Реализация условий совершенствования системы мотивации вожатых языкового лагеря

Ранее проведенные опрос и анкетирование, обработка их результатов показали, что в рассматриваемом коллективе вожатых существуют направления в мотивации педагогического коллектива, дефицитные с точки зрения уровня удовлетворенности ими вожатыми. Например, одним из ведущих мотивов работы в исследуемой организации для ее работников является работа в сплоченном коллективе единомышленников, но на момент констатирующего этапа эксперимента этот аспект находится на среднем уровне удовлетворенности. Или материальное вознаграждение так же является одним из ведущих мотивов для трудовой деятельности, но данный пункт также не входит в список тех мотивов, которые удовлетворяют вожатых. Самовыражение, самореализация, повышение профессионального уровня – данные мотивы находятся на среднем уровне по критерию удовлетворенности от его реализации. Поэтому мы сделали вывод, что его тоже следует учесть при планировании и реализации организационно-педагогических условий, способных повысить уровень удовлетворенности от процесса работы и повысить уровень трудовой мотивации.

Нами были определены следующие направления организации деятельности по совершенствованию системы управления мотивацией водителей, следующие из гипотезы данного диссертационного исследования:

- управление материальными интересами группы (материальный мотив);
- самовыражение, самореализация, результат проделанной работы, повышение профессионального уровня (мотивация к необходимости владения навыками, мотив признания);
- инициативность, ответственность (мотив расширения самостоятельности);
- сплочение команды (мотив причастности).

По каждому из направлений были определены и проведены мероприятия, позволяющие каждому из их участников закрепить представленные мотивы как ведущие в своей трудовой деятельности, а не руководствоваться только одним из них, что может привести к риску потери сотрудника. Проведенные мероприятия и их результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3

Мероприятия, направленные на закрепление и расширение спектра трудовых мотивов водителей

Направление	Мероприятие	Количество респондентов, посчитавших данное мероприятие успешным (на основе анкетирования), доля в процентах
Сплочение команды	Тренинги на командообразование.	По измерению индекса сплоченности 69% перед проведением тренинга, 88% - по итогам тренинга

Направление	Мероприятие	Количество респондентов, посчитавших данное мероприятие успешным (на основе анкетирования), доля в процентах
Управление материальными интересами группы	Введение дополнительной выплаты к фиксированной оплате труда за ведение кружковой работы и занятий по английскому языку.	13/13, 100%
Самовыражение, самореализация, результат проделанной работы	- Проведение Школы вожатых в рамках подготовки к летнему сезону	13/13 (участники школы – только вожатые). 100%
	- Тренинги на развитие коммуникативных способностей	17/17 (количество участников). 100%
	- Внедрение практики наставничества.	14/16 (8 помощников, 8 наставников). 87,5%

Далее рассмотрим реализацию каждого организационно-педагогического условия совершенствования системы мотивации вожатых.

В реализации первого условия – погружение вожатых в пространство профессиональных проб посредством подготовки их в «Школе вожатых» – мы опирались на результаты ранее описанного опроса. Было выявлено, что возможность повышения профессионального уровня для опрашиваемых вожатых важна и оценивается ими как фактор, находящийся в первых трех позициях из 10, но реализуем он для них всего на 62% из 100%. Занятия по подготовке вожатых рассматриваемого лагеря проводятся редко, существует один учебный день в период планирования летней кампании.

В связи с выявленным дефицитом была организована Школа вожатых с занятиями, проходившими в несколько дней и частично дистанционно. Был разработан методический материал. В качестве основы квалификационных требований был взят стандарт профессиональной подготовки «Специалист в области воспитания» [37]. Материал был разбит на несколько разделов: «Основы профессиональной деятельности вожатого»; «Психолого-педагогические основы работы вожатого»; «Особенности организации

лагерной смены»; «Организационный период смены»; «Обеспечение безопасности жизни и здоровья детей»; «Решение педагогических ситуаций»; «Итоговая аттестация». По данной учебной программе обучение вожатых заканчивается экзаменом, на котором экзаменуемые должны продемонстрировать теоретические знания и практические умения, например рассказать, как бы они решили выпавшую педагогическую ситуацию или провести игру, соответствующую возрасту детей и периоду смены [18, с. 82].

Говоря о компетентностях, которыми должен обладать вожатый, непременно необходимо уделить внимание коммуникативной компетентности.

Умения и навыки коммуникации мы вынуждены часто приобретать сами в практической работе, где, не имея предварительной подготовки, мы действуем во многом интуитивно и допускаем множество ошибок [33, с. 5].

Коммуникативная компетентность обязательная составляющая профессиональной и социальной компетентности человека. [13, с. 7]. Коммуникативные связи — это способность человека общаться с другими людьми, не теряясь в различных по структуре коллективах, умение взаимодействовать с разными людьми из разных социальных групп. [21, с. 187]. Общение людей друг с другом — чрезвычайно сложный и тонкий процесс. Если человек неэффективен в общении, то это может быть связано с полным или частичным отсутствием того или иного коммуникативного умения, например, умения ориентироваться и вести себя в конкретной ситуации [4, с. 3]. Коммуникативная компетентность представляет собой многокомпонентное и многоуровневое образование. От ее наличия зависит формирование программ и контроль выполнения коммуникативных действий.

Основным методом совершенствования коммуникативной компетентности является коммуникативный тренинг, представляющий собой активную групповую форму обучения, основанного на совместном приобретении и трансформации коммуникативного опыта [13, с. 10].

Таким образом, для расширения поля самовыражения и развития его профессиональных компетенций были проведены тренинги на развитие коммуникативных способностей. Было проведено 8 тренинговых занятий, 4 в рамках Школы вожатых, 4 во время проведения летней кампании. Целью тренинговых занятий стало повышение коммуникативной компетенции (знакомство с эффективными приемами общения; расширение представлений о способах самоанализа в сфере общения; развитие коммуникативных умений).

Основными формами работы стали ролевые игры и групповая дискуссия. Ролевые игры нужны при организации тренинга для того, чтобы участники могли прожить определённую ситуацию, а групповая дискуссия даёт возможность разобраться с моделями поведения, которые участники демонстрировали по ходу выполнения упражнения, описать их, оценить участников тренинга и себя со стороны. Акцент делался на выявлении конструктивных и неконструктивных стратегий поведения участников. Задания были подобраны таким образом, чтобы вожатые смогли перенести свои знания и умения на взаимодействие с детьми, друг с другом, с родителями воспитанников, провести подобные тренинги со своим отрядом, особенно важно это было для вожатых, специализирующихся на работе с подростковым возрастом [17].

В настоящее время процессы общения людей в группах, коллективах становятся все более усложненными. Это обусловлено интенсивностью развития социальных связей личности в условиях резкого ограничения времени, возрастающими психическими нагрузками, связанными с меняющимися социальными и экономическими условиями. Нередко люди конфликтуют из-за неумения ориентироваться в разнообразных коммуникативных ситуациях [20, с. 113].

Для избежания неоправданных конфликтов между вожатыми, для поддержания стабильной эмоциональной обстановки в коллективе, для сплочения коллектива были организованы тренинги на командообразование. Тренинги были проведены в период летней кампании и подготовки к ней. Было прове-

дено 8 занятий, Целью которых стало сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия. Данная работа была ориентирована на создание благоприятного микроклимата в педагогическом отряде для осуществления им эффективной работы. Были включены темы, касающиеся общения и взаимодействия между напарниками, так как вожатые, работающие в период смены на одном отряде должны находить между собой общий язык, проводить работу с порученным им временным детским коллективом, подавать пример межличностного общения детям. Удовлетворенность данным видом работы на 100% показали не все вожатые, считаем, что это обусловлено проявлением лидерских качеств, самовыражением личности.

По итогам проведения тренинга и в его начале был определен индекс сплоченности коллектива по Сишору. Результаты показали, что перед проведением тренинга коллектив был сплочен на 69%, то есть индекс сплоченности равнялся 13 баллам, после проведения тренинга на 88%, то есть на 16,8 баллов из 19 возможных [17].

Реализация первого условия позволила сплотить педагогический коллектив детского языкового лагеря; настрой на интересную совместную работу мотивирует каждого работника: благоприятный социально-психологический климат, включающий взаимную требовательность взаимопомощь, стимулирует высокую стабильность педагогического состава.

Для пополнения педагогического отряда новыми кадрами рассматриваемый нами языковой лагерь привлекает способных подростков из числа отдохнувших ранее в лагере ребят и активно себя проявивших в том числе и во время такой формы организации дня, как «День самоуправления». Молодые люди, попадающие в ряды помощников вожатых являются полноправными членами педагогического отряда, но в силу своей неопытности, отсутствия знаний в области детской психологии, педагогики, логики проведения смены в лагере и взаимодействия с временным детским коллективом часто действуют интуитивно, теряются в экстренных ситуациях и т.п.

В рамках реализации второго условия – организации сопровождения деятельности вожатых посредством внедрения технологии наставничества – для сокращения срока адаптации, для профессиональной поддержки новых педагогических кадров лагеря была введена практика наставничества. Для самих наставников – вожатых, освоивших курс подготовки в Школе вожатых, успешно прошедших итоговую аттестацию, отработавших минимум одну смену в лагере и назначенных на отряд в качестве основного вожатого – такой способ взаимодействия с вновь прибывшими помощниками в состав педагогического отряда позволяет проявить свою самостоятельность, передать накопленный опыт, самореализоваться через статус наставника [17].

Наставничество – универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве. Форма наставничества – способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников [22, с. 47].

Для реализации внедрения практики наставничества наставники и наставляемые были разделены на пары, оба – вожатый и помощник вожатого – являются напарниками на одном отряде. Формы работы наставники выбирали самостоятельно, руководство процессом наставничества производила старшая вожатая. Наиболее часто используемыми формами работы явились индивидуальные лекции, совместная разработка плана работы с отрядом, ведение педдневника, проведение игр под руководством наставника и в присутствии старшей вожатой. Помощники смогли преодолеть страхи, неуверенность, овладеть необходимыми знаниями и применить их на практике.

Таким образом, помощники вожатых смогли реализовать свою потребность в получении профессиональных знаний, вожатые-наставники смогли удовлетворить потребность в самореализации. 14 из 16 участников данной

практики показали, что данный вид мероприятия способствовал повышению мотивации к трудовой деятельности, то есть был эффективен. Это 87,5% от общей доли участников, что позволяет судить об успешности практики наставничества для повышения фактора самореализации как мотивации к трудовой деятельности вожатого.

С целью реализации третьего условия - стимулирование материальных интересов вожатых посредством внедрения новой системы оплаты труда - была разработана и внедрена новая системы оплаты труда вожатых. Необходимо заметить, что в обязанности некоторых вожатых в рассматриваемом лагере входит проведение занятий по английскому языку и кружковая работа. Иногда для эффективного распределения труда между вожатыми одного отряда один вожатый проводит занятия по английскому языку, другой занимается кружковой работой, но так происходит не всегда в силу профессиональных компетенций и творческих умений вожатых, есть те, кто не ведет ни те, ни другие занятия. Между тем, оплата труда для всех вожатых была одинаковой вне зависимости, какая нагрузка возлагалась на работников. Таким образом возникало недопонимание и напряжение в педколлективе, в связи с чем, некоторые вожатые, не испытывая удовлетворения от своей значимости для лагеря, покидали место работы.

В пересмотренной системе оплаты труда была введена дополнительная выплата тем вожатым, которые брали в свою нагрузку проведение занятий по английскому языку или кружковую работу. Но за счет дополнительных выплат был снижен уровень минимальной выплаты за один сезон в лагере. Вожатые получили возможность проявить себя, получив материальное вознаграждение, но таким образом, чтобы не увеличить нагрузку работы. Было предусмотрено условие, согласно которому один вожатый не мог взять на себя работу двух занятий в день одновременно. Таким образом заработная плата вожатых стала выше, была внедрена тенденция равномерного распределения труда.

Таким образом, за счет введения дополнительной выплаты к фиксированной оплате труда за ведение кружковой работы и занятий по английскому языку у вожатых, во-первых, стала равномерно распределяться трудовая нагрузка, во-вторых, уровень оплаты труда повысился [17].

2.3. Анализ и интерпретация результатов исследования

С целью выявления заявленных критериев эффективности экспериментальной части диссертационного исследования нами были рассмотрены и адаптированы следующие диагностические методики: опрос «Мотивы вожатых в детском языковом лагере» позволяющий установить уровень удовлетворенности трудовой деятельностью, методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сижора; методика расчета коэффициента текучести кадров.

После проведения мероприятий по повышению уровня удовлетворенности факторами трудовой мотивации вожатых детского языкового лагеря была проведена диагностика, которая выявила следующие показатели:

Опрос «Мотивы вожатых в детском языковом лагере», позволяющий установить уровень удовлетворенности трудовой деятельностью, проведенный в первый раз показал, что самые выбираемые позиции мотивации – это позиции «Желание проявить творчество в работе», «Получение удовлетворение от процесса работы». Чуть ниже по уровню важности отмечены такие мотивы, как «Повышение профессионального уровня», «Стремление к получению материального вознаграждения», «Возможность самовыражения», «Работа в сплоченном коллективе с благоприятным эмоциональным климатом».

Уровни удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию, были определены следующие: Высокий, Повышенный, Средний, Низкий. Уровень был достаточно высок по критериям удовлетворенности от процесса и проявления творчества в работе, но низок в критериях оплаты

труда, сплоченности коллектива, повышения профессионального уровня и самовыражения, хотя эти факторы указаны как ведущие в трудовой деятельности.

Повторный опрос показал, что самые выбираемые позиции мотивации не изменились, а остались на своих ведущих ролях. Что же касается уровня удовлетворенности факторами мотивации, над улучшением уровня которых мы работали в период апробации организационно-педагогических условий совершенствования системы управления мотивацией вожатых, вырос: «Самовыражение» с 80% до 91%, «Материальное вознаграждение» с 60% до 87%, «Работа в сплоченном коллективе» с 60% до 86%, «Повышение профессионального уровня» с 62% до 90%

Наглядно результаты представлены на рисунке 2. Исключены позиции, ранее имеющие высокий уровень среди опрошенных, такие как «Удовлетворенность от процесса», «Проявление творчества», «Осознание причастности к общему делу».

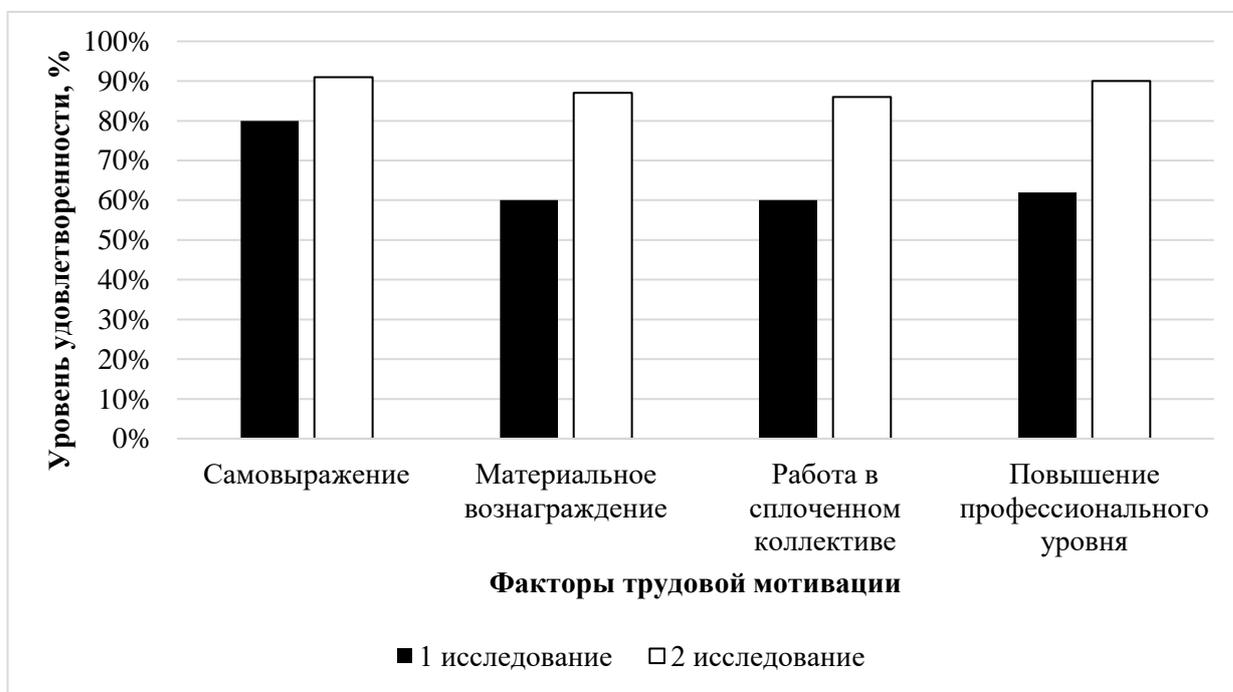


Рисунок 2. Измерение уровня удовлетворенности факторами трудовой мотивации вожатых на начало и конец опытно-экспериментальной работы

Таким образом, мы можем наблюдать, что показатели критерия эффективности «Уровень удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию» выросли.

Далее вернемся к коэффициенту текучести кадров. Этот коэффициент равен отношению числа работников, которые уволились по собственному желанию, к среднесписочной численности работников организации в рассматриваемый период времени, выраженное в процентах.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле:

$$K_T = \frac{Ч_u}{Ч} \times 100$$

где K_T – коэффициент текучести кадров;

$Ч_u$ – численность работников, которые уволились по собственному желанию;

$Ч$ – среднесписочная численность работников организации за период.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров за период 2021-2022 г, представлен на рисунке 2.



Рисунок 3. Коэффициент текучести кадров

За 2021 год мы видим излишнюю текучесть (10%), что на тот период

времени создавало организационные, кадровые и психологические трудности. За 2022 год коэффициент составляет 7% и не намного превышает норму (3% – 5%). Это способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства. Мы фиксируем рост количества человек, оставшихся в рядах педагогических работников после завершения сезона 2022. Наглядные результаты подсчетов представлены в Приложении Г. Если в 2021 году лагерь покинули 5 вожатых из 15, то в 2022 году всего 3 из 24.

По итогам проведения тренинга на командообразование в его начале был определен индекс сплоченности коллектива по Сизору. Результаты показали, что перед проведением тренинга коллектив был сплочен на 69%, после проведения тренинга на 88%. Сплоченность напрямую влияет на трудовую мотивацию сотрудника, поэтому данный показатель непременно важен для работы с персоналом. Результаты подсчета Индекса в виде графика представлены на рисунке 4.



Рисунок 4. Индекс сплоченности перед проведением тренинга на командообразование и после его окончания.

Для измерения достоверности, значимости произошедших результатов изменений в мотивации мы использовали критерий Вилкоксона (также можно

встретить название Т-критерий Вилкоксона). Критерий Вилкоксона используется для оценки различий между двумя рядами, группами измерений, которые были выполнены для одной и той же совокупности исследуемых, но произвели эти измерения в разных условиях или в разное время. Данный тест способен выявить направленность и выраженность изменений, то есть с его помощью можно определить, являются ли показатели больше сдвинутыми в одном направлении, чем в другом, в зону значимости или незначимости для исследования. В данном методе сопоставляются абсолютные величины выраженности сдвигов в том или ином направлении. Для этого сначала все абсолютные величины сдвигов ранжируются, а потом суммируются ранги. Если сдвиги в ту или иную сторону происходят случайно, то и суммы их рангов окажутся примерно равны. Если же интенсивность сдвигов в одну сторону больше, то сумма рангов абсолютных значений сдвигов в противоположную сторону будет значительно ниже, чем это могло бы быть при случайных изменениях. Наглядно результаты вычислений представлены на рисунке 5.

Т-критерий Вилкоксона рассчитывается по следующей формуле:

$$T = \Sigma Rr$$

где ΣRr - сумма рангов, соответствующих нетипичным изменениям показателя.

Для критерия уровня удовлетворенность факторами, отвечающими за трудовую мотивацию, были сделаны расчеты по каждому из факторов, для повышения уровня удовлетворенности которых и была направлена практическая часть диссертационного исследования, а именно «Возможность самовыражения», «Стремление к получению материального вознаграждения», «Работа в сплоченном коллективе с благоприятным эмоциональным климатом». «Повышение профессионального уровня».

Вычисления показали, что для мотива самовыражения Т-критерий Вилкоксона $T_{эмп} = 14$. При 21 опрашиваемом и при статистической значимости $p = 0,05$ или $p = 0,01$ определяем $T_{кр.} = 60$ и $T_{кр.} = 43$ соответственно. Исходя из

этих показателей, делаем вывод, что сдвиг в сторону повышения удовлетворенностью этого мотива не является случайным, а значит он достоверен.

Для мотива стремления к получению материального вознаграждения самовыражения Т-критерий Вилкоксона $T_{эмп} = 21$. При 21 опрашиваемом и при статистической значимости $p = 0,05$ или $p = 0,01$ определяем $T_{кр.} = 60$ и $T_{кр.} = 43$ соответственно. Исходя из этих показателей, мы видим, что и изменения в уровне удовлетворенности этим мотивом не является случайным, входит в зону значимости.

Измеряя данные исследования по измерению уровня такого фактора мотивации, как работа в сплоченном коллективе с благоприятным эмоциональным климатом, можно увидеть следующее: Т-критерий Вилкоксона $T_{эмп} = 42$. При 21 опрашиваемом и при статистической значимости $p = 0,05$ или $p = 0,01$ определяем $T_{кр.} = 60$ и $T_{кр.} = 43$ соответственно. Обращаем наше внимание на граничащее значение Т-критерия Вилкоксона с зоной неопределенности ($T_{кр.} = 43$). Таким образом, измерение так называемого уровня сплоченности коллектива может не быть единственно верным для определения показателей мотивации вожатых. На сплоченность коллектива могут влиять множество факторов, например, уровень конфликтности среди сотрудников. Но все-таки показатели, установленные и обработанные нами в данной работе, показывают, что повышение уровня удовлетворенности сплоченностью коллектива входит в зону значимости исследования.

Измерения данных по изменению уровня удовлетворенности мотива повышения профессионального уровня показали, что Т-критерий Вилкоксона $T_{эмп} = 54$. При 21 опрашиваемом и при статистической значимости $p = 0,05$ или $p = 0,01$ определяем $T_{кр.} = 67$ и $T_{кр.} = 49$ соответственно. Эти данные позволяют нам судить также о достоверности измерения данного критерия, хотя Т-критерий находится в зоне неопределенности, но данный критерий позволяет говорить все же о достоверности данного показателя.

Устанавливая значимости методики вычисления индекса сплоченности Сишора, мы провели все те же измерения по критерию Вилкоксона. Измерения показали, что $T_{эмп} = 34$. При 21 опрошенном и при статистической значимости $p = 0,05$ или $p = 0,01$ определяем $T_{кр.} = 47$ и $T_{кр.} = 32$ соответственно. Представленные данные подтверждают вычисления по уровню удовлетворенности сплоченности коллектива, они граничат с зоной неопределенности, а при статистической значимости $p = 0,01$ входят в зону неопределенности. Но все же по статистической значимости $p = 0,05$ этот критерий входит в зону значимости, а значит не является случайным показателем.

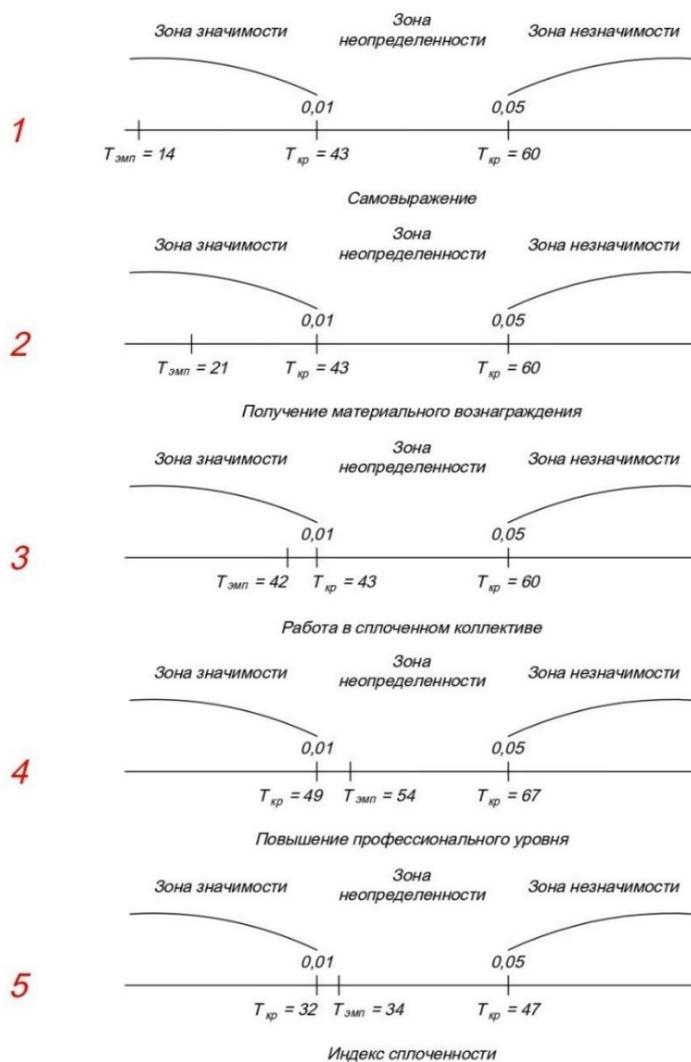


Рисунок 5. Результаты математической обработки по T-критерию Вилкоксона.

На представленном рисунке показаны результаты математической обработки по каждому критерию. Можно видеть, что произошли достоверные положительные изменения мотивации вожатых языкового лагеря.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенное совершенствование системы управления мотивацией вожатых детского языкового лагеря имеет положительные результаты, так как по каждому критерию, измеряемому в процессе реализации положений гипотезы исследования, мы можем наблюдать повышение уровня показателей, а в результате математической обработки результатов доказана достоверность сделанных выводов.

Выводы по главе 2

В качестве базы для исследования был выбран Краевой Английский лагерь, работающий с 2005 года на территории Красноярского края. В среднем ежегодно проводятся 3-4 заезда в каникулярное время для детей в возрасте от 8 до 17 лет. В лагере работают 24 человека (юноши и девушки от 15 до 33 лет), из них вожатыми – 13 человек, помощниками вожатых – 8 человека, старший вожатый, вожатый-методист – 2 человека.

Среди сильных сторон деятельности лагеря можно выделить внедрение инновационных передовых технологий, приемов и техник для повышения качества образовательного процесса, использование авторских методик. К слабым следует отнести текучку кадров и узость спектра предоставляемых услуг.

Важной составляющей в работе администрации лагеря в области управления персоналом является предоставление скидок на изучение английского языка по авторской методике директора лагеря в языковом центре, на базе которого лагерь организован, а также свободное взаимодействие со спикерами, приезжающими для ведения курса «Личностный рост подростка», многие из которых являются успешными предпринимателями и коучами, то есть перспективными работодателями.

Для исследования мотивации вожатых языкового лагеря были использованы: опрос «Мотивы вожатых в детском языковом лагере» позволяющий установить уровень удовлетворенности трудовой деятельностью, методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сижора; методика расчета коэффициента текучести кадров.

Критерии эффективности совершенствования системы управления мотивацией вожатых детского языкового лагеря являются: коэффициент текучести кадров; уровень удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию; индекс групповой сплоченность коллектива.

Опрос «Мотивы вожатых в детском языковом лагере», позволяющий установить уровень удовлетворенности трудовой деятельностью, проведенный в первый раз показал, что самые выбираемые позиции мотивации - это позиции «Желание проявить творчество в работе», «Получение удовлетворения от процесса работы». Чуть ниже по уровню важности отмечены такие мотивы, как «Повышение профессионального уровня», «Стремление к получению материального вознаграждения», «Возможность самовыражения», «Работа в сплоченном коллективе с благоприятным эмоциональным климатом».

Уровни удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию, были определены следующие: Высокий, Повышенный, Средний, Низкий. Для определения уровня по итогам опроса мы выявили в процентном соотношении, какие критерии мотивации имеют уровень от 90-100%, эти критерии мы отнесли к Высокому уровню, критерии от 70 до 90% были отнесены к Повышенному уровню, критерии от 50 до 70% были отнесены к

Среднему уровню и критерии, имеющие уровень ниже 50% были отнесены к Низкому уровню. Уровень удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию вожатых лагеря на момент констатирующего этапа эксперимента представлен в Приложении В.

Уровень был достаточно высок по критериям удовлетворенности от процесса и проявления творчества в работе, но низок в критериях оплаты труда, сплоченности коллектива, повышения профессионального уровня и самовыражения, хотя эти факторы указаны как ведущие в трудовой деятельности.

Говоря о текучести кадров, за 2021 год мы видим излишнюю текучесть (10%), что может создать организационные, кадровые и психологические трудности. За 2022 год коэффициент составляет 7% и не намного превышает норму (3% – 5%). Это способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства.

По итогам проведения тренинга на командообразование в его начале был определен индекс сплоченности коллектива по Сишору. Результаты показали, что перед проведением тренинга коллектив был сплочен на 69%, после

проведения тренинга на 88%.

Дальнейшая работа была направлена на реализацию организационно-педагогических условий выделенных и обоснованных в первой главе данного исследования.

С целью реализации первого условия - погружение вожатых в пространство профессиональных проб посредством подготовки их в «Школе вожатых» - была организована «Школа вожатых» с занятиями, проходившими в несколько дней и частично дистанционно, к каждому занятию был разработан методический материал. Содержание подготовки вожатых состояло из следующих разделов: «Основы профессиональной деятельности вожатого»; «Психолого-педагогические основы работы вожатого»; «Особенности организации лагерной смены»; «Организационный период смены»; «Обеспечение безопасности жизни и здоровья детей»; «Решение педагогических ситуаций»; «Итоговая аттестация». По разработанной программе обучение вожатых заканчивается экзаменом, на котором будущие экзаменуемые вожатые должны продемонстрировать теоретические знания и практические умения, например, решить педагогическую ситуацию или провести игру, соответствующую возрасту детей и периоду смены.

Для расширения поля самовыражения и развития его профессиональных компетенций были проведены тренинги на развитие коммуникативных способностей. Для сплочения коллектива вожатых были организованы тренинги на командообразование.

С целью реализации второго условия - организация сопровождения деятельности вожатых посредством внедрения технологии наставничества - наставники и наставляемые были разделены на пары, оба – вожатый и помощник вожатого – являются напарниками на одном отряде. Формы работы наставники выбирали самостоятельно, руководство процессом наставничества производила старшая вожатая. Наиболее часто используемыми формами работы явились индивидуальные лекции, совместная разработка плана работы с

отрядом, ведение педагогического дневника, проведение игр под руководством наставника и в присутствии старшей вожатой. Для всех помощников данная система работы оказалась эффективной, они смогли преодолеть страхи, неуверенность, овладеть необходимыми знаниями и применить их на практике.

С целью реализации третьего условия стимулирование материальных интересов вожатых посредством внедрения новой системы оплаты труда - была разработана и внедрена новая системы оплаты труда вожатых. В пересмотренной системе оплаты труда была введена дополнительная выплата тем вожатым, которые брали в свою нагрузку проведение занятий по английскому языку или кружковую работу.

После реализации организационно-педагогических условий было проведено повторное исследование мотивации вожатых языкового лагеря. Количественный и качественный анализ результатов сравнения развития мотивов вожатых языкового лагеря на констатирующем и контрольном этапах исследования показал, что отмечались позитивные сдвиги в развитии всех групп мотивов профессиональной деятельности вожатых. Статистическая обработка данных с использованием Т-Критерия Вилкоксона показала, что произошли достоверные и значимые положительные изменения мотивации вожатых языкового лагеря. Полученные результаты позволяют считать гипотезу исследования подтвержденной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ и обобщение взглядов ученых по проблеме мотивации педагогических работников позволили выделить основные группы мотивов профессиональной деятельности вожатых детского лагеря и рассмотреть возможность их развития и становления в контексте совершенствования систем мотивации; осветить понятия «совершенствование системы мотивации», а также обосновать необходимые организационно-педагогических условий управления ею.

Во-первых, основываясь на результатах исследований, мотив – это внутренние побуждения и стимулы личности, как специалиста, он находится «внутри» человека и имеет индивидуальный характер, зависит от многих внешних и внутренних факторов, а также от действия коллег и других индивидов, которые возникают параллельно. Мотив определяет вопросы что и как необходимо делать для удовлетворения возникшей потребности.

Мотивация – это процесс побуждения к деятельности для достижения личных целей или целей организации, процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим, как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Трудовая мотивация – это использование в управлении мотивов, побуждающих человека к активности и повышению производительности труда. Трудовая мотивация включает формирование мотивов в процессе деятельности человека и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты. Исходя из множества трактовок, определений и подходов необходимо указать на то, что единой и удовлетворяющей всех классификации мотивов нет. Классификации мотивов трудовой деятельности могут быть разными, в зависимости от целей исследователя, точки рассмотрения вопроса и много другого. Мы бу-

дем опираться на классификацию мотивов, связанную с источником побуждения мотива к решению определенной задачи. К данного рода классификации относят внутренние и внешние мотивы.

Во-вторых, опираясь на идеи теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, внутренняя мотивация рассматривается как стремление субъекта трудовой деятельности выполнять работу ради интереса к самому процессу работы, удовольствия и радости от ее выполнения. В случае внешней мотивации трудовая деятельность осуществляется индивидом ради достижения других целей, внешних по отношению к самой деятельности. К внутренним мотивам педагогических работников можно отнести: ориентацию на процесс и результаты труда; личностный и профессиональный рост, самоактуализация; творческий характер работы. К внешним мотивам – размер заработной платы, престижность профессии.

Трудовая мотивация вожатых – это использование в управлении мотивов, побуждающих вожатого к активности и повышению качества своего педагогического труда, к обладанию такой компетенции, как осознание социальной значимости своей профессии. Согласно требованиям, вожатый должен обладать определенным уровнем знания законодательных и нормативно-правовых актов в сфере организации летнего отдыха детей, деятельности детских и молодежных организаций и защите прав ребенка; умения выбирать и применять современные технологии работы с временным детским коллективом с учетом возрастных особенностей группы детей; планировать и анализировать процесс и результат своей педагогической деятельности.

Современному вожатому, необходимы педагогические умения диагностики, планирования, анализа, организации и др. В настоящее время вожатыми в основном студенты первого-третьего курсов, работающих в детских оздоровительных лагерях, не педагогических специальностей: технических, экономических, юридических и других профилей. Исследования показывают, что многие идут в профессию ради совершенствования своих знаний для будущей

профессиональной педагогической деятельности. Из ожиданий от вожатской деятельности важными и значимыми являются получение опыта.

Среди мотивов трудовой деятельности вожатых можно выделить мотив интереса – осознанный, значимый и эмоционально привлекательный мотив, который открывает новое и интересное. Мотив самоутверждения в труде определяет разнообразные стратегии поведения, направленные на утверждение своей авторитетной позиции. Соответственно, необходимо вводить с вожатыми работу по определению их мотивации к вожатской деятельности,

Совершенствование системы мотивации персонала – это процесс повышения эффективности одного или нескольких элементов управления персоналом. Для руководителя организации важно не только обеспечить необходимые условия для труда и создать персоналу функциональную загрузку, но и вызвать желание активно и энергично осуществлять именно те действия, которые приблизят организацию к достижению ее целей. Единственным способом заставить человека хорошо сделать что-то является пробуждение у него желания это сделать. Поэтому для эффективного функционирования организации необходимо использовать различные методы управления человеческими ресурсами, в том числе – применять системы мотивации.

Таким образом, говоря о мотивации вожатых детского лагеря, необходимо понимать, что для совершенствования системы управления их мотивацией необходимо использовать комплекс мероприятий. В качестве организационно-педагогических условий, обеспечивающих совершенствование системы управления мотивацией вожатых языкового лагеря могут выступать: погружение вожатых в пространство профессиональных проб посредством подготовки их в «Школе вожатых»; организация сопровождения деятельности вожатых посредством внедрения технологии наставничества; стимулирование материальных интересов вожатых посредством внедрения новой системы оплаты труда.

В качестве базы для исследования был выбран Краевой Английский лагерь, работающий с 2005 года на территории Красноярского края. В среднем

ежегодно проводятся 3-4 заезда в каникулярное время для детей в возрасте от 8 до 17 лет. В лагере работают 24 человека (юноши и девушки от 15 до 33 лет), из них вожатыми – 13 человек, помощниками вожатых – 8 человека, старший вожатый, вожатый-методист – 2 человека.

Среди сильных сторон деятельности лагеря можно выделить внедрение инновационных передовых технологий, приемов и техник для повышения качества образовательного процесса, использование авторских методик. К слабым следует отнести текучку кадров и узость спектра предоставляемых услуг.

Важной составляющей в работе администрации лагеря в области управления персоналом является предоставление скидок на изучение английского языка по авторской методике директора лагеря в языковом центре, на базе которого лагерь организован, а также свободное взаимодействие со спикерами, приезжающими для ведения курса «Личностный рост подростка», многие из которых являются успешными предпринимателями и коучами, то есть перспективными работодателями.

Для исследования мотивации вожатых языкового лагеря были использованы: анкета «Определение трудовых мотивов вожатых в детском языковом лагере»; методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Ситшора; методика расчета коэффициента текучести кадров. Критерии эффективности совершенствования системы управления мотивацией вожатых детского языкового лагеря являются: коэффициент текучести кадров; уровень удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию; соотношение количества помощников вожатых, оставшихся в педагогическом коллективе после завершения экспериментальной части диссертационного исследования по сравнению с данными предыдущего года работы.

Опрос «Мотивы вожатых в детском языковом лагере», позволяющий установить уровень удовлетворенности трудовой деятельностью, проведенный в первый раз показал, что самые выбираемые позиции мотивации - это позиции «Желание проявить творчество в работе», «Получение удовле-

ние от процесса работы». Чуть ниже по уровню важности отмечены такие мотивы, как «Повышение профессионального уровня», «Стремление к получению материального вознаграждения», «Возможность самовыражения», «Работа в сплоченном коллективе с благоприятным эмоциональным климатом».

Уровни удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию, были определены следующие: Высокий, Повышенный, Средний, Низкий. Для определения уровня по итогам опроса мы выявили в процентном соотношении, какие критерии мотивации имеют уровень от 90-100%, эти критерии мы отнесли к Высокому уровню, критерии от 70 до 90% были отнесены к Повышенному уровню, критерии от 50 до 70% были отнесены к

Среднему уровню и критерии, имеющие уровень ниже 50% были отнесены к Низкому уровню. Уровень удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию вожатых лагеря на момент констатирующего этапа эксперимента представлен в Приложении В.

Уровень был достаточно высок по критериям удовлетворенности от процесса и проявления творчества в работе, но низок в критериях оплаты труда, сплоченности коллектива, повышения профессионального уровня и самовыражения, хотя эти факторы указаны как ведущие в трудовой деятельности.

Говоря о текучести кадров, за 2021 год мы видим излишнюю текучесть (10%), что может создать организационные, кадровые и психологические трудности. За 2022 год коэффициент составляет 7% и не намного превышает норму (3% – 5%). Это способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства.

По итогам проведения тренинга на командообразование в его начале был определен индекс сплоченности коллектива по Сисшору. Результаты показали, что перед проведением тренинга коллектив был сплочен на 69%, после проведения тренинга на 88%.

Дальнейшая работа была направлена на реализацию организационно-педагогических условий выделенных и обоснованных в первой главе данного исследования.

С целью реализации первого условия - погружение вожатых в пространство профессиональных проб посредством подготовки их в «Школе вожатых» - была организована «Школа вожатых» с занятиями, проходившими в несколько дней и частично дистанционно, к каждому занятию был разработан методический материал. Содержание подготовки вожатых состояло из следующих разделов: «Основы профессиональной деятельности вожатого»; «Психолого-педагогические основы работы вожатого»; «Особенности организации лагерной смены»; «Организационный период смены»; «Обеспечение безопасности жизни и здоровья детей»; «Решение педагогических ситуаций»; «Итоговая аттестация». По разработанной программе обучение вожатых заканчивается экзаменом, на котором будущие экзаменуемые вожатые должны продемонстрировать теоретические знания и практические умения, например, решить педагогическую ситуацию или провести игру, соответствующую возрасту детей и периоду смены. Для расширения поля самовыражения и развития его профессиональных компетенций были проведены тренинги на развитие коммуникативных способностей. Для сплочения коллектива вожатых были организованы тренинги на командообразование.

С целью реализации второго условия - организация сопровождения деятельности вожатых посредством внедрения технологии наставничества - наставники и наставляемые были разделены на пары, оба – вожатый и помощник вожатого – являются напарниками на одном отряде. Формы работы наставники выбирали самостоятельно, руководство процессом наставничества производила старшая вожатая. Наиболее часто используемыми формами работы явились индивидуальные лекции, совместная разработка плана работы с отрядом, ведение педагогического дневника, проведение игр под руководством наставника и в присутствии старшей вожатой. Для всех помощников данная система работы оказалась эффективной, они смогли преодолеть страхи, неуверенность, овладеть необходимыми знаниями и применить их на практике.

С целью реализации третьего условия стимулирование материальных интересов вожатых посредством внедрения новой системы оплаты труда - была разработана и внедрена новая системы оплаты труда вожатых. В пересмотренной системе оплаты труда была введена дополнительная выплата тем вожатым, которые брали в свою нагрузку проведение занятий по английскому языку или кружковую работу.

После реализации организационно-педагогических условий было проведено повторное исследование мотивации вожатых языкового лагеря. Количественный и качественный анализ результатов сравнения ведущих мотивов вожатых языкового лагеря на констатирующем и контрольном этапах исследования показал, что отмечались позитивные сдвиги в развитии всех групп ведущих мотивов профессиональной деятельности вожатых. Статистическая обработка данных с использованием Т-Критерия Вилкоксона показала, что произошли достоверные и значимые положительные изменения мотивации вожатых языкового лагеря. Полученные результаты позволяют считать гипотезу исследования подтвержденной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абакумова М.С. Методы совершенствования системы мотивации труда на предприятии Выпускная квалификационная работа : ВКР / Ур. гос. пед. ун-т, Екатеринбург, 2017. 60 с.
2. Алеева Ю.В. Подготовка профессионального вожакого в парадигме современного стандарта специалиста // Мир науки, культуры, образования, 2020. № 2 (81) 2020. С. 205-207.
3. Аминов Н.А. Некоторые теоретические аспекты дифференциальной психодиагностики специальных способностей: монография. М. : Изд-во МГОУ, 2013. 164 с.
4. Антонова О.П. Методическая разработка игрового тренинга «Эффективные приемы общения как средства коммуникации среди подростков» / О. П. Антонова. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2014. № 6.3 (65.3). С. 1-11. URL: <https://moluch.ru/archive/65/10927/> (дата обращения: 08.12.2022).
5. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. М. : Мысль, 1976. С. 32.
6. Ахметвалеева А.В. Совершенствование системы мотивации педагогических работников дошкольной образовательной организации : ВКР / Ур. гос. пед. ун-т. Екатеринбург, 2017. 125 с.
7. Белобрыкина О.А. Типология мотивов и методы их диагностики в современной психологии // Современные технологии: актуальные вопросы, достижения и инновации. Пенза, 2018. С. 189.
8. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М : Экономистъ, 2008. С. 146.
9. Губанихина Е.В. Вожатый как ключевое звено воспитательной системы летнего оздоровительного лагеря [Электронный ресурс] / Е.В. Губанихина // Молодой ученый. 2015. № 17. С. 529-532. URL: <https://moluch.ru/archive/97/21563/> (дата обращения: 01.11.2022).
10. Гуружапов В.А. Педагогическая психология: учебник для бакалавров / под. ред. В.А. Гуружапов. М. : Издательство Юрайт, 2016. 493 с.

11. Дейнека А. В., Жуков Б. М. [Электронный ресурс] : учебное пособие. Современные тенденции управления персоналом. М. : Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009. 403 с. URL: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=2078>.

12. Ермолов Н.А., Карлова Е.Н. Мотивация профессиональной деятельности как научная категория в социальных и гуманитарных науках: Социологические науки. // Евразийский научный журнал. 2018. № 1. С. 23.

13. Жуков Ю.М. Тренинг как метод совершенствования коммуникативной компетентности: Автореф. дис. ... док. психол. наук: 19.00.05. Москва: ООО «МАКС Пресс», 2003. 40 с.

14. Жук С.И., Макаров А.Н., Родионова Е.А. Современные методы мотивации и стимулирования персонала. Учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом» / С.И. Жук, А.Н. Макаров, Е.А. Родионова. Набережные Челны : Набережночелнинский институт КФУ, 2019. 80 с.

15. Зверева К.С., Салимуллина Е.В., Мотивация студентов к деятельности вожакого // Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований Материалы XIX международной научно-практической конференции. 2019. С. 69-71.

16. Исадченко С.О. К разработке региональной психолого-акмеологической модели вожакого детского оздоровительного лагеря (на примере Калужской области) // Вестник Калужского университета. 2019. Серия «Психологические науки. Педагогические науки». Том 2. № 2. С. 105-108.

17. Коцюбинская Е.М. Реализация условий системы мотивации вожаких детского лагеря. [Электронный ресурс] / Е.М. Коцюбинская // Первое сентября. 2022. URL: <https://urok.1sept.ru/articles/695725> (дата обращения: 12.12.2022).

18. Коцюбинская Е.М., Каблукова И.Г. Школа подготовки вожаких – инструмент повышения мотивации к работе в детском лагере // Современное психолого-педагогическое образование: материалы VIII Всероссийских (с

международным участием) психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой (Яблоковские чтения) / отв. за вып. О.В. Груздева. Красноярск: Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева, 2022. С.80-83.

19. Леонтьев Д.А. Понятие мотива у А.Н. Леонтьева и проблема качества мотивации // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2016. № 2 . С. 3.

20. Макаров Ю.В. Социально-психологический тренинг как средство формирования групповой сплоченности: Дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 : СПб., 1998. 180 с.

21. Макарычева Г.И. Тренинг для подростков : профилактика асоциального поведения. / Г. Макарычева. Санкт-Петербург : Речь, 2007. 192 с.

22. Маковецкая Ю.Г., Серикова В.И., Грачева Н.В. Реализация целевой модели наставничества в образовательных организациях: учеб. изд. Челябинск : ЧИППКРО, 2021. 92 с.

23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. / Пер. с англ. М. : И.Д. Вильямс, 2012. 672 с.

24. Назарова Е.Н. Совершенствование мотивации труда персонала предприятия Автореф. дис. ... канд.экон.наук. Москва, 2005. 28 с.

25. Никитина Э.К., Любченко О.А., Львова А.С. Разработка модели подготовки вожатых в системе педагогических отрядов для работы в детских оздоровительных центрах // Современные проблемы науки и образования. 2018. № 4. 109 с.

26. Никульников А.Н. Развитие профессионально - педагогической компетентности вожатого детского оздоровительного лагеря : Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Новосибирск, 2009. 21 с.

27. Орлов А.Б. Психология личности и сущности человека: Парадигмы, проекции, практики. М. : Издательский центр «Академия», 2002. 272 с.

28. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент : Учебник для вузов. 4-е изд. СПб. : Санкт-Петербург, 2009. 576 с.

29. Поливанова Г.Л. Мотивация трудовой деятельности педагогов в образовательных организациях : маг. дис. / НИУ ВШЭ. Нижний Новгород, 2015. 70 с.

30. Приказ Минобрнауки России от 13.07.2017 N 656 «Об утверждении примерных положений об организациях отдыха детей и их оздоровления». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201708020008> (дата обращения: 13.01.2022).

31. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Пугачев В.П. и др.; под ред. Пугачева В. П.. М. : ИНФРА М, 2011. 392 с.

32. Реан, А. А. Психология педагогической деятельности : (Проблемный анализ) / А.А. Реан; Гос. ком. Рос. Федерации по высш. образованию, Удм. гос. ун-т, Междунар. акад. акмеол. наук. - Ижевск : Издательство Удмуртского университета, 1994. 81 с.

33. Реньш М.А., Лопес Е.Г. Психологический тренинг : учебно-методическое пособие / М. А. Реньш, Е. Г. Лопес. Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.- пед. ун-та, 2016. 235 с.

34. Рысева А.С., Антропова И.Ю., Товмасын С.С. Мотивация педагогической деятельности. М. : Проблемы науки, 2018. С. 183-184.

35. СёрчИнформ [Электронный ресурс] : Методы мотивации персонала. URL: <https://searchinform.ru/KONTROL-SOTRUDNIKOV/MOTIVATSIYA-PERSONALA/METODY-MOTIVATSII-PERSONALA/> (дата обращения: 01.12.22).

36. Скриптунова Е.А., Мухаметшина Э.Ф. Партиципативные структуры // Аксиома. 2008. № 1. С. 16.

37. Стандарт специалиста, участвующего в организации деятельности детского коллектива (вожатого). Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ, утвержден № 840н от 25.12.2018. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201901180006> (дата обращения: 18.12.2021).

38. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Издательство Института Психотерапии. 2005. 490 с.

39. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. 2-е изд. СПб. : Питер; М. : Смысл, 2003. С. 135.

40. Шаховой В.А., Шапиро В.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие. 4-е изд. Москва-Берлин : Директ-Медиа, 2015. С. 11.

41. Шульгина Ю.В. Совершенствование системы мотивации персонала // Образовательный портал «Справочник». — Дата написания статьи: 27.01.2020. URL:

https://spravochnick.ru/menedzhment/sovershenstvovanie_sistemy_motivacii_personala/ (дата обращения: 01.12.2022).

42. Методы оценки мотивации персонала: обзор лучших практик / HRTime.ru URL: <https://hrtime.ru/contents/metody-otsenki-motivatsii-personala-obzor-luchshikh-praktik/> (дата обращения: 15.11.22).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Опрос

«Мотивы вожатых в детском языковом лагере»

Уважаемые коллеги, предлагаем вам пройти опрос.

Укажите вашу должность в лагере (вожатый/помощник вожатого)

Расположите представленные мотивы работы в лагере в порядке значимости для вас. Самый значимый мотив оцените цифрой 10, самый незначимый цифрой 1. Укажите это в первой колонке.

Во 2 колонке напротив тех мотивов, которые в вашей личной шкале располагаются от позиции 4 до позиции 10, укажите, насколько вы удовлетворены ими сейчас по шкале от одного до 10.

Важность 10/10	Уровень удовлетворенности 10/10	Мотив
		<ul style="list-style-type: none">• Повышение профессионального уровня• Желание проявить творчество в работе.• Стремление к получению материального вознаграждения.• Получение удовлетворение от процесса работы• Повышение уровня английского языка• Карьерный рост• Работа в сплоченном коллективе с благоприятным эмоциональным климатом• Возможность самовыражения• Осознание причастности к одному общему делу• Возможность завести полезные знакомства среди партнеров лагеря

Таблица 4

«Частота выбора позиций опроса на выявление уровня удовлетворенности факторами трудовой мотивации»

Мотивы			
часто выдвигаемые на позиции 1-4		часто выдвигаемые на позиции 9,10	
Получение удовлетворения от процесса работы	17/21	Карьерный рост	13/21
Желание проявить творчество в работе	16/21	Возможность завести полезные знакомства среди партнеров лагеря	8/21

Диаграмма 1

«Уровень удовлетворенности факторами, отвечающими за трудовую мотивацию на начало опытно-экспериментальной работы»

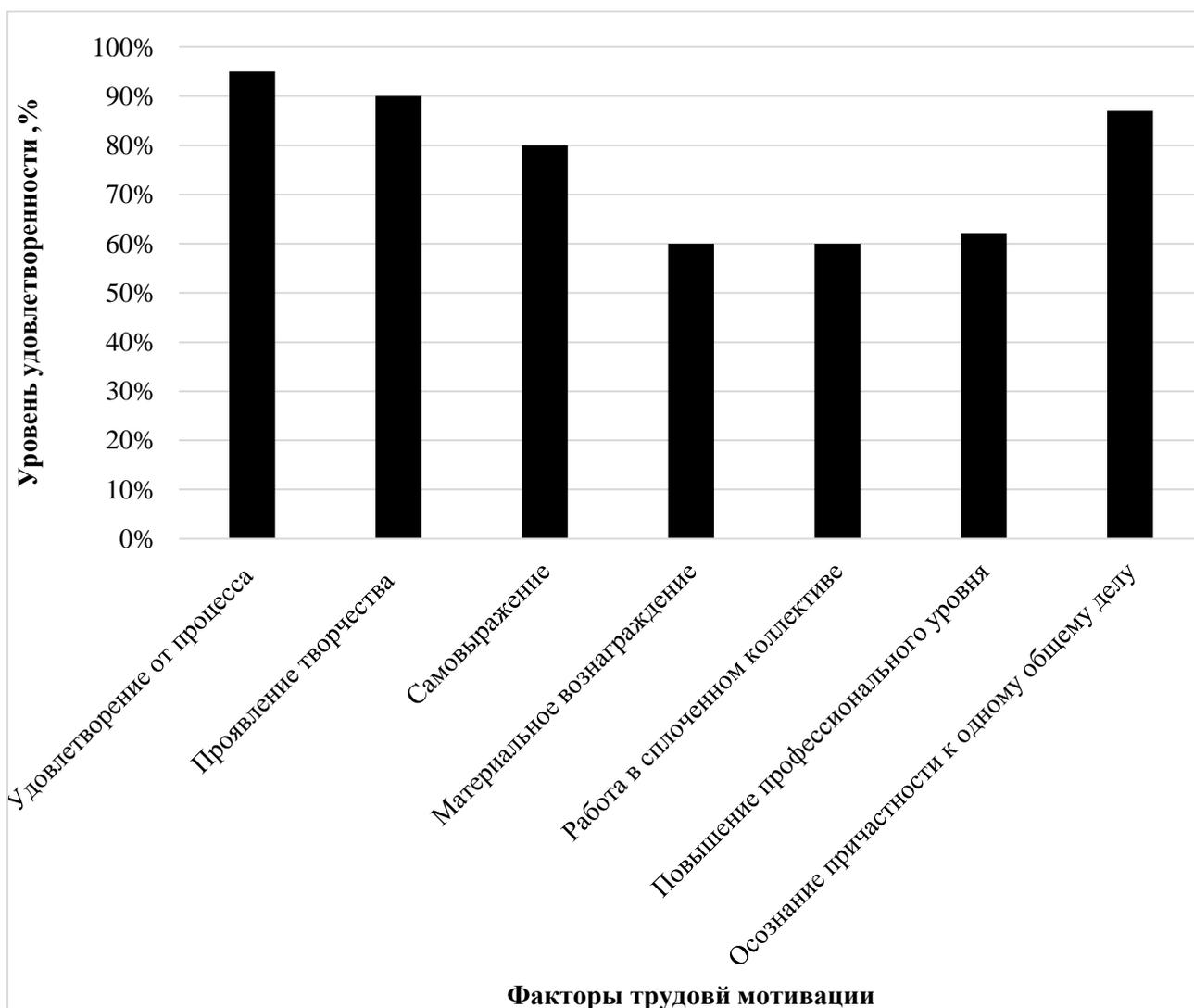


Рисунок 6. Измерение уровня удовлетворенности факторами трудовой мотивации вожатых на начало опытно-экспериментальной работы

Диаграмма 3

«Количество вожатых, работающих в педагогическом отряде за период 2021 – 2022 годов»

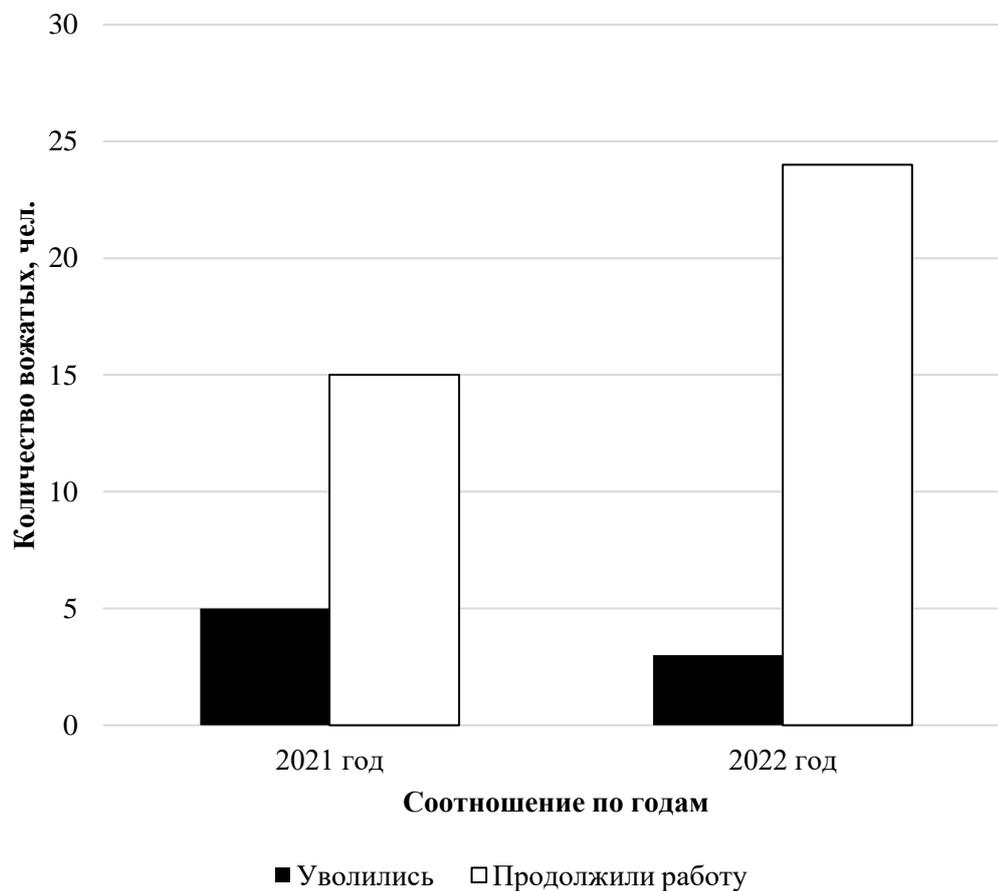


Рисунок 7. Соотношение количества вожатых, работавших в период летних кампаний в 2021 и в 2022 годах