

27. Levin, Daniel & Cross, Rob. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*. 50. 1477-1490. 10.1287/mnsc.1030.0136.

28. Levin, Daniel & Walter, Jorge & Appleyard, Melissa & Cross, Rob. (2016). Relational Enhancement: How the Relational Dimension of Social Capital Unlocks the Value of Network-Bridging Ties. *Group & Organization Management*. 41. 10.1177/1059601115574429.

29. Levin, Daniel & Walter, Jorge. (2019). Before They Were Ties: Predicting the Value of Brand-New Connections. *Journal of Management*. 014920631876999. 10.1177/0149206318769994.

DOI: 10.24412/1994-3776-2023-1-28-31

УДК: 316.4

А.А. Ахтырский

ВОПРОСЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ДЛЯ ДЕТЕЙ-СИРОТ

A. Akhtyrskii. Issues of work motivation of pedagogical workers in institutions for orphans

Аннотация. Статья является результатом анализа полуформализованного интервью с руководителями учреждений для детей-сирот по вопросам трудовой мотивации педагогических работников. Результаты обобщения позволяют взглянуть на текущие проблемы функционирования системы мотивации в сиротских учреждениях и наметить пути их решения. Статья будет полезна государственным служащим, руководителям социальных учреждений и ученым, со схожим предметом исследования.

Abstract. The article is the result of the analysis of a semi-formalized interview with the heads of institutions for orphans on the issues of labor motivation of teachers. The results of the generalization allow us to look at the current problems of the functioning of the motivation system in orphanages and outline ways to solve them. The article will be useful to civil servants, heads of social institutions and scientists with a similar subject of study.

Ключевые слова: сиротские учреждения, управление социальной сферой, социальная политика, мотивация, педагогические работники.

Keywords: orphanages, social sphere management, social policy, motivation, teaching staff.

Контактная информация: 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21; тел.: (812) 310-19-04; e-mail: andrei_1893@mail.ru

Contact information: 21 Sadovaya street, Saint-Petersburg, 193023; tel.: (812) 310-19-04; e-mail: andrei_1893@mail.ru

Личность педагога является результатом совокупного влияния разных факторов на макро и микроэкономических уровнях, трансформаций в социокультурной сфере. Педагогические работники, обладая разнообразными качествами, потребностями и способностями, свойствами, играют активную роль в формировании системы образования и социальной политики. В современной системе социальной защиты предъявляются новые требования, к ценностям, нормам, и стандартам в поведении педагогов, исходя из изменений совокупности общественных мнений, отношений, влияния глобализации мирового социального и экономического пространства, современной важности экономики знаний.

Ахтырский Андрей Александрович – кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры социологии и управления персоналом. Санкт-Петербургский государственной экономической университет. A. Akhtyrskii – PhD in Social Sciences, Senior Lecturer of the Department of Sociology and Human Resource Management, Saint-Petersburg State Economic University
© Ахтырский А.А., 2023.

Рассуждая о сложностях измерения трудовой мотивации персонала, Н. А. Жданкин даже прибегает к метафоре — «измерение неизмеримого» [3]. Сложно не согласиться с данным высказыванием, ведь вопросы трудовой мотивации работников остаются актуальными уже несколько столетий. В различных отраслях научное знание в области трудовой мотивации развивается не равномерно и зависит, в первую очередь, от развития бизнеса. Как следствие, ученым удалось разработать множество управленческих концепций, направленных на решение проблем трудовой мотивации работников [2; 4; 5].

Вместе с тем, вопросы управления трудовой мотивацией работников в сфере социальной политики до сих пор остаются малоизученными. Одним из примеров является система управления учреждениями для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. По данным исследований, педагогические работники демонстрируют низкие показатели удовлетворенности трудом, а как следствие и трудовой активности [1]. По этой причине руководители учреждений для детей-сирот сталкиваются с проблемой включенности педагогических работников в решение социальных проблем воспитанников-сирот. Складывающаяся ситуация является причиной необходимости диалога между научным сообществом и субъектами управления в сфере социальной политики.

С целью определить список не формализуемых проблемных ситуаций, путем формирования картины мнений компетентных специалистов, способных восполнять недостаток и/или не системность информации в области трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений, автором было проведено полужформализованное экспертное интервью руководителей Центров содействия семейному воспитанию г. Санкт-Петербург (n=10). Для оценки компетентности экспертов применялся документальный метод. В гайде интервью были сформулированы следующие направления обсуждения:

- в чем отличие педагогических работников сиротских учреждений как профессиональной группы?

- как бы Вы оценили трудовую активность педагогических работников? С чем связана Ваша оценка?

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

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

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

В результате анализа экспертных оценок нами получены следующие данные:

Педагогических работников сиротских учреждений как социально-профессиональную группу отличает:

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

- часто отсутствие творческих мероприятий в деятельности с группой воспитанников;

- профессиональная усталость в результате чего - частая сменяемость кадров.

- стремление ограничить свою работу выполнением режимных моментов;

- неспособность к обобщению собственного опыта;

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

- зависимость от материального вознаграждения;

- важность понимания распределения премий и оценки профессиональной деятельности.

Примечательно, но руководители разных подразделений расходятся во мнении относительно трудовой активности педагогов. Например, руководители воспитательных отделений не в полной мере удовлетворены работой своих подчиненных – воспитателей. В то время как заведующие отделом дополнительного образования оценивают работу педагогов дополнительного образования на «отлично».

По мнению руководителей, педагогов необходимо мотивировать *«к тому, чтобы они совершенствовались именно как педагоги, потому что все люди долго работают и у них складывается впечатление, что мы все знаем, все умеем и нам ничего не нужно. Все что мы делаем: мы присматриваем, играем и хватит»*.

Руководители сходятся во мнении, что мотивация педагогических работников необходимо мотивировать к самосовершенствованию, более качественному труду, ответственности, однако каким образом – общего мнения нет. Среди основных предложений – это материальное стимулирование и коллективное признание. Примечательно, но руководители не отметили необходимость направлять усилия педагогов для достижения общих показателей сиротского учреждения, связанных с реализацией 481 постановления Правительства.

- *«Есть разные категории, есть те, которых мотивировать не нужно, а есть те, которых необходимо. У нас есть разные. Меня еще никто не переубедил в том, что материальная составляющая влияет на качество. Я считаю, что за дополнительные деньги человек готов оставаться больше на работе, но качество будет под вопросом. Все дело в личности, ее индивидуальности»*.

- *«Безусловно надо, другое дело каким? Мотивировать надо к ответственности. И не деньгами. Это какой-то механизм общественного признания – всего коллектива. Другой вопрос как это сделать, мне не очень понятно»*.

Вероятно, между руководителями сиротских учреждений не принято обсуждать и делиться практиками управления т. к. большинство экспертов сказали, что им не известно о положительном опыте систем мотивации в других учреждениях. Основная проблема, по мнению информантов, правильно оценить работу педагога. Экспертами выделяются следующие проблемные стороны сложившейся системы мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот:

- приведение к конфликтам;
- слабые коммуникативные компетенции;
- отсутствие четких критериев оценивания;
- отсутствие знаний у администрации учреждений в области мотивации;
- применение материального стимулирования как основного, а во многих учреждениях как единственного инструмента мотивации.

- *«Да, в основном да, у нас нет четкой, работающей системы стимулирования. Очень сложно разработать критерии. Я считаю, что эта система должна быть прозрачной и понятной для каждого педагога, т. к. сейчас могут даже происходить конфликты»*;

- *«У нас есть материальная мотивация – премии и моральная тоже вроде есть, сейчас мы пытаемся это делать – награждать грамотами. Положения о стимулировании у нас нет, хотя мы говорим о том, что хорошо бы нам такое положение разработать. Сейчас критерии достаточно размыты, хотелось бы более четкой конкретизации»*

- *«Наша система мотивации не совершенна ввиду отсутствия критериев, и она не принята педагогическим коллективом. Нам спустили сверху приказ разработать, ввести. И хотим, мы не хотим мы ее быстренько сляпали, но это не делалось с учетом всех, не проводилось исследование, не обсуждалось»*.

- *«Честно сказать я не уверен, что в подобных учреждениях они вообще существуют, все-таки это государственное учреждение, у нас руки связаны. Мы не можем сделать эту*

систему. Что касается нематериального стимулирования, я считаю, что у нас ее можно и нужно создать»

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

- защищенность педагогов от управленческого произвола;
 - системное обучение и повышение квалификации по проблемам детей-сирот;
 - возвращение лидеров в стены учреждения, продвижение их по карьерной лестнице;
 - разработка понятных критериев оценивания труда;
 - оценка деятельности руководства воспитателями (анонимное анкетирование).
- *«Дело в том, что некоторые воспитатели просто боятся быть уволенными в один день... т. к. у них в учреждении такая практика существует. Не всегда права работников соблюдаются в полной мере. Ни о какой мотивации не будет идти речи, пока педагоги не почувствуют себя в безопасности»;*
- *«Педагогам должно быть комфортно работать с начальником. Если комфорта нет.... Психологический климат очень важен»;*
- *«Эту систему разработать можно, другое дело, когда она должна быть разработана коллегиально и понятна всем. Начиная от рядового педагога, заканчивая директором. И быть не просто написанными, а принятыми и соблюдаться. Сейчас у нас такого нет»;*
- *«Было бы правильным формировать лидеров в своих коллективах, что являлось бы прямым путем к их карьерному развитию».*

Выводы

Проведенное автором исследование и выявило ряд негативных последствий.

Во-первых, тревожным является тот факт, что до сих пор не во всех сиротских учреждениях в полной мере соблюдается законодательство. Например, некоторые эксперты сообщили, что часто нарушается трудовое право по регламентации труда и отдыха воспитателей, оплате труда, присутствуют факты управленческого произвола. Это способствует росту неудовлетворенности педагогов, недоверия к субъектам управления.

Во-вторых, еще одной преградой развития трудовой мотивации педагогических работников, является несовпадение процесса мотивирования сотрудников со стратегическими задачами воспитательной работы. В результате исследования было определено, что процесс мотивации в сиротских учреждениях не имеет целенаправленного воздействия на педагогов для их побуждения к высоким результатам усвоения воспитанниками социальных компетенций, а имеет традиционный характер в виде ничем не обоснованного материального стимулирования. В практиках управления сиротскими учреждениями нет четкого целеполагания, контроля и руководства в выполнении программы развития, как основного документа сиротского учреждения. Соответственно система мотивации педагогического труда никаким образом не связана с данным документом и не помогает его реализовать.

Литература

1. Ахтырский, А. А. Исследование удовлетворенности трудовым процессом педагогических работников сиротских учреждений / А. А. Ахтырский // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2021. – № 1. – С. 65-71. – DOI 10.51692/1994-3776_2021_1_65.
2. Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы в условиях модернизации общественных отношений / под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во Инфо-Да, 2019. – 187 с.
3. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерения и анализ. 2-е издание / М.: Финпресс, 2018. - 304 с.
4. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы — СПб.: Питер, 2011. — 512 с.
5. Потемкин В.К. Экономическая социология. Учебное информационно-аналитическое пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 249 с.