

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ
Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК
и.о. заведующего кафедрой
канд. пед. наук, доцент
_____ Ю.А. Бояркина

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ
44.04.01 Педагогическое образование
Магистерская программа «Управление и инновации в образовании»

Выполнила работу
студентка 3 курса
заочной формы обучения

 Вострых Дарья Дмитриевна

Научный руководитель
канд. пед. наук, доцент

 Верховцев Константин Николаевич

Рецензент
канд. пед. наук, доцент

 Макаридин Дмитрий Николаевич

Тюмень
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
СПИСОК ТЕРМИНОВ.....	9
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ	11
1.1. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ, СТРУКТУРНЫЕ, ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»	11
1.2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ШКОЛЕ.....	18
1.3. СУЩНОСТНЫЕ, СТРУКТУРНЫЕ, ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ «МОТИВАЦИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»	24
ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ	36
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ	38
2.1. ФЕНОМЕН МОТИВАЦИИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА: ПРОЦЕСС, КОМПОНЕНТЫ, ВЗАИМОСВЯЗИ	Ошибка! Закладка не определена. 8
2.2. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ	384
2.3. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВА СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ.....	431
ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ	580
ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ.....	602
3.1. ДИАГНОСТИКА АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ.....	602

3.2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ШКОЛЕ	79
3.3. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ШКОЛЕ	83
ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	91
Приложение 1. Опросник мотивации К профессиональной деятельности	102
Приложение 2. Анкета «Изучение мотивации работников в своей организации».....	1035

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Коллектив давно стал объектом изучения многих наук, выделяющих в нем различные аспекты анализа. Этика изучает коллективизм как нравственный принцип и как черту личности; теория управления – с точки зрения его роли и задачи государственного строительства; педагогика – с точки зрения его функций в воспитательном процессе; социология и социальная психология – с позиций системности и структурности.

Успех любой спортивно-педагогической организации заключается во многом, но самым главным фактором является – педагогический коллектив и его руководство. Руководство и сотрудники должны быть слаженным коллективом, с этого начинается успех любой спортивно-педагогической организации. Руководство должно применять все методы, средства, инструменты управления мотивацией профессиональной деятельности педагогического коллектива спортивной школы, которые помогли бы сотрудникам, тренерам и даже воспитанникам ощутить их значимость в организации, почувствовать хорошее отношение и добрый подход к каждому.

В целом можно говорить о существовании объективного **противоречия** между необходимостью управления мотивацией профессиональной деятельностью в трудовом коллективе спортивной школы, с одной стороны, и недостаточно высокой эффективностью используемых инструментов управления.

На основе противоречия сформулирована **проблема исследования:** недостаточность использования инструментов управления мотивацией к профессиональной деятельности педагогического коллектива спортивной школы.

Объект исследования – процесс управления мотивацией к профессиональной деятельности в трудовом коллективе спортивной школы.

Предмет исследования – инструменты процесса управления мотивацией к профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы.

Цель исследования: теоретически обосновать и экспериментально проверить инструменты управления мотивацией к профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы.

Гипотеза исследования: процесс управления мотивацией к профессиональной деятельности в трудовом коллективе спортивной школы будет успешным, если за счет комплексного применения инструментов управления мотивацией:

организационно-распорядительное мотивирование,

материальное мотивирование,

информирование,

социальные гарантии,

мотивы профессиональной самореализации,

корпоративная культура,

нематериальные стимулы,

мотивы личностной самореализации

создается и поддерживается оптимальный уровень мотивации к профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы

Задачи исследования:

1. Раскрыть содержательные, структурные, функциональные аспекты понятий «профессиональная деятельность», «педагогический коллектив», «спортивная школа».

2. Изучить основные направления профессиональной деятельности в спортивной школе и инструменты управления.

3. Описать сущностные, структурные, функциональные аспекты понятий «мотивация», «мотивация к профессиональной деятельности», «ведущие мотивы профессиональной деятельности».

4. Охарактеризовать феномен мотивации педагогического коллектива: процесс, компоненты, взаимосвязи.

5. Привести инструменты управления профессиональной деятельностью педагогического коллектива спортивной школы.

6. Разработать и реализовать модель управления мотивацией профессиональной деятельностью педагогического коллектива на примере спортивной школы.

Теоретико-методологическая база исследования:

1. Общепсихологическая теория деятельности, теоретические представления о взаимосвязи деятельности и общения, о деятельностном опосредовании межличностных отношений в группе и развитии социально-психологических явлений А.Н. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна, В.С. Степина, И.В. Шубиной.

2. Положения акмеологического подхода к проблеме личностно-профессионального развития и становления профессионализма работника Б.Г. Ананьева, К.А. Абульхановой-Славской, А.А. Бодалева, Н.В. Кузьминой.

3. Теория физического воспитания и спорта Г.А. Ямалетдиновой, В.Г. Макаренко и Г.П. Коняхиной.

4. Теоретические подходы к управлению организацией Е. Масаловой, Д.А. Обожиной.

5. Теоретические представления о воспитательных системах школы, вуза В.А. Сластенина, о сущности и структуре педагогического мастерства тренера А.Н. Мельниковой, Г.М. Коджаспировой, о психолого-педагогических и социальных аспектах спортивной деятельности Е.Н. Ефремовой.

6. Ситуационный подход к управлению как базовый для осуществления мотивации трудового поведения педагогов Ю. А. Шибалкина.

Этапы исследования:

1. Постановочный – (январь-апрель 2022 года) - определение темы, ее актуальности, предмета и объекта исследования; оценка актуального уровня

изученности темы исследования, нормативных документов, выбор теоретико-методологической базы.

2. Собственно-исследовательский (май-ноябрь 2022 года): оформление теоретической части исследования, проведение экспериментального исследования, апробация результатов исследования, формулировка выводов.

3. Оформительско-внедренческий (декабрь 2022-январь 2023 года): оформление работы.

Методы исследования:

- сравнительно-сопоставительный анализ психолого-педагогической, философской, социологической литературы; литературы по теории управления, в том числе спортивной организацией и т.д.;

- изучение и обобщение отечественного опыта управления профессиональной деятельностью педагогического коллектива спортивной школы;

- моделирование;

- беседы, опрос и анкетирование;

- мониторинг организации жизнедеятельности педагогического коллектива спортивной школы;

- количественные и качественные методы обработки результатов исследования.

Экспериментальная база исследования: Муниципальное автономное учреждение спортивная школа № 1 города Тюмени.

Научная новизна исследования заключается в получении объективных результатов по изучению крупной научной проблемы – управлению мотивацией профессиональной деятельности педагогического коллектива спортивной школы.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что:

- уточнены содержательные, структурные, функциональные аспекты понятий «профессиональная деятельность», «педагогический коллектив», «спортивная школа»;

– конкретизированы сущностные, структурные, функциональные аспекты понятий «мотивация», «мотивация к профессиональной деятельности», «ведущие мотивы профессиональной деятельности»;

– обоснованы инструменты управления мотивацией профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и реализации программы управления мотивацией к профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы. Полученные данные могут быть использованы в общеобразовательных учреждениях, в подростковых клубах по месту жительства, в учреждениях дополнительного образования детей спортивной направленности. Полученные материалы могут найти использование в учебном процессе студентов в вузах физической культуры, на факультетах физической культуры педагогических вузов, в системе повышения квалификации педагогических и физкультурных кадров.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования были частично апробированы. Опубликована статья «Мотивация к профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы» на сайте «Публикации педагогических материалов: статьи и презентации» (12.09.2022).

СПИСОК ТЕРМИНОВ

Деятельность: особая целостная система, включающая различные компоненты: мотивы, цели, задачи, действия, результат [Леонтьев].

Мотив: то объективное, что отвечает за потребности, побуждает и направляет деятельность. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие [Леонтьев].

Мотивация (лат. *motivatio*): динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности [Иванова, с. 55].

Педагогическая деятельность: вид социальной деятельности, направленной на передачу от старших поколений младшим накопленных человечеством культуры и опыта, создание условий для их личностного развития и подготовку к выполнению определенных социальных ролей в обществе [Сластенина, с.51].

Педагогический коллектив: группа совместно работающих педагогов, имеющих общие образовательные цели, достижение которых является для них также личностно значимым, и реализующих структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий, способствующих достижению общих целей [Лазарев, с.25].

Потребность: это состояние зависимости, нужды от объектов и явлений действительности, необходимых для существования и развития обучающегося и выступающее источником его активности [Леонтьев].

Профессиональная деятельность: вид трудовой деятельности, или вид труда, возникающий вследствие профессионального дифференцирования человеческого труда [Ангеловский, с.310]

Спортивный педагог: специалист, работающий в сфере физической культуры и спорта [Ямалетдинова].

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ

1.1. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ, СТРУКТУРНЫЕ, ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»

Человек, человеческое общество не могут существовать без деятельности. Именно она формирует человека как личность, способствует тому, что он удовлетворяет свои потребности. Деятельность представляется как процесс познания мира и действительности, общества и самого себя, а также активного преобразования человеком действительности с целью удовлетворения своих потребностей.

А.Н. Леонтьев в понятие деятельности включает направленность субъекта на удовлетворение своих потребностей и достижение поставленной цели. В центре внимания А.Н. Леонтьева – деятельность. Главным для него является опосредованность деятельностью, благодаря которой человек получает возможность существовать. Он подчеркивает, что «деятельность – это особая целостная система, включающая различные компоненты: мотивы, цели, задачи, действия, результат» [Леонтьев]. С. Л. Рубинштейн определил деятельность как «совокупность любых действий, которые направлены на достижение поставленных целей» [Рубинштейн].

Главный тезис теории деятельности А. Н. Леонтьева [Леонтьев] и С.Л. Рубинштейна [Рубинштейн] основывается на теории Карла Маркса о том, деятельность (бытие) определяет сознание, а не наоборот [Маркс, с.7].

Согласно Леонтьеву [Леонтьев], деятельность – это форма активности. Активность же в свою очередь побуждается потребностью, т.е. состоянием нужды в нормальных условиях функционирования.

Советский энциклопедический словарь трактует деятельность как «специфическую человеческую форму отношения к окружающему миру,

содержание которой составляет его целесообразное изменение и преобразование в интересах людей; условие существования общества» [Сов. Энци. словарь, с.386].

По Большому экономическому словарю «деятельность – специфический для человека способ отношения к внешнему миру, состоящий в преобразовании и подчинении его человеческим целям» [Большой экон. словарь].

Деятельность включает в себя цель, средства, результат и сам процесс.

Представления о структурных характеристиках акта деятельности дает В. С. Степин: «деятельность может быть рассмотрена как сложно организованная сеть различных актов преобразования объектов, когда продукты одной деятельности переходят в другую и становятся ее компонентами» [Степин, с.36]. При этом в качестве объектов преобразования могут выступать и природные предметы, и люди как результат образовательного процесса.

В целом, деятельность – междисциплинарное понятие, которое нельзя отнести только к сфере психологии или философии, оно включает разные аспекты таких наук как социология, герменевтика, лингвистика, антропология, семиотика. В свете комплексного взгляда этих наук деятельность - форма бытия и способ существования человека, понятие однозначное и целостное, удовлетворяющее в первую очередь потребности естественные, а также культурные, духовные, служит возможностью для саморазвития и самореализации, профессионального роста, дает возможность реализовать свой потенциал.

По мнению И.В. Шубиной, под деятельностью чаще всего в обиходе мы подразумеваем работу, действие, производимое в разных местах, некие действия, связанные с трудом, но без конкретики. «Словосочетания педагогическая деятельность, профессиональная деятельность, научная деятельность, производственная деятельность, учебная деятельность и т. п. привлекаются для того, чтобы описывать что-то более общее, чем просто действия, работу или труд» [Шубина].

В изучении профессиональной деятельности ключевым методологическим понятием является понятие деятельности.

Одним из основных подходов в анализе и детальном рассмотрении профессиональной деятельности является акмеологический подход. Его основатели и последователи разработали теоретические и методологические положения, которые заключаются в личностно-профессиональном развитии человека и становлении его профессионализма как работника. Ведущими авторами этого подхода стали Б.Г. Ананьев [Ананьев], который отмечал, что, включаясь в разные виды деятельности, человек реализует свой потенциал; К.А. Абульханова-Славская [Абульханова], которая деятельность человека связывает с активностью, реализацией своих способностей через инициативу и ответственность; А.А. Бодалев [Бодалев] рассуждает об успешности профессиональной карьеры и ее относительности во времени, Н.В. Кузьмина [Кузьмина] связывает деятельность с достижениями вершин, что тесно связано с самим словом-основой «акме».

Из рассмотренных положений видно, что «профессиональная деятельность» - центральное понятие акмеологического подхода. Кузьмина Н.В. подчёркивает: «Поскольку предметом акмеологии являются закономерности самодвижения к вершинам созидательной деятельности, завершающейся созиданием «продукта», удовлетворяющего критериям качества, то мы рассматриваем процесс деятельности как решение задач репродуктивных и творческих – интуитивное, сознательное, сверхсознательное.... В связи с этим мы вводим понятия: уровень продуктивности, вершины деятельности, факторы продуктивности» [Кузьмина, с.180].

Маркова Т.Л. рассматривает феномен профессиональной деятельности в системе таких взаимосвязанных и смежных понятий как «деятельность», «трудовая деятельность», «профессия» [Маркова, с. 2]. Одни авторы разделяют понятия «трудовая деятельность» и «профессиональная деятельность», считая, что трудовая деятельность может быть профессиональной и

непрофессиональной. Экономистами и социологами профессиональная деятельность рассматривается в контексте трудовой деятельности. Труд выступает основной формой любой профессиональной деятельности [Сл.-спр. по соц., с.272].

Как отмечает Т.Л. Маркова, «феномен «профессиональной деятельности» рассматривается в рамках исследований учёных психологов, экономистов, социологов» и включает в себя три аспекта: личностный, деятельностный и стратификационный [Маркова]. В разрезе личностного аспекта профессиональную деятельность изучают Е.М. Иванова [Иванова], Е.А. Климов [Климов], А.Н. Леонтьев [Леонтьев], В.Д. Шадриков [Шадриков] и др. «В рамках данного подхода профессиональная деятельность выступает как способ выражения и развития социальных связей человека и его внутреннего мира. В ходе профессиональной деятельности формируется индивидуальный стиль деятельности, развиваются профессионально-важные качества личности, приобретается соответствующий опыт деятельности. Социально-гуманистический смысл профессиональной деятельности заключается в том, что она представляет широкие возможности для полноценной реализации человека, вовлекая в себя всю личность, которая является одновременно и продуктом, и регулятором деятельности. При использовании стратификационного подхода при анализе профессиональной деятельности социологи чаще всего исходят из того, что люди объединяются в профессиональные группы на основе выполнения одинаковых или похожих видов деятельности» [Маркова]. Как отмечает в своем исследовании Т.Л. Маркова [Маркова] большой вклад в разработку теории профессий и профессиональной стратификации внесли М. Вебер [Вебер], Т. Парсонс [Парсонс] и другие зарубежные и отечественные социологи. В качестве основных характеристик профессиональной деятельности сторонниками данного подхода приводятся: «специализация и отграниченность от других видов деятельности в рамках разделения и дифференцирования человеческого труда; относительно длительное применение установившегося способа

выполнения заданий; источник дохода, который обеспечивает существование индивидов» [Маркова].

Иными словами, профессиональная деятельность связывает определенную группу людей, работающих в одной организации, связанных одним образованием или специальностью. При этом объединенная группа, осуществляя свою профессиональную деятельность, зарабатывает, обеспечивая свои потребности разных уровней.

Специфика спортивного трудового коллектива рассматривается в границах образования и спорта. Трудовой коллектив спортивной школы складывается по причине того, что сотрудники имеют схожее профессиональное образование, объединены общими целями и задачами. Трудовой коллектив спортивной школы будем считать педагогическим коллективом.

Так, российский ученый в области психологии В. С. Лазарев определяет педагогический коллектив как «группу совместно работающих педагогов, имеющих общие образовательные цели, достижение которых является для них также личностно значимым, и реализующих структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий, способствующих достижению общих целей» [Лазарев, с.25].

Краткий словарь понятий и терминов «Социальная педагогика» расширяет понятие «педагогический коллектив», раскрывая его функции. «Педагогический коллектив – (от лат. *collectivus* – собирательный) – группа людей, организованная и сплоченная на основе образовательной деятельности и выполняющая учебно-воспитательную и социально-гуманитарную функции. Первая функция выражает потребности, вторая – личные интересы самих работников» [Социальная педагогика].

«Педагогический коллектив – общность педагогов образовательного учреждения, объединённая на основе общих мировоззренческих взглядов, воспитательных целей и задач» [Ушинский]. Идею о консолидации педагогов в единую общность высказывал ещё К.Д. Ушинский [Ушинский], но в наиболее

общем виде основное положения педагогического коллектива сформулировал А.С. Макаренко [Макаренко] в своей теории ученического коллектива. В терминологическом словаре отмечено, что «формально педагогическим коллективом считается штатный состав образовательного учреждения, включающий учителей и административных работников» [Термин. словарь студента]. Изучение материалов по теме показало, что педагогический коллектив называют и трудовым коллективом, а также подразделяют на тренерско-преподавательский коллектив и административный, о чем упоминается и в данном словаре.

Особенности педагогического коллектива [Пед.кол.]:

1. Коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты педагогической деятельности. Согласованность каждого члена трудового коллектива с общими целями и задачами.

2. Высокая степень самоуправления и самоконтроля, делегирования на уровне педагогического совета, совета школы, методических комиссий, общественных организаций и педагогов.

3. Полифункциональность. Современный педагог выполняет помимо основной функции обучения своему предмету, виду спорта еще и социальные функции, которые выходят за рамки школы: это взаимоотношения с родителями и обществом в целом, а также внеучебные мероприятия. «Педагогизация окружающей социальной среды становится неотъемлемой функцией педагогического коллектива» [Пед.кол.].

4. Ненормированный рабочий день.

5. Преимущественно женский состав коллектива. За этим кроются психологические особенности, связанные с большей эмоциональностью, конфликтностью. В женском коллективе межличностные отношения более насыщенные как в положительном смысле, так и в отрицательном. Частая смена настроения, интриги, разговоры, объединения в малые группы, группы по интересам – одна сторона женского коллектива. Другая сторона – в гибкости, умении подстроиться, подумать, принять верное решение, обойти

острые углы и избежать прямолинейности, что благоприятно сказывается на воспитанниках и учениках.

В традиционном смысле трудовой коллектив спортивной школы (тот же педагогический коллектив) – это группа людей, связанных работой в одном учреждении, организации, которые имеют установленные регламентом цели и задачи, программу деятельности, реализует определенные функции – образования учащихся. Отметим, что при всем соответствии признакам любого коллектива педагогический коллектив спортивной школы в то же время имеет и свои специфические особенности.

Спортивные школы – специализированные учебно-воспитательные учреждения, осуществляющие подготовку спортсменов высокой квалификации [Совет. энциклопедический словарь, с. 1270].

Трудовой коллектив спортивной школы отличается от традиционного педагогического коллектива тем, что в его состав входят, помимо тренерско-педагогического персонала, медицинские работники, специалисты по массажу, методисты, которые обеспечивают функционирование спортивной школы и его трудового коллектива. Профессиональный уровень тренерского состава определяет качество подготовки спортсменов, что в свою очередь обеспечивает эффективность профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы в целом.

Главное отличие трудового коллектива спортивной школы от любого другого в том, что он связан с постоянным движением и развитием вверх. Сама связь со спортом – это желание двигаться вперед и достигать новых вершин и успехов: успех воспитанников, юных спортсменов – это всегда и успех тренера и той части трудового коллектива, которая обеспечивает комфортные тренировки в рамках спортивной школы. Через победы и успехи своих воспитанников трудовой коллектив крепчает, повышает свой настрой и дух сплочения. В такой ситуации каждому члену коллектива хочется расти и развиваться в плане личностном и профессиональном, чтобы достигнуть еще больших успехов.

А индивидуальный рост и развитие каждого члена коллектива сопряжены с общими целями и задачами, которые могут корректироваться, способствовать повышению личной и общей планки, появлению новых методик преподавания и совершенствованию тех, которые были. Так происходит, когда личные интересы совпадают с интересами коллектива организации, когда все усилия направлены на повышение эффективности профессиональной деятельности, а высокой взаимной требовательности и в то же время глубокого уважения к личности каждого члена коллектива

Таким образом, понятие профессиональной деятельности тесно связано с такими понятиями как деятельность, трудовая деятельность, профессия. Определим профессиональную деятельность как вид трудовой деятельности человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки и опыта работы, и являющийся основным источником дохода. Наличие у человека определенной профессии является свидетельством того, что он может квалифицированно выполнять данный вид работ. То есть профессиональная деятельность закреплена за определенной социальной группой, для которой она является источником существования. В нашем случае это трудовой коллектив спортивной школы, который определим как устойчивую группу, которую объединяет профессиональная деятельность, общественно-значимые цели и органы руководства.

1.2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ШКОЛЕ

Основные направления профессиональной деятельности в спортивной школе рассматриваются через призму деятельности спортивного педагога.

«Спортивный педагог – специалист, работающий в сфере физической культуры и спорта. Выполняет функции педагога по физической культуре в образовательных учреждениях, тренера по избранному виду спорта,

инструктора по фитнесу, инструктора по избранному виду спорта, преподавателя физического воспитания, преподавателя спортивных и теоретических дисциплин в высших учебных заведениях» [Ямалетдинова].

Работа квалифицированного тренера, по мнению А.Н. Мельниковой, «необходима для развития любого вида спорта» [Мельникова, с. 666-668]. Задача тренера в спортивной школе является ключевой: разглядеть потенциал юных воспитанников, воспитать спортсменов, выявить их сильные стороны, замотивировать на занятие спортом, а потом и на дальнейшее развитие спортивной карьеры. В течении всей карьеры должна быть мотивация развиваться дальше и эту основу закладывает именно спортивный тренер.

Деятельность тренера спортивной школы, так называемая профессиональная деятельность педагога спортивной школы изучается многими науками: это и физиология спорта, педагогика и психология физического воспитания, социальная психология, психология. Все эти науки изучают профессиональную деятельность педагога спортивной школы как педагогическую деятельность.

Педагогическая деятельность в трактовке Сластенина В.А. представлена как «вид социальной деятельности, направленной на передачу от старших поколений младшим накопленных человечеством культуры и опыта, создание условий для их личностного развития и подготовку к выполнению определенных социальных ролей в обществе» [Сластенина, с.51].

По Г.М. Коджаспировой «педагогическая деятельность – профессиональная деятельность, направленная на создание в педагогическом процессе оптимальных условий для воспитания, развития и саморазвития личности воспитанника и выбора возможностей свободного и творческого самовыражения». Именно в профессиональной деятельности педагога спортивной школы, в процессе обучения и тренировочном процессе учащиеся осваивают двигательные навыки и качества, то есть овладевают двигательной деятельностью. Поэтому трактовку Г.М. Коджаспировой можно подвести к

определению профессиональной деятельности педагога спортивной школы [Коджаспирова, с.149].

Деятельность спортивного педагога характеризуется такими понятиями как: виды профессиональной деятельности; функциональные компоненты, этапы осуществления деятельности в учебно-воспитательном процессе; формы деятельности спортивного педагога, его способности как профессионала, оценку продуктивной деятельности, специфические особенности деятельности спортивных педагогов.

Область профессиональной деятельности спортивного педагога предполагает следующие формы работы:

- образование в сфере физической культуры и спорта;
- двигательная рекреация и реабилитация;
- пропаганда здорового образа жизни;
- деятельность в сфере услуг, туризма;
- научно-исследовательские работы;
- исполнительское мастерство [Ямалетдинова].

При этом профессиональная деятельность специалиста по физической культуре и спорту направлена на изучение и совершенствование физических, психических и функциональных возможностей человека, на разработку и утверждение принципов активного и здорового образа жизни, а также на практическую реализацию принципов средствами физической культуры и спорта, на формирование личности, ее приобщение к общечеловеческим ценностям, ценностям физической культуры и спорта.

Спортивный педагог осуществляет такие виды профессиональной деятельности как:

- педагогическая;
- тренерская;
- рекреационная;
- организационно-управленческая;
- научно-исследовательская;

– культурно-просветительская.

Ямалетдинова Г.А. рассматривает необходимые профессиональные компетенции для каждого вида деятельности [Ямалетдинова]. Для педагогической деятельности она выделяет семь компетенций (ПК-1 - ПК-7), которые отражают основные навыки, умения и способности, необходимые в профессиональной деятельности спортивного педагога. Спектр этих компетенций от умения мыслить педагогическими категориями, владеть методами контроля и контроля качества обучения, современными дидактическими технологиями. Спортивный педагог должен знать и уметь применять основы физической культуры, а также воспитывать у юных спортсменов общекультурные и общечеловеческие качества. В сферу компетенций педагогической деятельности входит знание технологий подготовки планов и разработки занятий, а также их проведения с детьми разного возраста с учетом знания правил безопасности на занятиях физической культурой и спортом. Ямалетдинова Г.А. также выделяют такую компетенцию как оценка физических способностей обучающихся, что определяет выбор дальнейших методик и средств [Ямалетдинова].

Тренерская деятельность раскрывается в шести компетенциях (ПК-8 – ПК-13), которые связаны со знанием анатомии и физиологических, антропологических особенностей воспитанников, которые влияют на возможности спортсменов, которые тренер учитывает при отборе для того или иного вида спорта. Умение выявить предрасположенность к определенному виду спорта, привить навыки честной спортивной конкуренции. Должен уметь проводить занятия по своему виду спорта, планировать занятия в соответствии с разрядами, владеть навыками управления и контроля за состоянием человека во время тренировочного процесса.

Рекреационная деятельность спортивного тренера созвучна с оздоровительной, реабилитационно-восстановительной и досуговой деятельностью (ПК-14 – ПК-19). В арсенале спортивного тренера должны быть занятия восстановительной направленности для поддержания

общечеловеческих ценностей, физических сил и обучающихся и населения. Спортивный педагог-тренер должен владеть умениями и навыками рекреационной работы с различными категориями населения и в учреждениях различного типа. А также Отбирать для этой цели определенные методы и средства рекреационной двигательной деятельности. Используя знания по основам физической культуры и спорта, здоровому образу жизни, должен прививать осознанное использование средств физической культуры как фактора восстановления работоспособности, обеспечения активного долголетия. Здесь важно знание программ питания, вопросов регуляции и техник саморегуляции в различных возрастных категориях.

Компетенции организационно-управленческой деятельности (ПК-20 – ПК-24) тесно связаны с планированием, организацией спортивных мероприятий, знанием отчетных форм, умений использовать документы государственных и общественных органов управления в сфере физической культуры. Навык составления планов и отчетов, финансовых документов, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью – также относится к важным компетенциям организационно-управленческой деятельности. К этому добавляется знание техники безопасности при проведении занятий.

Залогом успешной тренерско-педагогической карьеры является владение компетенциями научно-исследовательской деятельности (ПК-25 - ПК-28): выявление актуальных проблем и вопросов физической культуры и спорта; навыки проведения исследовательских работ по выявлению различных показателей, сильных и слабых сторон с использованием современных и традиционных методик, проверенных на практике. Для получения достоверных результатов важна их грамотная и адекватная обработка – в этой связи важно владеть методами математического подсчета, анализа и корреляции, а также способность внедрить полученные результаты в свою профессиональную деятельность.

Культурно-просветительская деятельность (ПК-29 – ПК-32) объединяет в себе такие компетенции, которые связаны со знанием приемов общения со

СМИ для формирования представлений о здоровом образе жизни и спорте; другими приемами агитации и пропаганды спортивно-досуговой и рекреационной деятельности. Использовать свои знания в профилактике девиантного поведения и формирования мотивации к регулярным занятиям спортом. Уметь работать индивидуально и в коллективе [Ямалетдинова].

Реализация всех направлений профессиональной деятельности педагога в рамках спортивной школы несет в себе и решение такой важной задачи как воспитание спортсменов. Воспитание учащихся всегда являлось неотъемлемой целью любого общества. По мнению В.Г. Макаренко и Г.П. Коняхиной «недостатки и упущения в воспитании подрастающего поколения наносят обществу такой невозвратимый и невосполнимый урон, что при недостатках другого свойства (например, экономического или политического) большего вреда обществу нанести невозможно» [Макаренко, Коняхина, с.21].

Цель деятельности тренера в сфере воспитания – создание условий для саморазвития и самореализации личности спортсмена, его успешной социализации в обществе.

Задачи деятельности:

- формирование и развитие спортивного коллектива;
- создание благоприятных психолого-педагогических условий для развития личности, самоутверждения каждого обучающегося, сохранения неповторимости и раскрытия его потенциальных способностей;
- формирование здорового образа жизни;
- организация системы отношений через разнообразные формы воспитывающей деятельности спортивного коллектива;
- защита прав и интересов обучающихся;
- гуманизация отношений между обучающимися, между обучающимися и педагогическими работниками;
- формирование у обучающихся нравственных смыслов и духовных ориентиров;

– организация социально-значимой созидательной деятельности обучающихся.

Таким образом, профессиональная деятельность педагога спортивной школы характеризуется сложным сочетанием различных процессов деятельности, отличающейся многофункциональностью. Педагогическое и тренерское направление подразумевают образование в сфере физической культуры и спорта и исполнительское мастерство; рекреационное – двигательную рекреацию и реабилитацию; организационно-управленческое – деятельность в сфере услуг, туризма; научно-исследовательское – научно-исследовательские работы; культурно-просветительское – пропаганду здорового образа жизни.

1.3. СУЩНОСТНЫЕ, СТРУКТУРНЫЕ, ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ «МОТИВАЦИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

В словаре Д.Н. Ушакова мотивация определена как «система доводов, аргументов в пользу чего-нибудь, мотивировка; совокупность мотивов, обуславливающих тот или иной поступок (психология)» [Ушаков].

В толковом словаре Ожегова «мотивировать – приводить доказательства, доводы в пользу чего-либо, обосновывать» [Ожегов].

Иванова Е.М. в своем определении мотивации делает акцент на взаимодействии внутренних факторов (мотиваторов), которые ориентируют и направляют поведение человека или животного к цели. К внутренним факторам она относит «потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности» [Иванова, с. 55]. Именно в таком аспекте понятие мотивации широко используется в психологии и ее различных направлениях, изучая причины и факторы движения и поведения индивидуума.

Краткий психологический словарь дает определение мотивации как «побуждений, вызывающих активность организма и определяющие ее

направленность». Дальнейшее описание факторов-мотиваторов движения и активности созвучно с мнением Е.М. Ивановой. В словаре факторы, мотивирующие к активности, подразделяются на три класса. К первому классу относится изучение потребностей и инстинктов как источников активности, поднимается вопрос анализа причин появления активности организма.

Второй класс, описанный в словаре связан с исследованием причин выбора того или иного акта поведения, формы поведения, на что направлена данная форма активности. Важен вопрос: какие мотивы как причины выступили решающими в этом выборе, определили стратегию дальнейшего поведения.

Третий класс связан с исследованием эмоциональной окраски, субъективных переживаний и установок поведения, необходимых для регулирования динамики поведения [Крат. псих. словарь].

С точки зрения социологии мотивация (англ. motivation; нем. Motivation) выступает как формирование мотивов на основе осмысленного отношения к ситуации, выборе модели поведения, ее оценки и предполагаемом результате; или как стабильная «система мотивов, определяющая поведение данного субъекта» [Соц.словарь].

Новейший философский словарь дает следующее определение: «мотивация – активные состояния психики, побуждающие человека совершать определенные виды действий» [Новейший философский словарь]. В рамках положений деятельностного подхода А.Н. Леонтьев [Леонтьев] считает мотивацию интенсивной и устойчивой, связанной со внешними стимулами, которые направляют деятельность на удовлетворение потребностей. Когда какая-то потребность приобретает форму желаемого предмета тоже формируются мотивы, начинается поисковая активность.

Мотивационная сфера личности не должна быть вне ценностей культуры, принятых норм. Мотивация не должна быть только рационально окрашенной (тогда это подмена понятием мотивировки), когда выбор действия, поступка объясняется только обстоятельствами, ситуацией, которая способствовала

выбору направленности действий. В данном случае мотивацией пользуются как формой психологической защиты, объясняя причины, почему сделан или не сделан какой-либо поступок, действие. Включается механизм оправдывания. Хотя, зачастую, за действием или бездействием скрываются другие мотивы.

Педагогика трактует понятие мотивации так.

«Мотивация – общее название для процессов, методов и средств побуждения учащихся к продуктивной познавательной деятельности, активному освоению содержания образования» [Гущина].

Учебную мотивацию И.В. Куделина определяет как «мотивированную активность при достижении целей учения, проявляемую учащимися» [Куделина]. Наиболее значимыми для учащихся являются следующие мотивы: познавательные, коммуникативные, эмоциональные, саморазвития, позиция школьника, достижения, внешние (поощрения, наказания). Своеобразие учебной мотивации состоит в том, что в процессе деятельности по ее осуществлению ученик усваивает знания и формируется как личность. Доказано, что одним из главных условий успешного обучения является мотивация учения.

Обожина Д.А. мотивацию связывает с личными стимулами и недостатками – именно они, по ее мнению, побуждают человека к действию [Обожина].

Мотив, по мнению А.Н. Леонтьева, побуждает и дает направление деятельности в соответствии с потребностями, а также определяет, в какой форме и в каком виде будет совершено данное действие [Леонтьев].

Трудовые мотивы, которые мотивируют трудиться, Е.П. Ильин подразделяет на мотивы собственно трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора места работы. Дальнейшая трудовая деятельность определяется, в конечном счете, именно этими мотивами («мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мотивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы») [Ильин, с.58].

Для характеристики структуры мотивов профессиональной деятельности можно воспользоваться способом, предложенным Б. И. Додоновым (1984) [Додонов]. Он отмечает, что причинами любой деятельности может быть совокупность следующих факторов [Ильин, с.58]:

- 1) удовольствия от самого процесса деятельности – П;
- 2) прямого результата деятельности (создаваемый продукт, усваиваемые знания и т. д.) – Р;
- 3) вознаграждения за деятельность (зарплата, повышение в должности, слава и т. д.) – В;
- 4) стремления избежать санкций, которые грозят в случае уклонения от деятельности или недобросовестного ее исполнения; депривация страха наказания – Д.

«Каждая из этих причин может иметь и отрицательную «валентность», не привлекая человека к деятельности, а отталкивая от нее. Обозначая отрицательную валентность знаком «минус» над символами, примем следующие обозначения:

- П – сам по себе процесс деятельности человеку неприятен, тягостен;
- Р – отталкивает тот результат, который должен получиться (возможно причинение вреда другим людям и т. п.);
- В – вознаграждение предлагается за отказ от работы или за заведомый брак;
- Д – за данную деятельность грозит наказание или штраф» [Ильин].

Таким образом, мотивационную структуру любой деятельности любого рабочего можно представить четырехчленной формулой ПРВД с тем или иным индексом (от нуля до трех, обозначающих степень выраженности у человека данного фактора) под каждым из символов. Тогда для рабочего, который трудится только ради заработной платы, формула мотива будет выглядеть приблизительно так:

– П²Р⁰В³ Д¹⁻².

А для рабочего, которому работа доставляет удовольствие, -

П2 РЗВ1–2 Д 0.

Ильин Е.П. анализирует и другой подход к рассмотрению мотивов трудовой деятельности, который был озвучен румынским социологом К. Замфир (1983). Основа этого подхода три составных части мотивации: внутренняя мотивация, внешняя положительная мотивация и внешняя отрицательная мотивация.

Внутренние мотивы связаны с осознанием самой важности трудовой деятельности для человека и общества, трудовая деятельность приносит удовлетворение не только за счет того, что ты получаешь зарплату или иное поощрение и можешь удовлетворить свои потребности, а за счет самого процесса трудовой деятельности, выполнения тех или иных актов, действий, поступков. Человек трудится, получая удовольствие от процесса труда без внешних мотиваторов.

Внешние положительные мотивы находятся в противоположной плоскости: материальное (денежное и неденежное) вознаграждение, перспективы карьерного роста и обучения, престижность должности и компании, одобрение и признание в коллективе. Это так называемое внешнее давление, внешние стимулы, причины, по которым человек трудится. Дополнительными внешними отрицательными мотивами являются угроза сокращения, увольнения, понижения в должности, штрафов или иных мер, лишение премии или надбавки, осуждение и т.д. [Ильин].

О внутренней и внешней мотивации также рассуждает А.Ю. Афонин [Афонин]. Суть в том, что зависимость деятельности человека в прямой связи с одной стороны, в замкнутом взаимодействии человека и задачи, а с другой стороны, когда вмешиваются внешние мотивы, то есть из внешней среды поступает мотив, побуждающий к действию.

Понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей становится очевидным.

Положения К. Замфира созвучны с мнением А.Ю. Афонина о положительной и отрицательной мотивации. Положительную мотивацию он видит в желании добиться положительных результатов своей деятельности, в сознательной активности, инициативе в процессе трудовой деятельности. Положительная мотивация основана на эмоциональной связи, зависимости от одобрения тех, с кем трудится человек, от важности положительной оценки его труда.

Основа отрицательной мотивации – желание избежать проблем, неудобных ситуаций и людей, ситуаций с неблагоприятным исходом, неуспеха в профессии. При отрицательной мотивации человек трудится из страха наказания, лишения материальных или социальных благ, что в итоге приводит к психологическим проблемам, отрицательным эмоциям, связанным с работой и трудовой деятельностью. Как следствие может привести к уходу из профессии, данного коллектива [Афонин, с.105].

Как становится понятным теория мотивации и их разнообразие сводятся в одной точке – потребностей человека. Именно они определяют деятельность человека. Потребность выступает как отсутствие или нехватка чего-либо, то, из-за чего человек ощущает себя некомфортно, неудобно, теряет внутренне и внешнее равновесие и возникает желание преодолеть это ощущение.

Еще в 1943 году бихевиорист Абрахам Маслоу сделал акцент на важности и разнообразии человеческих потребностей. Его работы подтверждали этот взгляд, так возникла известная всем «Пирамида потребностей Маслоу», в которой иногда предстает пять или семь уровней-потребностей, которые в итоге образуют некую систему, иерархию потребностей человека, которая легла в основу многих методик исследования мотивации и мотивов деятельности человека (Рисунок 1).

«Пирамида потребностей» А. Маслоу

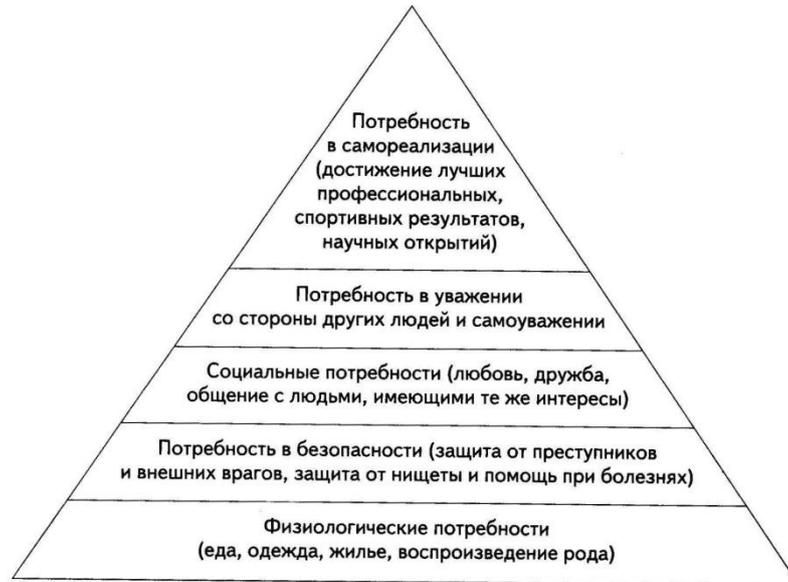


Рис.1. Пирамида потребностей Маслоу

Шишкоедов П.Н. приводит и другие модели. Американский психолог Дэвида МакКлелланд строит теорию на трех основных высших потребностях: власть, причастность и успех. По его мнению, именно они составляют модель мотивации [Шишкоедов].

Сами названия этих потребностей говорят за себя. Властная потребность связана с желанием контроля над людьми, влияния на них.

Этим людям присуща кипучая энергия, активность, яростное отстаивание своей точки зрения, иногда до навязывания. Они привлекают к себе внимание, не боятся конфликтов, а видят в них возможность доказать свою власть над людьми и ситуацией.

Для них власть – средство доминирования и превосходства, стремление быть впереди как в личном формате, так и в группе, когда власть используется для мотивации сотрудников к совершению действий, достижения целей и задач компании, в которой они работают.

Потребность в успехе связана с достижением трудовых целей, выполнению основной работы. Потребность в успехе не завязана поощрением и одобрением, признании своих заслуг, такие люди берут ответственность на себя за свои действия и действия коллектива. Взвешивают

решения и действия, избегают рисков, выбирая наиболее оптимальный вариант действий. Как правило, такие работники наделены полномочиями инициативы, которая все же контролируется определенными способами, чтобы минимизировать риски.

Потребность в причастности созвучна с описанной потребностью у А. Маслоу. Выражается потребность причастности в вовлеченности в общее дело, коллектив, в котором сложились дружеские или приятельские отношения. А также теплые отношения с клиентами или потребителями услуг.

Далее (1969 г.) история изучения потребностей и их иерархии пополнилась теориями Клейтона Пола Алдерфера - американского психолога, разработавшего на основе пирамиды потребностей Маслоу свою теорию «Существования, связей и роста» (теория ERG – Existence, Relatedness and Growth) [Шишкоедов].

Двухфакторную мотивационно-гигиеническую концепцию предложил Фредерик Герцберг в 50-х годах XX века. Она связана с удовлетворенностью или неудовлетворенностью человека своей деятельностью. Он пришел к выводу, что удовлетворенность зависит от внутренних характеристик деятельности, а неудовлетворенность от внешних.

Виктор Врум , канадский ученый, предложил «Теорию ожиданий». Ожидания индивидуума определяют его действия, его активность и поступки. В зависимости от того, что он ожидает (вознаграждение, поощрение), вырабатывается тенденция действовать. Теория основывается на использовании трех переменных (отношений).

Теория Д. МакГрегора известна так же как «Теория X и теория Y». В 60-е годы прошлого века американский психолог Дуглас МакГрегор (1906–1964) предложил теорию, согласно которой существуют два вида работников с разной мотивацией: первый тип – ленивые, не хотят работать; второй тип – берут на себя ответственность, при благоприятных условиях могут еще больше раскрыть свой потенциал. Зачастую, подчеркивает автор теории, в рабочем

пространстве недостаточного мотивов для полного раскрытия сотрудника [Шишкоедов].

Гиппенрейтер Ю.Б. за основу отечественного подхода в психологии берет теорию деятельности таких великих советских психологов как А.Н. Леонтьев [Леонтьев], А.Н. Лурия, Л.С. Выготский [Выготский], С.Л. Рубинштейн [Рубинштейн] и их учеников [Гиппенрейтер]. В той или иной степени указанные авторы-психологи расширили представление о процессах мотивации человека, описали и дополнили основные способы функционирования потребностно-мотивационной сферы человека, а не ее отдельные феномены и принципы, как в случае с теориями Л. Маслоу [Маслоу], Ф. Херцберга, М. Аптера, Дж. Аткинсона и других зарубежных авторов [Шишкоедов]. Шишкоедов П.Н. считает, что именно отечественные ученые завершили деятельностную концепцию мотивации. Сформулировали основные положения теории деятельностного происхождения мотивационной сферы человека.

Обращение к понятию предметной деятельности позволило советским психологам объяснить природу «человечности» потребностей у индивида и оспорить тезис «врожденности» человеческих потребностей.

По мнению создателей теории деятельности, потребностно-мотивационная сфера человека является не врожденной. Она возникает и формируется в практической деятельности человека, под влиянием особых условий и обстоятельств его развития и жизнедеятельности. Деятельность становится источником развития и областью проявления потребностей и мотивов человека.

Изучение теоретических аспектов понятия мотивации позволило выделить два направления в определении ее сущности. В первом случае мотивация выступает в виде комплекса факторов или мотивов. Во втором мотивация предстает как процесс. Для нас наибольший интерес представляет первое направление, где мотивация – это факторы и мотивы.

В структуру мотивации определим потребности, мотивы, цели. Потребности – это источники активности обучающегося. Мотивы – причины, определяющие выбор направленности поведения. Цели – то, на что направлена активность обучающегося. Раскроем в отдельности сущность этих компонентов.

«Потребность – это состояние зависимости, нужды от объектов и явлений действительности, необходимых для существования и развития обучающегося и выступающее источником его активности» [Леонтьев]. Потребности разнообразны по своей сути и видам. Они подразделяются по сферам деятельности, объекту потребности, своей роли в иерархии потребностей отдельного человека, субъекту и виду потребности, а также по содержанию. Сфера деятельности может выступать в общении, потребности в труде; потребности могут быть материальными и духовными, индивидуальными и коллективными, социальными и духовными. Как только потребность проходит процесс опредмечивания она становится мотивом.

Несмотря на существование четких определений потребностей и побуждений человека к деятельности, понятие мотив достаточно размытое, нет общепринятых определений. Мнения сходятся в том, что мотив (англ. incentive) – это нечто, «предмет» материальный или идеальный образ (воображаемы), то, что побуждает к действию, поступкам с целью удовлетворить определенные потребности в данное время.

Одни авторы относят к мотивам некий психологический феномен, например, намерения, стремления, чувства, переживания, влечения, склонности, желания. У А.Н. Леонтьева таким феноменом выступает некий предмет потребности желания, который предстает материально или в мыслях [Леонтьев]; у А. Маслоу таким феноменом выступают установки [Маслоу]. Выдвигаются и такие феномены как условия существования; побуждения, от которых зависит целенаправленный характер действий; соображение, по которому субъект должен действовать; желания, хотения, привычки, мысли, чувство долга и др.

Классифицируются мотивы также по разным основаниям. Уровень притязаний связан с достижением успеха и избеганием провалов. По видам деятельности выделяются мотивы общения, игры, учения, профессиональной деятельности. Мотивы могут быть различными по времени: постоянные, ситуативные и кратковременные. Сила и интенсивность также характеризует мотивы: они могут быть от слабых до очень сильных, побуждающих к активным действиям. По устойчивости и социальной значимости тоже имеют разный уровень, а А.Н. Леонтьев также выделяет мотивы «по характеру участия в деятельности: понимаемые, знаемые, реально действующие» [Леонтьев]

Предысторию новейшей психологии мотивации можно считать завершенной к началу второй половины XX в., а то, что было сделано в этой области научных знаний далее, следует рассматривать уже как ее современное состояние, поскольку теории и идеи, характерные для этого времени, продолжают разрабатываться в наши дни.

Таким образом, мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотивация – это некие средства, процессы, методы, факторы, представления, чувства, идеи, направляющие человека на достижение определенной цели. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Существенным для исследования структуры мотивации и управления мотивацией ПК профессиональной деятельности педагогического коллектива спортивной школы оказалось выделение Б.И. Додоновым ее четырех структурных компонентов: удовольствия от самой деятельности, значимости для личности непосредственного ее результата, «мотивирующей» силы вознаграждения за деятельность, принуждающего давления на личность [Додонов]. То есть для управления мотивацией педагогического коллектива спортивной школы необходимы такие инструменты как: нематериальные стимулы, корпоративная культура и социальные гарантии, эффективная кадровая политика и отлаженная

организационная схема; инструменты материального стимулирования, система повышения квалификации, возможности профессионального и личностного роста.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В ходе изучения теоретических аспектов профессиональной деятельности педагогического коллектива спортивной школы, были рассмотрены различные понятия и термины. Ключевым понятие деятельности большинство авторов определяют как форму активности, основанную на потребностях человека и которая включает в себя мотивы, цели, задачи, действия и результат. Из этого понятия и вытекает понятие «профессиональная деятельность», которое в совокупности связано и с такими понятиями как «трудовая деятельность» и «профессия». Проанализировав различные мнения, мы определили профессиональную деятельность как вид трудовой деятельности человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки и опыта работы, и являющийся основным источником дохода. Наличие у человека определенной профессии является свидетельством того, что он может квалифицированно выполнять данный вид работ. То есть профессиональная деятельность закреплена за определенной социальной группой, для которой она является источником существования. В нашем случае это педагогический коллектив спортивной школы, который определим как устойчивую группу, которую объединяет профессиональная деятельность, общественно-значимые цели и органы руководства.

Профессиональная деятельность педагога спортивной школы характеризуется сложным сочетанием различных процессов деятельности, отличающейся многофункциональностью. Это педагогическая, тренерская, рекреационная, организационно-управленческая, научно-исследовательская, культурно-просветительская деятельность.

Эффективность реализации описанных направлений профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы во многом зависит от мотивации - эффективной системы методов и средств повышения производительности труда педагогического коллектива спортивной школы.

Выделяются мотивы, связанные с трудовой деятельностью человека: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора места работы; конкретная деятельность определяется в конечном итоге всеми этими мотивами (мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мотивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы). Ведущими мотивами профессиональной деятельности педагогического коллектива можно назвать достижение профессионального успеха, материальной выгоды, социальные мотивы (включают общение и социальные гарантии, климат в коллективе).

ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ

2.1. ФЕНОМЕН МОТИВАЦИИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА: ПРОЦЕСС, КОМПОНЕНТЫ, ВЗАИМОСВЯЗИ

Как было зафиксировано выше, несмотря на соответствие признакам каждого коллектива, педагогический коллектив спортивной школы обладает своей спецификой. Трудовой коллектив спортивной школы – это не только тренерско-педагогический коллектив, но и административно-управленческий персонал, обслуживающий и технический, в том числе медицинские работники, массажисты, специалисты по обслуживанию оборудования. Только при полном взаимодействии всех звеньев коллектив будет развиваться.

Деятельность любой спортивно-педагогической организации зависит от ее успешности, строящейся из массы факторов, но решающим является сам педагогический коллектив и то, насколько он мотивирован. Руководству и сотрудникам необходима слаженность, поскольку именно с этого начинается успех любой спортивно-педагогической организации. Руководство должно использовать разнообразные методы помощи сотрудникам, тренерам и воспитанникам. Помимо этого, методы, применяемые к коллективу, должны повышать эффективность их деятельности.

Главная сущность функционирования трудового коллектива спортивной школы в постоянном улучшении организационных форм существования и профессиональной деятельности, ставить новые задачи и видеть перспективы, решать их разными способами и с помощью современных средств и ресурсов. Совершенствование трудового коллектива видится в активной работе всех членов коллектива, как в индивидуальном плане, так и в групповом формате. Это может быть использование новых техник и методик воспитания спортсменов, развитие и саморазвитие членов коллектива.

Всестороннее развитие коллектива должно находиться в тесной связи с развитием спортивных направлений в школе с учетом востребованности и заинтересованности подопечных в тех или иных видах спорта. Задача тренерского-педагогического коллектива повышать актуальность каких-либо видов спорта, развивать к ним интерес и развивать сами направления с использованием как традиционных методик, так и авторских. Все используемые методики и методы преподавания должны быть опробованы на практике, в процессе дополняться и усовершенствоваться до получения наиболее эффективного результата.

Трудовой коллектив спортивной школы несет в себе дух взаимной требовательности, самоотдачи, взаимовыручки и взаимной поддержки друг друга. Положительное влияние на эффективность профессиональной деятельности оказывает совпадение личных интересов сотрудников с целями и задачами организации. Принадлежность к коллективу вызывает гордость за свой коллектив, за свою спортивную школу, что выражается в активных действиях внутри коллектива.

Профессионализму педагогов спортивной школы в образовательном процессе отводится значимая роль. И ведущая роль в этом процессе отводится повышению квалификации, аттестации [Ефремова, с.91].

В обстановке высокой заинтересованности к данной проблеме остро поднимается вопрос об устойчивой мотивации к профессиональной деятельности как фактора увеличения качества данной деятельности. Необходимо стимулировать мотивированность преподавательского-тренерского состава спортивной школы к эффективной деятельности, создавая условия для удовлетворения их мотивов и потребностей.

Без сомнений, что у разных педагогов в работе преобладают неодинаковые мотивы. Одним важно, чтобы их подопечные добивались успехов – это могут быть победы на соревнованиях, олимпиадах, поступление в вузы по специальности, достижения в специальности или смежных с ней отраслях. Для других первостепенной ценностью является связь с детьми:

возможность обмена с ними собственным опытом, знаниями. Интерес третьих сосредоточивается на том виде спорта, которым они занимаются и тренируют учеников. Зачастую подобные тренеры сочетают тренерскую деятельность с практической работой в сфере, объединенной с определенным видом спорта.

Изучая теоретические источники, мы выяснили, что некоторые авторы [Антонов; Патрахин] вывели некий оптимальный уровень мотивации, необходимый организации для эффективного существования и осуществления профессиональной деятельности. Например, в своем эксперименте М. Антонов установил, что есть некий «оптимум» мотивации, при котором каждая деятельность выполняется лучше всего. Это так называемый комплекс компонентов, которые обязательно должны быть в каждом учреждении на определенном уровне с целью эффективной профессиональной деятельности.

Рассуждая о мотивации, о том, как мотивировать человека, М. Антонов высказывает мнение, что мотивировать, значит задеть за живое, за актуальные темы и интересы человека, создать оптимальные условия для самореализации и самоактуализации. Человек должен заслужить свою значимость профессиональной сфере, заслужив ее [Антонов].

Коваленко М.Г. считает, что «мотивация подразумевает потребность сотрудника получить определенное благо по результатам своей деятельности. Самым основным мотивом, побуждающим сотрудника к труду, является заработная плата, однако, она не может гарантировать удовлетворение всех имеющихся у работника потребностей» [Коваленко].

Нельзя не согласиться с мнением А.И. Патрахина о том, что проблема мотивации трудового коллектива к профессиональной деятельности разработана недостаточно, многие моменты требуют доработки. Создание планов и целей организации могут не принести предполагаемого результата если не создана оптимальная система мотивации. Самое верное высказывание по поводу мотивации заключается в том, что пока человек не захочет чего-то сам, он это не сделает [Патрахин].

Спортивный менеджмент невозможен без мотивации. Система управления любой организацией строится на мотивации. Даже если в управлении организацией есть изъяны, то мотивация может их восполнить. Но если мотивация сотрудников трудового коллектива оставляет желать лучшего, то это редко можно чем-то прикрыть. Эффективной работы не будет. «Именно по данной причине руководитель спортивной школы должен уметь мотивировать исполнителей (педагогов-тренеров, инструкторов и т.д.) на достижение целей спортивной организации» [Патрахин].

У разных педагогов-тренеров в работе преобладают различные мотивы. Одни тренеры предпочитают успехи своих учеников – это могут быть победы на олимпиадах, турнирах, соревнованиях, поступление в колледжи и вузы по специальности, успех в профессии. Другие предпочитают взаимодействие с детьми. Такие педагоги-тренеры становятся лучшими наставниками и кураторами, организуют интересные внеучебные мероприятия: выезды в спортивные лагеря, спартакиады, внутренние турниры. Интерес третьих концентрируется на их предмете – виде спорта, в котором они тренируют [Шульгина].

Основные мотивы тренера-педагога определяют и требования к воспитанникам спортивной школы. Если его мотивация разнопланова, то его требования к обучающимся конкретны и понятны. Долженствование – тот мотив, который может доминировать у педагога-тренера, и тогда тренер требует и высоких результатов, и строгой дисциплины. Если тренер увлечен своей профессией, то будет стараться передать свои знания, навыки и умения воспитанникам. Есть и такая категория преподавателей, которые не могут без общения с воспитанниками, они не так требовательны, во многом их требования касаются личностей детей. Зачастую мотивация тренера может проявляться по-разному к различным группам спортсменов: к примеру, в бюджетной спортивной школе могут быть приоритетными мотивами педагогический стаж, общение с детьми, в коммерческом клубе – высокая оплата за занятия, личная самореализация.

Таким образом, феномен трудового коллектива спортивной школы связан с различными мотивами профессиональной деятельности: от материального до мотивов, связанных с самореализацией (личностной и профессиональной).

Оптимальная система стимулирования членов трудового коллектива должна обладать такими качествами как комплексность, дифференцированность, гибкость и эффективность. Мнение многих авторов сходно с тем, что стимулирование должно быть в сбалансированном сочетании механизмов материального стимулирования и механизмов нематериального стимулирования. С этим утверждением согласен и Е.П. Симаков [Симаков].

В то же время считается, что материальные стимулы являются недолговечными. Материальный стимул имеет значение первое время, в дальнейшем же необходимо подключение более широкого спектра стимулов [Воробьева, Симаков].

Наиболее оптимальны в качестве нематериального стимулирования такие инструменты как поощрение за работу, похвала, признание, что может привести и к повышению должности, статуса. Немаловажное значение для поддержания мотивации имеют публикации в средствах массовой информации, с социальных сетях и других информационных ресурсах. Традиционные доски почета, информационные доски, а также грамоты и благодарственные письма от организаций различного уровня обладают вполне реальным стимулирующим эффектом. В этой связи актуальной является и внешняя мотивация – это отзывы и комментарии на успехи и достижения со стороны окружающих. Это повышает самооценку, такие мотивы действуют благоприятно на самоутверждение и поиск новых форм работы, совершенствование методов работы, педагог будет «замотивирован внедрять инновации и применять интересные приемы для того, чтобы получить общественное одобрение, положительный общественный резонанс [Лаздина].

Факторами-мотиваторами для педагогов чаще всего являются: факт возможностей для роста, хорошие взаимоотношения в коллективе, оптимальное устройство системы управления образовательной организацией, а также

факторы, связанные с реализацией потребностей в гарантиях. «Значимы для педагогов: премии, аттестация на более высокую квалификационную категорию, вознаграждения, связанные с совершенствованием организации труда в образовательном учреждении, его обогащением, повышением квалификации педагогических кадров» [Лаздина].

Таким образом, мотивирование педагогического коллектива никогда не исчерпывается одним фактором, поскольку требует большего количества критериев для гибкости и подстраивания под рабочий процесс, с целью наиболее эффективной мотивации для работников. Спортивный трудовой коллектив связан с повышенной нагрузкой на тренеров и спортсменов, с различными уровнями коммуникации (от взаимодействия тренер-воспитанник до взаимодействия тренер-тренер, тренер-руководитель и т.д.), численностью коллектива, так как часто спортивные школы – это коллектив большой и коллектив малый, находящийся в одном здании. Кроме этих факторов мотивация трудового коллектива спортивной школы зависит от базовых потребностей в признании, уважении, вовлеченности в общее дело, самореализации и выражении через общее дело.

2.2. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ

Профессиональная деятельность педагогов спортивных школ занимает в современном образовании одно из ключевых мест. По мнению Ефремовых Е.Н. и А.В. за счет роста профессиональных компетенций, умений и навыков педагога, самообразования, обучения, самореализации в личностном и профессиональном плане, культурно-досугового потенциала возможно повысить эффективность профессиональной деятельности [Ефремова].

В любой организации, помимо управления материально-техническими, природными и финансовыми ресурсами, важной составляющей процесса управления организацией является управление персоналом и его

профессиональной деятельностью. Естественно, что методы, которые пригодны для управления машинами, природными ресурсами, деньгами, непригодны для управления людьми. Человеческий ресурс имеет свои специфические особенности.

У человека присутствует двустороннее общение внутри организации, это не механическая машина, которой управляет сотрудник. Человек наделен разумом и интеллектом, эмоционально и осмысленно реагирует на внешнее воздействие.

Машина подлежит ремонту, а человек способен самосовершенствоваться. Занимаясь профессиональной деятельностью, человек расширяет свой кругозор, совершенствует профессиональные навыки и умения, приобретает новые, которые обновляет на протяжении всей трудовой деятельности. В условиях прогрессивного развития науки и техники только постоянно повышающий свою квалификацию и уровень знаний сотрудник способен эффективно работать, что особенно важно для деятельности педагога спортивной школы и всей организации в целом.

Долговременность трудовых отношений – отличительная черта человека. В среднем человек работает от 30 до 50 лет.

И еще одно отличие человеческих ресурсов от материально-технических и природных в том, что человек совершает поступки (в том числе поступление на работу) осознанно, имеет свои цели, ожидания и представления о дальнейших перспективах взаимодействия с данной организацией. Именно от удовлетворенности сотрудника во многом зависит эффективность профессиональной деятельности и работы организации в целом.

Для реализации задач, стоящих перед организацией, выполнения различных планов (долгосрочных и краткосрочных), трудовой коллектив выполняет определенные действия, под которым подразумеваются производственные функции. Иногда этот термин заменяется аналогичным, которое более конкретно отражает его суть - производственное поведение.

Под производственным поведением скрывается широкий спектр действий сотрудника от технических навыков владения какой-либо техникой, видом спорта, специальными приборами, до поведенческих (принятые нормы в коллективе между педагогами-тренерами, нормы общения с родителями воспитанников, с обучающимися, способность работать с большой нагрузкой, в ненормированном режиме и т.д.).

В этой связи важно отметить тот факт, что эффективность профессиональной деятельности часто определяют не способности выполнять требуемые функции, а прилежание, старание, мера ответственности, с которыми они выполняются. Можно иметь высокую квалификацию, выдающиеся способности к той или иной деятельности, но не иметь мотивации к достижению результата, к труду в целом, к желанию работать в коллективе и достигать общих целей. Именно сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

Актуальность вопроса эффективности профессиональной деятельности трудового коллектива доказана многолетним опытом руководителей. Независимо от профиля организации от руководителя требуется грамотное управление персоналом, его профессиональной деятельностью. Таким инструментом управления профессиональной деятельностью трудового коллектива является эффективная кадровая политика. Человек может быть прекрасным тренером, но не очень успешным спортсменом, может быть успешным спортсменом, но не быть хорошим тренером, а также быть успешным тренером и спортсменом, но не быть эффективным руководителем или наоборот: иногда успешный руководитель не реализовал себя ни как спортсмен, ни как тренер.

В этом контексте снова прослеживается связь таланта, способностей и целенаправленного труда. Очень часто именно высокоэффективные сотрудники не имеют особых данных, или даже талантов, а другая категория блещет инициативой, кипучей деятельностью, блещет яркими идеями, но не

продвигается ни на шаг. Это во многом подтверждает мысль «терпение и труд все перетрут».

В условиях современного мира, когда есть выбор спортивных школ, квалифицированных педагогов, всё большее значение приобретает качество оказываемых услуг, технологии, компетенция персонала, а также снижение издержек, повышение эффективности функций управления спортивной школы.

Основу содержания эффективного управления современной организации составляет набор определенных методов и инструментов: от сочетания организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических методов [Маркетинг, с.46] до стратегического управления, самоорганизации и контроллинга [Хайруллина], а также мотивации исполнителя, состоящих, в свою очередь, из совокупности инструментов – приемов, «орудий» управленческого труда, применение которых приближает спортивную школу к эффективному управлению профессиональной деятельностью. Все они в той или иной мере применимы к управлению профессиональной деятельностью в спортивной школе.

Обязательные для любой организации организационно-распорядительные методы управления реализуются посредством таких инструментов как документы: это положения об организации, уставы, кодексы, должностные инструкции, а также средства властной мотивации: приказы, распоряжения, указания для исполнения [Маркетинг, с.46].

Данные инструменты подразумевают под собой распределение функций, обязанностей, полномочий и ответственности, установление порядка служебных взаимоотношений, что организует профессиональную деятельность в коллективе спортивной школы, то есть создает организующую схему. Организующая схема поможет увидеть упущенные функции и понять – кого нужно нанимать, чтобы спортивная школа компания работала системно и развивалась.

Масалова Е. добавляет такой инструмент как стратегическое планирование [Масалова], который считается самым мощным в достижении

поставленных целей для любой организации, позволяет избегать хаотичных действий под влиянием сиюминутной ситуации. Не обойтись в управлении профессиональной деятельностью, по мнению Е. Масаловой [Масалова] и без таких очевидных инструментов как планирование и координация. Для функционирования системы управления профессиональной деятельностью педагогического коллектива спортивной школы необходимо своевременно и четко ставить задачи сотрудникам, планировать выполнение и регулярно координировать действия подразделений.

Экономические методы управления подразумевают материальные инструменты, такой инструмент как премии и надбавки, а также сдельную оплату труда.

Считается, что экономические методы косвенно управляют мотивацией. Много рассуждений об их первичности или вторичности. Тем не менее, средства материального стимулирования важны для эффективности профессиональной деятельности трудового коллектива.

Социально-психологические методы управления с помощью инструментов управления способны повысить уровень вовлеченности членов коллектива в общее дело. Для этого широко используются морально-этические и нормативные ценности организации, корпоративная этика, одежда, стиль взаимодействия. Существенным фактором являются социальные гарантии, предоставляемые сотрудникам на постоянной основе, а также их детям и семьям [Процесс менеджмента].

Эффективное воздействие таких методов тесно связано с общими представлениями членов трудового коллектива о корпоративной этике, формах общения, принятых норм и ценностей. Большую роль играют психологические и поведенческие особенности трудового коллектива. Поэтому выбор инструментов для повышения эффективности профессиональной деятельности зависит от разных факторов и условий определенного коллектива.

Несомненно, важен весь комплекс инструментов управления профессиональной деятельностью трудового коллектива спортивной школы, но

особо хочется выделить экономические инструменты. Во многом они зависят от стадии существования и уровня организации, мотивационных задач в достижении результатов.

Для большинства сотрудников трудового коллектива оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем цены рабочей силы. Эта мысль подтверждается и словами Е. Масаловой, которая считает, что «настоящую хорошо сбалансированную систему мотивации всех сотрудников можно создать только на основе финансовой модели и четко распределенных обязанностей» [Масалова].

Оплата труда важна в связи с процессом и результатом работы, уровнем образования, опыта и профессиональных навыков сотрудника. Именно нормативные акты уравнивают это соотношение, устанавливая должностные оклады, надбавки, премии и прочие доплаты с учетом средних затрат.

Дополнительные выплаты дают возможность оценить индивидуальный или коллективный вклад в результат работы: за сложность, ненормированный рабочий день, совмещение, отдельные проекты. Это может быть регулярно или в определенные периоды времени, связанные с дополнительными обязательствами организации. Например, участие в реализации каких-либо проектах, которые гарантируют дополнительный заработок.

Полномочия руководителя, как правило, позволяют регулировать с помощью выбранных инструментов управление профессиональной деятельностью трудового коллектива, применяя различные формы материального стимулирования и формирования материально-духовных потребностей работников и обеспечивать рост их жизненного уровня.

Однозначно, что применение каких-либо инструментов управления профессиональной деятельностью трудового коллектива, зависит не только от внутренних условий в организации в коллективе (квалификация, возраст, климат), а и от множества внешних факторов, связанных с развитием общества, экономической и политической обстановкой в стране, уровнем занятости и т.д.

Между тем, жизнь не стоит на месте и «...тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает» [Упр.перс., с. 156]. Инициативный и заинтересованный человек, несомненно, приносит больше пользы и продуктивнее работает, но если результаты не оценивать, не одобрять и не поощрять даже пусть нематериально, а еще комментировать словами «А оно тебе надо? Премии же не дадут», то интерес пропадает и происходит отключение мотива. Поэтому в кадровом менеджменте необходим постоянный поиск новых стимулов и механизмов отслеживания мотивов к профессиональной деятельности в трудовом коллективе.

Инструмент мотивирования является альтернативой стимулированию. Грамотное использование персонала в соответствии с типами трудовой мотивации позволит избежать выгорания, потери инициативности и желания работать.

Ответственную и важную работу лучше поручать сотрудникам с внутренним типом мотивации

Где все спланировано, находится под строгим контролем и регулируется лучше всего справятся сотрудники с внешним положительным типом мотивации, чем обеспечат высокую производительность труда.

А для роли обслуживающего и второстепенного, технического персонала подойдут сотрудники с внешним отрицательным и репрессивным типами мотивации труда.

Обожина Д.А. дополняет, что «эффективная интенсивная деятельность по выполнению состоит из способностей исполнителей знать, сметь, мочь и хотеть, где:

– знать (данные о целевых установках либо событиях мероприятиях, согласно которым принято решение);

– сметь (данные установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для исполнителей, в том числе не преступать юридических и моральных норм);

– мочь (исполнители обязаны обладать ресурсами для исполнения иметь средства для выполнения возложенной задачи);

– хотеть (они должны быть замотивированы)» [Обожина].

Зачастую, в успешном управлении профессиональной деятельностью педагогического коллектива спортивной школы главным становится именно правильное мотивирование персонала. Выполнение этой функции может сгладить или даже скрыть недочеты в выполнении тех или иных функций менеджмента. Правильная мотивация заключается в том, чтобы каждый сотрудник изъявил желание проявить собственные профессиональные качества, и это обеспечит эффективную профессиональную деятельность педагогического спортивной школы в целом.

Таким образом, выбор инструментов управления профессиональной деятельностью зависит от особенностей организации и конкретных людей, работающих в коллективе спортивной школы. Поэтому применение каких-либо инструментов необходимо подстраивать под конкретную ситуацию в спортивной школе и характеристики трудового коллектива. Предпочтение отдается таким инструментам как стратегическое планирование, планирование и координация, контроллинг, а также сочетание организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических методов, методов самоорганизации и мотивации исполнителя, включающих в себя широкий спектр инструментов управления профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы.

2.3. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ

В разные периоды развития общества вопросы мотивации коллектива решались по-разному. Если коллективизм подразумевал метод «кнута и пряника», то сейчас в большей степени учитываются квалификация, опыт и стремление совершенствоваться.

Тем не менее метод «кнута и пряника» остается и сейчас, просто обретает другие формулировки, соответствующие времени: система поощрений и наказаний. Под поощрениями понимается вознаграждение (материальное или нематериальное), а под наказанием – лишение надбавки, премии, штраф. Все зависит от положения, которое принято в организации.

Березовские А.А. и Е.А. высказывают мнение, что организация разрабатывает такую систему управления мотивацией к профессиональной деятельности, которая учитывает реальность современного общества, обстановку экономическую и политическую, а также связана с условиями коллектива [Березовская, с.102]. Березовские предлагают пользоваться тройным неравенством, включающим «внутреннюю мотивацию, основанную на мотивационной сфере личности; внешнюю положительную мотивацию, основанную на поощрении и внешнюю отрицательную мотивации, основанная на наказании» [Березовская, с.102].

Эти положения базируются на таких инструментах управления мотивацией к профессиональной деятельности как самоконтроль, поощрение (материальное и нематериальное) и наказание (материальное и нематериальное).

То есть во главе перечня находятся стимулы, стимулирование как инструмент управления и контроля мотивации работников. Материальное стимулирование, в свою очередь, делится на денежное и неденежное. Это наиболее явные мотивационные средства, влияние которых является прямым, следовательно, подлежит детальному рассмотрению. При этом следует

отметить, для разных сотрудников разные мотивационные инструменты будут являться стимулирующим, кроме того, отдельные из них (такие как участие в конференциях, обмене опытом, командировки) могут входить в должностные обязанности работников. Следовательно, выбор определенных мотивационных инструментов для определенной организации или учреждения должен проходить по результатам исследований внутренней мотивации работников. И список для выбора должен быть предельно развернутым.

Материальный стимул требует денежных затрат и, соответственно, он подразумевает материальную выгоду для работника. Используя материальные инструменты мотивации, нужно дифференцировать поощрения с учетом вклада сотрудника. Применяемая методика должна быть регулярной и трудовой коллектив должен быть информирован об условиях данного вида поощрения.

Существует множество форм материального вознаграждения работников, среди которых: должностной оклад, зависящий от квалификации работника, или зарплата, премии (ежемесячные, квартальные, годовые, по итогам работы, за определенные события и мероприятия), надбавки (за стаж, квалификацию), оплата проезда, питания, обучения, лечения, парковку и тому подобное.

Учебники по менеджменту предлагают как эффективный инструмент мотивации расширение полномочий сотрудников с целью заинтересовать их процессом и результатом работы, что повысит внутреннюю мотивацию к профессиональной деятельности. К тому же, если это сопряжено с вознаграждением. В этом суть партисипативного метода мотивации, широко применяемого в организациях [Процесс менеджмента].

В рамках спортивной школы могут быть разработаны положения, в которых прописаны надбавки за присвоение почетного звания, спортивного звания по соответствующему профилю, награждение почетным знаком, нагрудным знаком по профилю; индивидуальные поощрительные выплаты; поощрительные выплаты по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год); поощрительные выплаты за высокие результаты работы; единовременная поощрительная выплата и т.п.

Неденежные материальные стимулы не связаны с прямыми выплатами за итоги профессиональной деятельности, они скорее связаны с блоком социальных гарантий. В данном случае организация несет материальные затраты для того, чтобы поощрить сотрудника. Неденежные вознаграждения – это льготы и компенсации. Льготы пользоваться определенными за счет организации и за счет частичной оплаты; в некоторых организациях предусмотрены частичные или полные компенсации.

Этот перечень может варьироваться и дополняться в зависимости от целей и задач организации, направлений ее деятельности, финансирования и формы собственности. Приведем особо популярные:

1. Компенсация за спорт (частичная или полная, ежемесячная, квартальная, годовая) – устанавливается внутренним документом.
2. Отложенные льготы – практика создания пенсионных фондов с накоплением взносов, что дает возможность при выходе на пенсию получать прибавку с основной пенсии. Такой опыт используется в ОАО «РЖД» (НПФ «Благосостояние»).
3. Программы поддержки сотрудников, у которых есть дети.
4. Льготное медицинское обслуживание, ДМС с расширенным спектром услуг.
5. Оплата повышения квалификации и различных обучений.
6. Дополнительные отпуска, например, добавление дней за ненормированный график работы.
7. Возможность гибкого графика работы или удаленного (частично удаленного, смешанного).
8. Программы страхования (жизни своей и членов семьи, программа «Антиклещ» и т.д.).
9. Льготы на жилье (субсидии).
10. Компенсация расходов на связь и транспорт.
11. Скидки на приобретение товаров или пользование услугами организации, в которой работает сотрудник.

12. Проведение корпоративных мероприятий за счет организации.

13. Ценные подарки.

Понятно, что только рациональное сочетание новых форм и инструментов управления мотивацией персонала, сочетающие в себе материальное и нематериальное стимулирование, способно привести к эффективной мотивации трудового коллектива.

Нематериальные стимулы призваны создавать удобные условия труда, необходимой частью которых является социально-психологический климат в коллективе, что регулируется такими инструментами управления мотивацией как социальные гарантии и корпоративная культура.

Социальные гарантии заключаются в знании условий труда, сроков договора (если подобный имеется), сущности работы, отпуска, больничного и т.

Формирование трудовой мотивации коллектива держится на освоенных сотрудником трудовых нормах и ценностях – так называемой корпоративной культуре спортивной школы. То есть мы говорим об управлении мотивацией с помощью корпоративной культуры.

Ценности в данном контексте выступают как некие представления члена коллектива о приоритетных целях и задачах жизни и работы, а также о ключевых средствах достижения данных целей.

Работники различных социальных групп, имеющие разные условия труда, профессии и опыт, имеют разные представления о ценностях. Одни придают значение материальным ценностям, которые выражаются в том, что человек имеет (дом, машина, земля и т.д.), другие делают акцент на духовном развитии, творческой насыщенности, для других работа – возможность общения. Для разных социальных групп работников, отличающихся условиями и содержанием труда, профессией, квалификацией, одни и те же объекты и явления могут обладать разной значимостью. Так, для одних основным ориентиром поведения в сфере труда является материальное благополучие, для других главное содержание труда, его творческая насыщенность, для третьих –

возможность общения. Суть в том, что ценности возвышают мотивацию, улучшают трудовой процесс и его результат.

Обожина Д.А. отмечает, что мотивационное управление связано с уровнем идентификации сотрудника, с ожиданием результатов работы, с оценкой работы, с чувством собственно достоинства [Обожина].

Одним из известных инструментов управления мотивацией к профессиональной деятельности является предоставление возможности обучения на рабочем месте: обмен опытом, наставничество, помощь в адаптации, инструктаж, делегирование полномочий, перемещение внутри коллектива, взаимозаменяемость и др. Внутри коллектива обучение более доступно, если есть возможность передать знания, обучить, а обучение вне соевой организации позволит отвлечься от основной работы и переключиться сугубо на получение новых знаний. Безусловно, такой способ обучения более эффективен, хотя и более затратный.

Для вновь принятых на предприятие сотрудников первой из проблем является социальная адаптация. Есть ряд формальных и неформальных способов, позволяющих ввести нового человека в коллектив.

Формальные инструменты заключаются в ознакомлении с положениями о спортивной школе, должностными инструкциями и другими управленческими документами. Неформальные инструменты – это личные контакты, при которых сотрудник узнает о неформальных правилах школы, интенсивности труда, способах стимулирования, ценностях и традициях, которые нередко отличаются от официальных. В этой связи действенным инструментом управления мотивацией является наставничество.

Здесь также можно добавить постоянное и систематическое вовлечение сотрудников в процесс планирования и принятия решений – инструмент делегирования. Сотрудники должны ощутить себя полноценными участниками обсуждения решений, намерений на будущее и других значимых моментов в деятельности спортивной школы.

Любой человек склонен меняться, также как его потребности, ценности, пристрастия и мотивы. Как говорят, хорошо иметь убеждения, но еще лучше время от времени их пересматривать. Человек изменяется под воздействием внутренних факторов (саморазвитие, самообразование, личный опыт), а также под влиянием условий внешней среды: на предприятии и в обществе. Поэтому не избежать кадровых перестановок, ротаций, сокращения кадров и приемов на работу новых, если цель этого – управление мотивацией к профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы.

Нельзя не остановиться на немаловажно инструменте управления мотивацией к профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы как социокультурная деятельность. Большинство педагогов изначально заточены на интерес к этой сфере деятельности, которая выступает мощным двигателем мотивации, что способствует вовлечению членов коллектива в общественную деятельность по интересам: будь то спортивное направление, или творческое, песенное или связано с увлечениями сотрудников. Человеку свойственно испытывать удовольствие от возможности в рабочем пространстве открыть свои другие стороны, интересы, что вызывает глубокое удовлетворение и, как следствие, повышает мотивацию к профессиональной деятельности.

С этой мыслью соглашается и Т.И. Лаздина [Лаздина], считая, что социально-культурная деятельность дает возможность самореализоваться, раскрыть творческий потенциал, возможность общаться и строить новые связи внутри коллектива. В условиях реализации такой деятельности человек имеет возможность выйти за пределы образовательного учреждения, попасть в социально-психологическую ситуацию, максимально способствующую самореализации его творческих возможностей, которые не удастся проявить в профессионально-трудовой и иных сферах жизнедеятельности. Например, участие в проектах, спартакиадах, не носящих чисто спортивный интерес, а связанных с досуговой деятельностью, хобби, увлечениями; добровольческих отрядах или единичных акциях и т.п.

В результате такого рода деятельности происходит рост разнообразия умений и навыков спортивных педагогов, расширяется диапазон способностей.

Воробьева М.А. считает, что в выборе оптимальной системы управления мотивацией «руководителю поможет знание социально-психологических типов, таких как: молодые специалисты, профессионалы, творцы, пунктуалы, хранители традиций. Учитывая данную типологию, руководитель в своей практике может использовать конкретные методы и инструменты мотивации профессионального развития педагогов» [Воробьева, с.59].

Всегда было понятно, что эффективное управление мотивацией к профессиональной деятельности сочетает в себе материальные инструменты (например, высокая оплата труда, которая держит работника на данном рабочем месте) и дополнительные бонусы (нематериальные, неденежные, социальные), которые повышают эффективность профессиональной деятельности.

Эту мысль подтверждает М.А. Воробьева: «для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация в спортивной школе, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким и оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдать принципы доступности, осязаемости, постепенности» [Воробьева, с. 58].

Таким образом, выбор инструментов и средств управления мотивацией к профессиональной деятельности - актуальный для каждого руководителя этап в руководстве спортивной школой. Основная задача директора спортивной школы – выбрать наиболее эффективные инструменты и сформировать систему управления мотивацией с учетом всех факторов и условий в данном учреждении.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Феномен мотивации к профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы заключается в самой сути и основной цели спортивной школы: достижение результатов, побед у спортсменов, которые тренируются. Педагог спортивной школы изначально должен быть замотивирован на достижение успеха, поставленных целей и задач для себя конкретно, своих подопечных и спортивной школы в целом.

Одной из основных задач руководителя является ориентация сотрудников на достижение стоящих перед организацией целей. Поэтому роль управления мотивацией занимает центральное место в системе менеджмента. Именно мотивация непосредственно определяет, как работники будут себя вести. Особенно сильное влияние мотивация приобретает в современных условиях – под действием научно-технического прогресса, всеобъемлющей информатизации и автоматизации, повышения социальных ожиданий и уровня образования персонала.

К факторам-мотиваторам для педагогов спортивной школы можно добавить возможности для роста, оптимальное построение системы управления образовательной организацией. Значимы для педагогов: премии, аттестация на более высокую квалификационную категорию, вознаграждения, связанные с совершенствованием организации труда в образовательном учреждении, его обогащением, повышением квалификации педагогических кадров.

В этой связи актуальными являются инструменты управления системой мотивации профессиональной деятельностью трудового коллектива спортивной школы, который заключается в создании определенных условий с использованием широкого спектра инструментов, таких как кадровое планирование, обучение; повышение квалификации, аттестация персонала; организация оплаты труда и стимулирования профессиональной деятельности; корпоративная культура и ценности.

Выбор инструментов управления профессиональной деятельностью зависит от особенностей организации и конкретных людей, работающих в коллективе спортивной школы. Могут быть применимы организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы, а также методы стратегического управления, каждый из которых состоит из совокупности инструментов и приемов, способствующих эффективному управлению профессиональной деятельностью педагогического коллектива спортивной школы. Особая роль отводится мотивации исполнителя. Таким образом, применение каких-либо инструментов необходимо подстраивать под конкретную ситуацию в спортивной школе и характеристики трудового коллектива.

Таким образом, мотивирование и стимулирование труда позволяют получить эффект не только за счет экономических механизмов. Ориентация на человеческий фактор не требует больших затрат и всегда дает убедительные результаты.

ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ

3.1. ДИАГНОСТИКА АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ

Исследование было проведено на базе МАУ СШ № 1 города Тюмени (город Тюмень, ул. Ватутина, 1).

МАУ СШ № 1 города Тюмени является первой и старейшей спортивной школой в Тюменской области. Она была основана в 1938 году. Основатель спортивной школы – Иоанидис Павел Александрович (1916–1999 г.г.). Благодаря его усилиям было открыто 25 школ в 13 городах и районах Тюменской области. В учреждении работают высококвалифицированные тренеры – преподаватели – отличники физической культуры и спорта, ветераны труда, тренеры-преподаватели высшей категории, а также молодые специалисты, которые являются мастерами спорта.

Для формирования и реализации системы управления мотивацией к профессиональной деятельности в спортивной школе был разработан чек-лист:

1. Изучаем организационно-распорядительные документы и организационно-управленческую структуру МАУ СШ № 1 города Тюмени.
2. Изучаем кадровый состав спортивной школы.
3. Проводим диагностику мотивов профессиональной деятельности и выявляем ведущие мотивы профессиональной деятельности.
4. Определяем уровень мотивации к профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы: SWOT-анализ мотивации в педагогическом коллективе.
5. Выявляем инструменты управления мотивацией.

6. На основании полученных данных выбираем факторы целевого воздействия и составляем модель управления мотивацией к профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы – модель «Оптимум мотивации», которая включает в себя компоненты, помогающие поддерживать оптимальный уровень мотивации в педагогическом коллективе спортивной школы.
7. Предполагаем, что достичь оптимума мотивации поможет применение различных инструментов управления мотивацией к профессиональной деятельности в спортивной школе.
8. Контрольное исследование с целью выявления мотивов к профессиональной деятельности.

Для выяснения системы управления мотивацией к профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы мы изучили организационно-распорядительные документы и организационно-управленческую структуру МАУ СШ № 1 города Тюмени.

1. Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, строится на принципах единоначалия и коллегиальности, обеспечивающих государственно-общественный характер управления Учреждением.

Органами Учреждения, в том числе органами, обеспечивающими государственно-общественный характер управления, являются: Наблюдательный совет; руководитель Учреждения – директор; педагогический совет; общее собрание работников.

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления Учреждением, порядок принятия ими решений и выступления от имени Учреждения определяются Уставом МАУ СШ № 1 города Тюмени [Устав].

Основной функцией директора школы является оперативное руководство, управление жизнедеятельностью образовательного учреждения, координация действий через педагогический совет, общее собрание трудового коллектива.

Мотивационную функцию выполняет заместитель директора.

Формы самоуправления: Педагогический совет руководит педагогической деятельностью в школе; Тренерский совет с целью координации работы отделений. Все перечисленные структуры совместными усилиями решают основные задачи образовательного учреждения и соответствуют Уставу МАУ СШ № 1 города Тюмени [Устав].

Основные формы координации деятельности: план работы МАУ СШ № 1 города Тюмени на учебный год; план внутришкольного контроля; план работы тренерского совета на весь год; план работы педагогического совета на весь год.

Организация управления образовательного учреждения соответствует уставным требованиям.

В настоящее время материальная база Учреждения позволяет профессионально работать по всем направлениям деятельности.

Организационно-распорядительными и правоустанавливающими документами в организации являются «Устав МАУ СШ № 1 города Тюмени» [Устав], Коллективный договор [Кол. договор], «Правила внутреннего трудового распорядка» [Правила], приказы, а также «Кодекс профессиональной этики и служебного поведения работников в МАУ СШ №1» [Кодекс], положения о проведении различных конкурсов и мероприятий, правила, отчеты о проделанной работе.

2. Кадровый состав

Тренерско-педагогический коллектив состоит из квалифицированных кадров, в большинстве имеющих высшее образование по специальности – 85% тренеров; 10% имеют среднее специальное образование и 5% – неоконченное высшее (Рисунок 2). При этом 75% аттестованы на квалификационные категории. Спортивная школа № 1 достаточно обеспечена кадрами, обладающими необходимым образованием и навыками. Так, в спортивной школе 85% тренерского состава работают на постоянной основе, а для рационального использования тренеров-педагогов привлекаются совместители,

что имеет большое значение для улучшения работы учреждения. Большая часть тренерско-педагогического коллектива имеет высшее физкультурное образование и стаж работы (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика тренерско-педагогического состава

	Кол-во, чел.
Всего тренеров– преподавателей	60
Тренеры-преподаватели – внешние совместители	9
Постоянные (штатные)	51
Тренеры– преподаватели с высшим образованием из них:	51
с высшим педагогическим (физкультурным) образованием	49
со средне-специальным образованием	6
Тренеры– преподаватели, аттестованные на квалификационные категории (всего): из них:	44
на высшую квалификационную категорию	27
на первую квалификационную категорию	17

Кадровый состав спортивной школы дополняют административные работники и специалисты, которые отвечают за управление различными процессами, в том числе мотивацией к профессиональной деятельности (таблица 2).

Таблица 2

Административные работники и специалисты

Наименование должностей	Показатели ОУ (чел.)
Директор	1
Заместитель директора	3
Главный бухгалтер	1
Инструктор-методист	3
Учебно-вспомогательный персонал	36
Обслуживающий персонал	2
ИТОГО	46

Управление мотивационной сферой возложено на заместителя директора, о чем следует из отчета о самообследовании [Отчет].

Большая часть тренеров имеет педагогический стаж свыше 10 лет. Это свидетельствует о том, что в организации сплоченный, сложившийся коллектив и низкая текучесть кадров.

3. Проведение исследования в соответствии с планом и выбранными методиками исследования. Время (период) проведения констатирующего исследования: май 2022 г. (10.05.22 – 17.05.22 гг.)

Характеристика выборки (количество, пол, возраст и др.): педагоги спортивной школы МАУ СШ №1 города Тюмени. Всего в опросе участвовало 60 респондентов: 34 женщины (56%), 26 мужчин (44%) в возрасте от 22 до 65 лет.

Методы исследования: опрос и анкетирование, SWOT-анализ, методы количественной и статистической обработки результатов, методы первичной статистической обработки результатов эксперимента (определение среднего значения). Обработка, анализ и интерпретация результатов исследования, наглядная форма представления результатов (таблицы, диаграммы).

Диагностику мотивации к профессиональной деятельности проводим с помощью опросника «Мотивация профессиональной деятельности» Францевой Т.Н., состоящего из 60 утверждений (см. Приложение 1). По каждой шкале подсчитывается сумма баллов с учетом знаков. Наибольший балл показывает ведущий мотив профессиональной деятельности и тот вид регуляции, который является его источником. Средние баллы по результатам диагностики мотивов к профессиональной деятельности представлены в таблице 3.

Таблица 3

Рейтинг среднего балла по мотивам профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы
(констатирующее исследование, июнь 2022, n = 60 чел.)

Мотив	Средний балл
Самореализации	39
Познавательный	37
Активности	37
Взаимодействия	32
Жизнеобеспечения	27
Признания	20

Как мы видим из результатов ведущим мотивом профессиональной деятельности является мотив самореализации (39 баллов), на втором месте мотив познавательный и мотив активности (по 37 баллов).

Мотив самореализации самый сильный и подразумевает желание индивида найти место в обществе, раскрыть личные качества, применить знания и навыки, осуществить замыслы. Он хочет быть лучше других, получить удовлетворение от достигнутого. Потребность в самореализации самая сильная из тех, что есть у человека. Основу самореализации составляет признание и самоутверждение. Человеку важно показать все, что он умеет, и получить за это одобрение. Тем не менее, полученные данные показывают, что одобрение и признание не так важно для педагогического коллектива спортивной школы (самая нижняя позиция – 20 баллов).

С мотивом самореализации тесно связан познавательный мотив, который подразумевает регулярное получение знаний (повышение квалификации, аттестации, мастер классы и т.д.), а также мотив активности (познавательной, социальной).

Как показали результаты исследования, основные мотивы профессиональной деятельности педагогов носят нематериальный характер.

Диагностику мотивации к профессиональной деятельности проводим также с помощью анкеты «Изучение мотивации работников в организации» (см. Приложение 2). Анкета составлена на базе теорий А. Маслоу [Маслоу] и Д. Макклеланда [Макклеланд] с учетом реальных факторов мотивации и стимулирования. Анкета понятна, содержит основные блоки вопросов по мотивации, интерпретация ответов проста и помогает определить, какие мотивы побуждают сотрудников к трудовой деятельности.

Анализ полученных данных показал, что для разных возрастных категорий сотрудников существуют разные мотивы, побуждающие к деятельности. Для 11% тренеров материальными мотивами является постоянное получение заработной платы, для 15% – вознаграждение за выслугу лет, премии, вознаграждения по итогам за год; 74% главной материальной потребностью считают неденежные вознаграждения (билеты, участие в мастер-классах, соревнования и т.д.) (Рисунок 2).

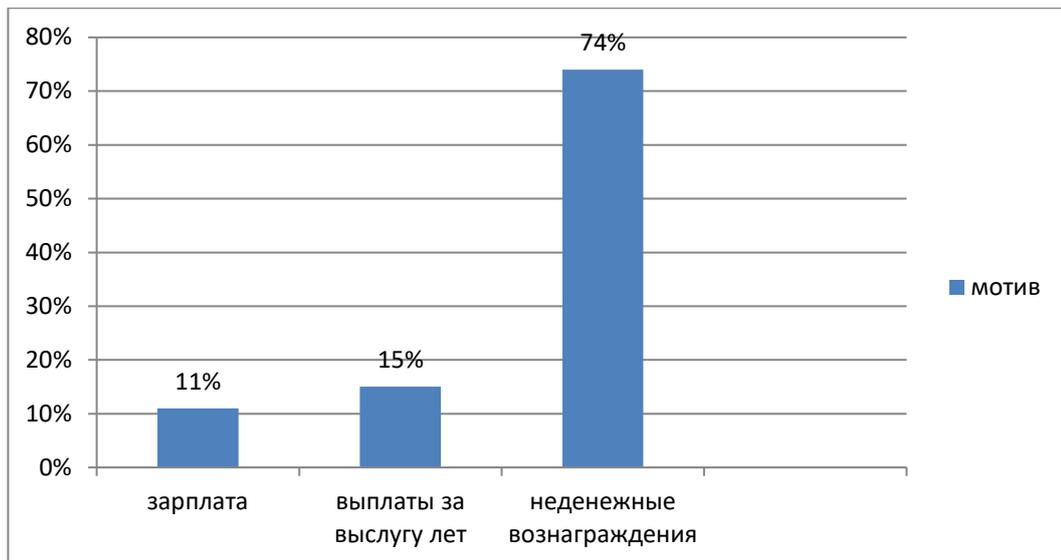


Рис. 2. Рейтинг материальных мотивов, побуждающих к профессиональной деятельности
(констатирующее исследование, июнь 2022, n = 60 чел.)

То есть даже среди материальных мотивов преобладают неденежные. Далее рассмотрим мотив безопасности и защищенности (Рисунок 3).

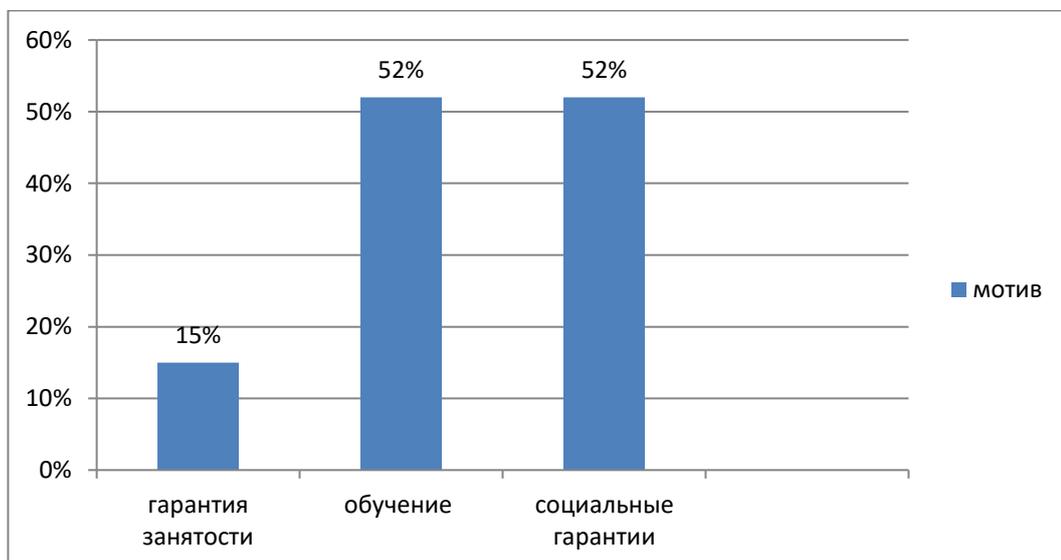


Рис. 3. Рейтинг мотивов безопасности и защищенности
(констатирующее исследование, июнь 2022, n = 60 чел.)

Мотив безопасности и защищенности для 15% педагогического состава заключается в гарантии занятости; для 52% отметили важность обучения различных уровней (повышение квалификации, аттестация, вебинары,

семинары за счет спортшколы), также 52% отметили важность гарантий социального характера (отпуск, больничный, отгулы и т.д.) (Рисунок 4).

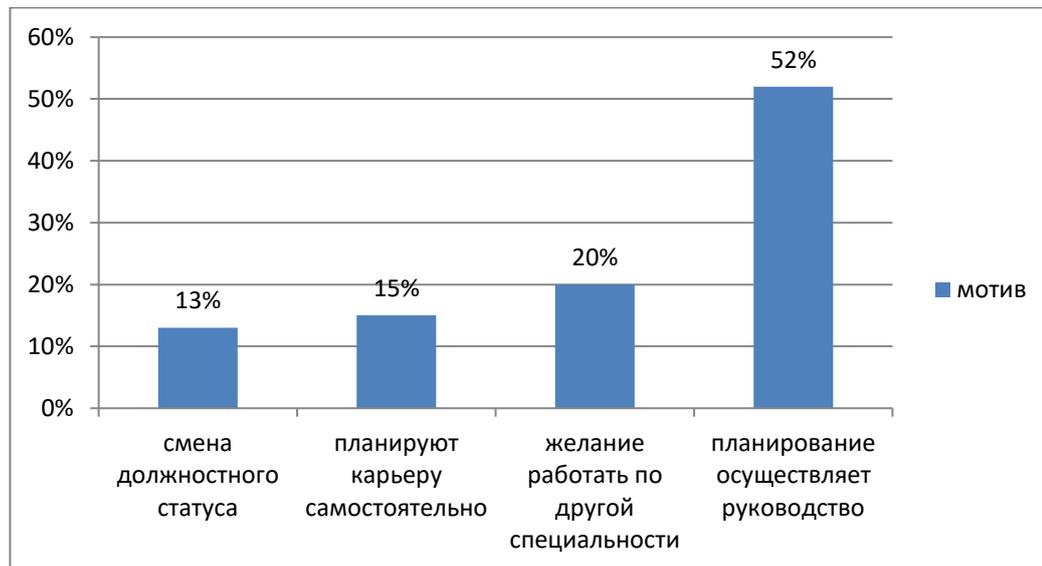


Рис. 4. Рейтинг мотива построения карьеры (констатирующее исследование, июнь 2022, n = 60 чел.)

Что касается мотива карьеры, то только 15% планирует свою карьеру самостоятельно; 52% уверены, что планирование осуществляет руководство спортшколы; 13% хотели бы поменять свой должностной статус; 20% хотели бы работать по другой специальности (Рисунок 4).

Социальные мотивы профессиональной деятельности выражаются в многолетней привычке работать в данном коллективе у 57% респондентов, быть его частью; в возможности свободного и дружеского общения с коллегами по работе у 20%; 13% – в ощущении своей нужности людям; 10% отметили важность внутреннего корпоративного кодекса, принятых норм в коллективе (Рисунок 5).



Рис. 5. Рейтинг социальных мотивов (констатирующее исследование, июнь 2022, n = 60 чел.)

Мотив самоуважения достаточно высокий. Свою трудовую деятельность считают полезной 70% респондентов; просто работником коллектива, выполняющим необходимую работу, считают себя 5%; признание от окружающих за свою трудовую деятельность получают 15%; 10 % ощущают самостоятельность в принятии решений; те же 70% ощущают свою компетентность в профессии (Рисунок 6).

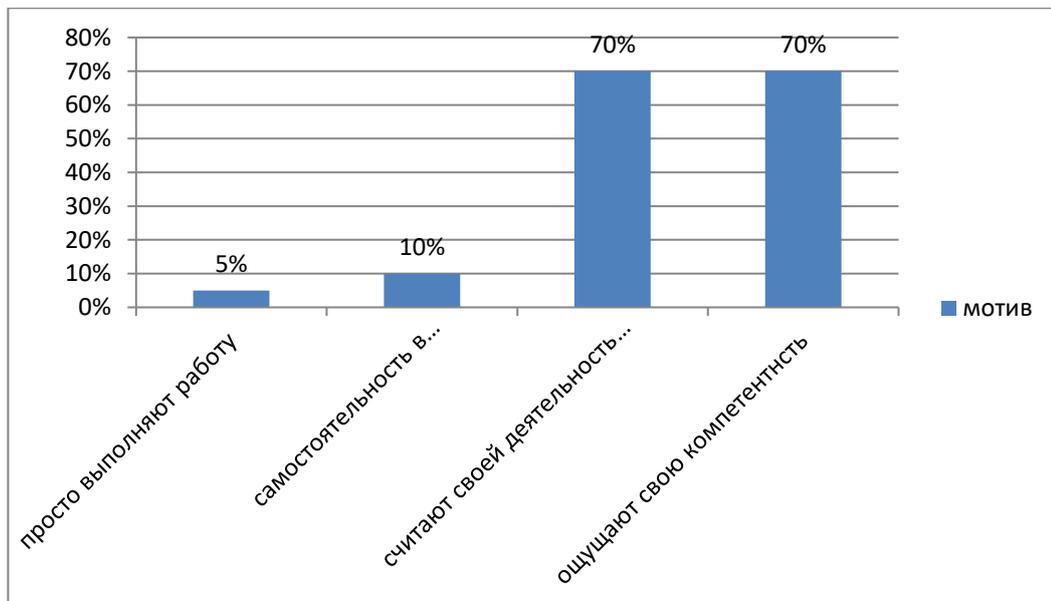


Рис. 6. Рейтинг мотивов самоуважения (констатирующее исследование, июнь 2022, n = 60 чел.)

Высокий уровень мотива самоуважения говорит о желании в повседневной работе ставить себе новые, рудные задачи. Уровень самоуважения напрямую связан с уровнем притязаний человека: его социальными, духовными и материальными потребностями.

Мотив самовыражения подтверждает результаты, полученные при первом опросе, для 30% работа является наиважнейшим делом жизни; 35% через работу реализуют все свои способности и достоинства, в том числе не только профессиональные, но и связанные с хобби и другими интересами; 35% работа дает возможность выразить себя (Рисунок 7).

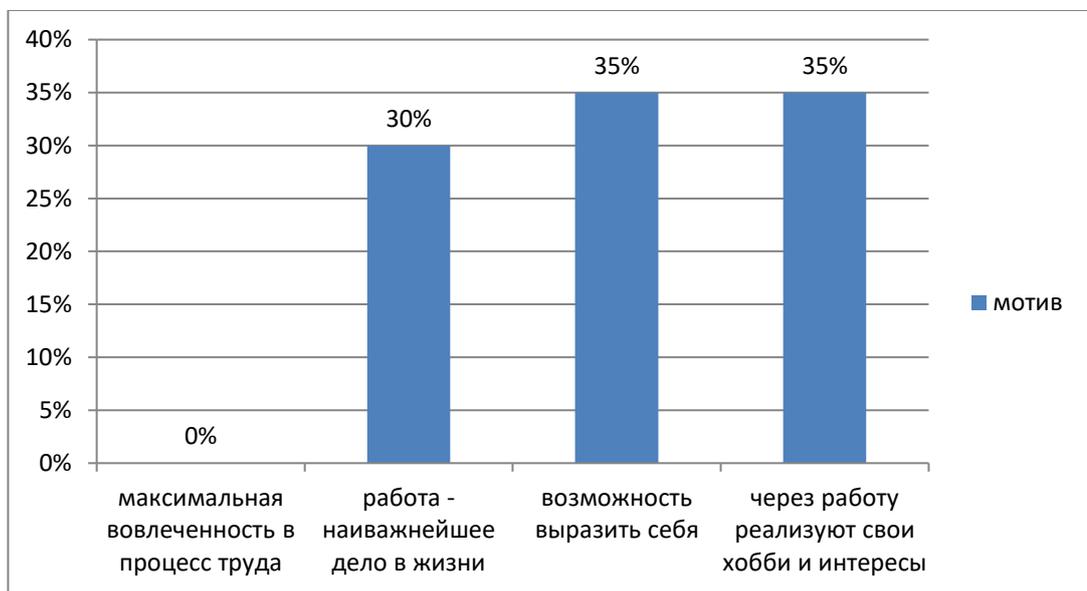


Рис. 7. Рейтинг мотивов самовыражения (констатирующее исследование, июнь 2022, n = 60 чел.)

Не был отмечен ни одним респондентом пункт «Ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда», что позволяет сделать о недостаточной обратной связи в коллективе между тренерско-педагогическим составом и административным.

Последний блок анкеты содержал варианты ответов о потребностях высшего порядка (мотив признания) (Рисунок 8).

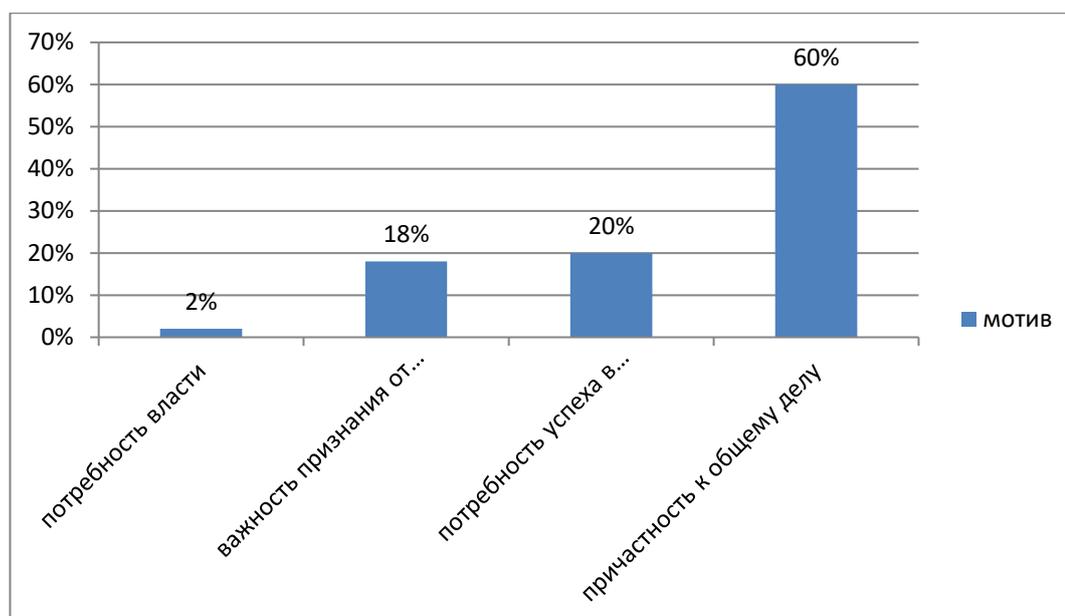


Рис. 8. Рейтинг мотивов признания (констатирующее исследование, июнь 2022, n = 60 чел.)

Полученные данные созвучны с результатом опроса: мотив признания как таковой мало важен для педагогического коллектива: потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации?) отметили 2%; потребность успеха (желаете ли вы достичь успеха в своей профессиональной деятельности) – 20%; потребность в причастности к чему или кому-либо – в дополнение многие указали причастность к общему делу – 60%; 18% отметили важность признания в результатах своих воспитанников.

Данные, полученные в результате анкетирования, показывают явное преобладание нематериальных мотивов над материальными. Преобладающими мотивами являются мотивы самореализации, самоуважения и самовыражения, социальные мотивы (мотив взаимодействия), недостаточно развиты материальные мотивы (в большей степени интересуют коллектив неденежные привилегии); познавательные мотивы достаточно высоки, но нет явного стремления строить карьеру и планировать ее самостоятельно. Возможно, здесь необходимо регулярное информирование со стороны руководства о новых вакансиях, стажировках, курсах, которые помогут каждому участнику

коллектива спортивной школы найти свой путь развития и профессионального роста.

Таким образом, полученные данные в результате опроса и анкетирования позволили нам провести SWOT-анализ мотивации в педагогическом коллективе спортивной школы.

4. SWOT – анализ мотивов к профессиональной деятельности включает в себя такие категории: Strengths (сильные стороны); Weaknesses (слабые стороны); Opportunities (возможности); Threats (угрозы). Полученные данные представлены в таблице 4.

Таблица 4

SWOT – анализ мотивов к профессиональной деятельности

S – Сильные стороны	W – слабые стороны
1. Сформированная организационная структура, нормативно-правовая база, организационно-распорядительные документы	1. Сложившийся характер отношений с руководством в информационной сфере
2. Высокий уровень профессионализма сотрудников и наличие необходимых навыков	2. Не в полной мере используются возможности инструментов мотивации сотрудников
3. Четко разработанная кадровая политика	3. Присутствует нейтральное восприятие сотрудниками мотивационных факторов
4. Мотивационную ценность для сотрудников представляет нематериальные стимулы, фактор отношения с коллегами и моральная оценка труда	4. Работники не заинтересованы в построении карьеры
5. Работники стремятся к повышению квалификации	5. Отсутствие четкого карьерного плана у сотрудников
6. Вовлеченность в общее дело, общие цели, сплоченный коллектив	6. Недостаточная система нематериального поощрения в виде общественного признания и одобрения заслуг и т.п.
7. Социальные гарантии	
О – Возможности	Т – Угрозы
1. Улучшение условий труда (график работы, оснащение помещений, создание рекреационных зон)	1. Отток кадров, прежде всего, высокопрофессиональных
2. Средняя зарплата сотрудников превышает среднемесячный уровень в городе	2. Недостаточное количество ресурсов у предприятия для разработки и внедрения действенной программы мотивации
2. Привлечение высококвалифицированных кадров	3. Неэффективность программы управления мотивацией к профессиональной деятельности

3. Твердое желание руководства сформировать реальную и действенную программу управления мотивацией к профессиональной деятельности.	
4. Корпоративная культура и ее элементы.	
5. Обратная связь, система информирования.	

5. Инструменты управления мотивацией в спортивной школе.

Система мотивации спортивной школы включает в себя материальные и нематериальные инструменты.

Управление мотивацией осуществляет директор и заместитель. Организационная структура спортивной школы имеет четкую структуру, между сотрудниками распределены функции, обязанности, полномочия и ответственность, что отражено в должностных инструкциях, приказах по кадрам.

Управление мотивацией к профессиональной деятельности осуществляется посредством применения таких административных инструментов как регламенты, нормы, инструкции, правила и т.п. Такие инструменты имеют определенные преимущества: позволяют поддерживать дисциплину, действовать согласно инструкции, но лишают возможности инициативы и творчества.

Материальная мотивация осуществляется в виде оплаты труда в соответствии с положением об оплате труда работников МАУ СШ № 1 города Тюмени. Должностные оклады устанавливаются в соответствии с квалификацией, деловыми качествами работников, объемом и сложностью работ. Заработная плата выплачивается не реже, чем каждые полмесяца. Расчет средней заработной платы производится в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ.

Дополнительные выплаты:

- при совмещении профессий (должностей) или выполнении обязанностей временно отсутствующих работников без освобождения от своей основной работы производятся доплаты. Конкретный размер доплаты определяется соглашением сторон трудового договора;

- педагогическим работникам выплачиваются единовременное вознаграждение в связи с юбилейными датами по достижении 60 лет мужчинам и 55 лет женщинам, вне зависимости от дальнейшего продолжения трудовых отношений со спортивной школой. Размер выплаты определяется положением об оплате труда учреждения.

- оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством;

- обеспечение периодическими изданиями и нормативно-справочной литературой для профессиональных нужд (по заявке);

- оплата обучения, повышения квалификации, переподготовки, обмена опытом сотрудников по возможности;

- оказание материальной помощи на проведение ритуальных мероприятий в случае смерти близких родственников.

Поддержание уровня информированности коллектива осуществляется такими инструментами. Работодатель рассматривает предложения работников, направленные на улучшение деятельности спортивной школы, в письменном виде, информирует через совещания, собрания о результатах. Новые документы размещаются на сайте или доске информации.

К инструментам социального стимулирования относятся гарантированные выплаты по больничным и декретным листам, выплаты пособий разного вида; отпуск. Коллективный договор предусматривает при сокращении численности штата не допускать увольнения двух работников одной семьи одновременно. Спортивная школа обеспечивает проведение мероприятий по формированию у работников навыков здорового питания. Содействует проведению иммунизации, вакцинопрофилактики работников в рамках национального календаря профилактических прививок, совершенствует

меры противодействия распространению ВИЧ/СПИД, наркомании, алкоголизма и других социально значимых заболеваний среди работников.

Дополнительные инструменты – предоставление билетов на различные мероприятия для детей и взрослых, участие в мастер-классах для саморазвития и личностного роста; отгулы. Гарантированные обязательства по созданию необходимых условий для охраны и укрепления здоровья сотрудников, условий труда [Устав; Кол.договор].

Исследование показало, что управление мотивацией к профессиональному росту на достаточном уровне: администрация даже в большей мере заинтересована в квалифицированных кадрах, поэтому особое внимание уделяется курсам повышения квалификации, аттестационным мероприятиям, дополнительным обучающим семинарам и тренингам, мастер-классам от ведущих преподавателей-тренеров. Например, в Уставе [Устав] записано повышение квалификации не реже одного раза в четыре года. Тем не менее, по результатам видно, что многие тренеры не планируют карьеру самостоятельно, возможно, не видят перспективы роста именно в рамках данного учреждения. Многие хотят сменить специальность.

Инструментом мотивации, который используется недостаточно полно в спортивной школе, является корпоративная культура. «Кодекс профессиональной этики и служебного поведения работников МАУ СШ № 1 города Тюмени» был подписан только в 2022 году. Настоящий Кодекс устанавливает общие принципы профессиональной этики и основные правила служебного поведения работников спортивной школы независимо от замещаемой должности, основанные на нравственных критериях и традициях, а также на международных стандартах и правилах осуществляемой деятельности. Можно предположить, что коллектив сплоченный, общение с коллегами доставляет удовольствие. Но в основном они общаются на мероприятиях запланированных: соревнованиях, спартакиадах, конкурсах.

В Уставе [Устав] прописано, что все спортсмены и сопровождающие их на соревнования тренеры обеспечиваются одеждой и экипировкой в едином стиле.

К инструментам нематериального симулирования, связанными с мотивами признания и самоуважения, которые используются в МАУ СШ № 1, относятся также признание заслуг тренеров, которое выражается в поздравлении на Педагогическом совете, в коллективе, размещении на доске информации или в СМИ.

По рекомендательным письмам администрации тренерам со стажем присваиваются звания ветеран труда, вручаются грамоты и благодарственные письма от Комитета по спорту и молодежной политике города Тюмени, Администрации города Тюмени и Правительства Тюменской области, что сопровождается и премиальными выплатами.

Управление мотивацией за счет возможности личностной самореализации: участие в волонтерской и благотворительной деятельности, проведение бесплатных мастер-классов, тренингов, участие в творческих выставках по интересам и хобби и т.д.

Полученные в ходе практического исследования данные были дополнены теоретическими выводами, затем была выведена Модель «Оптимум мотивации» (Рисунок 9), которая включает в себя компоненты, помогающие поддерживать оптимум мотивации в педагогическом коллективе спортивной школы:

1. организационно-распорядительные документы организации – отлаженная организационная схема работы спортивной школы;
2. материальные стимулы (зарплата, премии, вознаграждения);
3. поддержание уровня информированности коллектива обо всех возможностях, новшествах, изменениях (в том числе кадровых) в коллективе;
4. социальные гарантии (отпуск, больничный лист, путевки в лагерь, санаторий и т.д.)

5. профессиональная самореализация: повышение квалификации, аттестация, обучение и профессиональная самореализация;

6. корпоративная культура (внутренний корпоративный кодекс, устав; форменная одежда; социально-психологический климат в коллективе, чувство сплоченности и общности, причастности к общему делу);

7. нематериальные стимулы (грамоты, награды, доска Почета, статьи и репортажи в СМИ, поощрение билетами на мероприятия, поездками, мастер-классами и т.д.);

8. личностная самореализация (творческие мероприятия, досуговые).



Рис.9. Модель «Оптimum мотивации» (составлено автором)

Усиление компонентов «Оптimum мотивации» приводит к повышению мотивации к профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы.

3.2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ШКОЛЕ

Для разработки программы по управлению мотивацией профессиональной деятельности мы выявили основные мотивационные факторы, требующие первостепенного внимания:

- связь прилагаемых усилий с результатами труда;
- информационная мотивация;
- корпоративная культура и климат в коллективе;
- нематериальные стимулы и воспринимаемая ценность материальных и нематериальных вознаграждений;
- планирование карьеры;
- личностная самореализация.

Это не исключает остальных компонентов, но основной упор сделан на выявленные проблемы.

Программа управления мотивацией профессиональной деятельности в трудовом коллективе спортивной школы

1. Обоснование программы

Данная программа представляет собой комплекс инструментов для управления мотивацией профессиональной деятельностью спортивной школы № 1. Необходимость данной программы вызвана проведенным исследованием на базе спортивной школы.

Цель программы – поддержание оптимума мотивации в спортивной школе для эффективной профессиональной деятельности.

Контингент – тренерско-педагогический коллектив спортивной школы.

Новизна программы в том, что она разработана конкретно для МАУ СШ № 1 на основании проведенного исследования. Полученные даны были обработаны, проанализированы и на этом основании разработана программа с использованием конкретных инструментов.

Практическая значимость – в полученных результатах после реализации программы.

Сроки реализации проекта – июнь-ноябрь 2022 года.

База реализации проекта – МАУ СШ № 1 города Тюмени.

Ресурсы:

- нормативно-правовая, научно-методическая документация,
- материально-техническая база спортивной школы,
- человеческие ресурсы (специалисты, организационная инфраструктура).

Ожидаемый результат: после реализации программы в спортивной школе достигнуть оптимума мотивации.

Механизм реализации программы: ее компоненты, их содержание и инструменты и прогнозируемый результат (таблица 5).

Таблица 5

Программа управления мотивацией к профессиональной деятельности в трудовом коллективе спортивной школы

Механизм реализации программы №	Направление программы / компоненты модели	Содержание и инструменты	Результаты
1	Организационно-распорядительное	Доработка документации по обеспечению мотивации труда педагогов	Дополнить действующие документы такими положениями, как гибкий график работы, плавающий отгул. Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов. Методические и аналитические материалы по обобщению педагогического опыта. Организация работы методического кабинета, в т.ч. виртуального.
2	Материальная мотивация	Изыскать возможности дополнительного премирования. Оценка результатов труда и возможностей работников	Положение о премировании. Участие в конкурсах. Положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

3	Информационная мотивация	Создание многоканальной системы информирования сотрудников. Доведение до тренерско-педагогического коллектива необходимых сведений о делах спортивной школы.	Копилка идей: обмен опытом. Обновленный сайт. Отчеты. Собрания коллектива. Локальная сеть. Мессенджеры. Как результат: информированность о делах спортивной школы, мышление и деятельность с позиции интересов организации.
4	Социальные гарантии	Занятия спортом, фитнесом в свободное время. Школа здоровья. Безопасность труда. Забота о нуждающихся. Забота о семье работника.	Организация комнаты разгрузки, рекреационной зоны. Лекции врачей-специалистов (онлайн, вебинары) по предупреждению заболеваний, правильному питанию. Женское здоровье: консультации. Льготы, скидки для членов семьи. Как следствие, социальная защищенность и интеграция с организацией, повышение трудовой активности.
5	Профессиональная самореализация	План построения карьеры, профессионального роста Внедрение новшеств Работник эффективен, если он видит в организации перспективы карьерного роста. Когда человек полагает что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снизится, а то и уменьшится до нуля.	Наставничество, выбор наставника. Организация обладает необходимой инфраструктурой и обеспечивает нужными для работы знаниями и навыками. План каждого сотрудника по профессиональному росту на перспективу. Обмен опытом. Возможность овладевать новыми навыками. Работа не идет вразрез со стилем жизни. Конкурентная, но интересная и продуктивная рабочая среда.

6	Корпоративная культура	<p>Развитие корпоративной культуры СШ с целью улучшения климата в коллективе, повышения сплоченности и общности интересов</p> <p>Вовлеченность в общее дело.</p> <p>Делегирование ответственности, участие в принятии решений (педсовет, тренерский совет)</p>	<p>Создание символики СШ, оформление спортшколы в соответствии с философией и миссией.</p> <p>Значки, эмблемы. Сувениры с атрибутикой.</p> <p>Традиции.</p> <p>Профессиональные ценности педагогов.</p> <p>Тимбилдинг как инструмент налаживания коммуникаций в организации.</p> <p>Достигаемые цели: участие в принятии решений на рабочем месте. Возможность реализовать потенциал.</p> <p>Понимание и признание целей организации, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками.</p>
7	Нематериальные стимулы	<p>Нематериальные поощрения в виде участия в мастер-классах, вебинарах, тренингах.</p> <p>Создание комфортной рабочей среды: оснащение рабочих мест всеми необходимыми средствами с учетом потребностей работников.</p> <p>Регулярное подведение итогов деятельности, важность достижений за неделю, месяц.</p> <p>Рейтинги</p>	<p>Мастерские для психологической разгрузки</p> <p>Доска информации с рейтингами.</p> <p>Книга отзывов и предложений.</p> <p>Признание заслуг работника – лучший мотиватор.</p> <p>Создание роликов, мини-фильмов, сюжетов, коллажей о спортивной школе с участием тренеров.</p> <p>Посты о ведущих тренерах в социальных сетях.</p> <p>Документальное признание и одобрение: похвальные листы, грамоты, сертификаты, наградные значки.</p> <p>Как результат: удовлетворенность состоянием рабочей среды, удовольствие от работы и более качественное выполнение своих профессиональных обязанностей.</p>
8	Личностная самореализация		<p>Участие в благотворительных акциях и сборах.</p> <p>Волонтерские объединения</p> <p>Тематические квизы, квесты</p> <p>Мастер-классы</p>

Ожидаемые результаты.

Прямые:

- повышение работоспособности за счёт собственного желания и стремления выполнять добросовестно, плодотворно и с полной внутренней отдачей;
- улучшение качества предоставляемой профессиональной педагогической деятельности.

Косвенные:

- повышение имиджа спортивной школы;
- благоприятный социально-педагогический климат в коллективе, сплоченный коллектив с общими взглядами.

Таким образом, усовершенствование существующей системы мотивации в спортивной школе предполагает запуск механизмов самоорганизации и саморазвития. Мы предположили, что реализация программы управления мотивацией к профессиональной деятельности трудового коллектива спортивной школы позволит достигнуть оптимума мотивации.

3.3. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ШКОЛЕ

На контрольном этапе диагностику мотивации к профессиональной деятельности снова проводим с помощью опросника «Мотивация профессиональной деятельности» Францевой Т.Н. (см. Приложение 1) и с помощью анкеты «Изучение мотивации работников в организации» (см. Приложение 2).

Средние баллы по результатам диагностики мотивов по опроснику Т.Н. Францевой показали результаты, отличающиеся от констатирующего этапа исследования (таблица 6).

Таблица 6

Рейтинг среднего балла по мотивам профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы (контрольный этап, ноябрь 2022 года, n = 60 чел.)

Мотив	Средний балл
Самореализации	39
Познавательный	37
Взаимодействия	37
Активности	32
Признания	27
Жизнеобеспечения	20

Как мы видим из результатов ведущим мотивом профессиональной деятельности является остался мотив самореализации (39 баллов), на втором месте мотив познавательный и мотив взаимодействия (по 37 баллов) сменил мотив активности. Это говорит о действенности мероприятий по управлению мотивацией с помощью корпоративной культуры и мероприятиями на сплочение коллектива. Мотив признания занял позицию выше: с 20 баллов до 27, что тоже подтверждает результативность программы.

Диагностику мотивации к профессиональной деятельности проводим также с помощью анкеты «Изучение мотивации работников в организации» (см. Приложение 2).

Повторный анализ показал рост значимости материальной мотивации, отмечается рост материального мотива в виде заработной платы с 11% до 25%, вознаграждение разного рода оценили выше на 10% – тоже 25%, Остальные 50% главной материальной потребностью по-прежнему считают неденежные вознаграждения, спектр которых значительно расширился во время реализации программы: это льготы для семьи, возможности бесплатного обучения, личностного развития.

То есть даже среди материальных мотивов денежные и неденежные на равных.

Управление мотивацией с помощью социальных гарантий в спортивной школе один из действенных инструментов: 75% отметили важность гарантий социального характера, 70% из них отметили обучение различных уровней

(повышение квалификации, аттестация, вебинары, семинары за счет спортивной школы), 25% отметили гарантии занятости.

Результаты по блоку социальной мотивации также претерпели положительные изменения: вместо 13% работников, которые ощущали свою нужность людям, на контрольном этапе стало 28%, что говорит о вовлеченности работников в общее дело, значимость коллективной работы. Важность внутреннего корпоративного кодекса, принятых норм и традиций в коллективе вместо 10% оценили 30% членов педагогического коллектива.

Многолетняя привычка работать в данном коллективе осталась у 32% респондентов, а возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе у 10%. Проведенные корпоративные мероприятия повлияли на результат.

Мотив самоуважения остался достаточно высокий. Свою трудовую деятельность считают полезной 70% респондентов; просто работником коллектива, выполняющим необходимую работу, считают себя по-прежнему 5%; а признание от окружающих за свою трудовую деятельность получают не 15%, а 35% респондентов; 28 % ощущают самостоятельность в принятии решений; также 70% ощущают свою компетентность в профессии. Таким образом, повысился уровень восприятия ценности нематериальных вознаграждений, таких как одобрение, похвала, дополнительные преимущества, получаемые от этого.

Что касается мотива карьеры, то вместо 15% сейчас планирует свою карьеру самостоятельно 38% работников; 29% вместо 52% уверены, что планирование осуществляет руководство спортивной школы; 23% хотели бы поменять свой должностной статус, что говорит о желании роста, о том, что работники видят перспективы профессионального роста именно в этой спортивной школе; только 5% хотели ли бы работать по-прежнему по другой специальности.

Высокий уровень мотива самоуважения говорит о желании в повседневной работе ставить себе новые, трудные задачи. Уровень

самоуважения напрямую связан с уровнем притязаний человека: его социальными, духовными и материальными потребностями.

Мотив самовыражения подтверждает результаты, полученные при первом опросе, для 30% работа является наиважнейшим делом жизни; 35% через работу реализуют все свои способности и достоинства, в том числе не только профессиональные, но и связанные с хобби и другими интересами; 35% работа дает возможность выразить себя и что важно 45% отметили максимальную вовлеченность в процесс труда. На констатирующем этапе этот пункт не был отмечен ни одним респондентом. Сейчас это позволяет сделать вывод об обратной связи в коллективе между тренерско-педагогическим составом и административным. Этому в полной мере способствовали и инструменты управления информационной мотивацией, реализованные согласно программе.

Последний блок анкеты содержал варианты ответов о потребностях высшего порядка (мотив признания) и его результаты согласуются с блоком первого опроса по мотиву признания: важность признания выросла с 18% до 40%, потребность успеха с 20% до 25%, причастность к общему делу отметили 58%.

Таким образом, управление мотивацией профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы стало более эффективным после реализации программы мероприятий по управлению мотивацией профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы.

ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ

Управление процессом мотивации профессиональной деятельности педагогическим коллективом спортивной школы – необходимый вид деятельности, заключающийся в реализации эффективной системы функционирования экономического субъекта на конкурентном рынке услуг в определенный момент на конкретной территории. Чтобы гарантировать успешное выполнение профессиональной деятельности педагогическим коллективом, необходимо выстроить эффективную систему управления мотивацией: подбор и распределение, оценка и аттестация персонала, адаптация, обучение и развитие персонала (профессиональное и личностное).

На базе МАУ СШ № 1 города Тюмени было проведено исследование: была изучена организационная структура организации, органы управления, административно-распорядительные документы спортивной школы, кадровый состав. Изучение кадрового состава показало высокий профессиональный уровень сотрудников спортивной школы. Изучение инструментов управления мотивацией показало преобладание нематериальных мотивов профессиональной деятельности: сплоченный коллектив, социальные гарантии, мотивы самореализации, самоуважения и самовыражения.

Полученные в ходе практического исследования данные были дополнены теоретическими выводами, затем была выведена Модель «Оптимум мотивации», которая включает в себя компоненты, помогающие поддерживать оптимум мотивации в педагогическом коллективе спортивной школы. На основании созданной модели была сформирована и реализована программа управления мотивацией профессиональной деятельности, которая показала свою эффективность в достижении оптимума мотивации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация – один из центральных вопросов современного менеджмента, извечная проблема любой трудовой, профессиональной деятельности.

Построение грамотной системы управления мотивацией профессиональной деятельности является одной из сложных практических задач. Необходимость формирования такой системы доказана тем, что современные педагогические коллективы обладают высокой текучестью кадров, недостаточными перспективами карьерного роста и профессиональной самореализации, отсутствием инициативы. И чаще всего это происходит по причине отсутствия мотивации.

В процессе исследования были изучены теоретические аспекты профессиональной деятельности педагогического коллектива спортивной школы. Выделены ключевые понятия, необходимые для дальнейшего исследования.

Деятельность как форма активности, основанную на потребностях человека и которая включает в себя мотивы, цели, задачи, действия и результат. Связанное с ним понятие профессиональной деятельности, которое в совокупности связано и с такими понятиями как «трудовая деятельность» и «профессия». В данной работе мы остановились на определении профессиональной деятельности как виде трудовой деятельности человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки и опыта работы, и являющихся основным источником дохода. Профессиональная деятельность закреплена за определенной социальной группой, для которой она является источником существования. В нашем случае это педагогический коллектив спортивной школы, который определим как устойчивую группу, которую объединяет профессиональная деятельность, общественно-значимые цели и органы руководства.

Профессиональная деятельность педагога спортивной школы характеризуется сложным сочетанием различных процессов деятельности, отличающейся многофункциональностью. Это педагогическая, тренерская, рекреационная, организационно-управленческая, научно-исследовательская, культурно-просветительская деятельность.

Анализ инструментов управления профессиональной деятельностью спортивной школы показал, что выбор и их применение зависит от конкретного коллектива и условий данной спортивной школы. Могут быть применимы организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методов, а также методы стратегического управления, каждый из которых состоит из совокупности инструментов и приемов, способствующих эффективному управлению профессиональной деятельностью педагогического коллектива спортивной школы. Особая роль отводится мотивации исполнителя.

Во второй главе раскрыто понятие мотивации, основные подходы к ее изучению, сущностные, структурные, функциональные аспекты понятий «мотивация к профессиональной деятельности», «ведущие мотивы профессиональной деятельности». Выделяются мотивы, связанные с трудовой деятельностью человека: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора места работы; конкретная деятельность определяется в конечном итоге всеми этими мотивами (мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мотивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы). Ведущими мотивами профессиональной деятельности педагогического коллектива можно назвать достижение профессионального успеха, материальной выгоды, социальные мотивы (включают общение и социальные гарантии, климат в коллективе).

К факторам-мотиваторам для педагогов спортивной школы можно добавить возможности для роста, оптимальное построение системы управления образовательной организацией. Значимы для педагогов: премии, аттестация на более высокую квалификационную категорию, вознаграждения, связанные с

совершенствованием организации труда в образовательном учреждении, его обогащением, повышением квалификации педагогических кадров.

В этой связи актуальным является алгоритм управления системой мотивации профессиональной деятельностью, который заключается в создании определенных условий с использованием широкого спектра инструментов, таких как кадровое планирование, обучение; повышение квалификации, аттестация персонала; организация оплаты труда и стимулирования мотивации к профессиональной деятельности; корпоративная культура и ценности.

В рамках практической части работы был проведен анализ основных элементов организационной структуры МАУ СШ № 1 города Тюмени, кадрового состава, особенно тренерско-преподавательского, уровень его профессионализма. Также анализ применяемых инструментов управления мотивацией профессиональной деятельности позволил с использованием SWOT-анализа оценить уровень управления мотивацией в коллективе спортивной школы и создать модель «Оптимум мотивации», которая включает в себя компоненты, помогающие поддерживать оптимум мотивации в педагогическом коллективе спортивной школы.

На основании предложенной модели была разработана и реализована программа управления мотивацией к профессиональной деятельности в педагогическом коллективе МАУ СШ № 1, которая представляет собой комплекс инструментов для управления мотивацией профессиональной деятельностью спортивной школы. Необходимость данной программы вызвана проведенным исследованием и ее реализация доказала эффективность проведенных мероприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности / К.А. Абульханова-Славская. Москва: Наука, 1980. 335 с.
2. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания / Б.Г. Ананьев. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 260 с.
3. Ангеловский А.А. Анализ понятий профессия, профессиональное сознание, профессиональная деятельность, профессионализм / А.А. Ангеловский // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Самара, 2010. Том 12. № 5(2). С. 306-315. – URL: [Microsoft Word - Ангеловский 2ст 306 - 315 c.doc \(smr.ru\)](#) (дата обращения: 18.12.2022).
4. Антонов М.В. Мотивация как средство для совершенствования управления коллективом в государственном учреждении (на примере ГОБУДОД ДЮСШ № 2 Калининского района Санкт-Петербурга) / М.В. Антонов // Молодой ученый. 2015. № 14 (94). С. 551-553. URL: [antonov_sankt-peterburg_sso.pdf \(konf-zal.ru\)](#) (дата обращения: 21.12.2022).
5. Афонин А.Ю. Понятие и значение мотивации и мотивационного процесса / А.Ю. Афонин // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. Психологические науки. 2013. С. 105-112. URL: [Понятие и значение мотивации и мотивационного процесса \(elibrary.ru\)](#) (дата обращения: 23.10.2022).
6. Березовская А.А., Березовская Е.А. Управление мотивацией персонала на предприятии / А.А. Березовская, Е.А. Березовская // Научный журнал молодых ученых. 2022. № 1(26). С. 101-103. URL: [635bd178ec43a3f87419e415ae0cd3b4.pdf \(orelsau.ru\)](#) (дата обращения: 08.12.2022).
7. Бодалев А.А. Акмеология как учебная и научная дисциплина / А.А. Бодалев. Москва: РАУ, 1993. 110 с.
8. Большой экономический словарь. – URL: <https://rus-big-economic-dict.slovaronline.com/2880->

[%D0%94%D0%95%D0%AF%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%AC?ysclid=lb0xxtfdmp944436479](#) (дата обращения: 16.11.2022).

9. Воробьева М.А. Формирование системы мотивации педагогических работников / М.А. Воробьева // Педагогическое образование в России. 2016. № 2. С. 57-61. URL: [Формирование системы мотивации педагогических работников \(elibrary.ru\)](#) (дата обращения: 14.12.2022).
10. Вострых Д.Д. Мотивация к профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы / Д.Д. Вострых // Публикации педагогических материалов: статьи и презентации. 12.09.2022. URL: [Мотивация к профессиональной деятельности в педагогическом коллективе спортивной школы - Статьи на общепедагогические темы: - - Сайт публикаций педагогов ЛучшийПедагог.рф \(xn--80agaberho7af5bycn.xn--p1ai\)](#) (дата обращения: 14.11.2022).
11. Выготский Л.С. Психология / Л.С. Выготский. Москва: ЭКСМО-Пресс, 2000. 1008 с.
12. Гиппенрейтер Ю.Б. Введение в общую психологию. Курс лекций / Ю.Б. Гиппенрейтер. Москва: ЧеРо, при участии изд-ва «Юрайт», 2002. 336 с.
13. Гущина Е.С., Захарова Ю.В. Мотивация учения – основное условие успешного обучения / Е.С. Гущина, Ю.В. Захарова. URL: <https://urok.1sept.ru/articles/569621?> (дата обращения: 05.11.2022).
14. Душков Б.А. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности : словарь / Под ред. Б.А. Душкова; приложение Т.А. Гришиной. 3-е изд. Москва: Академический Проект: Фонд «Мир», 2005. 848 с.
15. Ефремова Е.Н., Ефремов А.В. Особенности мотивации к профессиональной деятельности педагога по физической культуре / Е.Н. Ефремова, А.В. Ефремов // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная активность. 2019. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii->

- [professionalnoy-deyatelnosti-pedagoga-po-fizicheskoy-kulture](#) (дата обращения: 9.01.2023)
- 16.Иванова Е.М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности / Е.М. Иванова. Москва: МГУ, 1987. 208 с.
- 17.Иванова Е.М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности : учебно-методическое пособие для студентов факультетов психологии государственных университетов / Е.М. Иванова. Москва: МГУ, 1992. 94 с.
URL: [Психологического изучения профессиональной деятельности - Учебное пособие - стр. 1 \(textarchive.ru\)](#) (дата обращения: 09.12.2022).
- 18.Иванова С.А. Мотивация на 100 %. А где же у него кнопка? / С.А. Иванова. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. 285 с.
- 19.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. Санкт-Петербург, 2002. 509 с.
- 20.Информационная мотивация. URL: https://spravochnick.ru/menedzhment/motivaciya_deyatelnosti/informacionnaya_motivaciya/?ysclid=lb89bhocxe111727636 (дата обращения: 13.11.2022).
21. Исследования гуманитарных систем. Вып. 1. Теория педагогической системы Н.В. Кузьминой: генезис и следствия / Под ред. В.П. Бедерхановой, сост. А.А. Остапенко. Краснодар: Парабеллум, 2013. 90 с.
22. Карелова А. Мотивация как инструмент качественного управления персоналом / А. Карелова // Материалы XII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». URL: [МОТИВАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ КАЧЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ - Студенческий научный форум \(scienceforum.ru\)](#) (дата обращения: 06.12.2022).
23. Климов Е.А. Как выбирать профессию / Е.А. Климов. Москва: Просвещение, 1990. 159 с. URL: [Как выбирать профессию - Климов Е.А. \(djvu.online\)](#) (дата обращения: 29.12.2022).
24. Климов Е.А. Введение в психологию труда / Е.А. Климов. Москва: МГУ, 1988. 199 с.

25. Коваленко М.Г., Ащеулова В.В. Мотивация труда работников спортивной организации / М.Г. Коваленко, В.В. Ащеулова // Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма // Научные междисциплинарные исследования: материалы конференции, 2020. С.90-97.
26. Кодекс профессиональной этики и служебного поведения работников МАУ СШ № 1 города Тюмени: утвержден приказом МАУ СШ № 1 города Тюмени № 148 от 22 апреля 2022 года. URL: [doc-20221003120723.pdf \(tyumen-city.ru\)](https://doc-20221003120723.pdf(tyumen-city.ru)) (дата обращения: 01.12.2022).
27. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь : для студентов высших и средних педагогических учебных заведений / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. Москва: Академия, 2000. 176 с. URL: [kodzhaspirovy-pedagogicheskij_slovar.doc \(live.com\)](https://kodzhaspirovy-pedagogicheskij_slovar.doc(live.com)) (дата обращения: 28.12.2022).
28. Коллективный договор муниципального автономного учреждения дополнительного образования детско-юношеская спортивная школа № 1 города Тюмени от 22 июня 2020 года (срок действия 01.07.2020– 30.06.2023 гг.) / Департамент по спорту и молодежной политике Администрации города Тюмени. URL: [doc-20220816105153.pdf \(tyumen-city.ru\)](https://doc-20220816105153.pdf(tyumen-city.ru)) (дата обращения: 27.12.2022).
29. Карпенко Л.А., Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Краткий психологический словарь / Л.А. Карпенко, А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский. Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 1998. URL: [motivatsiya - это... Что такое мотивация? \(academic.ru\)](https://motivatsiya-eto..._Chto_takoe_motivatsiya?(academic.ru)) (дата обращения: 09.11.2022).
30. Куделина И.В. Мотивация учащихся / И.В. Куделина // Образовательная социальная сеть. 2014. URL: <https://nsportal.ru/shkola/materialy-metodicheskikh-obedinenii/library/2014/01/04/motivatsiya-uchashchikhsya> (дата обращения: 08.11.2022).
31. Кузьмина Н.В., Пожарский С.Д., Паутова С.Д. Акмеология качества профессиональной деятельности специалиста : монография / Н.В. Кузьмина,

- С.Д. Пожарский, Л.Е. Паутова ; Академия акмеологических наук, Научный и учебный центр "Социальная синергетика", Авт. некоммерческая орг. высш. проф. образования "Евразийский открытый ин-т" (Коломенский фил.). - Санкт-Петербург [и др.] : Изд-во Рязанского обл. ин-та развития образования, 2008 (Рязань : Науч.-метод. отд. Рязан. обл. ин-та развития образования). - 375 с.
- 32.Лазарев В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы: пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. В.С. Лазарева. Москва : Центр социальных и экономических исследований, 1995. 158 с.
- 33.Лаздина Т.И. Мотивационное управление инновационной деятельностью учителей в общеобразовательной школе: автореферат диссертации ...канд.пед.наук:13.00.01 / Лаздина Татьяна Ивановна. 2003. 28 с. URL: [Мотивационное управление инновационной деятельностью учителей в общеобразовательной школе - скачать бесплатно автореферат и диссертацию по педагогике для написания научной работы или статьи на тему 'Общая педагогика, история педагогики и образования' по специальности ВАК РФ 13.00.01 \(nauka-pedagogika.com\)](#) (дата обращения: 23.12.2022).
- 34.Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. / А.Н. Леонтьев. Москва : Смысл : Академия, 2004. 352 с. URL: [А.Н. Леонтьев. Деятельность. Сознание. Личность. \(msu.ru\)](#) (дата обращения: 16.12.2022).
- 35.Магура М.М. Чему и как учить руководителей / М.М. Магура // Управление персоналом. 2005. №2. С. 52-59.
- 36.Макаренко В.Г., Коняхина Г.П. Воспитательная работа в сфере физической культуры : учебно-методическое пособие / В.Г. Макаренко, Г.П. Коняхина. Челябинск : Издательский центр «Уральская академия», 2019. 75 с.
- 37.Макаренко А.С. Сочинения / А.С. Макаренко. Москва, 1960. Том 7. 342 с.
- 38.Маркетинг: Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога / Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006. 241 с.

- 39.Маркова Т.Л. Феномен «профессиональной деятельности»: концептуальный анализ / Т.Л. Маркова // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2016. Выпуск 3. С. 3-17. URL: [Феномен «профессиональная деятельность»: концептуальный анализ \(sfk-mn.ru\)](http://sfk-mn.ru) (дата обращения: 03.11.2022).
- 40.Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения: в 50 томах. Том 13 / К. Маркс, Ф. Энгельс; 2-е изд. – Москва: Государственное издательство политической литературы, 1959. – 351 с. – URL: (дата обращения: 03.12.2022).
- 41.Масалова Е. Инструменты управления организацией / Е. Масалова. URL: <https://dc-24.ru/blog/instrumenty-upravleniya.html> (дата обращения: 02.12.2022).
- 42.Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 352 с.
- 43.Мельникова А.Н. Тренер как основное звено в деятельности спортивной школы / А.Н. Мельникова // Молодой ученый. 2017. № 15 (149). С. 666-668. – URL: <https://moluch.ru/archive/149/42321/> (дата обращения: 03.12.2022).
- 44.Новейший философский словарь. URL: [МОТИВАЦИЯ — Новейший философский словарь \(gufo.me\)](http://gufo.me) (дата обращения: 13.11.2022).
45. Обожина Д.А. Управление физкультурно-спортивной организацией : учебное пособие / Д.А. Обожина ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. Екатеринбург : Урал, 2017. 76 с. URL: [Управление физкультурно-спортивной организацией : учебное пособие \(urfu.ru\)](http://urfu.ru) (дата обращения: 13.12.2022).
- 46.Ожегов С.И. Толковый словарь. URL: [Толковый словарь Ожегова \(gufo.me\)](http://gufo.me) (дата обращения: 14.12.2022).
- 47.Остапенко А.А. Теория педагогической системы Н.В. Кузьминой: генезис и следствия / А.А. Остапенко // Южно-российский журнал социальных наук. 2013. URL: [Теория педагогической системы Н. В. Кузьминой: генезис и следствия – тема научной статьи по наукам об образовании читайте](http://gufo.me)

- [бесплатно текст научно-исследовательской работы в электронной библиотеке КиберЛенинка \(cyberleninka.ru\)](#) (дата обращения: 20.12.2022).
48. Отчет о самообследовании муниципального автономного учреждения дополнительного образования Детско-юношеской спортивной школы № 1 города Тюмени (МАУ СШ №1 города Тюмени) за 2020 год. URL : [doc-20221017110750.pdf \(tyumen-city.ru\)](#) (дата обращения: 30.10.2022).
49. Патрахин А.И. Мотивация персонала спортивной организации: теоретические основы / А.И. Патрахин // Молодой ученый. 2015. № 15 (95). С. 640-643. URL: <https://moluch.ru/archive/95/21395/> (дата обращения: 18.10.2022).
50. Педагогический коллектив: особенности, структура, механизмы функционирования и развития. Управление педагогическим коллективом: классический и современный опыт. URL: [Педагогический коллектив: особенности, структура, механизмы функционирования и развития. Управление педагогическим коллективом: классический и современный опыт — Студопедия \(studopedia.ru\)](#) (дата обращения: 28.12.2022).
51. Положение о комиссии по присвоению квалификационной категории «Тренер второй квалификационной категории» в МАУ СШ № 1 города Тюмени: утверждено приказом № 7 директора МАУ СШ № 1 от 11.01.2021 г. URL : [doc-20221003122623.pdf \(tyumen-city.ru\)](#) (дата обращения: 23.12.2022).
52. Процесс менеджмента в организации. URL: [ПРОЦЕСС МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ — КиберПедия \(cyberpedia.su\)](#) (дата обращения: 01.12.2022).
53. Психофизиология профессиональной деятельности: учебное пособие для студентов направления подготовки высшего образования – бакалавриата «Управление персоналом» / сост. Н.В. Александрова. Омск: Изд-во ОмГА, 2018. 164 стр. URL: [Aleksandrova_psihofiziology.pdf \(omga.su\)](#) (дата обращения: 11.11.2022).

54. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии: учебное пособие / Под ред. академика РАО К.А. Абульхановой. Москва: Изд-во АСТ, 2020. 1640 с.
55. Свистунова М.А. Мотивация персонала в современной организации / М.А. Свистунова // Научный лидер. – 2021. – №22 (24). – URL: <https://scilead.ru/article/616-motivatsiya-personala-v-sovremennoj-organizats> (дата обращения: 21.12.2022).
56. Факторы успеха образовательной организации / Е.П. Симаков, Е.П. Якимович, С.С. Михайлова, Д.В. Семенова, Н.О. Мечик // Интернет-журнал «Мир науки». 2018. № 6. 4 URL: <https://mir-nauki.com/PDF/66PDMN618.pdf> (дата обращения: 26.11.2022).
57. Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика: учебник для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по педагогическим специальностям / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. 4-е изд., стер. Москва: Академия, 2012. 490 с. URL: (дата обращения: 27.12.2022).
58. Словарь педагогического обихода / Сост. Л.М. Лузина. Псков ПГПИ, 2003. – URL: [Словарь педагогического обихода. Псков ПГПИ 2003. Национальная энциклопедия \(didacts.ru\)](#) (дата обращения: 15.01.2023).
59. Словарь-справочник по социологии / А.А. Акмалова, В.М. Капицын, А.В. Миронов [и др.]. Москва: Дашков и К, 2011. 304 с. URL: (дата обращения: 05.01.2023).
60. Снежинская М., Мелихо Ю., Кондратьев О. Мотивация персонала / М. Снежинская, Ю. Мелихо, О. Кондратьев. Москва: Научная книга, 2008. 260 с. URL: [Читать онлайн «Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них», Марина Снежинская – ЛитРес \(litres.ru\)](#) (дата обращения: 07.10.2022).
61. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. С.М. Ковалев. Москва: «Советская энциклопедия», 1979. 1600 с.
62. Социологический энциклопедический словарь. URL: <https://gufo.me/dict/social/> (дата обращения: 14.12.2022).

63. Социальная педагогика: краткий словарь понятий и терминов. Москва: РГСУ, 2016. URL: [Социальная педагогика краткий словарь понятий и терминов. РГСУ. Москва. Национальная энциклопедия \(didacts.ru\)](https://didacts.ru) (дата обращения: 04.12.2022).
64. Степин В.С. Теоретическое знание / В.С. Степин. Москва : Прогресс-Традиция, 2000. 390 с.
65. Суетин П.С. Профессионально-педагогическая направленность педагогов по физической культуре / П.С. Суетин // Педагогическое образование в России. 2016. URL: [Профессионально-педагогическая направленность педагогов по физической культуре – тема научной статьи по наукам об образовании читайте бесплатно текст научно-исследовательской работы в электронной библиотеке КиберЛенинка \(cyberleninka.ru\)](https://cyberleninka.ru) (дата обращения: 20.10.2022).
66. Ситничук С.С. Терминологический словарь студента / С.С. Ситничук. Красноярск, 2016. URL: [Терминологический словарь студента. Красноярск. 2016. Национальная энциклопедия \(didacts.ru\)](https://didacts.ru) (дата обращения: 05.11.2022).
67. Толстой Л.Н. Педагогические сочинения /Л. Н. Толстой; сост. Н.В. Вейкшан (Кудрявая); Академия педагогических наук СССР. Москва : Педагогика, 1989. 542 с.
68. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф. Р. Марра. Москва : МГУ, 2006. 480 с
69. Устав муниципального автономного учреждения спортивная школа № 1 города Тюмени (новая редакция): утвержден приказом департамента по спорту и молодежной политике Администрации города Тюмени № 560 от 25 декабря 2020 года. Тюмень, 2020. URL: [doc-20220810090837.pdf \(tyumen-city.ru\)](https://tyumen-city.ru) (дата обращения: 15.12.2022).
70. Ушаков Д.И. Толковый словарь / Д.И. Ушаков. URL: [МОТИВАЦИЯ - это... Что такое МОТИВАЦИЯ? \(academic.ru\)](https://academic.ru) (дата обращения: 03.01.2023).
71. Ушинский К.Д. Собрание сочинений / К.Д. Ушинский. Москва : Изд-во АПН РСФСР, 1948. Том 2. 633 с.

72. Хайруллина А.Г. Инструменты и методы эффективного менеджмента / А.Г. Хайруллина // Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум», 2017. URL: [ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА - Студенческий научный форум \(scienceforum.ru\)](http://scienceforum.ru) (дата обращения: 12.12.2022).
73. Что такое деятельность? URL: https://uchitelistoria.ucoz.org/publ/chto_takoe_deyatelnost/1-1-0-565 (дата обращения: 10.12.2022).
74. Шавровская М.Н. Инструменты повышения мотивации персонала при реализации обучающих программ в онлайн-формате / М.М. Шавровская // Мотивация и оплата труда : Полный спектр научно-практической информации. 2022. № 4. С. 274-278. URL: [Инструменты повышения мотивации персонала при реализации обучающих программ в онлайн-формате — статья в электронной библиотеке \(grebennikon.ru\)](http://grebennikon.ru) (дата обращения: 14.10.2022).
75. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В.Д. Шадриков. Москва : Наука, 1982. 183 с.
76. Шишкеедов П.Н. Общая психология: учебник для высшей школы / П.Н. Шишкеедов. 2015. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=429981&p=1> (дата обращения: 19.10.2022).
77. Шубина И.В. Понятия «деятельность», «деятельностный подход» в отечественной науке / И.В. Шубина // Социально-гуманитарные знания. 2014. URL: [Понятия «Деятельность», «Деятельностный подход» в отечественной науке \(cyberleninka.ru\)](http://cyberleninka.ru) (дата обращения: 05.10.2022).
78. Шульгина Ю.В. Мотивация персонала как метод организации педагогического коллектива / Ю.В. Шульгина. URL: https://spravochnick.ru/menedzhment/motivaciya_personala_kak_metod_organizacii_pedagogicheskogo_kollektiva/ (дата обращения: 15.11.2022).

79. Ямалетдинова Г.А. Педагогика физической культуры и спорта : курс лекций : учебное пособие / Г.А. Ямалетдинова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. 244 с. URL: [Педагогика физической культуры и спорта : курс лекций : учебное пособие \(urfu.ru\)](http://urfu.ru) (дата обращения: 20.12.2022).
80. Яцевич О.Е. К вопросу о понятии «деятельность» / О.Е. Яцевич // Философия. Гуманитарные и социальные науки. 2010. № 5. С.73-79. URL: [К вопросу о понятии «Деятельность» – тема научной статьи по философии, этике, религиоведению читайте бесплатно текст научно-исследовательской работы в электронной библиотеке КиберЛенинка \(cyberleninka.ru\)](http://cyberleninka.ru) (дата обращения: 23.12.2022).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОПРОСНИК МОТИВАЦИИ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Инструкция: Прочитайте каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас по пяти-бальной шкале:

- «5» – да, конечно
- «4» – скорее да, чем нет
- «3» – затрудняюсь ответить
- «2» – скорее нет, чем да
- «1» – нет, конечно.

1. Для меня важно получать материальное вознаграждение за мои труды.
2. Мои переживания во время работы отрицательно сказываются на моем заработке.
3. По мнению коллег, я занимаю позицию меркантильного человека в коллективе.
4. Я ставлю перед собой цель добиться высокого материального положения.
5. Полученная мной в процессе работы дополнительная информация положительно влияет на мой заработок.
6. Для меня общение с коллегами важнее самого процесса работы.
7. Мои переживания во время работы отрицательно влияют на общение с коллегами.
8. Критика моего труда коллегами негативно влияет на взаимопонимании с ними.
9. Я контролирую свое общение с окружающими в процессе работы.
10. Получаемая в процессе работы информация положительно влияет на мои взаимоотношения с коллективом.
11. Для меня процесс работы важен только тем, что я узнаю что-то новое для себя.
12. Мне труднее разобраться в рабочем материале, если у меня плохое настроение.
13. Взаимоотношения с коллегами по работе влияют на широту моего кругозора.
14. Я ставлю перед собой цель познавать новое и интересное в профессиональной деятельности.
15. Новые знания помогают мне лучше разобраться с информацией, полученной во время работы.
16. Для меня важно быть постоянно активным в работе.
17. Переживания во время работы мешают мне активно трудиться.
18. Критика в мой адрес не мешает мне активно работать.
19. Я могу заставить себя выполнить любую работу быстро и качественно.
20. Получаемая в процессе работы информация побуждает меня действовать.
21. Иметь статус ценного работника для меня очень важно.
22. Мне не нравится, что я нахожусь в центре внимания всего коллектива.
23. Оценка собственных достоинств зависит от мнения коллег.
24. Я ставлю перед собой цель, быть уважаемым в профессиональной деятельности.
25. Познание нового дает мне возможность быть значимой и уважаемой личностью.
26. Для меня важно постоянно развиваться и реализовывать свои способности в профессиональной сфере.
27. Заниматься полезной и нужной работой я предпочитаю только в хорошем настроении.
28. Мнение окружающих усиливает желание постоянно развиваться.
29. Я ставлю перед собой цель, быть компетентным в сфере своей деятельности.
30. Полученные в процессе работы знания побуждают меня повышать свою квалификацию как специалиста.
31. Для меня важно, чтобы дополнительная работа хорошо оплачивалась.

32. Когда у меня хорошее настроение, я добиваюсь материальной выгоды из любого своего занятия
33. Критика моей работы окружающими негативно отражается на моем заработке.
34. Я постоянно контролирую свои доходы и расходы.
35. Познание нового дает мне возможность повышать свой заработок.
36. Для меня важно, какие взаимоотношения складываются у меня с коллегами по работе.
37. Когда я нахожусь в плохом настроении, я предпочитаю быть в одиночестве.
38. Отношения ко мне коллег по работе отражаются на взаимопонимании с ними.
39. Сложатся или нет в процессе работы взаимопонимание с коллегами, зависит только от меня самого.
40. На процесс общения с коллегами влияют мои знания, полученные во время работы.
41. Для меня важно усвоить все особенности профессиональной деятельности.
42. Я стремлюсь приобретать полезную для работы информацию из-за своей любознательности.
43. Обмен мнениями с коллективом помогает мне лучше разобраться с рабочим материалом.
44. Для лучшего использования полученной информации в работе я планирую свою профессиональную деятельность.
45. Получаемую в процессе работы информацию я всегда использую для понимания тонкостей своего труда.
46. Самое важное для меня быть занятым делом и достойно выполнять свою работу.
47. Продуктивность выполняемой мною работы, зависит от моего настроения.
48. Я могу выполнить работу в короткий срок, если об этом попросят коллеги.
49. Я не могу контролировать процесс работы.
50. Информация, полученная в процессе работы, отражается на ее активном использовании в деятельности.
51. Для меня не столь важно быть в центре внимания коллектива.
52. Мне трудно дать высокую оценку собственному труду, если я в плохом настроении
53. Я бы добился большего, если бы не мнения окружающих.
54. Я стремлюсь к обретению высокого статуса среди окружающих.
55. Полезная информация, дает хорошую возможность добиться признания в коллективе.
56. Самое важное для меня быть компетентным в профессиональной деятельности.
57. Переживания во время работы мешают мне реализовать творческий потенциал.
58. Хорошие взаимоотношения с коллегами дают мне возможность реализовывать свои способности в деятельности.
59. Увидеть новое и перспективное в обычной ситуации зависит только от меня.
60. С помощью полученной информации, я нахожу творческий подход к решению стоящих задач.

Ключ для обработки результатов тестирования

Мотивы Регуляции	Мотив жизнеобеспечения	Мотив взаимодействия	Познавательный мотив	Мотив активности	Мотив признания	Мотив самореализации
Ценностная регуляция	1+ 31+	6+ 36+	11+ 41+	16+ 46+	21+ 51-	26+ 56+
Эмоциональная регуляция	2- 32+	7- 37+	12- 42+	17- 47+	22- 52+	27+ 57+
Социальная регуляция	3+ 33-	8- 38+	13+ 43+	18+ 48+	23+ 53+	28+ 58+
Волевая регуляция	4+ 34+	9+ 39+	14+ 44+	19+ 49-	24+ 54+	29+ 59+
Информационная регуляция	5+ 35+	10+ 40+	15+ 45+	20+ 50+	25+ 55+	30+ 60+

В клетках таблицы представлены номера вопросов методики для каждой из шкал.

По каждой шкале подсчитывается сумма баллов с учетом знаков.

Наибольший балл показывает ведущий мотив профессиональной деятельности и тот вид регуляции, который является его источником.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. АНКЕТА «ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ В СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Инструкция: Уважаемые сотрудники. Приглашаем вас принять участие в анкетировании. Просим ответить на вопросы, касающиеся вашей трудовой деятельности.

1. Ваша специальность и занимаемая должность (вписать) _____;
2. Образование: среднее, высшее, последипломное (нужное подчеркнуть);
3. Пол: муж./жен. (нужное подчеркнуть);
4. Возрастная категория: до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет, 46–60 лет и старше (нужное подчеркнуть);
5. Стаж работы на предприятии/общий стаж работы _____ / _____ лет;
6. Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (отметьте любым знаком все устраивающие вас варианты или впишите свои):
 - а) материальные:
 - потребность постоянного получения заработной платы;
 - вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год; -другие поощрения и выплаты (премии);
 - другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты) _____;
 - б) безопасности и защищенности:
 - гарантии занятости (уверенность в занятости на фирме);
 - обучение на различных курсах при поддержке фирмы;
 - гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни);
 - другие _____;
 - в) карьера:
 - планируете ли вы свою карьеру самостоятельно;
 - известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством;
 - хотите ли вы поменять свой должностной статус;
 - хотите ли вы работать по другой специальности;
 - г) социальные:
 - многолетняя привычка работать в данном коллективе;
 - возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;
 - ощущение своей нужности людям;
 - другие _____;
 - д) самоуважение:
 - ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным;
 - работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
 - получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность;
 - ощущаете ли вы свою компетентность в вашей профессии;
 - самостоятельность в принятии решений;
 - другие _____;
 - е) самовыражение:
 - работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;
 - реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства;
 - работа дает вам возможность выразить себя;
 - ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда;
 - другие _____;
 - ж) потребности высшего порядка:
 - потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации?);
 - потребность успеха (желаете ли вы достичь успеха в своей профессиональной деятельности);

- потребность в причастности к чему или кому-либо;
- другие _____.

Спасибо!