

УДК 377-051

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПТНЗ

Ковальчук В.І., Присяжнюк С.С.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Досліджено теоретичні питання розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ в педагогічній теорії та практиці. Визначено потреби працівників у професійному розвитку відповідно до вікової періодизації. Досліджено регулятори мотивації. Виокремлено механізми розвитку мотивації: мотиваційне переключення, мотиваційне зумовлення, мотиваційна фіксація, мотиваційне зміщення. Подано рекомендації щодо розвитку мотивації працівників.

**Ключові слова:** мотивація, професійно-технічний навчальний заклад, стимул, мотив, педагогічний працівник ПТНЗ.

**Постановка проблеми.** В сучасних ринкових умовах актуалізується проблема організації праці. Однією зі складових здійснення будь-якої діяльності людини є мотивація. Мотиваційний аспект управлінської діяльності набуває особливого значення в системі освітнього менеджменту. Це підтверджується останніми тенденціями розвитку системи освіти України. Будь які реформи не можливі без високої компетентності працівників, від рівня сформованості їхньої мотивації. Адже загальновідомим є той факт, що нерідко приблизно однакові за ресурсними можливостями педагогічні колективи мають різний рівень успішності педагогічної діяльності. Це наперед зумовлюється рівнем мотивації діяль-

ності педагогічних працівників. Тому очевидним і закономірним є підвищення уваги як науковців, так і практиків освітнього менеджменту до зазначеної проблеми.

За двадцять років еволюції української професійно-технічної освіти однією з суттєвих проблем стала кадрова криза у сфері виробничого навчання. Її детермінанти визрівали ще в кінці радянського періоду, коли професійно-технічні училища в суспільній свідомості набули іміджу другосортності, а вибір людиною робітничої професії як сфери самореалізації вважався ознакою соціального неблагополуччя.

Втім системні політичні й соціально-економічні реформи в Україні відроджують повагу до лю-

дини праці та визнання за нею високого соціального статусу, який багато в чому залежить від якості педагогічної діяльності майстрів виробничого навчання професійно-технічних навчальних закладів. На жаль, процес розвитку педагогічних компетенцій зазначеної категорії педагогів має досить хаотичний і нескоординований характер, що пов'язано, перш за все, з низькоконкурентною системою відбору здатних до педагогічної справи осіб з-поміж фахівців технічного профілю, відсутністю у них фахової педагогічної освіти, браком ефективних програм і методик післядипломної освіти та відповідно й низькою мотивацією [5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем професійно-технічної освіти присвячені праці вітчизняних науковців М. Бирки, А. Молчанової, Н. Ничкало, В. Ковальчука, В. Радкевич, В. Олійника, Л. Сергеевої, С. Сисоевої, О. Пащенко, О. Щербак, Л. Шевчук та ін.

Проблемою управління мотивацією в психолого-педагогічній галузі вітчизняної парадигми науки займалися А. Маркова, Т. Матіс, А. Орлов, М. Матюхіна, В. Сухомлинський, М. Алексеева, І. Синиця (формування мотивації навчальної діяльності школярів), Я. Болубаш, А. Деркач, Н. Кузьміна, Н. Авшенюк, Г. Ващенко, О. Малихін (формування мотиваційної сфери педагогічної діяльності вчителів), М. Пірен, Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик (мотиваційний аспект управління освітнім середовищем). У зарубіжній царині проблема мотивації була предметом дослідження Ф. Тейлора (примус та нормування як основні методи управління мотивацією працівників), Д. МакГрегора (винагорода, пов'язана із потребою у самовираженні як основний чинник підвищення мотивації праці людини), В. Оучі (урахування як біологічних, так і соціальних потреб людини у процесі управлінського впливу на підлеглого, чіткі критерії індивідуального оцінювання результатів праці, можливість освіти та кар'єрного зростання як методи управління мотивацією підлеглих), А. Маслоу (ієрархія потреб, які необхідно враховувати при ухваленні рішення про вплив на мотивацію робітника), Ф. Герцберга (урахування мотивуючих факторів, що визначають успіх мети мотиваційного впливу керівника).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Зазначені праці широко висвітлюють такі аспекти: сутність мотивації, структура мотиваційного компоненту професійної управлінської діяльності керівника, мотивація як функція управлінської діяльності, чинники ефективності впливу менеджера на мотивацію підлеглого, однак недостатньо уваги приділено проблемі управління мотивацією педагогічного колективу, що й зумовило вибір теми нашого дослідження. На сьогоднішній момент малодослідженими є питання управління мотивацією педагогічних працівників ПТНЗ.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є висвітлення теоретичних аспектів проблеми розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація – це найважливіша характеристика людської діяльності, «відтворює такі способи перетворення предметного світу (або його знакових еквівалентів), в результаті яких виявляються нові й

складніші його властивості» [7, с. 38]. Вся діяльність людини має свої підстави, тобто зміст того, що в принципі здатне мотивувати людей, а різні види діяльності мають різні мотиви.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [10].

Поняття «мотивація» розглядається в науці в трьох аспектах: як психологічне поняття, як педагогічне поняття і як управлінське поняття.

Мотивація як психологічне поняття – це система внутрішніх факторів, що спонукають і спрямовують діяльність людини, орієнтовані на досягнення мети. Психологічні трактування визначають мотивацію як внутрішній процес, що відбувається в самій людині, що спрямовує її поведінку в конкретне русло і спонукає поводитися в конкретній ситуації певним чином (Л.І. Анциферова, В.Г. Асєєв, В.К. Вілюнас, Е.П. Ільїн, Х. Хекхаузен). Психологічні трактування мотивації досліджують процес формування цілей і прийняття рішень щодо виконаних дій (вчинку), тобто вивчають сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що спонукають людину до активності (а не об'єкт, на який ця активність спрямована). У цьому сенсі під мотивацією розуміється «стан особистості, що визначає ступінь активності й спрямованості дій людини в конкретній ситуації» [2, с. 15]. Тут мова йде про мотивацію, як процес, що відбувається в самій людині, що направляє її поведінку в конкретне русло і спонукає поводитися в конкретній ситуації певним чином [3, с. 11]. В своїй праці «Мотивація і діяльність» Х. Хекхаузен зазначає, що до проблем мотивації «відносяться лише такі форми активності, які характеризуються спрямованістю на досягнення певної мети. Дослідження мотивації покликані обґрунтувати розмежування потоку активності на одиниці насамперед з точки зору питання: «Навіщо?» [16, с. 14].

Психологічні дослідження мотивації доводять, що в її основі лежить процес психічного відображення, і в цьому сенсі термін мотивація є «родовим поняттям для позначення всієї сукупності факторів, механізмів і процесів, що забезпечують виникнення спонукань до досягнення життєво необхідних цілей, тобто направляють поведінку на задоволення потреб» [1, с. 22]. У дослідженнях психологів Л.І. Анциферова, В.Г. Асєєв, В.К. Вілюнас однією з основоположних є думка про те, що виникнення і розвиток мотивації – процес ситуативний, в результаті якого оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату. Ряд дослідників менеджменту розглядають мотивацію в першу чергу саме з цієї точки зору, як індивідуальний внутрішній процес, що активізує, спрямовує і підтримує трудову поведінку людей (М.І. Поті, В.А. Співак та інші).

В.А. Сластьонін підкреслює, що мотивація педагогічної діяльності підпорядковується загальним механізмам мотивації діяльності й утво-

рення нових мотивів [12, с. 57-58]. Він отримав назву механізму перетворення мети в мотив, або «зміщення мотиву на мету» (О.М. Леонтьєв). Його суть полягає в тому, що мета, яка спонукує до здійснення певним мотивом, з часом набуває самостійної спонукальної сили, тобто сама стає мотивом [8]. Наприклад, початківець вчитель приступив до роботи, віддаючи їй всі свої сили керуючись честолюбними почуттями. Але з часом його захоплює сам процес спілкування з дітьми, у нього прокидається інтерес до викладання. Здійснення педагогічного процесу з усіма його складнощами і привабливістю перетворюється з мети в мотив діяльності. Мета ж, як правило, ускладнюється, відсувається на задній план.

Мотивація як педагогічне поняття передбачає проникнення педагога в сутність ставлення учнів до навчання, створення в освітньому закладі умов для виникнення внутрішніх спонукань (мотивів, цілей, емоцій) до навчання (А.К. Маркова, Т.А. Матіс, М.В. Матюхіна, А.Б. Орлов та ін.). Процес формування мотивів навчання базується на психологічні дослідження, неминуче пов'язаний із загальною гуманізацією міжособистісного спілкування в освітньому закладі та неможливий без відповідної мотивації педагогів [9, с. 190].

В основу педагогічного трактування мотивації покладено розуміння соціальної обумовленості потреб і діяльності людини. Наприклад, Н. Рожкова відзначає, що в соціології підхід до мотивації праці полягає «у виділенні й зіставленні, з одного боку, системи стимулів, з іншого – системи мотивів і потреб, на задоволення яких спрямовані ці стимули» [11, с. 35]. А.Я. Кібанов, підкреслюючи соціальну обумовленість мотивації, відзначає, що формування мотивації трудової діяльності відбувається в процесі «засвоєння соціальних цінностей, норм і правил поведінки, вироблення специфічних для індивіда ціннісних орієнтацій і установок у праці», тобто в процесі соціалізації особистості [15, с. 175].

У науці управління персоналом однаково цінними є як результати психологічних, так і педагогічних досліджень щодо мотивації, оскільки її виникненню сприяє сукупність певних сил, які знаходяться не тільки всередині, але і поза людиною (що якраз і зумовлює можливість реалізації мотиваційного підходу, як специфічного виду управлінської діяльності) і змушують її усвідомлено чи не усвідомлено робити деякі вчинки. Автори цієї точки зору визначають мотивацію як процес спонукання людини до діяльності за допомогою міжособистісних і зовнішніх чинників (О.С. Виханский, А.Я. Кібанов, В.П. Пугачов та ін.). При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини опосередкований дуже складною системою взаємодій, в результаті чого окремі люди можуть зовсім по-різному реагувати на однакові впливи з боку однакових сил. Більш того, поведінка людини і здійснювані нею дії в свою чергу також можуть впливати на його реакцію на дії, в результаті чого може мінятися як ступінь впливу дії, так і спрямованість поведінки, що викликається цим впливом.

Підкреслюючи взаємозв'язок між внутрішніми і зовнішніми силами, А.Я. Кібанов зазначає, що процес мотивації це перехід від актуалізованих потреб (що стали з потенційних реальни-

ми), що реалізуються за допомогою трудової діяльності, до трудової поведінки [15, с. 137]. Тобто процес управління по суті є активізацією внутрішніх сил людини через зовнішній вплив, в результаті чого відбуваються певні дії, значимі як для неї самої, так і для організації.

На думку Л. Червінської, мотивація працівника забезпечується активізацією двох механізмів спонукання людей до праці:

- задоволення актуальних потреб та інтересів працівників;

- взаємозв'язок стимулів та мотивів [17].

Як бачимо, перший механізм забезпечує врахування різноманітної сфери потреб педагогічного працівника, при чому, відповідно до теорій потреб, як фізіологічної, так і соціальної природи. Адже саме актуалізовані потреби сприяють стимулювання активності людини, яка у силу своєї соціальної спрямованості, налагоджує активну взаємодію як із соціальним оточенням, так і з природним довколишнім середовищем.

Мотивація як функція управління розглядає створення умов для використання мотивів поведінки людини в практиці управління її діяльністю, їх формування в процесі діяльності й закріплення в якості постійно діючих домінант [13, с. 268].

Необхідно розрізняти внутрішню мотивацію, при якій спонукання до діяльності визначається особистими цілями суб'єкта – потребами, інтересами, цінностями тощо, і зовнішню (стимулювання), в основі якої лежать цілі, задані ззовні, і яка здійснюється в процесі управління шляхом примусу, договору про обмін результату діяльності працівника на певні блага, психологічного впливу для формування цілей самої організації.

Якщо спробувати диференціювати категорію мотивації, то її можна представити як сукупність видів спонукання – таких психологічних моментів, як цілі, захоплення, переживання, інтереси, прагнення, ідеали, переконання, установки, на основі яких виникають потреби, що детермінують мотивацію суб'єкта.

Потреби є основою мотивації, вони «висловлюють об'єктивну необхідність людини в енергії та інформації з навколишнього середовища, як певних предметах її споживання, і у внутрішніх умовах для підтримки життя, існування та розвитку». Потреби виражають персоніфіковані потреби, набуті специфічної форми відповідно до особливостей самої людини, особливостей суспільства, в якому живе людина, рівнем розвитку виробництва тощо.

Як ми уже зазначали, мотивація є складним психічним утворенням, вона потребує врахування різноманітних аспектів, серед яких важливим є і віковий. Для різних вікових періодів працівників притаманні свої особливі актуальні потреби професійної діяльності:

- до 25 років – яскраво виражена потреба вдосконалення професійної компетентності, навчання, трудового випробування, професійного та посадового самоствердження, безпека існування;

- до 30 років – опанування процесом управління, розвиток навичок управлінської діяльності, формування кваліфікаційної спеціалізації, особистісного самоствердження, досягнення незалежності, збереження здоров'я, достатній рівень оплати праці;

– до 45 років – кар'єрне зростання, набуття нових професійних умінь, розширення управлінського досвіду, підвищення педагогічної та управлінської кваліфікації, утвердження незалежності, необхідність самовираження, підтримка здоров'я, високий рівень оплати праці;

– до 60 років – підвищення кваліфікації, навчання молоді, підтвердження незалежності, самовираження, відчуття уваги та поваги інших, підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел прибутку;

– після 60 років – потреба в стабільності, здатності проявляти свій досвід, повага, збереження оплати праці на високому рівні, інтерес до інших видів прибутку;

– після 65 років – опанування нових видів діяльності, потреба в гідному розмірі пенсії, спілкуванні з колегами, інші доходи, можливість вирішення проблем зі здоров'ям [17].

Серед регуляторів мотивації часто зазначають робоче середовище. Тому для підвищення рівня мотивації педагогічних працівників керівникові необхідно дбати про постійне оновлення матеріально-технічної бази ПТНЗ, оновлення інформаційних ресурсів, що відносяться до технічних засобів навчання, а також забезпечення таких баз практики, які б стимулювали постійний розвиток педагогів. В. Ковальчук пропонує тренінг для педагогічних працівників та керівників щодо створення сприятливого освітнього середовища. Автор вважає, що важливим в цьому аспекті є індивідуальний підхід, як до учня так і працівника, врахування особистісних характеристик людини та її запитів [14].

Окрім створення позитивних спонукань, що забезпечують вплив на рівень мотивованості працівників, варто наголосити й на методі покарання як одному із можливих мотиваційних впливів. У психології її визначають таким чином: це спонукання спричинені усвідомленням певних незручностей, неприємностей, покарання, які можуть мати місце в разі невиконання діяльності [4, с. 153]. У цьому випадку стимулюючого ефекту набувають уявлення та передбачення можливого покарання за невиконану роботу, тому працівника стимулює можливість його уникнення.

Санкція, що застосовується до робітника, як правило викликає емоційний дискомфорт, переживання негативних активних емоційних станів, психоемоційної напруги. Вони пов'язуються із усвідомленням якості виконаної дії чи невиконання певного завдання. Наступного разу педагогічний працівник, прагнучи уникнути вдруге неприємної ситуації, намагаючись привернути увагу до своїх успіхів та здібностей, виконуватиме обов'язки набагато ретельніше, якісніше. Це пов'язано із природним прагнення людини до задоволення своїх потреб – санкції ж і покарання, як правило, шкодять зазначеному процесу. Покарання повинне бути максимально наближеним до моменту здійснення діяльності.

Важливим чинником формування актуальної мотивації педагогічних працівників ПТНЗ є рівень їх поінформованості, вміння керівника правильно подати інформацію – відповідно до особливостей (індивідуальних, вікових) сприймання інформації, періоду робочого дня, рівня стомленості працівника, стану його інформаційного

навантаження (завантаженості), місця, у якому відбувається передача інформації, своєчасності повідомлення. Мотиваційної сили з огляду вищезазначеного набуває навіть зрозумілість та чіткість поданої про процес праці інформації. Рівень її усвідомленості самим керівником.

Для розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ важливо створити ситуацію вчасної поінформованості про загальні тенденції оновлення в освітній сфері, наголосити на вимогах, які висувають роботодавці до рівня професійного розвитку працівників. Таким чином у педагогів формуватиметься усвідомлення необхідності здійснення педагогічної діяльності на високому науково-методичному рівні, що сприятиме актуалізації потреби у професійному зростанні, інноваційності, творчому розвитку. Необхідно заохочувати участь педагогів у науково-практичних семінарах, створювати можливість стажування у інших ПТНЗ, а також створювати можливість для проходження стажування у подібних навчальних закладах за кордоном.

У психологічній науці виокремлено механізми розвитку мотивації. До них належать: мотиваційне переключення, мотиваційне зумовлення, мотиваційна фіксація, мотиваційне зміщення. Висвітливо деталі зазначених феноменів у зв'язку з особливостями педагогічної діяльності працівників ПТНЗ. Як зазначає В. Вілюнас, у практиці будь-якого мотиваційного тренінгу можна спостерегти мотиваційне переключення – формування позитивного ставлення (інтересу) до певного виду діяльності шляхом створення зв'язку між цим процесом з іншим, таким, до якого вже сформоване позитивне ставлення. У формуванні мотивації щодо застосування інноваційних методів навчання важливими є демонстрація досягнутого успіху іншими педагогами. Таким чином керівникові вдасться сформувати переключення, що зумовлюватиме інтерес до реалізації інноваційних методів у навчанні.

Мотиваційне зумовлення – це надання емоційного значення певному предмету, змісту шляхом установлення його зв'язку з відповідною емоцією (позитивною або негативною) [4, с. 240]. Важливе значення тут матиме інформація про методику впровадження зазначених методів у педагогічній практиці, можливість взяти участь у майстер-класах, відвідати відкриті заняття колег апробація таких методів у власній педагогічній практиці. Для запуску зазначеного механізму важливого значення мають поєднання позитивної емоції та предмету діяльності в часі.

Мотиваційна фіксація – це механізм розвитку мотивації, сутність якого – швидке набуття й збереження об'єктами мотиваційного значення [4]. Для активізації зазначеного механізму важливим є переживання емоції радості від успіху, яка з першого разу закріплюється в педагога від реалізації інноваційного методу, а в подальшому – від самої педагогічної діяльності, що вже є результатом дії іншого механізму – мотиваційного заміщення.

Для розвитку мотивації працівників важливого значення набувають ще й такі мотиватори як робоче місце, винагороди та безпека [6]. В об'єднанні робочого місця працівники особливо значення надають можливості застосовувати

засоби ІКТ, рівень устаткованості робочих місць для учнів, цехів, забезпеченість їх сучасним обладнанням, наявність належних санітарно-гігієнічних умов.

До винагород (окрім заробітної плати, що відповідає категорії працівника) також належать премії. У бюджетних організаціях преміювання – завжди досить складна проблема, однак, на нашу думку, її легко вирішити шляхом взаємодії із потенційними роботодавцями, громадськими організаціями, меценатами. Однак у даному разі важливо преміювати лише тих викладачів, які досягли значущих успіхів у професійній підготовці учнів (перемоги учнів у конкурсах, олімпіадах, виставках; участь у проектах тощо). Одним із завдань керівника є забезпечення можливості участі працівників у державних програмах будівництва житла, пільговому кредитуванні тощо.

До безпекових мотиваторів можна зарахувати усвідомлення можливості тривалого за часом перебування на робочому місці (контракт від 1 року до 5), оплата листків тимчасової непрацездатності, та нарахування заробітної плати за місяці відпустки, забезпечення безкоштовного підвищення кваліфікації, участь в обов'язкових державних програмах страхування.

**Висновки і пропозиції.** Аналіз наукових джерел дає можливість нам дійти висновку і про осо-

бливість мотивації працівників освітньої сфери. Для них характерною є система мотивів, що визначає особливість їхньої професійної діяльності, до них належать: зацікавленість до предмета (чи виду професійної діяльності), інтерпретатором якого є сам педагог (майстер виробничого навчання), можливість поділитися власним професійним досвідом з учнями, виробити професійну компетентність іншого, сприяти формуванню його умінь і навичок, а також перспектива спілкування з молодими людьми, можливість належати до групи інтелігенції, бути дотичним до царини, у якій працюють інтелектуали, наявність змоги творчо проявити свій професійний та особистісний потенціал, не менш можливим є і шанс безкоштовного підвищення власної педагогічної кваліфікації. Усі вищезазначені мотиви відображають систему внутрішньої мотивації вчителів, викладачів та майстрів виробничого навчання ПТНЗ. Щодо зовнішньої мотивації, то у цьому випадку важливим чинником є стабільність виплати заробітку педагогічним працівникам. А також система її нарахування відповідно до категорій. Тому надзвичайної ваги для керівника набуває завдання забезпечення стабільності в зазначеному аспекті, формування такої системи мотивації, яка б дозволяла професійно зростати кожному працівникові.

## Список літератури:

1. Анцыферова Л.И. О динамическом подходе к психологическому изучению личности // Психологический журнал. – 1981. – № 2. – С. 22-23.
2. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. – М.: Мысль, 1976. – 158 с.
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для уч-ся сред. спец. уч. завед, экон, профиля – М.: ИНФРА-М, 1999. – 256 с.
4. Занюк С. Психологія мотивації: навчальний посібник / С. Занюк. – К.: Либідь 2002. – 304 с.
5. Ковальчук В.І. Теоретичні і методичні засади розвитку педагогічної майстерності майстрів виробничого навчання професійно-технічних навчальних закладів у післядипломній освіті: Автореф. дис. ... док. пед. наук: 13.00.04 / В.І. Ковальчук; – Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2014. – 40 с.
6. Кокурин І.Г. Социально-психологический анализ смыслообразующей функции мотивации жизнедеятельности социального индивида // Вест. Моск. Ун-та. – Сер. 14, Психология. – 2007. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.psy.msu.ru/science/public/kokurina/kokurina2007.pdf>
7. Кузнецов Н.С. Человек. Потребности и ценности. – Свердловск: Изд-во Сверл, гос. ун-та, 1992. – 98 с.
8. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность, – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.
9. Маркова А.К., Матис Т.А., Орлов А.Б. Формирование мотивации учения: Книга для учителя. – М.: Просвещение, 1990. – 192 с.
10. Річард Л. Дафт. Менеджмент [Електронний ресурс] / Річард Л. Дафт – Режим доступу до ресурсу: <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>
11. Рожкова Н. Выясняем соотношение стимулов и мотивов // Директор школы. – 2001. – № 9. – С. 35-38.
12. Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Мищенко А.И., Шиянов Е.Н. Педагогика: Учебное пособие для студ. вузов. – 3-е изд. – М.: Школа-Пресс, 2000. – 512 с.
13. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с.
14. Створення сприятливого навчального середовища. Тренінги / за заг. ред. В. Ковальчука, упорядкування Л. Галіцина – К.: Шк. світ, 2011. – 128 с.
15. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА, 1998. – 453 с.
16. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М.: Мысль, 1986. – 123 с.
17. Червінська Л.П. До питання мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/5111/1/108-114.pdf>

**Ковальчук В.И., Присяжнюк С.С.**

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ПТУ**

### **Аннотация**

Исследованы теоретические вопросы развития мотивации педагогических работников ПТУ в педагогической теории и практике. Определены потребности работников в профессиональном развитии в соответствии с возрастной периодизации. Исследована регуляторы мотивации. Выделены механизмы развития мотивации: мотивационное переключения, мотивационное предопределения, мотивационная фиксация, мотивационное смещения. Даны рекомендации по развитию мотивации работников.

**Ключевые слова:** мотивация, профессионально-техническое учебное заведение, стимул, мотив, педагогический работник ПТУ.

**Kovalchuk V.I., Prisyazhnyuk S.S.**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## **THEORETICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT OF MOTIVATION OF PEDAGOGICAL EMPLOYEES**

### **Summary**

The theoretical question of motivation VET teaching staff in educational theory and practice. Determined needs of workers in professional development according to age periodization. Regulators investigated motivation. Isolate mechanisms of motivation: motivation switching zumovlennyya motivation, motivational fixing, motivational bias. Recommendations regarding the motivation of employees.

**Keywords:** motivation, vocational school, incentive, motive, vocational staff member.