

Научная статья / Research Article

УДК 331.1

DOI: 10.14258/SSI(2022)1-04

## Профессиональная мотивация научно-педагогических кадров как фактор социальной безопасности

Наталья Михайловна Полянская

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова, Улан-Удэ, Россия,  
natali\_mz@mail.ru,

<https://orcid.org/0000-0002-6387-6494>

**Аннотация.** Создание предпосылок развития человеческого капитала и обеспечения социальной безопасности происходит посредством институтов семьи и системы народного образования. Именно здесь закладываются основы нравственного, психического и физического здоровья человека и общества, формируется система общечеловеческих ценностей, происходит профессиональная ориентация, приобретаются знания и умения. Одним из детерминантов развития человеческого капитала и обеспечения социальной безопасности является устойчивое и гармоничное развитие кадрового потенциала образовательных учреждений, при этом значительное место принадлежит мотивации научно-педагогических кадров и удовлетворенности трудом. Финансово-экономическая и социальная результативность деятельности образовательного учреждения определенным образом зависит от того, в какой мере его персонал заинтересован в эффективности своей работы, удовлетворен ее плодами, насколько в данном учреждении совершенствуются формы организации и охраны труда, насколько эргономичны условия трудовой деятельности. Данное исследование нацелено на раскрытие содержания профессиональной мотивации научно-педагогических кадров как важного фактора социальной безопасности. Исследовательский интерес автора к данной теме вызван его убежденностью в возрастающем значении мониторинга, оценки и анализа профессиональной мотивации и уровня удовлетворенности педагога своим трудом. Такая оценка необходима в целях формирования информационной базы для выработки обоснованных управленческих решений в сфере кадрового менеджмента. Научный вклад автора состоит в том, что: профессиональная мотивация педагога и удовлетворенность трудом рассмотрены как важный социально-психологический феномен и неременное условие обеспечения социальной безопасности; автором систематизированы факторы удовлетворенности трудом; определены основные ценностные ориентации педагога вуза; раскрыта природа профессиональной мотивации педагога вуза и охарактеризованы факторы, ее определяющие. Результаты исследования потенциально полезны учредителям и руководителям образовательных организаций для того, чтобы на основе достижений науки более эффективно управлять персоналом, корректировать политику мотивации и оплаты труда научно-педагогических работников и в целом стратегию развития учреждения.

**Ключевые слова:** профессиональная мотивация, удовлетворенность трудом, человеческий капитал, социальная безопасность, педагог, управление, развитие, образование, стратегия

**Для цитирования:** Полянская Н.М. Профессиональная мотивация научно-педагогических кадров как фактор социальной безопасности // *Society and Security Insights*. 2022. Т. 5, № 1. С. 50–67. doi: 10.14258/ssi(2022)1-04.

## Professional Motivation of Scientific and Pedagogical Personnel as a Factor of Social Security

Natalya M. Polyanskaya

---

Banzarov Buryat State University, Ulan-Ude, Russia,  
natali\_mz@mail.ru,  
<https://orcid.org/0000-0002-6387-6494>

---

**Abstract.** The prerequisites for the development of human capital and ensuring social security are created through the institutions of the family and the public education system. It is here that the foundations of moral, mental and physical health of a person and society are laid, a system of universal values is formed, professional orientation takes place, knowledge and skills are acquired. One of the determinants of the development of human capital and ensuring social security is the sustainable and harmonious development of the personnel potential of educational institutions, while a significant place belongs to the motivation of scientific and pedagogical personnel and job satisfaction. The financial, economic and social effectiveness of the activities of an educational institution in a certain way depends on the extent to which its staff is interested in the effectiveness of their work, is satisfied with its fruits, how much the forms of organization and labor protection are being improved in this institution, how ergonomic the working conditions are. This study is aimed at revealing the content of professional motivation of scientific and pedagogical personnel as an important factor of social security. The author's research interest in this topic is caused by his conviction in the increasing importance of monitoring, evaluating and analyzing professional motivation and the level of satisfaction of a teacher with his work. Such an assessment is necessary in order to form an information base for the development of sound management decisions in the field of personnel management. The scientific contribution of the author is that: professional motivation of a teacher and job satisfaction are considered as an important socio-psychological phenomenon and an indispensable condition for ensuring social security; the author systematizes the factors of job satisfaction; identifies the main value orientations of a university teacher; reveals the nature of the professional motivation of a university teacher and characterizes the factors that determine it. The results of the study are potentially useful to the founders and heads of educational organizations in order to manage staff more effectively on the basis of scientific achievements, adjust the policy of motivation and remuneration of scientific and pedagogical workers, and in general, the development strategy of the institution.

**Keywords:** professional motivation, job satisfaction, human capital, social security, teacher, management, development, education, strategy

**For citation:** Polyanskaya N. M. (2022). Professional Motivation of Scientific and Pedagogical Personnel as a Factor of Social Security. *Society and Security Insights*, 5(1), 50–67. (In Russ.). doi: 10.14258/ssi(2022)1-04.

## Введение

В системе национальной безопасности значительное место принадлежит человеческому капиталу и социальной безопасности, при этом создание условий для последней достигается, в частности, посредством обеспечения устойчивого и гармоничного развития отдельных сообществ. Это относится к любой сфере деятельности, в том числе к сфере народного просвещения и образования, где создаются предпосылки развития человеческого капитала, в значительной мере системно закладываются основы нравственного, психического и физического здоровья людей, формируется система общечеловеческих ценностей и в целом создается фундамент социальной безопасности. К числу вышеуказанных сообществ относятся и трудовые коллективы образовательных учреждений. Поэтому можно утверждать, что устойчивость и гармоничное развитие педагогического коллектива — одно из стратегических условий обеспечения социальной и, следовательно, национальной безопасности.

Важнейшей движущей силой устойчивого и гармоничного развития любого коллектива являются мотивация и удовлетворенность трудом. Наш исследовательский интерес, основанный на личной профессиональной принадлежности, вызвали указанные вопросы в области народного образования. Исследования проблемы удовлетворенности трудом в сфере образования обусловлены множественностью обстоятельств, в частности, необходимостью активного вовлечения образовательных учреждений в общее дело достижения стратегических целей развития человеческого капитала, экономического роста страны, а также необходимостью решения текущих задач образовательных организаций. К особенно важным текущим задачам образовательных учреждений относятся развитие кадрового потенциала, освоение и практическое внедрение современных цифровых платформ и технологий в учебно-воспитательный процесс, создание оптимальных условий для самореализации научно-педагогических кадров и др.

Необходимость проведения такого исследования вызвана тем, что, на наш взгляд, в последние годы все более остро ощущается значение мониторинга и анализа мотивации и удовлетворенности результатами труда научно-педагогических работников для того, чтобы сформировать информационную базу выработки обоснованных управленческих решений, корректировки политики оплаты труда в образовательных учреждениях, принятия мер повышения мотивации к труду и роста отдачи от труда педагогов.

Предполагается, что, чем в большей мере педагог мотивирован к осуществлению своей работы, намерен трудиться качественно и эффективно, причем с желанием и радостью, тем в большей степени проявляется его максимальная удовлетворенность результатами труда, тем гармоничнее его личность как профессионала. Следовательно, можно предположить, что между мотивацией педагога и уровнем его удовлетворенности собственной работой существует прямая зависимость. Более того, очевидно, что эта зависимость характерна и для обратной связи: чем выше уровень удовлетворенности результатами своего труда, тем в большей мере педагог мотивирован и дальше продолжать высококачественно

трудиться и получать за свою работу не только достойную зарплату, но и позитивные эмоции. В свою очередь, удовлетворенность трудом, гармоничность личности каждого преподавателя и педагогического коллектива в целом создают предпосылки социальной стабильности в рамках каждого отдельного образовательного учреждения и данного сообщества в целом. Это выступает одним из условий обеспечения социальной безопасности.

Цель данного исследования состоит в том, чтобы раскрыть содержание профессиональной мотивации научно-педагогических кадров как важного фактора социальной безопасности. Для достижения цели решены следующие задачи:

- рассмотрена сущность удовлетворенности трудом как важного социально-психологического феномена и условия обеспечения социальной безопасности;
- систематизированы факторы удовлетворенности трудом;
- определены основные ценностные ориентации педагога;
- раскрыта природа профессиональной мотивации педагога вуза и охарактеризованы факторы, ее определяющие.

Результаты такого исследования нужны прежде всего учредителям и руководителям образовательных организаций для того, чтобы эффективно управлять персоналом и в целом стратегией развития учреждений.

### **Удовлетворенность трудом — одно из условий обеспечения социальной безопасности**

Современная реформа образования в России продолжается, часть работников образовательных учреждений в определенной степени демотивирована, многие научно-педагогические кадры, отработав в системе образования короткий период, меняют место работы, молодые кадры не намерены продолжать послевузовское образование из-за «низкой зарплаты», «туманных перспектив» и пр. Это свидетельствует о проблемах с удовлетворенностью трудом и мотивацией педагогов (Гребенщиков, Белякова, 2020).

Проблема удовлетворенности педагогов своим трудом не является новой, имеет достаточно богатую историю, и в управленческой науке накоплено немало теоретических и практических материалов по этой проблеме. Знания и опыт в области управления персоналом в контексте оценки удовлетворенности трудом помогают открыть перед руководителем организации широкие возможности для обоснованного принятия тактических и стратегических решений по повышению социальной и экономической эффективности работы организации (Попова, Щанина, 2021). Удовлетворенность трудом — это комплексное понятие, находящееся на стыке ряда областей человеческой деятельности — психологии, социологии, педагогики, экономики и менеджмента.

И. Ю. Федяева (2020) трактует удовлетворенность персонала как «результат восприятия самими работниками того, насколько хорошо их работа обеспечивает удовлетворение важных с их точки зрения потребностей».

Отдельные исследователи рассматривают удовлетворенность педагогов своим трудом сквозь призму профессионального развития (Питухина, 2016), дру-

гие — в контексте самоактуализации педагогов (Шамионов, 2002). В условиях, когда в ряде образовательных учреждений ощущается хроническая нехватка педагогических кадров (Филинкова, 2015), исследователи отмечают, что все более явной становится необходимость рассмотрения удовлетворенности трудом в качестве фактора, который препятствует (или способствует) уходу педагогов из образовательной организации (Перминова, 2011).

Действительно, поддерживая позицию ряда исследователей, подчеркнем, что социальная и экономическая эффективность работы любой организации существенно зависит от уровня удовлетворенности работников своей работой, от того, насколько активно проводится совершенствование форм организации труда, насколько эргономичны условия труда персонала.

Е. А. Подолян (2019), опираясь на системный подход, понимает удовлетворенность персонала как «интегративное или системное явление, состоящее из элементов, свойства которых не сводимы к свойствам целого, — частных удовлетворенностей».

Группа исследователей во главе с В. Е. Гладковой определяет удовлетворенность трудом как «характеристику, отражающую уровень соответствия условий, предлагаемых образовательной организацией сотрудникам, и собственных ожиданий и потребностей сотрудников» (Гладкова, Губайдуллина, Михайлов, 2021).

Некоторые исследователи под удовлетворенностью трудом понимают «результат восприятия сотрудниками того, насколько хорошо их работа гарантирует удовлетворение потребностей, важных с их точки зрения» (Попова, Щанина, 2021). Следовательно, более высокая удовлетворенность работников результатами своей работы может способствовать сокращению текучести кадров, снижению числа прогулов и в целом — улучшению физического и морально-психического здоровья персонала. В образовательных учреждениях это оказывает определяющее влияние на качество коммуникаций с обучаемыми, на эффективность учебно-воспитательного процесса и гармоничное, позитивное формирование личности молодого поколения.

Среди зарубежных подходов выделяют позицию Р. Д. Шарма и Дж. Джути (Jiang, 2011), полагающих, что удовлетворенность — это комплексное явление, которое зависит от взаимоотношений с обучаемыми, от уровня оплаты труда, условий безопасности работы в учреждении, доступа к ресурсам образовательной организации и т. п.

Пытаясь дать собственное определение, считаем, что удовлетворенность трудом — это понятие, при помощи которого можно охарактеризовать уровень удовлетворения, получаемого работниками в процессе своей профессиональной деятельности. На наш взгляд, с эмоционально-психической точки зрения удовлетворение как качественная характеристика представляет собой радость, ощущаемую человеком от своей работы, от полноты выполнения своих должностных обязанностей и гражданских функций.

Обзор ряда публикаций позволил заключить, что в процессе формирования удовлетворенности трудом ведущую роль выполняет мотивация. Удовлетворен-

ность своим трудом и мотивация, как две стороны одной медали, — главные движущие силы, влияющие на полное достижение целей развития любой организации и детерминанты социальной безопасности.

Полностью удовлетворенных работников, как правило, не бывает, поскольку всегда есть обстоятельства, которые вызывают ощущение того, что человек не в полной мере доволен тем, какие результаты получены. И это, наверное, хорошо, поскольку неполная удовлетворенность может способствовать стремлению к профессиональному совершенствованию, к развитию, к улучшению качества труда. То есть удовлетворенность работой не должна быть максимальной и полной, но должна быть оптимальной. Поэтому для развития и прогресса образовательного учреждения среди его сотрудников все же должна оставаться некоторая неудовлетворенность.

Структурно удовлетворенность состоит из двух частей: запросов самих сотрудников и тех возможностей, которые складываются у работодателя для реализации этих запросов. Запросы сотрудников включают различные параметры организационной культуры, организации и охраны труда, содержания должностных обязанностей, эргономики рабочего места, стимулов и поощрений (моральных и материальных) и, что для некоторых очень важно, — карьерные возможности (Иванова, 2012).

В литературе выделяют несколько разновидностей удовлетворенности. Так, различают общую и частичную удовлетворенность работой. Общая удовлетворенность рассматривается как основное восприятие полноценности результатов своего труда, частичная удовлетворенность характеризуется «посредством условий, вознаграждением и возможностями карьерного роста» (Турабаева, Бакшеев, 2017). Также выделяют постепенную, стабильную, конструктивную и псевдоудовлетворенность.

Постепенную удовлетворенность испытывает человек, стремящийся к достижению в будущем чего-либо нового, совершенного. Стабильную удовлетворенность ощущает человек, которого в настоящее время устраивает определенный тип работы и у которого есть мотивация продолжать что-то дальше делать. Конструктивная удовлетворенность присуща сотруднику, который ощущает неудовлетворенность своим трудом, но при этом он все же пытается справиться с ситуацией, поддерживает стремление и развивает достаточную терпимость к разочарованию. Псевдоудовлетворенность характеризуется тем, что сотрудник чувствует себя неудовлетворенным, его стремления постоянно находятся на одном уровне, все проблемы он воспринимает в искаженном свете (Турабаева, Бакшеев, 2017).

Осмысливая эти разновидности, можно предположить, что постепенная и стабильная удовлетворенность могут в некоторой мере способствовать повышению результативности педагогического труда, более полному удовлетворению запросов и ожиданий потребителей оказываемых образовательных услуг и их родителей.

Невысокая удовлетворенность работой неизбежно может привести к снижению производительности и качества труда сотрудников, может отразиться на их желании прилагать максимум усилий в интересах учреждения, разделять его ценности и миссию.



Удовлетворенность своим трудом — субъективное явление неформального уровня, которое наряду с мотивацией и личным отношением к работе формирует общее отношение каждого сотрудника к качеству выполнения его профессиональных обязанностей. Наряду с установленными этическими профессиональными правилами, личное отношение к работе определяет поведение сотрудника на рабочем месте, а также социально-экономическую эффективность его труда. Складывается логическая цепочка причин и следствий, взаимосвязанных и влияющих на общие, синергетические результаты образовательной, научно-исследовательской, финансово-хозяйственной деятельности учреждения, а также обеспечения социальной стабильности и безопасности.

Удовлетворенность трудом является одним из важных критериев эффективности профессиональной деятельности педагога и образовательного учреждения в целом. Удовлетворенность трудом в современных условиях развития системы образования приобретает стратегическую значимость как элемент человеческих ресурсов (Питухина, 2016). С этим элементом руководитель образовательного учреждения обязательно должен считаться как с одной из производных функций управления персоналом. Мониторинг и исследование уровня удовлетворенности трудом, анализ его динамики — это важнейшие вопросы управления персоналом в образовательной организации. Удовлетворенность является движущей силой профессионального роста, саморазвития сотрудников, значимым индикатором эффективности всей деятельности учреждения, предпосылкой его будущих социальных и экономических достижений.

Таким образом, удовлетворенность трудом и мотивацию научно-педагогических кадров можно отнести к стратегическим элементам человеческих ресурсов и важным детерминантам обеспечения социальной безопасности.

### **Факторы удовлетворенности трудом**

В то время как удовлетворенность трудом является движущей силой профессионального роста и саморазвития научно-педагогических кадров, значимым индикатором эффективности всей деятельности учреждения, а также предпосылкой его будущих социальных и экономических достижений, удовлетворенность, в свою очередь, зависит от множества факторов, условий и причин.

В целом под фактором мы понимаем явление, выступающее в качестве движущей силы, определяющей формирование и изменение другого явления, выступающего в качестве результата. То есть фактор — это условно независимая переменная, а результат — это условно зависимая переменная (в данном случае — удовлетворенность трудом).

В литературе выделяют различные факторы удовлетворенности трудом. Так, А. А. Андреев (2021) и А. К. Ганиева (2021) делают акцент на мотивационных факторах. Н. Н. Михновец (2020) выделяет такой фактор, как социально-психологический климат. В целом исследователи из разных областей науки рассматривают разнообразные факторы.

Фредерик Герцберг (2013) выделяет гигиенические факторы: условия труда и быта, график работы, эргономичность рабочего места, размер оплаты труда, а также факторы-мотивы: возможность проявления инициативы, достижение профессиональных успехов, ответственность за личный и корпоративный результат.

Основываясь на подходе, изложенном Е.И. Макаренко (2020), считаем необходимым по характеру и степени воздействия классифицировать факторы удовлетворенности трудом на объективные и субъективные. Объективные факторы — это условия внешнего, объективного характера, которые определяют то, как человек воспринимает себя и результаты своего труда сквозь призму своего места и роли в системе более высокого уровня (отрасли или сферы деятельности, города, села, региона, страны). Добавим, что объективные факторы — это, по большому счету, факторы макроэкономические и политические.

В этой связи следует отметить большое значение таких объективных факторов, как престижность педагогической профессии, уровень занятости, социальная значимость труда педагога и воспитателя, востребованность педагогической профессии на рынке труда в данном городе, регионе. Особое значение имеет и государственная политика в области той отрасли образования, к которой относится организация, где занят данный сотрудник. В частности, удовлетворенность работников вуза своим трудом определенным образом зависит от приоритетов политики государственных органов власти в сфере высшего и послевузовского образования. Эти приоритеты, в свою очередь, выражаются через объем и структуру бюджетного финансирования — как в рамках государственного задания, так и посредством использования различных грантовых проектов и программ, способствующих культурному, патриотическому, физическому, научно-инновационному воспитанию молодежи. Объективные факторы, таким образом, формируют восприятие педагогом состояния и тенденций развития учебно-воспитательного процесса в целом.

Субъективные факторы — это условия внутреннего, субъективного рода, которые влияют на то, как человек воспринимает себя и результаты своего труда сквозь призму справедливости оценки работодателем его работы и результатов своих личных ожиданий от трудовой деятельности. Субъективные факторы — это факторы микроэкономические и сугубо личностные, индивидуальные. К субъективным факторам относятся такие переменные, как, например, оценка сотрудником своего материального положения, восприятие своих ценностных ориентаций, психоэмоциональное состояние от общения в трудовом коллективе. Уровень материальной обеспеченности домохозяйства оказывает существенное влияние на субъективное восприятие и удовлетворенность педагога своим трудом. Если родитель-педагог не в состоянии на свою зарплату обеспечить полноценное содержание и развитие (материальное, культурное, духовное, физическое) своих детей, он может от этого испытывать чувство вины и недовольства, а следовательно, ощущение неудовлетворенности своей работой.

Ценностные ориентации — это субъективная интерпретация общепризнанного ориентира общественного сознания и общественного поведения (Ма-



каренко, 2020). Такая субъективная оценка зависит от пола, возраста, уровня образования, места жительства сотрудника. Ценностные ориентации, наряду с материальным положением, очевидно, являются основными факторами удовлетворенности педагога своим трудом. На собственном опыте и накопленной педагогической практике профессиональной деятельности нами сделана попытка выделить иерархию основных составляющих ценностных ориентаций педагога высшей школы (рис. 1).

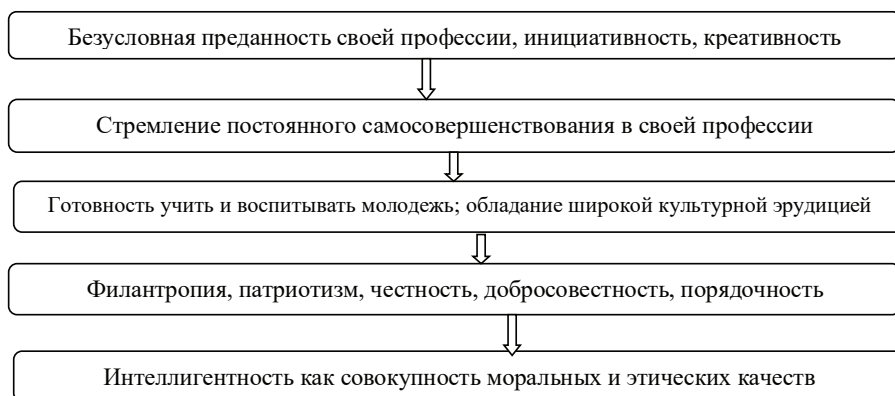


Рисунок 1 — Основные ценностные ориентации педагога высшей школы (составлено автором).

Figure 1 — The main value orientations of a higher school teacher (compiled by author).

Полагаем, что на первом месте в числе субъективных, ценностных факторов удовлетворенности трудом находятся качества, связанные именно с профессиональной деятельностью. Субъективная оценка зависит от пола, возраста, уровня образования, места жительства человека, что существенно влияет на субъективное восприятие.

Такой фактор, как психоэмоциональное состояние педагога, очевидно, оказывает определенное воздействие на психофизическое здоровье и эффективность его работы.

Эмоции формируют у личности разнообразные формы психоэмоциональных состояний. Многие ситуации работы педагога связаны с определенными эмоциональными состояниями, вызывают необходимость контролировать внешние их проявления, преодолевать негативные психоэмоциональные состояния. Психоэмоциональные состояния — предмет отрасли психологической науки — психологии состояний.

По мнению группы исследователей под руководством Л. В. Куликова, психическое состояние — это «сложная психическая реакция, обусловленная такими детерминантами состояния, как: потребности, желания и стремления сотрудника; потенциал его личности (способности, таланты); условия среды профессиональной деятельности» (Психические..., 2000).

Все психоэмоциональные состояния делятся на положительные и отрицательные, при этом ту или иную окраску состояние получает в зависимости от того, в положительном или отрицательном отношении находится действие, которое осуществляет индивид, а также воздействие, которому он подвергается, с его потребностями, интересами, установками. Преобладание положительного психоэмоционального состояния влияет на формирование более высокой удовлетворенности результатами своего труда.

Отрицательную окраску психоэмоциональное состояние может получить из-за разных субъективно неприятных событий, случаев, впечатлений. Особое место здесь занимает стресс (от англ. stress — давление, нажим, напряжение). Л. В. Куликов и его соавторы понимают под стрессом «состояние напряжения, возникающее при несоответствии приспособительных возможностей величине действующей на человека нагрузки, вызывающее активацию и перестройку адаптивных ресурсов психики и организма» (Психические..., 2000). Стрессу свойственны множественные изменения в организме и личности. Ведущей психологической характеристикой стресса выступает напряжение. Напряжение связано с ростом интенсивности многих физических, интеллектуальных и эмоциональных нагрузок, что угрожает возникновению сбоев во многих процессах в организме человека. Человек может даже ощущать потерю контроля над собой, стать неорганизованным, рассеянным, суетливым, агрессивным, тревожным, апатичным. Это несет в себе угрозы личной и социальной безопасности.

По мнению Р. В. Охотенко, новые требования к профессиональной компетентности и рост интенсивности труда педагогов значительно повышают психогенность их работы, предъявляют особые требования к эмоциональной устойчивости педагогических работников, что может привести «либо к деформации сложившейся структуры личности в процессе профессионального труда, либо дает толчок к дальнейшему профессиональному росту» (Охотенко, 2009). Поэтому педагогу нужны преимущественно положительные эмоции, радость от выполненной работы и достаточно высокий уровень удовлетворенности своим трудом.

Любое эмоциональное состояние всегда обусловлено внутренними и внешними причинами, определяется конкретными условиями ситуации и индивидуальностью восприятия заданных конкретных условий педагогом. И именно эмоциональное состояние позволяет измерить степень удовлетворенности трудом. Следовательно, удовлетворенность трудом — это целостное, эмоционально окрашенное отношение работника к трудовой деятельности и ее результатам, формирующееся под влиянием соответствующих факторов.

Удовлетворенность трудом показывает степень практической реализации установок и требований, которые человек сознательно или неосознанно предъявляет к своей работе. Удовлетворенность трудом как собирательное понятие, включающее в себя психологические, социальные и личностные характеристики, — это обобщающий показатель субъективного отношения сотрудника к профессиональной деятельности. Удовлетворенность педагога своим трудом — его психическое состояние, характеризующее его трудовую мотивацию, потребности

и ожидания относительно работы. Итак, поскольку удовлетворенность трудом и мотивация — две стороны одной медали, считаем необходимым более подробно рассмотреть содержание профессиональной мотивации педагога.

### **Профессиональная мотивация педагога и факторы, ее определяющие**

Как нами отмечалось, на результаты любой хозяйственной деятельности наряду с удовлетворенностью определенное воздействие оказывает мотивация труда, под которой понимают «побуждение работников к действию, через удовлетворение их собственных потребностей, а стимулирование — это комплекс мер, направленных на повышение эффективности труда и его качество» (Павлова, 2019). Важной социальной движущей силой роста результативности работы организации является «не только высокий уровень мотивации к высокоэффективному труду и саморазвитию, но и стремление к длительному и продуктивному долгожительству, оптимальному образу жизни, сохранению потенциала своего здоровья, направленность на социальную активность» (Черепанова, Сафронова, Максимов, Илюшников, 2021).

Совокупная результативность деятельности любой, в том числе образовательной организации определяется не только объемом ресурсов, авансированных в данную организацию, не только уровнем квалификации менеджеров, материально-технической оснащенностью и численностью персонала, но также и степенью заинтересованности сотрудников в индивидуальном и коллективном успехе работы. Высокая мотивированность персонала может компенсировать многие недостатки других функций управления (целеполагания, прогнозирования и планирования, учета, анализа, контроля и др.). Вместе с тем низкую мотивированность сотрудников практически невозможно чем-нибудь компенсировать. «Кадры решают всё» — однажды было точно отмечено.

Специфика формирования профессиональной мотивации научно-педагогических работников определяется эмоциональным характером педагогической и исследовательской деятельности, зависимостью многих процессов от личностных характеристик педагогов и студентов, уровнем коммуникативности педагога, необходимостью регулярного, непрерывного его самообразования и саморазвития.

Впервые термин «мотивация» применил А. Шопенгауэр еще в начале XX в. в своей научной работе, посвященной исследованию причин поведения человека, в том числе в процессе трудовой деятельности (Шопенгауэр, 1902).

Под мотивацией труда в специальной литературе по менеджменту также понимается «процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих» (Карташова, 1999).

Именно мотивация предопределяет модель трудового и в целом профессионального поведения сотрудника и формирует качество его трудовой активности. Трудовое поведение выражается в том, как сотрудник относится к труду. Это отношение проявляется в трех элементах (Бакурадзе, 2013):

- мотивы и ценностные ориентации;
- реальное трудовое поведение;
- оценка сотрудником своего поведения в трудовой ситуации.

Основу мотивации труда составляет процесс удовлетворения потребностей сотрудника. Определяющую роль потребностей в трудовой деятельности людей подчеркивали философы разных эпох — Платон, Демокрит, Г. Гегель, Ф. Бэкон, Т. Гоббс и др.), связывая их и с системой ценностей людей.

В системе образования потребности педагогов рассматриваются как нужда в чем-то, определенное состояние педагога, движущая сила его деятельности, особого рода отношения между педагогом и внешней средой. Осознанные педагогом потребности приобретают для него ценность. Ценности — это устойчивые потребности, ставшие в жизни и труде педагога главными детерминантами в разных ситуациях его личного и профессионального выбора. Между тем ценности в глазах педагога определяются тем, насколько они соответствуют принятым в обществе нормам, требованиям, идеалам. Данное обстоятельство заложено в основе формирования потребностей педагогических кадров. На основе признанных ценностей формируется иерархия основных составляющих ценностных ориентаций педагога высшей школы, показанных на рисунке 1.

Потребности формируются под влиянием внутренних и внешних факторов. Внутренние побудительные факторы связаны с системой ценностей педагога, являющейся источником смыслоформирующей основы трудовой деятельности преподавателя. Внешними побудительными факторами являются стимулы — определенные действия, обстоятельства, уверения, носители обязательств и возможностей, т.е. нечто ценное для педагогического работника. В то же время то, что ценно для одного педагога, может не представлять ценности для другого, и такой индивидуально-личностный характер должен изучаться и анализироваться руководителем, быть в основе процесса стимулирования. Именно потребности определяют мотивационную составляющую трудовой деятельности педагогического работника.

Вопросы профессиональной мотивации педагогов в настоящее время относятся к наиболее важным вопросам в сфере экономики и менеджмента. Проблема профессиональной мотивации педагогов с каждым годом все более актуализируется. Возрастает необходимость изучения и оценки основных факторов, которые влияют на процесс удовлетворенности трудом и профессиональной мотивации. Становится явной потребность в разработке модели повышения мотивации педагогов.

Перечисленные ранее группы факторов удовлетворенности трудом позволяют нам обобщить представление о движущих силах, под влиянием которых формируется определенный уровень профессиональной мотивации. Это обобщение опирается в том числе на теорию американского психолога Фредерика Герцберга (2013), полагающего, что удовлетворенность трудом и мотивация — это эмоционально окрашенное оценочное представление работника о результате его трудовой активности, об общем процессе профессиональной деятельности и ее внешних условиях. Ф. Герцберг разделил факторы, которые определяют результативность трудовой деятельности, на внешние (гигиенические) и внутренние (мотивирующие).

Внешние факторы представляют минимальный набор объективных условий, необходимых работнику для того, чтобы продуктивно трудиться и полностью

выполнять свои должностные обязанности. Внешние факторы Ф. Герцберг подразделил на экономические, физические, социальные, статусные, безопасность.

Внутренние (мотивирующие) факторы напрямую связаны с собственно данной конкретной профессиональной деятельностью. К мотивирующим факторам Ф. Герцберг относит денежные премии и иные стимулирующие выплаты, свободу действий сотрудника и доступа к необходимой служебной информации, возможности карьерного роста, профессиональную ответственность, возможности сотрудничества и др.

Группа алтайских исследователей при рассмотрении воспроизводственных аспектов человеческого капитала полагает, что «значимым внутренним и мотивирующим фактором трудовой деятельности является специфика трудовой этики, корпоративной и профессиональной культуры, обеспечивающей уровень продуктивности труда социального актора» (Черепанова, Сафронова, Илюшников, Эбелинг, 2021). Авторы отмечают при этом немаловажное влияние такого сугубо российского феномена, как «трудовой нигилизм».

В.И. Герчиков в своих работах, посвященных менеджменту, существенное внимание также уделяет профессиональной мотивации. По его утверждению, мотивация — это «основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде» (Герчиков, 2008). Мотивация — главный двигатель корпоративного развития. Ученый подразделяет мотивацию на два вида: мотивацию избегания и мотивацию достижения. В *мотивации избегания* он выделил один тип мотивации — люмпенизированный. Такая мотивация предполагает, что сотрудник не заинтересован в результатах своего труда, в определенной мере асоциален и испытывает безразличие к своей работе и коллективу. В *мотивации достижения* выделены четыре типа (рис. 2).



Рисунок 2 — Типы мотивации достижения (составлено автором на основе обобщения тезисов В.И. Герчикова).

Figure 2 — Types of Achievement motivation (compiled by the author on the basis of the generalization of theses of V.I. Gerchichov).

Изучение удовлетворенности, мотивации и идентификация определенного типа мотивации в отношении каждого из подчиненных, на наш взгляд, представля-

ется важной управленческой задачей руководителя образовательной организации и должна стать неотъемлемой, систематической частью его работы и работы его команды управленцев. Целенаправленные исследования уровня удовлетворенности трудом и проведение диагностики типов мотивации научно-педагогических кадров способны вооружить руководство вуза ценнейшей информацией для обоснования адекватных управленческих решений и корректировки кадровой политики вуза.

Перед руководством и коллективом современного образовательного учреждения стоит, с одной стороны, трудно выполнимая, а с другой стороны — вполне реалистичная задача: работа должна приносить преподавателям достойный заработок и вместе с тем быть источником профессиональной радости, удовлетворения. Решение данной задачи требует организованной, скоординированной работы по выстраиванию системы мотивации персонала и выработки комплекса мер по повышению уровня удовлетворенности трудом педагогов образовательного учреждения.

### **Заключение**

На основе проведенного исследования можно заключить, что основными движущими мотивами осуществления научно-педагогической деятельности являются: повышение профессиональной значимости, престижа своей работы в своих собственных глазах и глазах окружающих; укрепление авторитета своей личности в глазах коллег и других участников образовательного процесса; совершенствование профессионального мастерства, свободного владения современными технологиями педагогической деятельности; личный посильный вклад в прогрессивное развитие современного образования; всемерное участие в формировании правильной иерархии нравственных ценностей у молодого поколения; успешная и благополучная социальная адаптация молодежи; внедрение инновационных подходов в педагогической практике на основе изучения передового опыта науки и технологий.

Профессиональная мотивация педагога — это то, что мобилизует, стимулирует его действия, можно даже сказать, заставляет его трудиться во имя достижения личностных и корпоративных целей. Для каждого отдельного педагога профессиональная мотивация обеспечивается посредством внешних побудительных сил, но наиболее эффективна индивидуальная, самомотивация. Мотивация — мощный инструмент управления в руках руководителя образовательного учреждения, который приобретает особую актуальность в условиях обостряющейся конкуренции на рынке образовательных услуг.

Таким образом, подтвержден тезис, обозначенный нами в начале данного исследования. Между мотивацией педагогических работников и их удовлетворенностью собственной работой существует тесная прямая зависимость: чем в большей мере педагог мотивирован к осуществлению своей работы, чем более положительно эмоционально окрашено его желание делать свою работу качественно и эффективно, тем в большей степени проявляется его максимальная удовлетворенность результатами труда. Эта зависимость работает и в обратной связи: чем выше уровень удовлетворенности результатами своего труда,



тем в большей мере педагог мотивирован и дальше продолжать хорошо работать и радоваться этому. Между тем высокая удовлетворенность своей работой, гармоничность личности каждого преподавателя и педагогического коллектива в целом создают предпосылки социальной стабильности в рамках каждого отдельного образовательного учреждения и данного социального института в целом. Это выступает одним из условий обеспечения социальной безопасности.

#### Список источников

- Андреев А.А. Система мотивации и стимулирования труда как фактор удовлетворенности трудом // Сборник научных статей магистрантов ММА. Москва : ММА, 2021. Т. 2. С. 10–14.
- Бакурадзе А.Б. Влияние ценностей на мотивацию труда педагогов // Инновационные проекты и программы в образовании. 2013. № 1. С. 18–21.
- Ганиева А.К. Мотивационные факторы удовлетворенности трудом персонала // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства : сборник научных трудов. Симферополь, 2021. С. 236–239.
- Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2008. 282 с
- Герцберг Ф. Мотивация к труду. М. : Академик-Пресс, 2013. 570 с.
- Гладкова В.Е., Губайдуллина Э.И., Михайлов И.О. Финансирование в бюджетном учреждении как фактор удовлетворенности персонала трудом // Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 4. С. 30–43.
- Гребенщиков В.Ю., Белякова Н.А. Мотивация педагогического труда в условиях современной образовательной организации // Социальные процессы в современном российском обществе: проблемы и перспективы : Материалы IV Всероссийской научной конференции с международным участием. Иркутск, 2020. С. 419–425.
- Иванова Т.Ю., Рассказова Е.И., Осин Е.Н. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики // Организационная психология. 2012. Т. 2, № 3. С. 2–15.
- Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломоницина Т.О. Поведение в организации. М.: Инфра-М, 1999. 220 с.
- Макаренко Е.И. Факторы трудовой деятельности современной российской технической интеллигенции // Регионоведение. 2020. Т. 28. № 2. С. 322–349.
- Михновец Н.Н. Исследование взаимосвязи компонентов социально-психологического климата, структурных компонентов удовлетворенности трудом и факторов удовлетворенности жизнью в воинском коллективе // Мир науки. Педагогика и психология. 2020. Т. 8, № 5. С. 16–22.
- Охотенко Р.В. Удовлетворенность трудом как обобщенное переживание качества самореализации субъекта в пространстве его саморазвития // Мир психологии. 2009. № 32. С. 249–251.
- Павлова Е.А., Шанина Е.В. Основы построения эффективной системы мотива-

ции и стимулирования персонала // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, посвящённой 75-летию Победы в Великой Отечественной войне, Пенза, 27–28 декабря 2019 года. Пенза: АНОО «Приволжский Дом знаний», 2019. С. 109–112.

Перминова Е. Н. Причины смены работы персоналом в современных организациях // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Сер.: Социальные науки, 2011. № 2. С. 31–38.

Питухина А. Н. Теоретические аспекты удовлетворенности трудом педагогов образовательной организации // Материалы круглого стола, проведенного в рамках серии круглых столов «Анализ опыта деятельности образовательных комплексов в столичном регионе». Москва : МГПУ, 2016. С. 82–88.

Подольян Е. А. Исследование удовлетворенности персонала условиями труда: факторы, методы и результаты // Вестник Самарского муниципального института управления. 2019. № 2. С. 7–13.

Попова М. А., Щанина Е. В. Удовлетворенность трудом персонала организации как фактор роста производительности труда // Социальное неравенство и социальная справедливость в российском обществе: содержательный и коммуникативный аспекты : Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. Ульяновск, 2021. С. 70–73.

Психические состояния / сост. и общ. ред. Л. В. Куликова. СПб. : Питер, 2000. 307 с.

Турабаева Ф. М., Бакшеев С. Л. Удовлетворенность трудом — как фактор стабильности персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 3.

Федяева И. Ю. Взаимосвязь удовлетворенности трудом с субъективным благополучием и удовлетворенностью жизнью работников промышленного предприятия // Вестник Вятского государственного университета. 2020. № 1. С. 158–166.

Филинкова Е. Б. Удовлетворенность трудом как фактор готовности педагогов к смене работы // Вестник Брянского государственного университета. 2015. № 2. С. 122–126.

Черепанова М. И., Сафронова Е. Ю., Илюшников К. К., Эбелинг Э. О. Воспроизводственные механизмы человеческого капитала в Алтайском крае // Society and Security Insights. 2021. Т. 4. № 3. С. 71–88. DOI: 10.14258/ssi(2021)3-05.

Черепанова М. И., Сафронова Е. Ю., Максимов М. Б., Илюшников К. К. Социально-экономические условия функционирования человеческого капитала в регионах России // Society and Security Insights. 2021. Т. 4. № 4. С. 31–43. DOI: 10.14258/ssi(2021)4-02.

Шамянов Р. М. Самоактуализация учителей и удовлетворенность жизнедеятельностью и собой // Мир психологии. 2002. № 2. С. 143–148.

Шопенгауэр А. О четвероюм корне закона достаточного основания. Философские рассуждения Артура Шопенгауэра. М. : Т-во Кушнерева и К, 1902. 140 с.

Jiang Na. A study of lecturers' job satisfaction in selected harbin city universities, China. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 2011. Vol 3. No 1.

## References

- Andreev, A. A. (2021). The system of motivation and stimulation of labor as a factor of job satisfaction. In: *Collection of Scientific Articles of MMA Undergraduates* (pp. 10–14). Moscow, Vol. 2. (In Russ.).
- Bakuradze, A. B. (2013). The influence of values on the motivation of teachers' work. *Innovacionnyye proekty i programmy v obrazovanii, 1*, 18–21. (In Russ.).
- Ganieva, A. K. (2021). Motivational factors of staff job satisfaction. In: *National Economic Systems in the context of the formation of a global economic space: a collection of scientific papers*. (pp. 236–239). Simferopol. (In Russ.).
- Gerchikov, V. I. (2008). *HR management: the employee is the most effective resource of the company*. Moscow : INFRA-M. (In Russ.).
- Gercberg, F. (2013). *Motivation to work*. Moscow : Akademik-Press. (In Russ.).
- Gladkova, V. E., Gubajdullina, E. I., Mihajlov, I. O. (2021). Financing in a budget institution as a factor of staff satisfaction with work. *Putevoditel' Predprinimatel'ya, 14(4)*, 30–43. (In Russ.).
- Grebenshchikov, V. Yu., Belyakova, N. A. (2020). Motivation of pedagogical work in the conditions of a modern educational organization. In: *Social processes in modern Russian society: problems and prospects: materials of the IV All-Russian Scientific Conference with international participation* (pp. 419–425). Irkutsk (In Russ.).
- Ivanova, T. Yu., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Structure and diagnostics of job satisfaction: development and testing of the methodology. *Organizacionnaya Psihologiya, 2(3)*, 2–15. (In Russ.).
- Kartashova, L. V., Nikonova, T. V., Solomonidina, T. O. (1999). *Behavior in the organization*. Moscow : INFRA-M. (In Russ.).
- Makarenko, E. I. (2020). Factors of labor activity of modern Russian technical intelligentsia. *Regionologiya, 28(2)*, 322–349. (In Russ.).
- Mihnovec, N. N. (2020). The study of the relationship between the components of the socio-psychological climate, structural components of job satisfaction and factors of life satisfaction in the military team. *Mir Nauki. Pedagogika i Psihologiya, 8(5)*, 16–22.
- Ohotenko, R. V. (2009). Satisfaction with work as a generalized experience of the quality of self-realization of the subject in the space of his self-development. *Mir Psihologii, 32*, 249–251. (In Russ.).
- Pavlova, E. A., Shanina, E. V. (2019). Fundamentals of building an effective system of motivation and stimulation of personnel. In: *Traditional, modern and transient in the modernization of Russian society: a collection of articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference dedicated to the 75th anniversary of the Victory in the Great Patriotic War, Penza, December 27–28, 2019* (pp. 109–112). Penza: ANOO «Privolzhskij Dom znanij» (In Russ.).
- Perminova, E. N. (2011). Reasons for the change of work by personnel in modern organizations. *Vestnik Nizhegorodskogo Universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Ser. Social'nye Nauki, 2*, 31–38. (In Russ.).
- Pituhina, A. N. (2016). Theoretical aspects of satisfaction with the work of teachers of an

educational organization. In: *Materialy kruglogo stola, provedyonno v ramkah serii kruglyh stolov «Analiz opyta deyatelnosti obrazovatel'nykh kompleksov v stolichnom regione»* (pp. 82–88). Moscow: MGPU. (In Russ.).

Podolyan, E. A. (2019). Study of staff satisfaction with working conditions: factors, methods and results. *Vestnik Samarskogo Municipal'nogo Instituta Upravleniya*, 2, 7–13. (In Russ.).

Popova, M. A., Shchanina, E. V. (2021). Satisfaction with the work of the organization's personnel as a factor of labor productivity growth. In: *Social inequality and social justice in Russian society: meaningful and communicative aspects: a collection of scientific papers of the All-Russian Scientific and Practical Conference*. (pp. 70–73). Ul'yanovsk. (In Russ.).

Kulikov, L. V. (Ed.) (2000). *Mental states*. Saint-Petersburg : Piter. (In Russ.).

Turabaeva, F.M., Baksheev, S.L. (2017). Job satisfaction as a factor of staff stability. *Ekonomika i menedzhment innovacionnykh tekhnologij*, 3. (In Russ.).

Fedyaeva, I. Yu. (2020). The relationship of job satisfaction with subjective well-being and life satisfaction of employees of an industrial enterprise. *Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo universiteta*, 1, 158–166. (In Russ.).

Filinkova, E. B. (2015). Job satisfaction as a factor of teachers' readiness to change jobs. *Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2, 122–126. (In Russ.).

Cherepanova, M. I., Safronova, E. Yu., Ilyushnikov, K. K., Ebeling, E. O. (2021). Reproductive mechanisms of human capital in the Altai Territory. *Society and Security Insights*, 4(3), 71–88. (In Russ.). DOI: 10.14258/ssi(2021)3-05.

Cherepanova, M. I., Safronova, E. Yu., Maksimov, M. B., Ilyushnikov, K. K. (2021). Socio-economic conditions of human capital functioning in the regions of Russia. *Society and Security Insights*, 4(4), 31–43. (In Russ.). DOI: 10.14258/ssi(2021)4-02.

Shamionov, P. M. (2002). Self-actualization of teachers and satisfaction with life and oneself. *Mir Psihologii*, 2, 143–148. (In Russ.).

Shopengauer, A. (1902). *About the fourfold root of the law of sufficient reason. Philosophical arguments of Arthur Schopenhauer*. Moscow : T-vo Kushnereva i K. (In Russ.).

Jiang, Na. (2011). A study of lecturers' job satisfaction in selected harbin city universities, China. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(1).

### Информация об авторе / Information about the Author

**Наталья Михайловна Полянская** — канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры прикладной экономики Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова, г. Улан-Удэ, Россия.

**Natalya M. Polyanskaya** — Cand. Sci. (Economics), Associate Professor of the Department of Applied Economics, Banzarov Buryat State University, Ulan-Ude, Russia

Статья поступила в редакцию 1.02.2022;  
одобрена после рецензирования 15.02.2022;  
принята к публикации 10.03.2022.

The article was submitted 1.02.2022;  
approved after reviewing 15.02.2022;  
accepted for publication 10.03.2022.