

Научная статья / Research Article

УДК 331.1

DOI: 10.14258/SSI(2022)2-06

## Технологии диагностики профессиональной мотивации научно-педагогических кадров

Полянская Наталья Михайловна

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова, Улан-Удэ, Россия,  
natali\_mz@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6387-6494>

**Аннотация.** На качество формирования человеческого капитала и создание предпосылок нашего общего будущего существенное влияние оказывает система образования. Вместе с тем результативность образовательного процесса зависит от внутренней профессиональной направленности, мотивации и удовлетворенности трудом, а также намеренности каждого педагога трудиться с полной отдачей и заниматься постоянным самосовершенствованием. Психоэмоциональное состояние педагога, как правило, существенно влияет на настроение студентов, их отношение к учебе, на уровень усвоения ими знаний и умений, а также на общую направленность формирования личностных и профессиональных качеств студентов. Мотивированные педагоги, наряду с тем, что сами непрерывно и систематически профессионально развиваются, стремятся к освоению и внедрению инноваций в учебный процесс, а также стараются обмениваться опытом. Со стороны руководства образовательной организации очень важно постоянно поддерживать высокую профессиональную мотивацию научно-педагогических кадров, необходимый уровень их удовлетворенности своей работой и всемерно стараться предотвращать профессиональное «выгорание». Для этого необходимо использовать методы диагностики и оценки мотивации. В настоящей статье на основе осмысления и обобщения собственного опыта автором описаны основные элементы технологии диагностики профессиональной мотивации научно-педагогических кадров. Научный вклад состоит в актуализации значения процесса управления профессиональной мотивацией научно-педагогических кадров, в описании основных инструментов оценки ее уровня, разработке блиц-опросника по выявлению и оценке значимости факторов удовлетворенности трудом, а также в выработке приоритетных мер по повышению профессиональной мотивации. Предполагается, что предложенные меры способны помочь руководству и трудовому коллективу образовательных организаций решить проблему возможного снижения мотивации труда педагогов и повысить уровень удовлетворенности их своим трудом. Автор обращает внимание руководства образовательных организаций на необходимость комплексной и своевременной разработки и реализации мер повышения профессиональной компетенции и самоидентификации научно-педагогических кадров с использованием соответствующих форматов коммуникаций и взаимодействия.

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

**Для цитирования:** Полянская Н.М. Технологии диагностики профессиональной мотивации научно-педагогических кадров // Society and Security Insights. 2022. Т. 5, № 2. С. 90–105. doi: 10.14258/ssi(2022)2-06.

## Technologies of Diagnostics of Professional Motivation of Scientific and Pedagogical Personnel

Natalya M. Polyanskaya

---

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

---

**Abstract.** The quality of human capital formation and the creation of prerequisites for our common future is significantly influenced by the education system. At the same time, the effectiveness of the educational process depends on the internal orientation, motivation and satisfaction with work, as well as the intention of each teacher to work with full dedication and engage in self-improvement. The psycho-emotional state of the teacher, as a rule, significantly affects the mood of students, their attitude to study, the level of assimilation of their knowledge and skills, as well as the general orientation of the formation of personal and professional qualities of students. In addition, motivated teachers, along with the fact that they are continuously and systematically developing professionally, strive to master and introduce innovations into the educational process, try to exchange experiences. On the part of the management of an educational organization, it is very important to constantly maintain high professional motivation of scientific and pedagogical personnel, the necessary level of their satisfaction with their work and prevent professional „burn-out“. To do this, it is necessary to use methods of diagnosis and evaluation of motivation. In this article, based on the understanding and generalization of the existing experience, the author describes the main elements of the technology of diagnostics of professional motivation of scientific and pedagogical personnel. The scientific contribution consists in updating the importance of the process of managing professional motivation of scientific and pedagogical personnel, in describing the main tools for assessing its level, developing a blitz questionnaire to identify and assess the significance of factors of job satisfaction, as well as in developing basic measures to increase professional motivation. It is assumed that the proposed measures can help the management and the workforce of educational organizations to solve the problem of a possible decrease in the motivation of teachers and increase their satisfaction with their work. The author draws the attention of the management of educational organizations to the need for comprehensive and timely development and implementation of measures to improve professional competence and self-identification of scientific and pedagogical personnel using appropriate communication and interaction formats.

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

**For citation:** Polyanskaya, N. M. (2022). Technologies of Diagnostics of Professional Motivation of Scientific and Pedagogical Personnel. *Society and Security Insights*, 5(2), 90–105. (In Russ.). doi: 10.14258/ssi(2022)2-06.

## Введение

Народное образование оказывает существенное влияние на качество формирования человеческого капитала, на создание предпосылок нашего общего будущего. Поэтому одной из задач развития любого образовательного учреждения является всестороннее устойчивое развитие педагогического коллектива, постоянное совершенствование профессионализма кадров, повышение их мотивации и удовлетворенности трудом.

Деятельность педагога вуза состоит не только в передаче студентам основных знаний, необходимых им для будущей профессиональной деятельности, но и в том, чтобы сформировать у каждого из молодых людей жизненно важный социальный, профессиональный опыт, воспитать правильную систему нравственных ценностей, основы истинного патриотизма и навыки рационального экономического поведения. Соответственно результативность педагогической деятельности зависит от внутренней профессиональной направленности, мотивации и удовлетворенности трудом, а также намеренности самого педагога заниматься самосовершенствованием. Лучшее воспитание и обучение — это собственный пример.

Подчеркнем, что определяющее значение при этом имеют высокая мотивация и удовлетворенность сотрудников результатами своей работы. От профессионального настроения и эмоционального состояния преподавателей зависят многие процессы, обеспечивающие достижение социально-экономического эффекта от предоставления образовательных услуг. Собственный профессиональный опыт позволяет нам утверждать, что «тональность» психоэмоционального состояния педагога оказывает непосредственное влияние на отношение к учебе и качество восприятия учебного процесса студентами, на направленность формирования их личностных и профессиональных качеств. Поэтому в системе кадрового менеджмента очень важно постоянно поддерживать высокую профессиональную мотивацию научно-педагогических кадров, необходимый уровень их удовлетворенности результатами своей работы, а также предотвращать эмоциональное выгорание педагогов.

Цель данного исследования состоит в том, чтобы на основе осмысления и обобщения имеющегося в науке и практике опыта дать авторское описание технологии диагностики профессиональной мотивации научно-педагогических кадров. Для достижения цели решены следующие задачи:

- актуализирована значимость процесса управления профессиональной мотивацией научно-педагогических кадров;
- изложена характеристика основных инструментов оценки и анализа уровня профессиональной мотивации и удовлетворенности трудом научно-педагогических кадров;
- разработан блиц-опросник по выявлению и оценке значимости факторов удовлетворенности трудом;

- определены и предложены основные меры в области повышения профессиональной мотивации и уровня удовлетворенности трудом.

Результаты исследования могут быть полезны административному аппарату образовательных организаций для того, чтобы еще более эффективно и рационально управлять научно-педагогическими кадрами и в целом стратегией развития учреждения.

### **Профессиональная мотивация научно-педагогических кадров — двигатель и катализатор прогрессивного развития образовательного учреждения**

Профессиональная мотивация и удовлетворенность трудом, как две стороны одной медали, являются главными движущими силами, влияющими на эффективность деятельности организации. Создавая предпосылки роста заинтересованности работников в результатах работы, а также всемерно стимулируя эту заинтересованность, руководство организации сможет обеспечить максимальное достижение целей корпоративного развития и роста. Мотивация — это «побуждение работников к действию, через удовлетворение их собственных потребностей, а стимулирование — это комплекс мер, направленных на повышение эффективности труда и его качество» (Павлова, Щанина 2019; Попова, Щанина, 2021). Профессиональную мотивацию научно-педагогических кадров мы определяем как многогранный и многоуровневый процесс сопряжения целей развития образовательного учреждения с целями преподавателя для максимального удовлетворения потребностей и ожиданий обеих сторон. Именно профессиональная мотивация и стремление к саморазвитию предопределяют формирование модели трудового поведения каждого педагога и закладывают качественные основы его трудовой активности и эффективности его труда. Трудовое поведение выражается в том, как сотрудник воспринимает себя в данной организации и как он относится к труду. Важной социальной движущей силой роста эффективности труда каждого отдельного педагога и всей организации является «не только высокий уровень мотивации к высокоэффективному труду и саморазвитию, но и стремление к длительному и продуктивному долголетию, оптимальному образу жизни, сохранению потенциала своего здоровья, направленность на социальную активность» (Черепанова, Сафронова, Максимов, Илюшников, 2021). В феномене «мотивация» сосредоточено сопряжение наиболее важных потребностей и интересов человека-работника с потребностями и интересами организации-работодателя. То есть мотивация — это взаимовыгодное для обеих сторон сотрудничество, но никак не «игра в одни ворота».

В. И. Герчиков (2008) подразделяет мотивацию на два вида: мотивацию избегания и мотивацию достижения (рис. 1).

В мотивации избегания В. И. Герчиков выделил один тип мотивации — люмпенизированный, при котором сотрудник не заинтересован в результатах своего труда, в определенной мере асоциален и испытывает безразличие к своей работе и коллективу. Очевидно, главной «движущей силой» люмпенизированного педагога является острое желание ничего не делать. Как правило, это низкоквалифицированные кадры, не старающиеся из-за лени повышать свой профессионализм.

Никакие знания на практике они применять не собираются. К таким работникам нужен особый подход. Но списывать их со счетов, конечно, не надо. Нужно найти «ключики», «пин-коды». И в этом состоит задача руководителя учреждения и его команды.

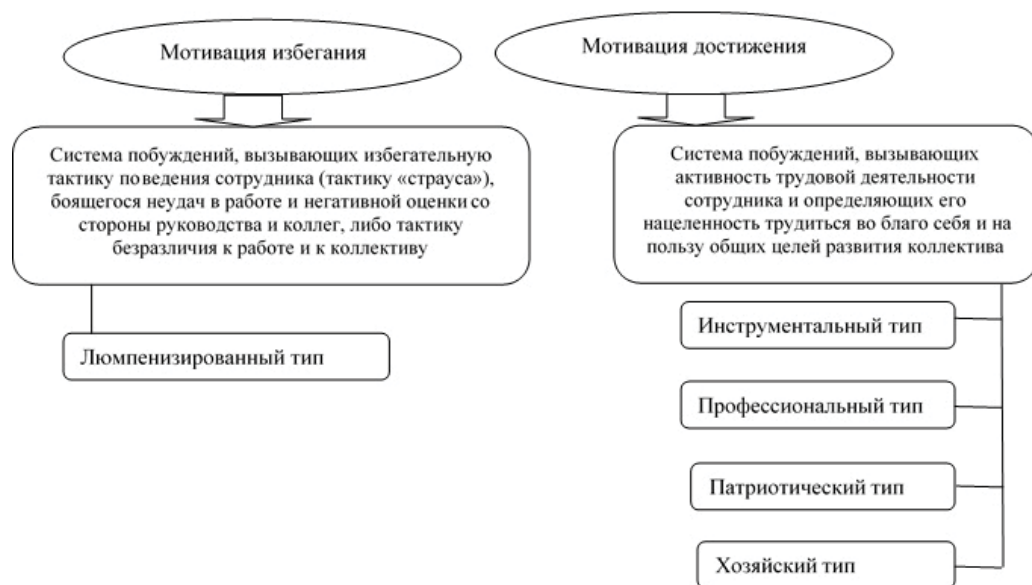


Рисунок — Типы профессиональной мотивации

Figure — Types of professional motivation

В мотивации достижения В.И. Герчиковым выделены четыре типа: инструментальный (характеризуется ценой труда, которую получает работник), профессиональный (заключается в интересе работника к содержанию и качеству своей работы), патриотический (состоит в ценности для работника идеи и общественного признания), хозяйский (работник по своей инициативе берет ответственность на себя).

Диагностика типа мотивации педагогов, анализ причинно-следственных связей и составление динамичной базы данных могут сформировать ценнейшую управленческую информацию, которая может стать основой для выработки мотивационных мер. Тем более что это очень интересная исследовательская прикладная работа.

Эффективность и конкурентоспособность деятельности образовательной организации, максимальное достижение ее текущих и стратегических целей возможны только при наивысшем или хотя бы оптимальном сопряжении интересов обеих сторон. Эффективность и конкурентоспособность вуза определяются не только объемом финансовых ресурсов и материально-технической оснащённостью, которыми располагает данная организация, не только численностью

и уровнем квалификации персонала, но также степенью заинтересованности сотрудников в индивидуальном и коллективном успехе работы. Высокая мотивированность кадров может компенсировать многие недостатки других функций управления (организации, координации, целеполагания, прогнозирования и планирования, учета, анализа, контроля и др.). А низкую мотивированность сотрудников практически невозможно чем-нибудь компенсировать.

Особенности формирования и поддержания высокой профессиональной мотивации педагога определяются спецификой его труда. Современный педагог «должен обладать способностями организатора, оратора, аналитика, психолога; должен владеть строгой логикой педагогического процесса и воспитания, литературной устной и письменной речью. Современный преподаватель должен быть высококомпетентным специалистом в своей научной области, а также эрудитом в других сферах знаний. Никакая другая профессия не имеет такой многоплановой, развернутой квалификационной характеристики. Преподаватель — это не только профессия, состоящая в транслировании знаний, но и высокая миссия сотворения и воспитания личности студента, утверждения человека в человеке» (Полянская, 2015).

Проблема поддержания профессиональной мотивации и повышения уровня удовлетворенности трудом особенно актуальна для образовательных учреждений и именно в отношении профессиональной деятельности педагогов. Это связано с тем, что педагогическая профессия характеризуется особым статусом среди других профессий. И основание здесь не столько в сложности и эмоциональной напряженности педагогического труда, в потенциальной конфликтности современной образовательной среды, сколько в той степени ответственности, в условиях которой работает педагог, — в высокой ответственности за формирование личности молодого поколения и развитие системы общечеловеческих ценностей.

Мотивационная сфера педагога — это основная движущая сила, которая, с одной стороны, задает содержание, определяет профессиональное развитие самого педагога, с другой стороны, является одним из главных элементов эффективности педагогического труда. Педагог, которому «ничего не надо, ничего не хочется», которого «ничто не волнует и не интересует», в глазах которого читается усталость и просьба: «не трогайте меня», вряд ли сможет обеспечить полноценное, здоровое формирование личности молодежи, вряд ли при необходимости окажет педагогическую поддержку родителям (Труфанова, Шалагинова, 2017). Как отмечается, такого педагога самого еще нужно воспитывать и профессионально корректировать.

Неспроста считается, что истинные педагоги трудятся «на голом энтузиазме», сохраняют преданность своей профессии, несмотря на интенсивную нагрузку и сравнительно невысокую заработную плату. В этой связи, на наш взгляд, стратегически мыслящий руководитель образовательной организации не будет недооценивать значимость такой важной области кадрового менеджмента, как управление профессиональной мотивацией и профилактика эмоционального выгорания научно-педагогических кадров.

### **Инструменты оценки уровня профессиональной мотивации и удовлетворенности трудом научно-педагогических кадров**

Для профилактики снижения мотивации труда педагогов и предотвращения снижения удовлетворенности их своим трудом нужны соответствующие систематические управленческие действия со стороны руководства учреждения. Необходима программа комплексных мер, направленных на гармонизацию психологического климата в трудовом коллективе, повышение моральной и материальной заинтересованности сотрудников.

Для этого можно использовать соответствующие технологии: командные принципы работы персонала, приемы укрепления корпоративного духа, планирование и реализацию мероприятий по профилактике снижения мотивации, регулярную учебу (профессиональную подготовку и переподготовку, повышение квалификации) персонала за счет средств учреждения, справедливую систему поощрений персонала за достижения в профессиональной деятельности, привлечение помощи опытных тренеров в области психологии, профессионального и личностного роста.

К числу инструментов и методов, которыми может быть вооружен руководитель образовательного учреждения для изучения уровня мотивации труда педагогов и удовлетворенности их своим трудом, а также разработки соответствующих управленческих действий, относятся опросы, анкетирование, тестирование, тренинги, консультирование, мастер-классы и др.

Общий круг вопросов или областей исследования можно обозначить, даже не будучи экспертом в сфере психологии и социологии. Однако разработку вопросника, обработку и интерпретацию полученных в результате опроса ответов целесообразно все-таки доверять профессиональным психологам-педагогам, социологам.

Между тем на основе собственного опыта полагаем, что, например, вопросник, позволяющий оценить уровень удовлетворенности трудом, может включать следующие вопросы: Какие мотивы двигали Вами при выборе профессии педагога? Насколько Вы удовлетворены режимом работы и условиями труда; уровнем организации труда; взаимоотношениями в трудовом коллективе? Насколько удобно и рационально, по Вашему мнению, организовано информационное, методическое и техническое обеспечение Вашей работы? Хватает ли Вам информационных, методических и технических ресурсов для полноценного выполнения своих трудовых обязанностей? Насколько Вас устраивает степень самостоятельности в работе? Какова вероятность того, что Вы в обозримом будущем смените работу? Как Вы оцениваете уровень своей профессиональной и личностной активности? Насколько Вас устраивает величина получаемой Вами зарплаты? Нуждаетесь ли Вы в дополнительных источниках дохода? В зависимости от содержания задаваемого вопроса ответ может выражаться через отметки, например, с широким диапазоном — от «1» до «10», либо с более узким — от «1» до «5», а также через слова «да», «нет», «очень низко», «низко», «средне», «высоко», «очень высоко» и т.п.

Также следует включить вопросы типа «Что могло бы способствовать повышению Вашей заинтересованности в работе и уровня Вашей профессиональной

и личностной активности?». Возможных, интересных вопросов очень много, и их состав следует формировать исходя из поставленных задач исследования, имеющих проблем, и обязательно — с учетом рекомендаций специалиста (психолога, социолога).

Таблица 1.

Вопросы для блиц-опроса по выявлению и оценке значимости факторов удовлетворенности трудом\*

Table 1.

Questions for a blitz survey to identify and assess the significance of factors of job satisfaction

Вопросы	Предлагаемые варианты ответов
1. Двигаемые Вами мотивы выбора педагогической профессии (можно выбрать несколько вариантов ответа)	1. Желание и возможность работать с молодым поколением 2. Возможность удовлетворить свое стремление к определенной социальной власти 3. Стремление к самоутверждению, повышению своего социального статуса, престижа 4. Стремление к самовыражению, проявлению творческих талантов и способностей 5. Интерес к педагогической деятельности, желание непрерывно саморазвиваться 6. Осознание социальной полезности педагогического труда 7. Другое (можно перечислить)
2. Какие факторы оказывают влияние на Вашу удовлетворенность трудом? (можно выбрать несколько вариантов ответа)	1. Интерес к научно-педагогической деятельности 2. Возможность самореализации и дальнейшего профессионального развития 3. Профессиональная ответственность 4. Удобный график работы 5. Достойная зарплата и социальные льготы от учреждения 6. Оптимальные условия труда, охрана труда и здоровья 7. Хорошие отношения с руководством учреждения 8. Хорошие отношения с коллегами 9. Положительные отзывы студентов и их родителей 10. Достигнутые профессиональные успехи и полученные результаты в учебно-методической и научно-исследовательской работе 11. Другое (можно перечислить)
3. Как Вы оцениваете общий уровень удовлетворенности своей профессиональной деятельностью? (один вариант ответа)	1. Очень низкий 2. Низкий 3. Средний 4. Высокий 5. Очень высокий

\*Составлено автором



Следуя опыту теоретиков и практиков (Ленская, Казакова, 2021; Батаршев, Барабанер, Васеха, 2009), в первую очередь целесообразно проведение в учреждении блиц-опроса, направленного на выявление и оценку факторов удовлетворенности трудом. Эту работу можно поручить специально созданной рабочей группе из числа специалистов данного образовательного учреждения либо привлеченному эксперту (группе экспертов), возможно, на основе хоздоговора. Участников опроса целесообразно предварительно разделить на несколько групп по возрастному признаку, что необходимо в связи с тем, что факторы мотивации у представителей разных возрастных групп могут отличаться, как могут быть различными и составляющие их удовлетворенности трудом. В ходе предлагаемого блиц-опроса каждому из участников предстоит ответить на указанные в таблице 1 вопросы. При этом в вопросах 1 и 2 респонденты должны распределить свои ответы по степени важности от 1 до 5 баллов: «очень слабо», «слабо», «средне», «сильно», «очень сильно». В вопросе 3 — просто выбрать один вариант ответа (табл. 1).

Технически проведение блиц-опроса в условиях возможностей цифровых технологий представляется несложным — практически в каждой образовательной организации есть электронные ресурсы, виртуальные площадки, сервис «личный кабинет», посредством которых можно удаленно провести такое исследование.

На основе обработки и анализа полученных результатов специалисты проводят диагностику влияния тех или иных факторов на уровень удовлетворенности педагогом своим трудом и определяют необходимость более глубокого опроса и анализа.

### **Основные меры повышения профессиональной мотивации и уровня удовлетворенности трудом**

Исходя из собственного опыта и обобщения подходов, изложенных в разных научных публикациях, мы составили перечень этапов приоритетных мероприятий в комплексе решений по профилактике снижения мотивации труда педагогов и предотвращению снижения удовлетворенности их своим трудом (табл. 2).

Представленные в таблице 2 приоритетные меры призваны помочь руководителю и всему трудовому коллективу решить проблему снижения мотивации труда педагогов и предотвращения снижения удовлетворенности их своим трудом. Руководству учреждения следует комплексно использовать разработку и практическое применение мер повышения профессиональной компетенции педагогических кадров, использовать формат группового психологического тренинга, стресс-менеджмента, технологии в области конфликтологии и другие подходящие и зарекомендовавшие себя методы.

На последующих этапах комплекса мероприятий можно организовать исследование, позволяющее установить и оценить взаимосвязь результатов учебно-методической и научно-исследовательской деятельности от уровня удовлетворенности педагогическим трудом. Полагаем, для этого целесообразно изучить и проанализировать соответствующие отчеты и данные мониторинга об эффективности работы данного образовательного учреждения за несколько последних

лет. Статистика показателей позволит сформировать информационную базу для оценки исследуемой взаимосвязи.

Таблица 2.

Приоритетные меры по профилактике снижения мотивации труда педагогов и предотвращению снижения удовлетворенности их своим трудом\*

Table 2.

Priority measures to prevent a decrease in the motivation of teachers and to prevent a decrease in their satisfaction with their work

Наименование этапов	Краткое содержание этапа	Объем, периодичность
1. Обеспечение систематического повышения уровня профессиональной компетенции педагогов	1. Организация курсов (направление на курсы, в том числе в дистанционной форме) повышения квалификации педагогов	36 ч. (72 ч.) ежегодно
	2. Участие в профильных семинарах, конференциях, форумах, способствующих саморазвитию в своей профессии	Ежегодно
	3. Организация психологического сопровождения педагогов	По потребности
	4. Создание условий для самообразования педагогов	Постоянно
	5. Проведение профессиональных конкурсов, смотров достижений среди педагогов	Ежегодно
2. Организация и проведение группового психологического занятия	1. Психологическая лекция по просвещению педагогов и повышению профессиональной мотивации. 2. Упражнение «Мой автопортрет». 3. Упражнение «Вырази конструктивную критику в адрес самого себя». 4. Упражнение «Конструктивно похвали самого себя»	По 60 минут, один раз в семестр
3. Проведение тренинга по управлению стрессом	1. Мини-лекция по развитию рационального и позитивного реагирования на стрессовые ситуации и обучению навыкам релаксации и саморегуляции. 2. Упражнение «Продумай всё заранее». 3. Упражнение «Настрой свое настроение». 4. Упражнение «Назови плюсы и минусы». 5. Мастер-класс по самомассажу	По 60 минут, один раз в семестр
4. Оптимизация психологического климата	1. Упражнение «Давайте знакомиться и давайте дружить». 2. Упражнение «Без маски». 3. Упражнение «Круг доверия»	По 60 минут, один раз в семестр

Наименование этапов	Краткое содержание этапа	Объем, периодичность
5. Повышение компетенции в области конструктивного разрешения конфликтов	1. Упражнение «Поставь себя на место другого человека». 2. Мастер-класс по развитию эмпатичности. 3. Упражнение «Я могу быть терпеливым и терпимым». 4. Упражнение «Я хочу, я должен, я всё могу»	По 60 минут, один раз в семестр

\*Составлено автором

Под эффективностью работы образовательного учреждения понимается степень реального выполнения запланированных параметров деятельности и степень достижения заданных (ожидаемых) результатов. Эффективность предполагает не только обучение, воспитание, развитие студентов и саморазвитие педагогов, но и результативное участие педагогов в грантовых проектах, научных конкурсах, семинарах, конференциях, мастер-классах, научных публикациях международного уровня, тематических конкурсах профессионального мастерства и т.п., а также качественный уровень освоения студентами образовательных программ, вовлечение их в различные мероприятия (конкурсы исследовательских работ, научных публикаций, участие в общественных движениях, социальных проектах и др.).

На основе перечисленных и иных характеристик руководство образовательного учреждения может установить критерии, составить методику оценки эффективности научно-педагогической деятельности и использовать ее для систематического исследования взаимосвязи результатов научно-педагогической деятельности и уровня удовлетворенности педагогическим трудом.

Опыт свидетельствует, что исследование зависимости результатов научно-педагогической деятельности от уровня удовлетворенности педагогическим трудом, как правило, показывает следующие взаимосвязи: педагоги, «отмечающие у себя высокий уровень удовлетворенности трудом, характеризуются наибольшей результативностью педагогической деятельности: у них отмечаются положительные значения почти всех критериев» (Ленская, Казакова, 2021). Такие педагоги сами, «без пинка» охотно участвуют в различных мероприятиях, способствующих их профессиональному развитию и росту, приобретению передового опыта и знаний, а также активно привлекают студентов к участию в научно-исследовательской работе и социально значимых мероприятиях — конкурсах, общественно-полезных программах, социальных проектах, движении волонтеров и т.п.

«Результативных» педагогов, как правило, отличает непрерывность и систематичность профессиональной деятельности, склонность к изучению нового, полезного и передового, а также активное стремление к обмену опытом.

Управление процессом повышения мотивации и удовлетворенности трудом должно быть комплексным, сочетать в себе использование технологий админи-

стративного, экономического, психологического воздействия с учетом ситуационного характера большинства мотивов профессиональной деятельности педагогических работников. Руководству образовательного учреждения непременно необходимо постоянно наблюдать и периодически оценивать уровень удовлетворенности трудом и уровень мотивации педагогических работников. Такие процедуры помогут своевременно выявить проблемы, в определенной мере предотвратить снижение мотивации труда педагогов и в итоге — повысить эффективность работы учреждения. Профессионально подкованное руководство организации — это то руководство, которое знает, что «не все сотрудники имеют одинаковые притязания» (Питухина, 2016). В идеале такое руководство, используя внутренние взаимосвязи в организационной структуре, способно безошибочно распознавать актуальные мотивы почти каждого из своих сотрудников, стремиться по возможности удовлетворять запросы каждого с целью повышения общего совокупного результата. Нет предела совершенству.

В этой связи поддерживаем позицию исследователей (Климчук, 2018), отмечающих, что мотивация работает только в том случае, если руководитель хорошо знает своих сотрудников, знаком с их желаниями и устремлениями. При этом особое внимание необходимо уделять ценностным ориентирам сотрудников и, используя организационную структуру, постараться подобрать индивидуальный «ключик», «пин-код» к каждому педагогу. Это поможет найти соответствующий подход к стимулированию деятельности каждого сотрудника и в итоге — всего коллектива.

Существенным инструментом повышения мотивации персонала и удовлетворенности трудом является обеспечение сплоченности педагогического коллектива. Этому способствует организация неформальных мероприятий — выездов и выходов «на природу», в театры, музеи, на художественные выставки, в кино, в кафе. Проведение корпоративных спортивных мероприятий («веселых стартов», эстафет, турниров и т.п.), а также организация вечеров отдыха, творческих встреч (песен под гитару, караоке, чтения стихов и т.п.) способствуют усилению сплоченности и укреплению дружественности трудового коллектива, улучшают коммуникативные способности и взаимопонимание. Люди лучше узнают друг друга, находят друг в друге что-то родственное, общее (взгляды, идеи, увлечения, способности) и в итоге находят общий язык. Это помогает педагогам также выстраивать эффективные профессиональные коммуникации друг с другом, со студентами и их родителями. Формируемый синергетический импульс позволяет получить высокий учебно-воспитательный и в целом социальный эффект благодаря организации корпоративного духа, его укреплению и сплочению коллектива руководства вуза, педагогов, студентов и их родителей.

Эффективные коммуникации, общение на понятном друг другу языке позволяют быстрее и полнее достигать поставленных целей и повышать результативность учебно-методического, воспитательного и научно-исследовательского процесса, увеличивать и пролонгировать полезный эффект деятельности образовательного учреждения.

Немаловажным инструментом мотивации является обеспечение здоровой конкуренции между сотрудниками. Принимая участие в разных профессиональных мероприятиях, рейтингах, педагоги стремятся достичь наилучших результатов, следовательно, между ними образуется здоровая конкуренция, и они тем самым прогрессивно развиваются, повышают свое мастерство и профессионализм.

Руководитель любого звена (вуза в целом, института, факультета, кафедры) вооружен элементарным, бесплатным инструментом мотивации — возможностью устной похвалы. Есть люди, которым нужны не столько денежные премии, сколько общественное признание и похвала, высокая оценка их труда. Таких людей достаточно не забывать периодически хвалить, подбадривать. При этом надо отмечать их действительные достижения и успехи, а не просто так хвалить «ни за что», иначе потом не будет доверия, похвала просто обесценится. Конечно, и таким сотрудникам периодически нужны и материальные стимулы, поскольку время сейчас такое, что одной похвалой кредит не заплатишь, детей не накормишь и не оденешь. Поэтому руководитель должен проявить все свои умения и способности, чтобы гармонично сочетать моральные и материальные средства стимулирования и мотивации труда (Маслоу, 1999).

Мотивированный преподаватель ощущает себя полноправной, важной частью любого процесса, происходящего не только в самом учреждении, но и в обществе в целом. Поэтому в каждом образовательном учреждении необходимо создание и развитие системы мотивации труда педагогов. В соответствии с действующими образовательными стандартами образовательные учреждения должны обеспечить условия, необходимые для роста качества предоставляемых образовательных услуг, для максимально полного удовлетворения запросов всех участников образовательного процесса. Научно-образовательным сообществом вуза должны быть также созданы предпосылки более эффективной социализации обучаемых, формирования их перспективной конкурентоспособности на рынке труда и успешной адаптации в обществе, где объективно действуют рыночные экономические законы, усиленные глобализацией.

## **Заключение**

Высокая значимость профессиональной мотивации научно-педагогических кадров, как и высокая значимость ее диагностики и в целом управления ею, несомненны. Стратегически мыслящий руководитель образовательной организации всегда уделяет внимание такой существенной области кадрового менеджмента, как управление профессиональной мотивацией научно-педагогических работников.

Обоснованные решения в области управления профессиональной мотивацией будут способствовать максимальной мобилизации имеющегося кадрового потенциала образовательной организации для более полного и эффективного достижения целей ее деятельности. Понимание и практическое использование такого инструмента, как мотивация, поможет повысить удовлетворенность работой, оптимизировать психологический климат, общий настрой трудового коллектива, а также улучшить имидж данного образовательного учреждения, повысить его общественное

признание и конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Последнее особенно актуально в условиях сложившихся экономических и демографических ограничений, а также значительного оттока абитуриентов из многих регионов.

### Список источников

Батаршев А. В., Барабанер Х. З., Васеха В. В. Психология управления персоналом : учебное пособие для специалистов, работающих с персоналом. М. : Институт психотерапии, 2009. 624 с.

Герчиков В. И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. 282 с.

Климчук А. С. Развитие системы мотивации труда педагогов как фактор эффективности управления образовательной организацией // Образование сегодня: векторы развития : материалы Всероссийской научно-практической конференции. М., 2018. С. 188–190.

Ленская И. Ю., Казакова А. Ф. Удовлетворенность трудом как основополагающий фактор результативности педагогической деятельности // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2021. № 7 (160). С. 16-25.

Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. 350 с.

Павлова Е. А., Щанина Е. В. Основы построения эффективной системы мотивации 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: Приволжский Дом знаний, 2019. С. 109–112.

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». М., 2016. С. 82–88.

Полянская Н. М. Роль преподавателя в повышении качества образовательного процесса в высшем учебном заведении // Мир науки. 2015. № 3. <http://mir-nauki.com/PDF/48PDMN315.pdf> (дата обращения: 01.03.2022).

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.

Труфанова Е. В., Шалагинова К. С. Опыт организации работы с педагогами по созданию условий повышения трудовой мотивации // Международный журнал экспериментального образования. 2017. № 5. С. 80-83.

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.

## REFERENCES

- Batarshev, A. V., Barabaner, H. Z., Vasekha, V. V. (2009). *Psychology of personnel management: training manual for specialists working with personnel*. Moscow: Institut psihoterapii. (In Russ.).
- Gerchikov, V. I. (2008). *HR management: the employee is the most effective resource of the company*. Moscow: INFRA-M. (In Russ.).
- Klimchuk, A. S. (2018). Development of the system of motivation of teachers as a factor of the effectiveness of the management of an educational organization. *Education Today: Development Vectors: Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference*. Moscow (pp. 188–190). (In Russ.).
- Lenskaya, I. Yu., Kazakova, A. F. (2021). Job satisfaction as a fundamental factor in the effectiveness of pedagogical activity. *Izvestiya Volgogradskogo Gosudarstvennogo Pedagogicheskogo Universiteta*, 7(160), 16–25. (In Russ.).
- Maslow, A. (1999). *Motivation and personality*. Saint-Petersburg: Evraziya. (In Russ.).
- Pavlova, E. A., Shchanina, E. V. (2019). Fundamentals of building an effective system of motivation and stimulation of personnel. In *Traditional, modern and transitional in the conditions of 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*. Penza: Privolzhskij Dom znanij (pp. 109–112). (In Russ.).
- Pituhina, A. N. (2016). Theoretical aspects of satisfaction with the work of teachers of an educational organization. In *Materials of a round table conducted as part of a series of round tables „Analysis of the experience of educational complexes in the metropolitan region“*. Moscow (pp. 82–88). (In Russ.).
- Polyanskaya, N. M. (2015). The role of the teacher in improving the quality of the educational process in higher education. *Mir Nauki*, 3 <http://mir-nauki.com/PDF/48PD-MN315.pdf>. (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: substantive and communicative aspects: a collection of scientific works of the All-Russian Scientific and Practical Conference*. Ul'yanovsk (pp. 70–73). (In Russ.).
- Trufanova, E. V., Shalaginova, K. S. (2017). Experience in organizing work with teachers to create conditions for increasing work motivation. *Mezhdunarodnyj zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya*, 5, 80–83. (In Russ.).
- 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.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Наталья Михайловна Полянская — канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры прикладной экономики Бурятского государственного университета им. 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 28.03.2022;  
одобрена после рецензирования 14.04.2022;  
принята к публикации 25.05.2022.

The article was submitted 28.03.2022;  
approved after reviewing 14.04.2022;  
accepted for publication 25.05.2022.