

DOI: 10.17516/2782-2214-0055

EDN: WKLLBV

УДК 351.83:331.1:37.013

## MOTIVATIONAL MECHANISM FOR INCENTING EDUCATIONAL STAFF

Lubov I. Donets\*

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

**Abstract.** The article considers the essential and content characteristics of the definition of "motivation", gives its author's definition, the distinctive feature of which is the consideration of motivation as a combination of internal motives and external influences that encourage a person to certain actions and deeds aimed at solving specific problems that contribute to the achievement of goals. . The institutional-evolutionary approach to determining the motives for recruiting to work has been scientifically substantiated. The scientific and practical approach to the creation of a motivation system in educational structures is considered; the factors hindering the implementation of the motivation system for personnel engaged in educational activities are identified. It has been proved that it is advisable to consider self-realization as the main motivational component of stimulating the personnel of the educational sphere. A scientific and practical approach to stimulating personnel using different types of motivation is proposed: through external influences on a person and through the formation of a certain motivational structure of a person. A structural-functional analysis of the motives of educational activity was carried out. The role of attitude is considered as a readiness formed in a person for a certain behavior, a positive or negative response to events and facts. A scientific and practical approach to the use of the psychological concept of the motivational mechanism of educational activity, including the cognitive needs of the employee, his interests, and individual typological features, is substantiated. A systematic analysis of the motivators of educational activity was carried out, as a result of which the dominant motivator was singled out - "the desire for achievements"; it is substantiated that achievement motivation is an effective stimulator of educational activity activation. The relationship between achievement motives and the employee's emotional state is substantiated: the higher the level of development of the achievement motive, the more likely it is that the employee's activity will be affected by a certain emotional state that arises when unforeseen obstacles appear on the way to achieving the set goal.

**Keywords:** motivation, stimulation, educational activity, motive; motivators, staff.

**Citation:** Donets, L. I. (2022). Motivational mechanism for incenting educational staff. In: Trade, service, food industry. Vol. 2(3). Pp. 200-212.  
DOI: 10.17516/2782-2214-0055. – EDN: WKLLBV



## МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ

Любовь Ивановна Донец\*

Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, Донецкая Народная Республика

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущностно-содержательная характеристика

дефиниции «мотивация», дано ее авторское определение, отличительная особенность которого состоит в рассмотрении мотивации как совокупности внутренних мотивов и внешних воздействий, побуждающих человека к определенным действиям и поступкам, направленным на решение конкретных задач, способствующих достижению поставленных целей. Научно обоснован институционально-эволюционный подход к определению мотивов привлечения к труду. Показан подход к созданию системы мотивации в образовательных структурах; выделены факторы, затрудняющие реализацию системы мотивации персонала, осуществляющего образовательную деятельность. Доказано, что в качестве основного мотивационного компонента стимулирования персонала образовательной сферы целесообразно рассматривать самореализацию. Предложен научно-практический подход к стимулированию персонала с использованием разных типов мотивации: путем внешних воздействий на человека и формированием определенной мотивационной структуры личности. Проведен структурно-функциональный анализ мотивов образовательной деятельности. Рассмотрена роль установки как сформировавшейся у человека готовности к определенному поведению, положительному или отрицательному реагированию на события и факты. Обоснован подход к использованию психологического концепта мотивационного механизма образовательной деятельности, включающий познавательные потребности работника, его интересы, индивидуально-типологические особенности. Проведен системный анализ мотиваторов образовательной деятельности, в результате которого выделен доминантный – «стремление к достижениям»; обосновано, что мотивация достижений служат действенным стимулятором активизации образовательной деятельности. Представлена взаимосвязь между мотивами достижения и эмоциональным состоянием сотрудника: чем выше уровень развития мотива достижений, тем больше вероятность влияния на деятельность сотрудника определенного эмоционального состояния, возникающего при появлении непредвиденных препятствий на пути осуществления поставленной цели.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, образовательная деятельность, мотив; мотиваторы, персонал.

**Цитирование:** Донец, Л. И. Мотивационный механизм стимулирования персонала образовательной сферы / Л. И. Донец // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2022. – № 2(3). – С. 200-212. – DOI: 10.17516/2782-2214-0055. – EDN: WKLLBV



**Введение.** В условиях развития инновационно ориентированной экономики образовательная сфера деятельности выступает главным инструментом формирования и реализации интеллектуального и профессионального потенциала населения. Управление учреждениями образовательной сферы деятельности включает два основных аспекта: первый – организация образовательной деятельности и второй – управление персоналом. Все очевиднее становится, что эффективность труда персонала образовательной сферы, при прочих равных условиях, определяется личным отношением сотрудника к труду, его мотивационными установками и трудовым поведением. В свою очередь, трудовое поведение детерминировано влиянием многих факторов, которые действуют с разной силой и в разных направлениях. Это означает, что формирование трудового поведения персонала образовательной сферы неправомерно рассматривать как стандартизированный, унифицированный процесс, поскольку оно является результатом сложной взаимосвязи широкого круга потребностей, интересов, мотивов, ценностных ориентаций, убеждений, взглядов, условий трудовой деятельности и т.п. Эффективность модели управления персоналом

образовательной сферы во многом зависит от мотивов, формирующих желание к высокопроизводительному труду, стремления к повышению уровня знаний и к профессиональному росту работников, формирования компетенций, обуславливающих активность персонала в процессе создания системы знаний, умений и навыков у обучающихся.

Значительный вклад в развитие теории мотивации внесли В. В. Кардашов [1], В. А. Любицкая [2], Х. Хекхаузен [3], А. Маслоу [4], и др. Проблема формирования и развития практических аспектов мотивации персонала рассмотрена в научных трудах Л. Балабановой [5], И. А. Кондаурова [6], Е. А. Лебеденко [7], М. А. Лукашова [8], С. М. Степанова [9], С. В. Баженова [10], В. В. Горощенко [11], Э. Мерманн [11] и др. Несмотря на значительное количество работ, касающихся проблем мотивации персонала, в настоящее время вопросы теории и практической реализации мотивационных механизмов стимулирования персонала образовательной сферы остаются малоизученными.

Цель статьи заключается в разработке теоретико-методологических положений и научно-практических рекомендаций по формированию и реализации мотивационного механизма стимулирования персонала образовательной сферы.

**Материалы и методы.** Теоретической основой исследования стали концептуальные положения фундаментальных и прикладных работ отечественных и зарубежных авторов по проблемам формирования системы мотивации и стимулирования труда в контексте управления персоналом образовательной сферы. Методологическую основу составляет совокупность принципов, приемов научного исследования, общенаучных и специальных аналитических методов, позволивших решить поставленные задачи, комплексно исследовать интеграцию системы мотивов в мотивационный механизм стимулирования персонала образовательной сферы. Информационная база включает законодательные и нормативные акты, регулирующие образовательную деятельность, а также результаты аналитических обследований деятельности образовательных организаций Донецкой Народной Республики.

В исследовании использованы следующие методы: структурно-логический, логико-когнитивный и семантический анализ – при обосновании понятий «мотив», «мотивация», «мотиватор»; системно-функциональный – при формировании современной парадигмы мотивационного стимулирования персонала в контексте организации образовательной деятельности; ретроспективный – при рассмотрении институционально-эволюционного развития различных подходов к формам мотивации; структурно-логический – при выделении компонентов внутренней архитектоники мотива; системный и комплексный – при обосновании принципов усиления мотивации как стимулирующего фактора людей, занятых в сфере образовательной деятельности.

**Полученные результаты.** Контент-анализ различных теоретико-методологических подходов к проблеме показал, что в общем смысле мотивация может быть представлена как процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения.

Авторское понимание дефиниции мотивации состоит в следующем: мотивация – это совокупность внутренних мотивов и внешних движущих сил, побуждающих человека к определенным действиям и поступкам, направленных на решение конкретных задач, способствующих достижению поставленных целей. Это внутренний процесс, определяющий вектор поведения человека, выбор поведенческих альтернатив, который он делает сам в конкретной ситуации при сложившихся обстоятельствах.

В процессе своей эволюции мотивация труда прошла ряд этапов, принимая разные организационно-экономические формы. При этом мотивация труда,

предусматривающая определенный комплекс приемов и средств привлечения/принуждения людей в зависимости от конкретных исторических обстоятельств, имела принципиально расходящиеся мотивы побуждения к труду: внешнюю необходимость и внутреннюю потребность.

Если отвлечься от психолого-экономических тонкостей мотивации наших дней, то мотивация труда всегда представляет собой диалектику принуждения и свободы с разной степенью превалирования и сочетания сторон этого единства.

В этой связи целесообразно будет подчеркнуть, что эволюция принуждения к труду знает два его типа: внешнеэкономический и экономический. При этом, по нашему мнению, характерная ошибка представителей разных научных школ, занимающихся данной проблематикой, – стремление хронологически разделить на шкале периодизации эти два вида принуждения. Попытка представить дело так, словно на определенном этапе эволюции исторически первоначальное внешнеэкономическое принуждение к труду уступило место исторически вторичному экономическому принуждению, не правомерна. В качестве аргумента данного утверждения можно использовать такие послышки.

Во-первых, на любом этапе эволюционно-исторического развития общества дифференциация целей и задач организации зависит не только от влияния факторов внешней среды, но и от периода жизненного цикла развития самой организации, ее базовой стратегии, ресурсных возможностей, кадрового потенциала, финансового состояния и других факторов, которые относятся к внутренней среде организации. Исходя из ее особенностей формируется стиль управления персоналом, при котором могут превалировать методы как внешнеэкономического, так и экономического принуждения.

Во-вторых, каждый человек имеет свои индивидуально-психологические особенности, которые проявляются в различных типах и моделях трудового поведения. Для людей одного типа поведения стимулирующее воздействие имеет внешнеэкономическое принуждение, а для другого – экономическое принуждение.

Источником развития мотива служит процесс общественного производства материальных и духовных ценностей. В качестве таких потенциальных мотивов в онтогенезе выступают объективные ценности, которые присущи тому или иному обществу, интересы, идеалы, что в случае их интериоризации личностью человека может обрести побудительную силу и стать реально действующим мотивом. Динамика мотивов в конкретных ситуациях обусловлена активностью, способствующей появлению у человека новых мотивов деятельности.

Несмотря на важность и сравнительно длительную историю исследования мотивации, руководители различных структур образовательной сферы деятельности при использовании мотивационных механизмов в практике стимулирования персонала сталкиваются со многими проблемами [13]. Это происходит, прежде всего, потому, что внешнее наблюдение за мотивацией невозможно. При объективном рассмотрении мотивация оказывается гипотетическим процессом, о котором можно судить лишь опосредованно (по поведению сотрудников, изменению в их деятельности) или с помощью опроса, выясняя их потребности и цели. Кроме того, поведение может быть обусловлено сразу несколькими мотивами, а один и тот же мотив может реализовываться в разных поведенческих реакциях. Однозначная оценка мотивации по деятельности тоже не всегда верна, поскольку образовательная деятельность сотрудников зависит от их умений, знаний, способностей, а также, например, от того, как они понимают и воспринимают предъявляемые им требования. Некоторые руководители для получения информации о мотивах действий и поступков своих подчиненных прибегают к подробному объяснению сотрудниками причин их

поведения. Но в этом случае следует учитывать, что люди нередко затрудняются в определении мотивов своих поступков, да и сами мотивы могут быть неосознанными. Определенные мотивы могут даже оказаться социальными табу, и тогда человек не захочет их озвучивать.

Однако несмотря на все эти трудности, связанные с выявлением и измерением мотивации, концепция мотивации чрезвычайно плодотворна для анализа поведения людей в организациях. Были проведены многочисленные исследования с целью обосновать или отвергнуть мотивационные теории и найти наиболее оптимальные методы мотивирования людей к более эффективному и приносящему удовлетворение труду [14; 15].

Главная задача диагностики мотивации персонала в образовательных учреждениях и организациях – выявление ключевых факторов, влияющих на изменение качества и результативности труда персонала. Иначе говоря, руководитель получает мотивационный портрет персонала в целом и отдельных его сотрудников. На основе этого он может построить гибкую систему мотивации коллектива. Основываясь на результатах подобной диагностики, можно сделать ряд конструктивных выводов не только о том, как повысить мотивацию персонала к труду, но и как снизить его демотивацию. Наряду с положительными результатами создания системы диагностики мотивации следует учитывать влияние факторов, затрудняющих ее практическую реализацию (рис. 1).



Рисунок 1. Факторы, затрудняющие реализацию системы мотивации персонала образовательных структур  
Figure 1. Factors complicating the implementation of the system of motivation of personnel of educational institutions

Основная цель мотивации персонала состоит в стимулировании производственного поведения работников, ориентированного на достижение стратегических задач, стоящих перед ними.

Поскольку результатом образовательной деятельности являются определенные нематериальные ценности, то в качестве основного мотивационного компонента стимулирования персонала целесообразно рассматривать самореализацию. Параллельно ей развивается потребительская линия. Сюда включаются удовлетворение потребностей жизнеобеспечения и самосохранения, получение необходимых условий комфорта и гарантий безопасности, статуса и влияния как основ существования личности в обществе.

Принимая самореализацию как воплощение сущности человека в высших формах человеческой деятельности, нужно исходить из того, что самореализация берет свое начало из низших уровней побудительной иерархии. Это процесс саморазвития личности, постоянного внутреннего движения субъекта в предмете его деятельности, постоянного вращения в социальном пространстве. По мере нарастания целей усложняются средства предметного развития, расширяется характер включения персонала в систему социальных взаимодействий, вне которых движение невозможно.

В образовательной деятельности немаловажную роль при повышении трудовой отдачи персонала играют применяемые формы организации труда и методы стимулирования. Каждый сотрудник должен знать, как оцениваются его трудовые результаты. Труд, который не оценивается или оценивается неправильно, становится бессмысленным и малопродуктивным. Все наши беды сегодня – от такого некачественного труда. Сделать его максимально полезным можно только в том случае, если он будет справедливо оплачиваться в соответствии с затраченными усилиями.

Все организации озабочены вопросом, что следует делать, чтобы получить устойчивый высокий уровень показателей труда сотрудников. Это означает, что необходимо уделять пристальное внимание тому, как можно мотивировать человека с помощью стимулов, вознаграждений и, что особенно важно, той работы, которую он выполняет, и той организационной среды, в которой он осуществляет свою деятельность.

В зависимости от того, что преследует мотивация, какие задачи она решает, можно выделить два ее основных типа. Первый состоит в том, что путем внешних воздействий вызываются определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для него результату. Здесь нужно хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы.

Второй тип мотивации основной задачей ставит формирование определенной мотивационной структуры человека. Этот тип носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивации требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивации. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими сотрудниками. Первый и второй типы мотивации не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба.

В отличие от целей мотивы актуально не осознаются человеком, то есть когда он выполняет определенные действия или совершает поступок, как правило, не осознает мотивы, побуждающие его к этим действиям. Но вместе с тем следует отметить, что

даже когда человек не может объяснить, что именно побуждает его совершать те или иные действия, мотивы находят свое отражение в форме эмоциональной окраски, сопровождающей действия. Эта эмоциональная окраска выполняет специфическую функцию, которая и требует различать понятия эмоции и личного смысла. Такое раздвоение возникает как следствие того, что любая деятельность является полимотивированной, то есть одновременно включает несколько мотивов. Так, к примеру, образовательная деятельность общественно мотивирована, но в то же время она управляется такими мотивами, как, к примеру, материальное вознаграждение. Оба эти мотива находятся как бы в разных плоскостях.

Мотивы, которые побуждают к образовательной деятельности и одновременно придают ей личностный смысл, принято называть смыслообразующими. Другие, остро эмоциональные, даже аффективные, сосуществуют с ними, исполняя роль побуждающих факторов, которые условно называют мотивами-стимулами. В структуре образовательной деятельности один мотив может выполнять функцию смыслообразования, а другой – функцию дополнительного стимулирования. Однако учитывая характер образовательной деятельности и ее целевую направленность, смыслообразующие мотивы занимают более значимую, приоритетную позицию.

Научный подход А. Н. Леонтьева [16] к определению мотивов и их места в жизни человека, с нашей точки зрения, имеет непосредственную связь со стимулированием труда работников сферы высшего профессионального образования.

При рассмотрении особенностей мотивов образовательной деятельности целесообразно обратить внимание на гедонистические концепции, сущность которых состоит в том, что «...любая деятельность человека подчиняется принципу максимизации положительных и минимизации отрицательных эмоций. Отсюда достижение удовольствия и освобождение от страданий составляют настоящие мотивы человека» [17, с. 196-197]. Преувеличивая роль эмоциональных переживаний в регулировании деятельности, гедонистическая теория упрощает реальные отношения. В качестве аргумента для такого умозаключения можно использовать утверждение о том, что эмоции не выступают регулятором образовательной деятельности, а являются лишь отражением успешности результатов этой деятельности, своеобразным «механизмом» ее организации, основу которого составляют отношения между мотивами и успехом или возможностью успешного осуществления образовательной деятельности. При этом имеется в виду не оценочный анализ этих отношений, а их чувственное переживание. Отсюда следует, что разные виды и формы образовательной деятельности в конкретной ситуации могут приобретать разную эмоциональную окраску, равно как и одни и те же эмоциональные переживания могут способствовать использованию разных видов или форм образовательной деятельности.

Успех образовательной деятельности, с точки зрения повышения ее результатов, не всегда способствует возникновению положительной эмоции у самого работника, он может породить и отрицательное переживание, связанное с тем, что со стороны личностного мотива преподавателя достижение успеха психологически является поражением. Мотив имеет сложную внутреннюю структуру, включающую триаду контентов: информационный, эмоционально-оценочный и поведенческий. Информационный контент выражается во взглядах человека на мир и образе того, к чему человек стремится; эмоционально-оценочный проявляется в симпатиях и антипатиях по отношению к значимым объектам; поведенческий – это готовность действовать по отношению к объекту, который имеет особо личный смысл.

С возникновением потребности появляется мотив, осознание которого происходит постепенно:

- сначала осознается причина эмоционального неудовлетворения, т.е.

идентифицируется сама потребность;

– затем определяется, что необходимо человеку в данный момент;

– следующий этап – это осознание объекта или предмета, который может удовлетворить возникшую потребность;

– далее осознается, каким образом можно достичь желаемого, т.е. определяется способ удовлетворения возникшей потребности;

– заключительным элементом является энергетический компонент мотива, который реализуется в реальной деятельности, действиях и поступках, т.е. осознается, что нужно сделать в конкретной ситуации для снятия возникшей эмоциональной неудовлетворенности (рис. 2).



Рисунок 2. Схема внутренней архитектуры мотива  
[систематизировано и уточнено автором по источникам [18, 19, 17, 20]  
Figure 2. Diagram of the internal architectonics of the motif  
[systematized and clarified by the author according to sources [18, 19, 17, 20]

Парадокс состоит в том, что мотивы открываются сознанию только объективно, путем анализа деятельности, ее динамики. Субъективно же они выступают только в своем побочном выражении – в форме переживания желаний, стремления к цели. Среди неосознанных мотивов в первую очередь, на наш взгляд, необходимо выделить установку.

Установка – это сформировавшаяся у человека готовность к определенному поведению, готовность положительно или отрицательно реагировать на события, факты. Эффекты установки непосредственно проявляются только при изменении условий осуществления любой деятельности, в том числе и образовательной. Содержание установки зависит от места объективного фактора, вызывающего эту установку, в структуре осуществляемого вида деятельности. В зависимости от того, на какой объективный фактор деятельности направлена установка (мотив, цель, условия деятельности), можно выделить три иерархических уровня регуляции образовательной деятельности: уровень смысловых, целевых и операциональных установок (рис. 3).

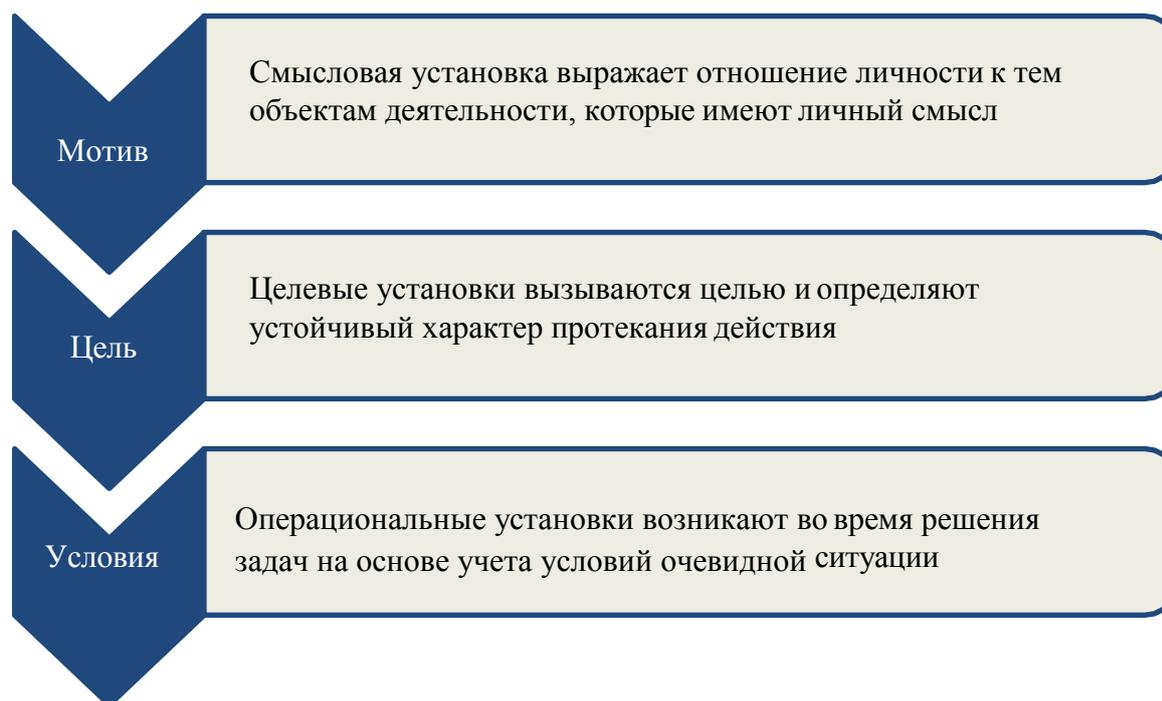


Рисунок 3. Уровни регуляции образовательной деятельности в зависимости от содержания установки

[систематизировано и уточнено автором по источникам [21, 22]

Figure 3. Levels of regulation of educational activity depending on the content of the installation

[systematized and clarified by the author according to sources [21, 22]

Смысловая установка выражает отношение преподавателя к тем объектам деятельности, которые имеют личный смысл. Смысловые установки происходят от социальных и имеют три условно выделяемых компонента: информационный, эмоционально-оценочный и поведенческий. Благодаря смысловым установкам человек приобщается к системе норм и ценностей социальной среды, в которой он осуществляет свою деятельность. Этот тип установки помогает ему сохранить статус в экстремальных ситуациях, способствуют его самоутверждению как личности. Смысловые установки в сфере высшего профессионального образования проявляются в стремлении научно-педагогических работников привнести в существующую систему функционирования те знания, нормы и ценности, которые для них имеют личное смысловое значение. Возникнув в конкретной ситуации, эти установки могут проявиться при встрече с аналогичными объектами педагогической деятельности и определить действия и поступки работника в других сложных ситуациях. Целевые установки определяют устойчивый характер протекания деятельности. В случае прекращения педагогической деятельности целевые установки проявляются как динамичные тенденции. Операциональные установки имеют место во время обоснования управленческих решений на основе учета условий и обстоятельств возникновения ситуации и вероятного прогнозирования деятельности, опирающегося на прошлый опыт в подобных ситуациях.

Главные аргументы при формулировке выводов о преобладании мотивов как стимулирующего фактора активизации образовательной деятельности заключаются в том, что у каждого человека есть уникальные потребности, цели и мотивы; он живет и действует в определенных условиях, которые порождают проблемы, касающиеся конкретно его личности. Кроме того, каждое учебное заведение имеет присущий

только ему характер деятельности, структуру организации и управления, общий социально-психологический климат, собственную систему методов и средств воздействия на подчиненных и так далее. Поэтому выводы относительно использования особенностей мотивов и мотивационного стимулирования работников одного вуза, если даже они дали положительный экономический эффект, могут не «сработать», если их использовать в другом вузе.

**Обсуждение.** В условиях организации деятельности в системе высшего профессионального образования мотивационная сфера личности самого преподавателя, отражающая его субъективные мотивы, не всегда может найти адекватно воплощающее значение, и тогда преподаватель начинает жить как бы «в чужой одежде». Это, в свою очередь, приводит к глубокому внутреннему противоречию. Ведь (в отличие от общества) жизнь преподавателя не является «самоговорящей», то есть педагог не имеет собственного языка производимых им действий; осознание явлений действительности может осуществляться только путем усвоения «готовых» значений – знаний, понятий, взглядов, получаемых в процессе общения в тех или иных формах индивидуальной и массовой коммуникации.

Руководствуясь такой логикой, можно сделать вывод о том, что преподаватель не просто «стоит» перед некой «витриной», где находятся мотивы, среди которых ему остается лишь сделать выбор. Эти мотивы – представления, понятия, идеи – не пассивно ждут его выбора, а энергично врываются в его связи с обучающимися, коллегами, создавая круг реальной жизни и деятельности. Если преподаватель в определенных жизненных ситуациях и должен выбирать, то не между мотивами, а между сталкивающимися социально-экономическими и общественно-политическими условиями, которые путем этих мотивов выражаются и осознаются им самим.

Работая с обучающимися, преподаватель создает условия для реализации социальной политики государства, принимать обоснованные решения, охватывающие (в зависимости от обстоятельств) довольно внушительный или достаточно узкий временной диапазон. Но при этом следует обратить внимание на то, что в жизни мы имеем дело с конкретными личностями, которым присущи определенные индивидуально-психологические черты, свойства, качества, а также система потребностей, мотивационная направленность, ценностные ориентации и так далее. Поэтому при выполнении схожих функций образовательной деятельности каждый работник дает свой ответ на вопрос: для чего, для кого, ради чего и ради кого он напрягает свое мышление, испытывает нервно-психические и физические напряжение, тратит время и силы на поиск новаторских решений, инновационных технологий образовательного процесса и т.д. Отсюда следует, что при определении мотивационного механизма образовательной деятельности базисным компонентом выступает психологический, включающий познавательные потребности работника, его интересы, индивидуально-типологические особенности (рис. 4).

Интерес научно-педагогического работника – это тот побудительный мотив, который выступает связующим звеном между способностями и возможностями личности и новыми видами деятельности, возникающими в результате трансформационных процессов в сфере высшего профессионального образования. Исходя из того, что интересы есть эмоциональное проявление познавательных потребностей, корректно будет предположить, что их возникновение и развитие обеспечиваются фактором новизны, в качестве которого выступают различные виды образовательной деятельности, разнообразие форм и средств ее организации инновационные образовательные технологии и т.п.

Как было отмечено ранее, действие мотива направлено на побуждение человека к определенному виду деятельности в соответствии с поставленной целью. Если

данный тезис использовать как логическую посылку, можно сделать заключение о том, что при рассмотрении вопросов стимулирования в сфере образовательной деятельности необходимо учитывать индивидуально-психологические особенности каждого его участника, с одной стороны, а также особенности окружающей среды – с другой.



Рисунок 4. Психологический концепт мотивационного механизма образовательной деятельности (авторская разработка)

Figure 4. Psychological concept of the motivational mechanism of educational activity (author's development)

При изучении основных мотивов, стимулирующих образовательную деятельность, целесообразно обратиться к концептуальной позиции Мак-Клейланда. Из трех выделенных им потребностей: стремление к достижениям, социальные стремления и стремление к власти – основное внимание уделено первому. Под стремлениями к достижениям понимается достаточно стабильная способность научно-педагогических работников организовывать свою деятельность, ориентируясь на динамически повышающийся результат.

Итоги многочисленных наблюдений и их системного анализа свидетельствуют о том, что стремление к достижениям как мотиватор действия имеет определенный спектр выражения в образовательной деятельности, который характеризуется признаками поведения акторов:

- предпочитают формулировать и решать задачи средней степени сложности, но при этом отличающиеся новизной содержания, требующие творческого подхода;
- концентрируют внимание больше на процессе образовательной деятельности, мониторинге ее результатов, чем на обучающихся или коллегах;
- требуют непосредственной обратной связи, оценки результатов труда, выявления причин сбоев и остановок в процессе выполнения поставленных задач и оперативного их устранения.

Мотивация достижений выступает действенным стимулятором активизации образовательной деятельности. Научно-педагогический персонал, который достиг больших успехов, соответственно, имеет более высокую мотивацию достижений, чем те, кто таких успехов не достиг. Однако наряду с положительными моментами сотрудники, имеющие в качестве ведущего мотив достижений, могут неожиданно снизить свою образовательную активность и даже совсем прекратят ее. Это связано с тем, что, чем выше уровень развития мотива достижений, тем больше вероятность

влияния на деятельность сотрудника определенного эмоционального состояния, возникающего у него при появлении непредвиденных препятствий на пути осуществления поставленной цели, которое называется фрустрацией.

Фрустрацию можно назвать внутренним «антимотиватором» образовательной деятельности. Она может вызывать существенные изменения в мотивации работника, делая его агрессивно-завистливым обвинителем всех и каждого или, наоборот, побуждая его чувствовать себя обвиняемым во всем, лишним, никчемным и т.д. Фрустрация выступает как неосознанный фактор, побуждающий сотрудников к устойчивым формам реагирования в различных ситуациях. Склонность людей к фрустрации имеет свойство увеличиваться в случае, когда человек оказывается в ситуации, где возникают трудности, которые он не может преодолеть.

Следует обратить внимание на то, что особое место в мотивации образовательной деятельности занимает «самотивация» работника, его внутреннее самоощущение, которым он руководствуется при принятии решений, совершении действий, организации образовательной деятельности.

Для успешной образовательной деятельности преподавателю необходимо контролировать себя, обеспечивать режим, в котором его деятельность будет плодотворной. Именно через самотивацию, на наш взгляд, рождаются другие виды мотивов, способствующие достижению поставленных целей и задач.

**Выводы и дискуссионные вопросы.** Формирование мотивационного механизма стимулирования трудовой деятельности работников сферы высшего профессионального образования определяется желанием вовлеченности научно-педагогического персонала в сам процесс образовательной деятельности.

Один из элементов мотивационного механизма – мотивационные ожидания, сущность которых состоит в получении ответов на вопросы, связанные с предполагаемыми результатами прилагаемых усилий, ожидаемым вознаграждением, а также от того, насколько это вознаграждение представляет ценность для сотрудника и/или образовательной структуры в целом. Оценка мотивационных ожиданий позволяет корректировать действия образовательной деятельности, а в случае отклонения полученного результата от ожидаемого способствует ее активизации путем недопущения демотивации.

При разработке путей усиления мотивации как стимулирующего фактора людей, занятых в сфере образовательной деятельности, следует исходить из того, что практически очень трудно заменить их собственную мотивацию посторонней. Иными словами, внутреннюю мотивацию деятельности научно-педагогического персонала очень сложно вызвать внешней. Однако можно создать в процессе образовательной деятельности ситуационное поле, которое способствует формированию мотивов в соответствии с потребностями и ценностными ориентациями персонала.

#### **Библиографический список**

1. Кардашов, В. В. Мотивация персонала: теория и практика [Текст] / В. В. Кардашов // Человек и труд. – 2019. – № 10. – С. 47–48.
2. Любичкая, В. А. Развитие мотивации труда персонала на основе индивидуализации инструментов стимулирования : монография [Текст] / В. А. Любичкая, В. А. Бородин – Барнаул : АлтГТУ, 2014. – 155 с.
3. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность [Текст] /Х. Хекхаузен. – М. : Педагогика, 2013. – 800 с.
4. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст]. – М.; СПб. : Евразия, 2014. – 478 с.
5. Балабанова, Л. В. Исследование факторов удовлетворенности трудом в

процессе управления лояльностью персонала [Текст] / Л. В. Балабанова, Е. В. Сарда // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – № 6. – С. 146–150.

6. Кондаурова, И. А. Регулирование социально-трудовых отношений как основа развития человеческих ресурсов Донецкой Народной Республики [Текст] / И. А. Кондаурова, В. А. Геммерлинг // Вестник ДонНУ. Сер. В. Экономика и право. – 2019. – № 2. – С. 149–155.

7. Лебеденко, Е. А. Оценка качественных параметров трудового потенциала предприятия [Текст] / Е. А. Лебеденко, Е. А. Хмельницкая // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – № 5. – С. 112–115.

8. Лукашова, М. А. Стратегическое управление персоналом с учетом мотивации в условиях кризисной экономики [Текст] // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2016. – №5(5). – Т.2. – С.183–186.

9. Степанова, С. М. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности [Текст] / С. М. Степанова, Е. С. Мальцева, Т. А. Родермель // Экономические науки. Сургут. – 2019. – № 2. – С. 87–94.

10. Баженов, С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / С. В. Баженов // Науковедение. – 2018. – Т. 7. – № 4. – С. 84–85.

11. Горощенко, В.В., Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом [Текст] / В.В. Горощенко // Вестник института экономических исследований. – 2017. – № 3(7). – С.73–80.

12. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации [Текст] / Э. Мерманн. – М.: Гуманитарный центр, 2013. – 184 с.

13. Донец, Л. И. Оптимизация механизма мотивационного воздействия руководителей на деятельность персонала [Электронный ресурс] / Л. И. Донец // Теория и практика коммерческой деятельности: сб. науч. трудов – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2018. – С. 258–260. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36372666>

14. Кравченко, Е. С. Ключевые доминанты современных теорий мотивации персонала предприятия [Текст] / Е. С. Кравченко, А. А. Скорик // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука : сб. науч. ст. / редкол. : Т. В. Борздова (отв. ред.) [и др.]. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2015. – С. 85–89.

15. Кравченко, Ю. А. Управление развитием трудового потенциала предприятия – мотивационный аспект [Текст] / Ю. А. Кравченко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2016. – №5(5). – Т.1. – С.109–112.

16. Леонтьев, А. Н. Потребности, мотивы, эмоции [Текст] / А. Н. Леонтьев. – М. : Изд-во МГУ, 1971. – 40 с.

17. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность [Текст] / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1975. – 304 с.

18. Апиш, Ф. Н. Соотношение мотивов и потребностей: теоретический анализ научных подходов [Текст] / Ф. Н. Апиш // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2005. – № 4. – С.190–192.

19. Запорожец, А. В. Избранные психологические труды. В 2 т. [Текст] / А. В. Запорожец. – М. : Педагогика, 1986. – 323 с.

20. Рубинштейн, Л. С. Принципы и пути развития психологии [Текст] / Л. С. Рубинштейн. – М. : Политиздат, 1973. – 280 с.

21. Асмолов, А. Г. Деятельность и установка [Электронный ресурс] / А. Г. Асмолов. – М. : Изд-во МГУ, 1979. – 150 с. – URL: <http://www.psychlib.ru/inc/absid.php?absid=22851> (дата обращения 12.05.2022г.)

22. Узнадзе, Д. Н. Теория установки [Текст] / Д. Н. Узнадзе. – Воронеж : НПО 'МОДЭК'; М. : Институт практической психологии, 1997. – 448 с.