

DOI 10.69571/SSPU.2025.95.2.009

УДК 316.344.24:378.12

ББК 60.543.129в643

Т.В. ДЕВЯТАЕВА

**АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

T.V. DEVYATAEVA

**ANALYSIS OF THE MOTIVATIONAL
STRUCTURE OF RESEARCH
AND TEACHING STAFF**

В статье описывается экспериментальное исследование мотивационной структуры научно-педагогических работников Сургутского государственного педагогического университета на основе теста Ф. Герцберга. Проведен сравнительный анализ мотивационной структуры научно-педагогических работников трех возрастных категорий. Представлен результат экспериментального исследования, выделены ключевые компоненты мотивационной структуры научно-педагогических работников в зависимости от принадлежности к возрастной когорте.

The article describes an experimental study of the motivational structure of scientific and pedagogical staff of Surgut State Pedagogical University based on the F. Herzberg test. A comparative analysis of the motivational structure of scientific and pedagogical staff of three age categories has been carried out. The result of an experimental study is presented, the key components of the motivational structure of research and teaching staff are identified, depending on their age cohort.

KEY WORDS: motivation, motivation profile, motivation structure, F. Herzberg test.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация, мотивационный профиль, мотивационная структура, тест Ф. Герцберга.

ВВЕДЕНИЕ. В настоящее время одним из ключевых факторов, влияющих на развитие и успешное существование любой организации, является грамотное и своевременное использование внутреннего ресурса — работников. И мотивационная составляющая кадровой политики любой организации основывается на анализе удовлетворенности работниками своей профессиональной деятельностью и деятельностью организации в которой они работают. Воздействие работодателем на мотивацию труда работников повышает уровень развития организации.

ЦЕЛЬ статьи — экспериментальное исследование мотивационной структуры научно-педагогических работников Сургутского государственного педагогического университета на основе теста Ф. Герцберга.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. Существующие методы воздействия на мотивацию труда, в которые входят материальное и нематериальное стимулирование, описанное в междисциплинарных подходах, не всегда, на наш взгляд, позволяет вывести мотивацию труда работников на необходимый уровень, так как факторы, влияющие на мотивационную модель, зависят не только от работодателя. Так материальное и нематериальное стимулирование — внутренние факторы и механизмы, можно использовать в системе управления кадровой политикой организации, однако влияние внешних факторов, например, таких как изменение условий работы научно-педагогических работников, внедрение инноваций в образовании, диктуемых соответствующими институтами, ставит перед высшими учебными заведениями условия, требующие изменений внутри организации, что напрямую

затрагивает трудовые функции, условия труда и уровень удовлетворенности работников.

Следовательно, вопросы мотивации труда научно-педагогических работников высших учебных заведений остаются актуальными, так как механизмы построения действенной мотивационной модели, выявление составляющих компонентов мотивации труда научно-педагогических работников, на наш взгляд, изучены недостаточно и требуют более детального рассмотрения.

Говоря о вопросах мотивации работников вузов, нельзя не отметить проводимые исследования в этой области профессором-исследователем Г.Е. Зборовским, профессором П.А. Амбаровым и их исследовательским коллективом в области мотивации научно-педагогических работников. Они представляют оригинальный новый взгляд на эти проблемы в части разрабатываемой ими концепции ресурсности научно-педагогических работников. Ресурсность рассматривается исследователями как индикатор, способствующий решению задач использования человеческого ресурса педагогической общности в части образовательной и научно-исследовательской деятельности [3, с. 334].

По нашему мнению, те ресурсы, которые являются частью указанной выше концепции, взаимосвязаны с целями образовательной организации, так как мониторинг эффективности высших учебных заведений, которые проводится ежегодно Министерством образования и науки Российской Федерации, частично имеет показатели эффективности, связанные с этими ресурсами, такие как исследовательские, публикационные, символические, ресурс научно-педагогической квалификации, социально-демографические, образовательно-педагогические. Эффективное использование этих ресурсов научно-педагогическими работниками, являются частью стратегии развития образовательной организации в целом, что, по нашему мнению, может стать надежным инструментом управления мотивацией научно-педагогических работников.

Отдельное внимание стоит уделить символической ресурсности научно-педагогических работников, имеющей центральное место в концепции Г.Е. Зборовского/П.А. Амбаровым. Важно замечание, речь идет о символической ресурсности, как «продуктивности» научных званий, ученых степеней, наград, экспертных статусов. По нашему мнению, эта часть концепции имеет важное значение, потому как деятельность, направленная на достижение научно-педагогическим работником этих ресурсов, напрямую связана с его мотивацией, а после достижения ресурса — выявляется лидер в педагогической группе [3, с. 334].

По мнению исследователей, активность (пассивность или имитационность) стратегий научно-педагогических работников, рассмотренные с позиции ресурсного подхода, могут быть объяснены либо дефицитом, либо наличием тех или иных ресурсов в их профессиональной деятельности [3, с. 342]. Для выявления дефицита ресурсов научно-педагогических работников также необходимо понимать уровень мотивации работников.

На сегодняшний день для его выявления существует множество механизмов в виде тестов и опросников, позволяющих определить уровень мотивации работников, одним из которых является тест мотивационной структуры Фредериха Герцберга. Согласно Ф. Герцбергу, создание приемлемых условий на рабочем месте недостаточно. Для того чтобы достичь успешного управления, руководителю организации необходимо выявлять, что мотивирует сотрудников, и правильно стимулировать их [1, с. 103].

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. Согласно теории Ф. Герцберга, мотивация основывается на двух группах факторов: мотивационных и гигиенических. Мотивационные факторы определяются условиями, которые создают высокий уровень мотивации, но при их отсутствии неудовольствие не возникает, гигиенические факторы по своей сущности являются условиями труда, частичное отсутствие которых приводит к неудовольствию, а их наличие не создает сильной мотивации [2, с. 2].

Структура мотивационных факторов согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга состоит из таких показателей как премии за достижения, предоставление свободы действий,

использование накопленного опыта, суть самой работы, определенная ответственность, доступ к информации, карьерный рост. К гигиеническим факторам отнесены экономические показатели, статус, ориентация, социальные отношения в коллективе, физические (общие условия труда) и безопасность [1, с. 103].

Следовательно, можно говорить о том, что для работников, в том числе научно-педагогических, важными факторами для удовлетворительной работы могут являться не только материальное стимулирование, но и нематериальное, которое заключается в отношениях между коллегами, в части обмена опытом, понимании сути требуемых трудовых функций, доступности их реализации, а также участия в управлении организацией, что еще раз подтверждает ранее полученные нами результаты в проведенном разведывательном исследовании с использованием теста Motype В.И. Герчикова [4, с. 106].

В июле 2024 года нами было проведено экспериментальное исследование по определению мотивационной структуры научно-педагогических работников БУ «Сургутский государственный педагогический университет» с использованием теста Ф.Герцберга, состоящего из 28 вопросов, целью которого являлось выявление компонентов мотивационной структуры, которые могут лечь в основу мотивационной модели научно-педагогических работников.

В опросе приняли участие 62 научно-педагогических работника Сургутского государственного педагогического университета, которые были разделены по трем возрастным категориям: работники до 35 лет (1 группа), мы рассматривали данную категорию работников, как молодых специалистов, не имеющих большого профессионального опыта работы и не имеющих полного представления о потребностях, работники в возрасте от 36 лет до 49 лет (2 группа), имеющие, по мнению исследователей, стабильность как ведущий положительный мотив трудовой деятельности, работники от 50 лет и старше (3 группа), для которых важно различать положительные и отрицательные стороны трудовой деятельности [5, с. 122]. Исследование проводилось сплошным методом отбора.

По возрастным категориям респонденты распределились следующим образом: 1 группа — 11 человек, что составило 17,7% от общего числа опрошиваемых, 2 группа — 30 человек (48,4%), 3 группа — 21 человек (30,9%).

По половому признаку в опросе приняли участие 48 женщин, что составило 77,4% от общего числа респондентов и 14 мужчин, процент которых составил 22,6 соответственно.

По профессиональному признаку в опросе приняло участие 7 ассистентов (преподавателей) (11,3%), 11 старших преподавателей (17,7%), 39 доцентов (62,9%) и 5 профессоров (8,1%). По острепенности опрос прошли 39 научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата наук, что составило 62,9% от общего числа опрошенных, 5 докторов наук (8,1%) и 18 работников, не имеющих ученую степень (29%).

Респондентам было предложено пройти тест Ф. Герцберга, который состоит из 28 вопросов, каждый из которых содержит по два противоположных утверждения. Определение удовлетворенности или неудовлетворенности научно-педагогических работников осуществлялось через факторы, которые разделены Ф. Герцбергом на внутренние и внешние, а также на гигиенические и мотивационные, которые были обозначены соответствующими буквенными кодами:

- А — финансовые мотивы (внешние) — гигиенический фактор;
- Б — общественное признание (внешние) — гигиенический фактор;
- В — ответственность работы (внутренние) — мотивационный фактор;
- Г — отношение с руководством (внешние) — гигиенический фактор;
- Д — карьера, продвижение по службе (внутренние) — мотивационный фактор;
- Е — достижение личного успеха (внутренние) — мотивационный фактор;
- Ж — содержание работы (внутренние) — мотивационный фактор;
- З — сотрудничество в коллективе (внешние) — гигиенический фактор [6, с. 49].

Далее была произведена суммарность полученных баллов.

Полученные результаты опроса научно-педагогических работников группы 1 (в возрасте до 35 лет) позволяет выстроить мотивационную модель, в которой преобладающими факторами являются финансовые мотивы, общественное признание, ответственность работы и отношение с руководством. Малозначимыми факторами для молодых специалистов являются сотрудничество внутри коллектива, содержание работы и достижение личного успеха (Рис. 1).

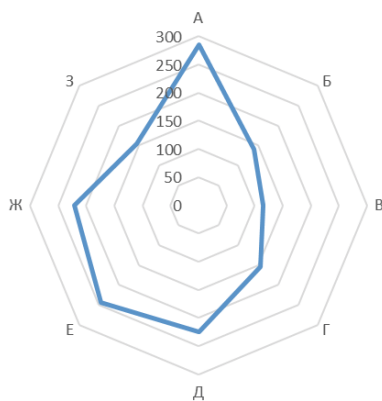


Рис. 1. Мотивационная модель научно-педагогических работников в возрасте до 35 лет

Результаты проведенного исследования группы 2 научно-педагогических работников (в возрасте от 36 до 49 лет), мотивация труда которых является более устойчивой к изменяющимся условиям труда, отличаются от результатов предыдущей группы. Так для категории опытных специалистов основным мотивационным фактором является уровень заработной платы и получение материальных благ, а также достижение успеха, что отличает опытных научно-педагогических работников от молодых специалистов. Необходимо отметить, что достижение успеха научно-педагогические работники не соотносят с карьерным ростом. В связи с этим можно сделать вывод о том, что достигаемый успех предполагает признание опыта внутри и вне коллектива. В тоже время полученные результаты могут свидетельствовать о том, что у специалистов данной группы может отсутствовать желание прилагать усилия для дальнейшего роста (получения ученой степени, ученого звания и др.). Малозначимыми факторами выступили отношение с руководством, ответственность работы и карьерный рост (Рис. 2).

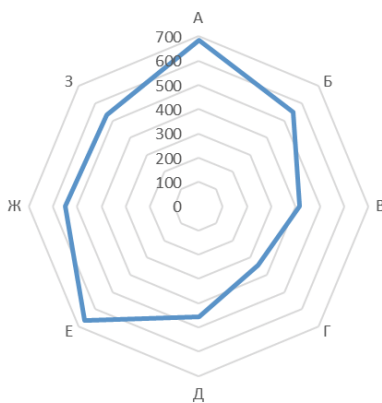


Рис. 2. Мотивационная модель научно-педагогических работников в возрасте от 36 до 49 лет

Для респондентов группы 3 (в возрасте от 50 лет и старше), основным и самым важным фактором в профессиональной деятельности является содержание работы и достижение личного успеха. Учитывая тот факт, что научно-педагогические работники данной возрастной категории имеют большой профессиональный опыт, известны в профессиональном сообществе, личный успех занимает одно из важных мест в мотивационном профиле. Финансовое благополучие,

уровень заработной платы занимают среднюю нишу профиля, несмотря на то, что карьерный рост для респондентов группы ушёл на заднюю ступень. Менее важным респонденты отметили отношения с руководством, карьерный рост. Однако показатель общественного признания в ответах респондентов так является малозначительным, что, по нашему мнению, может свидетельствовать об отсутствии заботы о признании в связи с уже достигнутыми целями (Рис. 3).

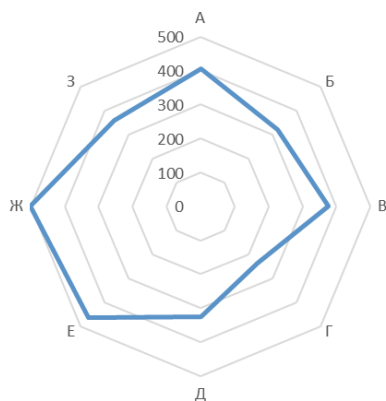


Рис. 3. Мотивационная модель научно-педагогических работников в возрасте от 50 лет

ВЫВОДЫ. Исходя из представленных результатов можно сделать вывод о том, что для научно-педагогических работников Сургутского государственного педагогического университета важными являются как гигиенические факторы, которые представляют собой совокупность внутренних стремлений, которые присуще любому человеку — быть здоровым, находиться в безопасности, быть сытым, иметь финансовое благополучие, обеспечить нормальные условия для проживания и окружения себя правильной социальной средой, так мотивационные факторы, которые зависят от определенных характеристик профессиональной группы.

Для профессиональной общности научно-педагогических работников мотивирующими факторами по отношению к труду являются признание их важности в коллективе, перспективы карьерного роста, совершенствование профессиональных навыков, содержание работы, участие в постановке задач организации, в принятии решений руководством, а также материальное стимулирование посредством гигиенических факторов через создание определенных условий для достижения целей организации в целом.

Сравнение возрастных когорт научно-педагогических работников позволило выявить, что такой фактор мотивационной структуры, например, как коллектив, чувство принадлежности к профессиональной общности является одним из важных для всех научно-педагогических работников, однако существуют и различия, в зависимости от принадлежности к определенной возрастной когорте. Мы подразумеваем, что мотивационные модели имеют возрастные различия, в связи с чем, ценности и факторы смещаются на иные в зависимости от достижения определенного возраста научно-педагогического работника.

Существующая на сегодня проблема старения кадров не обходит стороной и научно-педагогическое сообщество. Отмечающийся дефицит молодых ученых на рынке труда влечет за собой «застой» среди научно-педагогических кадров в организации, что, на наш взгляд, может приводить к дисбалансу компонентов мотивационной модели, несмотря на способность сохранения традиционности и «консервирования» развития образования в целом. Учитывая вышеизложенное, молодые кадры попадают в ловушку и оказываются заложниками в уже уготовленной процедуре традиционности и давления на идеи и новшества.

Проведенное экспериментальное исследование показало, что в связи с тем, что мотивационная модель научно-педагогических работников отличается в зависимости от возрастной принадлежности к определенной когорте, отмечается необходимость более глубокого изучения вопроса мотивации труда научно-педагогических работников.

Существующие динамические инновационные изменения в системе образования в Российской Федерации требуют от научно-педагогических работников более интенсивного труда как в учебно-методической, воспитательной, так и в научной деятельности, что непосредственно связано с дополнительным обучением и временными затратами на выполнение трудовых обязанностей. Слабая мотивация научно-педагогических работников, как и не сформированная система мотивации, с учетом мотивационных моделей и мотивационных профилей научно-педагогических работников, не позволит образовательной организации развиваться. Не смотря на сформированную стратегию и миссию слабо мотивированные профильные работники не будут являться ключевым звеном в решении задач образовательной организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бацокин А.О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга // Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. № 5 (20). С. 48–51.
2. Девятаева Т.В., Засыпкин В.П. Экспериментальное исследование типов мотиваций работников университета: результаты пробного разведывательного опроса // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2024. № 2 (89). С. 111–117.
3. Зборовский Г.Е. Научно-педагогические работники в современной России: теория и биография социальной общности: монография / Г.Е. Зборовский, П.А. Амбарова. Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2024. 430 с.
4. Кузнецова Т.В., Ярушева С.А. Мотивационный тест Ф. Герцберга — история и значение // Общество, экономика, управление. 2017. № 1. С. 102–106.
5. Прохорова М.В. Возрастные особенности мотивации трудовой деятельности работников коммерческих организаций // Акмеология, 2016. № 1 (57). С. 119–125.
6. Сошникова А.И., Александров А.А. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. № 1 (75). С. 1–6.

REFERENCES

1. Bacokin A.O. *Aktual'nost' dvuhfaktornoj teorii motivacii Fridriha Gercberga* [The relevance of Friedrich Herzberg's two-factor theory of motivation] // Vserossiiskij zhurnal nauchnykh publikacij. 2013. № 5 (20). S. 48–51. (In Russian).
2. Devyataeva T.V., Zasyepkin V.P. *Eksperimental'noe issledovanie tipov motivacij rabotnikov universiteta: rezul'taty probnogo razvedyvatel'nogo oprosa* [Experimental study of types of motivations of university employees: results of a trial intelligence survey] // Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. 2024. № 2 (89). S. 111–117. (In Russian).
3. Zborovskij G.E. *Nauchno-pedagogicheskie rabotniki v sovremennoj Rossii: teoriya i biografiya social'noj obshchnosti* [Scientific and pedagogical workers in modern Russia: theory and biography of a social community]: monografiya / G.E. Zborovskij, P.A. Ambarova. Ekaterinburg: Gumanitarnyj universitet, 2024. 430 s. (In Russian).
4. Kuznecova T.V., Yarusheva S.A. *Motivacionnyj test F. Gercberga — istoriya i znachenie* [Herzberg's motivation test — history and significance] // Obshchestvo, ekonomika, upravlenie. 2017. № 1. S. 102–106. (In Russian).
5. Prohorova M.V. *Vozrastnye osobennosti motivacii trudovoj deyatel'nosti rabotnikov kommercheskih organizacij* [Age-related features of motivation of labor activity of employees of commercial organizations] // Akmeologiya, 2016. № 1 (57). S. 119–125. (In Russian).
6. Soshnikova A.I., Aleksandrov A.A. *Model' motivacii F. Gercberga kak odin iz instrumentov upravleniya chelovecheskoj deyatel'nost'yu v professional'noj sfere* [Herzberg's motivation model as one of the tools for managing human activity in the professional sphere] // Gumanitarnyj vestnik. 2019. № 1 (75). S. 1–6. (In Russian).