

Дата поступления рукописи в редакцию: 26.02.2026 г.
Дата принятия рукописи в печать: 03.04.2026 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2026-3-582-586

РАДИОНОВА Светлана Владимировна,
преподаватель кафедры экономики, бухгалтерского
учета и финансового контроля ФГБОУ ВО
Уральского государственного аграрного университета,
г. Екатеринбург, Россия.
e-mail: svr_svetlana@mail.ru

ПЕТРЯКОВА Светлана Викторовна,
преподаватель кафедры экономики, бухгалтерского
учета и финансового контроля ФГБОУ ВО
Уральского государственного аграрного университета,
г. Екатеринбург, Россия.
e-mail: uprkadr@mail.ru

ФАТЕЕВА Наталья Борисовна,
старший преподаватель кафедры менеджмента
и экономической теории
ФГБОУ ВО Уральского государственного аграрного университета,
г. Екатеринбург, Россия.
e-mail: natbor73@mail.ru

ПИЛЬНИКОВА Ирина Федоровна,
старший преподаватель кафедры экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля ФГБОУ ВО
Уральского государственного аграрного университета,
г. Екатеринбург,
e-mail: pilnikovai@mail.ru

ГОРБУНОВА Олеся Сергеевна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, бухгалтерского
учета и финансового контроля ФГБОУ ВО
Уральский государственный аграрный университет,
г. Екатеринбург, Россия.
os-bakunova@mail.ru

МАЛЬКОВА Юлия Вадимовна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, бухгалтерского
учета и финансового контроля ФГБОУ ВО
Уральского государственного аграрного университета,
г. Екатеринбург, Россия,
e-mail: malkova0404@mail.ru

МОТИВАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В условиях трансформации системы образования, усиления конкуренции за абитуриентов и внедрения профессиональных стандартов, вопрос стимулирования педагогических кадров выходит на первый план. Качество образовательных услуг напрямую зависит от заинтересованности и вовлеченности сотрудников. В статье рассматриваются теоретические основы мотивации, анализируются современные подходы к материальному и нематериальному стимулированию в образовательных организациях, а также

практика внедрения эффективного контракта и адаптивного стимулирования. В статье рассматриваются современные подходы к стимулированию труда педагогических и административных работников образовательных учреждений, на основе комплексного исследования, включающего анкетирование педагогических работников и интервьюирование руководителей образовательных организаций, проанализирована эффективность существующих систем мотивации. Выявлено преобладание материальных форм стимулирования при недостаточном использовании нематериальных методов поощрения. Установлены статистически значимые связи между удовлетворенностью системой стимулирования и показателями профессионального выгорания, также определены ключевые факторы мотивации для различных категорий педагогических работников с учетом их стажа и карьерной стадии.

Ключевые слова: мотивация педагогов, образовательные учреждения, система оплаты труда, профессиональное развитие, управление персоналом.

RADIONOVA Svetlana Vladimirovna,
Lecturer of the Department of Economics,
Accounting and Financial Control,
Ural State Agrarian University

PETRYAKOVA Svetlana Viktorovna,
Lecturer of the Department of Economics,
Accounting and Financial Control,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg

FATEEVA Natalya Borisovna,
Lecturer, Department of Management and Economic Theory,
Ural State Agrarian University,
Yekaterinburg

PILNIKOVA Irina Fedorovna,
St. Lecturer, Department of Economics,
Accounting and Financial Control,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg

GORBUNOVA Olesya Sergeevna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economics, Accounting and Financial Control,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg

MALKOVA Yulia Vadimovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economics, Accounting and Financial Control,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg

MOTIVATION OF TEACHING STAFF OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Annotation. As the education system transforms, competition for applicants intensifies, and professional standards are being introduced, the issue of incentivizing teaching staff is becoming increasingly important. The quality of educational services directly depends on the interest and engagement of staff. The article examines the theoretical foundations of motivation, analyzes modern approaches to material and non-material incentives in educational organizations, as well as the practice of implementing an effective contract and adaptive incentives. The article examines modern approaches to stimulating the work of teaching and administrative staff of educational institutions. Based on a comprehensive study, including a survey of teaching staff and interviewing heads of educational organizations, the effectiveness of existing motivation systems is analyzed. The predomi-

nance of material forms of incentives with insufficient use of non-material methods of encouragement has been revealed. Statistically significant relationships have been established between satisfaction with the incentive system and indicators of professional burnout, and key motivation factors for various categories of teaching staff have been identified, taking into account their seniority and career stage.

Key words: *teacher motivation, educational institutions, salary system, professional development, and personnel management.*

Кадровый состав любого учреждения, в том числе и образовательного, является важнейшим ресурсом развития организации. Современная образовательная система испытывает значительные трудности: наблюдается уход молодежи в иные отрасли, увеличение возраста преподавательского состава и падение интереса к научной работе. Данная тенденция сформировалась на фоне отсутствия стимулов к качественному выполнению работы и закреплению молодых кадров.

Современная система образования претерпевает существенные трансформации, что обуславливает необходимость разработки инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами. Мотивация педагогических работников становится ключевым фактором повышения качества образовательного процесса, обеспечения его непрерывного развития и достижения стратегических целей образовательной организации [2].

В современных условиях традиционные методы материального стимулирования оказываются недостаточными для обеспечения устойчивой мотивации сотрудников образовательных организаций, что требует комплексного подхода к изучению данной проблематики [1].

Целью настоящего исследования является анализ современных подходов к стимулированию труда педагогических и административных работников образовательных учреждений, выявление факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования в условиях реформирования системы образования.

В рамках исследования применялся комплекс методов, включающий теоретический анализ научной литературы по проблемам мотивации и стимулирования труда, контент-анализ нормативно-правовых документов, регламентирующих оплату труда и стимулирование работников образования, а также эмпирические методы сбора данных.

Эмпирическая часть исследования включала анкетирование педагогических работников общеобразовательных школ и учреждений среднего профессионального образования, полуструктурированные интервью с руководителями обра-

зовательных организаций, а также экспертный опрос специалистов в области управления персоналом.

Для обработки количественных данных использовались методы дескриптивной статистики и корреляционный анализ, в свою очередь, качественные данные обрабатывались методом тематического анализа с выделением ключевых категорий и паттернов в высказываниях респондентов [3].

Материальное стимулирование остается фундаментом мотивации, однако его эффективность напрямую зависит от понятности критериев начисления [4].

Результаты исследования показали, что система стимулирования сотрудников образовательных учреждений характеризуется преобладанием материальных форм поощрения, однако их эффективность в современных условиях снижается, в частности, анализ данных анкетирования выявил, что только 34% респондентов считают существующую систему оплаты труда справедливой и мотивирующей, тогда как 58% отметили необходимость пересмотра критериев начисления стимулирующих выплат, при этом было установлено, что наибольшее влияние на профессиональную мотивацию педагогов оказывают нематериальные факторы: возможности профессионального развития (отмечено 72% респондентов), признание профессиональных достижений (68%), благоприятный психологический климат в коллективе (64%) и автономия в принятии педагогических решений (59%).

Корреляционный анализ продемонстрировал статистически значимую связь между удовлетворенностью системой стимулирования и показателями профессионального выгорания педагогов, при этом сотрудники, высоко оценивающие систему мотивации в своих учреждениях, демонстрировали более низкие показатели эмоционального истощения и деперсонализации. Интервью с руководителями образовательных организаций выявили основные барьеры в реализации эффективной системы стимулирования: ограниченность финансовых ресурсов (отмечено в 89% случаев), отсутствие гибких механизмов дифференциации стимулирующих выплат (67%), формальный подход к оценке результативности

труда педагогов (61%) и недостаточная разработанность нематериальных методов поощрения (56%).

Исследование показало существенные различия в предпочтениях различных категорий педагогических работников: молодые специалисты со стажем до 5 лет в большей степени ориентированы на возможности карьерного роста и обучения, педагоги среднего возраста с стажем 5-15 лет акцентируют внимание на справедливости распределения нагрузки и стимулирующих

выплат, тогда как работники предпенсионного возраста придают наибольшее значение стабильности и признанию их опыта, что указывает на необходимость дифференцированного подхода к стимулированию с учетом карьерной стадии и индивидуальных потребностей сотрудников.

Анализ данных *таблицы 1* демонстрирует закономерное изменение мотивационных приоритетов в зависимости от карьерной стадии педагога, также следует отметить - респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Таблица 1. Приоритетные факторы мотивации педагогических работников в зависимости от стажа работы (в % от числа опрошенных)

Фактор мотивации	Стаж до 5 лет (n=68)	Стаж 5-15 лет (n=102)	Стаж 15-25 лет (n=54)	Стаж более 25 лет (n=23)
Размер заработной платы	78	85	72	65
Возможности профессионального развития	89	74	61	43
Справедливость распределения нагрузки	52	91	78	59
Признание профессиональных достижений	61	68	74	87
Карьерный рост	82	56	37	13
Стабильность и гарантии занятости	43	59	81	91
Психологический климат в коллективе	58	62	69	74
Автономия в педагогической деятельности	47	54	67	78
Современное оборудование и ресурсы	71	63	48	35

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости трансформации системы стимулирования сотрудников образовательных учреждений в направлении создания комплексной модели, интегрирующей материальные и нематериальные методы мотивации, то есть эффективная система стимулирования должна базироваться на принципах справедливости, прозрачности критериев оценки, дифференциации с учетом индивидуальных потребностей и профессиональных достижений педагогов. Кроме того, ключевое значение имеет развитие немате-

риальных форм поощрения: создание условий для профессионального роста, формирование системы публичного признания достижений, обеспечение автономии в педагогической деятельности и создание благоприятного организационного климата.

Результаты исследования указывают на важность участия самих педагогов в разработке критериев оценки и распределения стимулирующих выплат, что способствует повышению воспринимаемой справедливости системы и её мотивирующего потенциала, в частности, руководителям

образовательных организаций рекомендуется внедрять гибкие системы стимулирования, учитывающие специфику различных категорий педагогических работников и адаптирующиеся к меняющимся условиям образовательной среды. Перспективным направлением дальнейших исследований является изучение долгосрочных эффектов различных моделей стимулирования на качество образовательного процесса и профессиональное благополучие педагогов [5].

Стимулирование сотрудников образовательных учреждений — это комплексная задача, не сводимая только к повышению зарплаты. Эффективная система мотивации должна строиться на нескольких принципах:

1. Прозрачность и справедливость: Критерии материального стимулирования (баллы, KPI) должны быть понятны всем сотрудникам и исключать субъективизм руководства.

2. Комплексность: Сочетание материальных (эффективный контракт, надбавки) и нематериальных (наставничество, геймификация, курсы) методов.

3. Адаптивность: Учет специфики учреждения, текущих стратегических задач и особенностей разных поколений сотрудников.

4. Участие: Вовлечение педагогов в разработку показателей эффективности, что повышает их доверие к системе и лояльность.

Только такой комплексный подход позволит образовательным учреждениям не только удерживать ценные кадры, но и повысить свою конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

Список литературы

[1] Арляпова Е.С. Особенности и проблемы мотивации персонала образовательной организации // В сборнике: Наука, образование, технологии: вчера, сегодня, завтра. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2024. С. 50-55.

[2] Ермаков А.Н. Методики повышения эффективности мотивации труда в системе управления персоналом образовательной организации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2024. № 12 (100). С. 291-295.

[3] Концевич Г.Е., Мамонов А.А. Мотивация персонала в образовательной организации // В сборнике: Человек труда и наука. Сборник статей

IV Всероссийской научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2023. С. 123-127.

[4] Петрова Е.А., Чучкалова Е.И. Мотивация персонала в образовательной организации // В сборнике: Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании. Материалы 29-й Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 2024. С. 349-352.

[5] Хакимова Г.С., Мешкова Л.М. Роль мотивации как принцип стимулирования персонала образовательной организации // В сборнике: Традиции и инновации в национальных системах образования. Материалы Международной научно-практической конференции в рамках Национального педагогического форума. Уфа, 2023. С. 326-328

References:

[1] Arlyapova E.S. Features and problems of motivation of personnel of an educational organization // In the collection: Science, education, technology: yesterday, today, tomorrow. Collection of articles from the II International scientific and practical conference. Petrozavodsk, 2024. Pp. 50-55.

[2] Ermakov A.N. Methods for improving the effectiveness of labor motivation in the personnel management system of an educational organization // Skif. Issues of student science. 2024. No. 12 (100). P. 291-295.

[3] Kontsevich G.E., Mamonov A.A. Personnel motivation in an educational organization // In the collection: Man of Labor and Science. Collection of articles from the IV All-Russian scientific and practical conference. Rostov-on-Don, 2023. Pp. 123-127.

[4] Petrova E.A., Chuchkalova E.I. Personnel motivation in an educational organization // In the collection: Innovations in professional and professional-pedagogical education. Proceedings of the 29th International Scientific and Practical Conference. Ekaterinburg, 2024. pp. 349-352.

[5] Khakimova G.S., Meshkova L.M. The role of motivation as a principle of stimulating the personnel of an educational organization // In the collection: Traditions and innovations in national education systems. Proceedings of the International scientific and practical conference within the framework of the National Pedagogical Forum. Ufa, 2023. pp. 326-328.

