

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2021, №6, Том 13 / 2021, No 6, Vol 13 <https://esj.today/issue-6-2021.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/37ECVN621.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Патутина, Н. А. О взаимосвязи форм мотивирования и мотивационного профиля педагогов в образовательной организации / Н. А. Патутина, Е. С. Кужель, Т. А. Нефедова // Вестник евразийской науки. — 2021. — Т. 13. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/37ECVN621.pdf>

For citation:

Patutina N.A., Kuzhel E.S., Nefedova T.A. On the relationship between the forms of motivation and the motivational profile of teachers in an educational organization. *The Eurasian Scientific Journal*, 13(6): 37ECVN621. Available at: <https://esj.today/PDF/37ECVN621.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-013-00659

Патутина Наталия Анатольевна

ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет», Москва, Россия
Профессор кафедры «Государственного и муниципального управления и правопедения»

Доктор педагогических наук, доцент

E-mail: patutinaw@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2286-7361>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=405272

Кужель Елена Сергеевна

ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет», Москва, Россия

Магистрант

E-mail: kuzhel.elena@bk.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8769-3270>

Нефедова Татьяна Александровна

ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет», Москва, Россия

ФБГОУ ВО «Московский государственный технологический университет «СТАНКИН», Москва, Россия

Магистрант

E-mail: kadr630@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9604-9217>

О взаимосвязи форм мотивирования и мотивационного профиля педагогов в образовательной организации

Аннотация. В статье представлены результаты эмпирического исследования взаимосвязи форм мотивирования и мотивационного профиля педагогов в образовательной организации. Авторы отмечают, что вопросы активизации трудовой деятельности работников входят в круг интересов ученых, работающих в разных научных областях. Для характеристики процесса целенаправленного воздействия руководителя на сотрудников с целью актуализации их мотивов, обеспечивающих желательное для организации трудовое поведение, в статье используется термин «мотивирование». Авторы отмечают, что в связи с тенденцией увеличения дефицита педагогических кадров и старением педагогического корпуса актуализируется проблематика мотивирования педагогов в образовательной организации.

Цель статьи состоит в выявлении характера взаимосвязи форм мотивирования в педагогическом коллективе и мотивационного профиля педагогов. Для ее достижения авторы решают две задачи: выявить структуру мотивационного профиля педагогов образовательной

организации; выявить взаимосвязь форм мотивирования и мотивационного профиля педагогов в образовательной организации.

Методологическую основу исследования составляет типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова. Методами решения поставленных задач выступали опросник Мотуре, опросник «Формы мотивирования в организации», составленный согласно концепции В.И. Герчикова, метод ранжирования, метод U-критерия Манна-Уитни. Исследование проводилось на базе школ г. Москвы и областного центра РФ.

Исследование показало, что в исследуемых организациях ядро мотивационного профиля педагогов составляют профессиональный и инструментальный типы мотивации. Вместе с тем установили, что в мотивационном профиле педагогов изучаемых организаций высока доля люмпенизированного типа мотивации. Анализ форм мотивирования показал, что при их выборе в образовательных организациях недостаточно учитывается специфика мотивационного профиля педагогов. Сравнительный анализ данных по двум изучаемым организациям показал, что снижение степени соответствия используемой мотивационной схемы мотивационному профилю педагогов сопровождается увеличением доли люмпенизированного типа в структуре мотивации педагогических работников.

В заключении статьи авторы называют возможные перспективы исследования, сформулировать которые позволили полученные результаты.

Ключевые слова: мотивирование; формы мотивирования; управление мотивацией педагогов; образовательная организация; мотивационные типы; мотивация педагогов; мотивационный профиль

Введение

Вопросы активизации трудовой деятельности работников обсуждаются в научном и экспертном сообществе не одно десятилетие. Они входят в круг интересов ученых, работающих в разных научных областях. Когда речь идет о целенаправленном создании условий, побуждающих сотрудников реализовывать ту модель трудового поведения, которая желательна для организации, поиск ответов на указанные вопросы переходит в плоскость управленческих решений.

Организованное влияние на мотивацию работников рассматривается в менеджменте как одна из функций управления. Вместе с тем в научных исследованиях и в практической сфере используется ряд терминов, характеризующих эту управленческую функцию — «мотивация», «стимулирование», «мотивирование».

В наиболее общем понимании (сформированном в психологическом знании) мотивация представляет собой комплекс внутренних и внешних факторов, направляющих и побуждающих поведение человека. Это понятие описывает отношение между действием и причинами, которое его объясняют или оправдывают. Важным является совместное действие внешних факторов (стимулов) и внутренних (мотивов), в определенной мере дополняющих друг друга [1].

Стимулирование в менеджменте понимается как способ управления трудовым поведением работника посредством целенаправленного влияния на условия его жизнедеятельности. Стимулом в этом контексте является отдельный фактор воздействия, используемый менеджментом для влияния на трудовое поведение. Стимулирование как метод влияния на трудовое поведение сотрудников опирается на использование совокупности материальных и нематериальных стимулов. Но стимулирование не предполагает использования

приемов прямого влияния на работников посредством убеждения и психологического заражения, а также способов властного (административного) влияния [2; 3].

В настоящей статье используется термин «мотивирование» для характеристики процесса целенаправленного воздействия руководителя на сотрудников с целью актуализации их мотивов, обеспечивающих желательное для организации трудовое поведение. Мотивирование по сути характеризует процесс управления мотивацией работников. Оно предполагает применение во взаимодействии с сотрудниками не только материальных и нематериальных стимулов, но и способов прямого и административного влияния руководителя на работников.

Мотивирование сотрудников основано на идее о том, что в жизнедеятельности организации необходимо создать определенные условия, побуждающие работников к действиям, желательным субъекту управления (руководителю). Вместе с тем эти действия должны быть выгодны и объекту управления (персоналу). При выборе способов влияния на работников необходимо учитывать структуру их потребностей, что позволит формировать мотивы поведения сотрудников, соответствующего целям субъекта управления. Знание актуальных потребностей и преобладающих типов мотивации работников необходимо для разработки системы мер мотивирования для достижения организационных целей [3–6].

Несмотря на широкое распространение идей содержательных и процессуальных подходов к управлению мотивацией работников в настоящее время нет единого перечня рекомендаций по применению мотивационных схем ни в теории менеджмента, ни в практике управления персоналом. Исследователи отмечают, что в современных условиях менеджмент ставит акцент на применении инструментов материального стимулирования работников и в меньшей степени уделяет внимание использованию других способов мотивирования [7–10]. Обсуждение значимости разных факторов мотивирования не является задачей настоящей статьи. Для нас важна идея, объединяющая исследования по вопросам управления мотивацией работников, о том, что одностороннее использование мотивационных инструментов имеет определенный риск возникновения демотивирующих факторов, связанных с отсутствием внимания к актуальным потребностям работников в конкретной организации.

В связи с тенденцией увеличения дефицита педагогических кадров и старением педагогического корпуса¹ [11; 12] актуализируется проблематика мотивирования педагогов в образовательной организации. В науке представлен большой пласт исследований мотивов профессиональной деятельности педагогов. Следует отметить, что основу их составляют работы в области психологии. Ряд исследований направлен на изучение мотивов выбора педагогической профессии, связи мотивации учителя с качеством его деятельности, влияния мотивации педагогов на мотивацию обучающихся. Их результаты показывают, что у учителей преобладают мотивы профессионального развития, социальной ответственности. Для них важна увлеченность преподаваемым предметом. Основу мотивации учителей составляет позитивное восприятие себя в профессии. В целом на выбор педагогической профессии оказывают влияние внутренние и альтруистические факторы мотивации [13–15]. При этом исследователи отмечают, что в наибольшей мере эти мотивационные факторы присущи более молодым педагогам и учителям с меньшим образовательным статусом. С возрастом и с повышением уровня образования меняется отношение педагогов к мотивирующим факторам и возрастает роль целенаправленной управленческой деятельности по мотивированию учителей [16; 17].

¹ Отчет по результатам Международного исследования учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения Talis-2018 (teaching and learning international survey). Часть 1. — М.: Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки РОСОБРНАДЗОР, 2019. — 41 с.

Исследователи отмечают, что, несмотря на высокую роль внутренних факторов мотивации, на трудовое поведение учителей влияют такие внешние условия, как отношение к педагогам со стороны руководства образовательной организации, возможность для развития карьеры. Это обуславливает актуальность другой группы исследований, изучающих влияние на мотивацию учителей созданных в образовательной организации условий. Исследования показывают, что доступность возможностей для профессионального развития и доверие к руководству усиливает мотивацию учителей, делает педагогическую деятельность в конкретной образовательной организации более привлекательной, позволяет сохранять высокую мотивацию педагогов при увеличении трудовой нагрузки [18; 19].

В исследованиях, посвященных мотивации учителей, отмечается необходимость внимания руководства образовательных организаций к потребностям учителей, выявления факторов, позитивно и негативно влияющих на мотивацию педагогов.

Можно отметить, что исследования, направленные на изучение мотивирования педагогов в образовательной организации в контексте реализации управленческой функции представлены, как в зарубежной, так и в отечественной науке достаточно немногочисленно [20; 21].

Анализ литературы показывает, с одной стороны, активизацию исследовательского вектора, связано с изучением вопросов мотивации педагогов, а с другой — недостаточное внимание к проблематике мотивирования (управления мотивацией) учителей в образовательной организации. Это характеризует существующее противоречие между необходимостью создания специальных условий в жизнедеятельности образовательной организации, направленных на удовлетворение актуальных потребностей педагогов, влияющих на мотивацию их трудового поведения и недостаточной теоретической обоснованностью вопросов мотивирования (управления мотивацией) педагогов в образовательной организации.

Вышесказанное позволяет определить исследовательскую проблему, основу которой составляет вопрос о том, каков характер взаимосвязи форм мотивирования в педагогическом коллективе и мотивационного профиля педагогов? Решение проблемы составляет цель статьи.

Достижение цели сопряжено с решением следующих задач: выявить структуру мотивационного профиля педагогов образовательной организации; выявить взаимосвязь форм мотивирования и мотивационного профиля педагогов в образовательной организации.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составляет типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова.

Методами решения поставленных задач выступали опросник Мотуре, опросник «Формы мотивирования в организации», составленный согласно концепции В.И. Герчикова, метод ранжирования, метод U-критерия Манна-Уитни. На основании проведенного анализа согласно поставленным задачам были сформулированы выводы.

Для изучения выбрали две общеобразовательные организации. Одна из них (в исследовании обозначена как «организация № 1») — школа г. Москвы. Другая (в исследовании обозначена как «организация № 2») — школа одного из областных центров РФ. В исследовании приняли участие 82 педагога этих образовательных организаций.

Результаты и обсуждение

Для решения первой задачи провели опрос респондентов с использованием анкеты Moture. Этот инструмент позволяет выявить мотивационный профиль работников.

Согласно концепции В.И. Гречикова [22] трудовая мотивация понимается как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на условия работы. Основу концепции составляет идея о том, что трудовое поведение работника (активное, конструктивное, пассивное, деструктивное) связано с типом мотивации (на достижение или на избегание). Типологическая модель трудовой мотивации описывает пять типов мотивации: инструментальная мотивация, профессиональная мотивация, патриотическая мотивация, хозяйская мотивация, избегательная (люмпенизированная) мотивация. Мотивационный профиль работника или коллектива представлен совокупностью названных типов.

Результаты проведенного исследования с использованием анкеты Moture представлены на рисунках 1 и 2.



Рисунок 1. Мотивационный профиль педагогов организации 1 (составлено авторами)



Рисунок 2. Мотивационный профиль педагогов организации 2 (составлено авторами)

Анализ полученных результатов показал, что в структуре мотивационного профиля педагогов представлены все пять типов мотивации. Чтобы определить значимость каждого из них провели процедуру ранжирования (табл. 1). Как видим, преобладающими типами мотивации в исследуемых организациях являются (в разных соотношениях) профессиональный и инструментальный типы. Анализ используемых форм мотивирования будем проводить в отношении именно этих, преобладающих в мотивационном профиле, типов мотивации педагогов.

Таблица 1

Результаты ранжирования типов мотивации в мотивационном профиле педагогов

№ объекта исследования	Структура мотивационного профиля									
	инструментальная мотивация		профессиональная мотивация		патриотическая мотивация		хозяйская мотивация		избегательная мотивация	
	%	ранг	%	ранг	%	ранг	%	ранг	%	ранг
Организация 1	23 %	2	26 %	1	20 %	3	14 %	5	17 %	4
Организация 2	26 %	1	25 %	2	18 %	4	10 %	5	21 %	3

Составлено авторами

Результаты исследования, с одной стороны, согласуются с данными изучения мотивации педагогов [13–15], свидетельствующими о высокой значимости мотивов профессионального развития учителей (профессиональный тип мотивации составляет ядро мотивационного профиля педагогов в изучаемых организациях).

Вместе с тем обращает на себя внимание тот факт, что в мотивационном профиле изучаемых организаций значительное место занимает люмпенизированный (избегательный) тип мотивации педагогов (в организации № 1 он имеет четвертый ранг из пяти, а в организации № 2 — третий ранг из пяти, см. табл. 1), что, согласно данным исследований мотивации педагогов, не является характерным для носителей этой профессии. Высокие значения люмпенизированного (избегательного) типа мотивации могут свидетельствовать о высоком влиянии демотивирующих факторов. Причиной этому может быть несоответствие форм мотивирования актуальным потребностям работников [3–6].

Для того, чтобы установить значимость различий в мотивационном профиле учителей организации № 1 и организации № 2 использовали U-критерия Манна-Уитни (табл. 2).

Таблица 2

Данные о значимости различий показателей мотивационных типов в организации № 1 и организации № 2

Типы мотивации	Критические значения $U_{кр}$		Результат расположение на оси значимости
	$p \leq 0.01$	$p \leq 0.05$	
Инструментальный	93	115	Полученное эмпирическое значение $U_{эмп}(65.5)$ находится в зоне значимости
Профессиональный	93	115	Полученное эмпирическое значение $U_{эмп}(83)$ находится в зоне значимости
Патриотический	93	115	Полученное эмпирическое значение $U_{эмп}(127)$ находится в зоне незначимости
Хозяйский	93	115	Полученное эмпирическое значение $U_{эмп}(156)$ находится в зоне незначимости
Люмпенизированный	93	115	Полученное эмпирическое значение $U_{эмп}(75)$ находится в зоне значимости

Составлено авторами

Как видим, существенные различия в мотивационном профиле педагогов организации № 1 и организации № 2 имеются в инструментальном типе (его оценки выше в организации № 2), в профессиональном типе (его оценки выше в организации № 1), в люмпенизированном

типе мотивации (его оценки выше в организации № 2). Разницу в приоритетах типа мотивации в ядре мотивационного профиля педагогов можно объяснить несовершенством экономического механизма расчета заработной платы учителей, что приводит к низкому ее показателю в регионах РФ по сравнению с заработной платой учителей в г. Москве [12].

Решение второй задачи базировалось на идее типологической концепции трудовой мотивации (В.И. Герчиков) о том, что для каждого типа мотивации актуальна своя схема мотивирования [22]. Она включает восемь разновидностей форм мотивирования: негативные, денежные, натуральные, моральные, патернализм, организационные, карьера и развитие, участие в управлении. В отношении каждого типа мотивации значимость названных форм мотивирования различна (базовые, применимы, нейтральные, запрещены). Для решения задач исследования каждой из этих категорий присвоили коэффициент от четырех до единицы (базовые — 4, применимы — 3, нейтральные — 2, запрещены — 1).

Для изучения представленности в мотивационной схеме организации каждой из восьми форм мотивирования был составлен опросник. Респондентам было предложено оценить по шкале от 1 до 4 частоту применения способов мотивирования, соответствующих каждой форме. Полученные результаты были соотнесены с рекомендованной схемой мотивирования работников определенного типа мотивации (рис. 3–6). Анализ проводили в отношении инструментальной и профессиональной мотивации как преобладающих в мотивационном профиле педагогов.

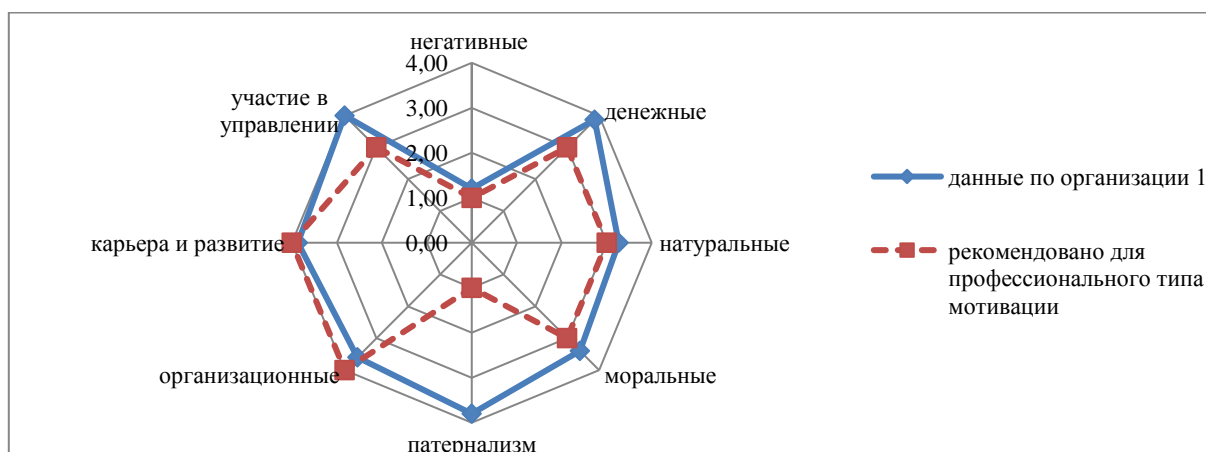


Рисунок 3. Мотивационная схема в организации № 1 и рекомендованная схема для профессионального типа мотивации (составлено авторами)

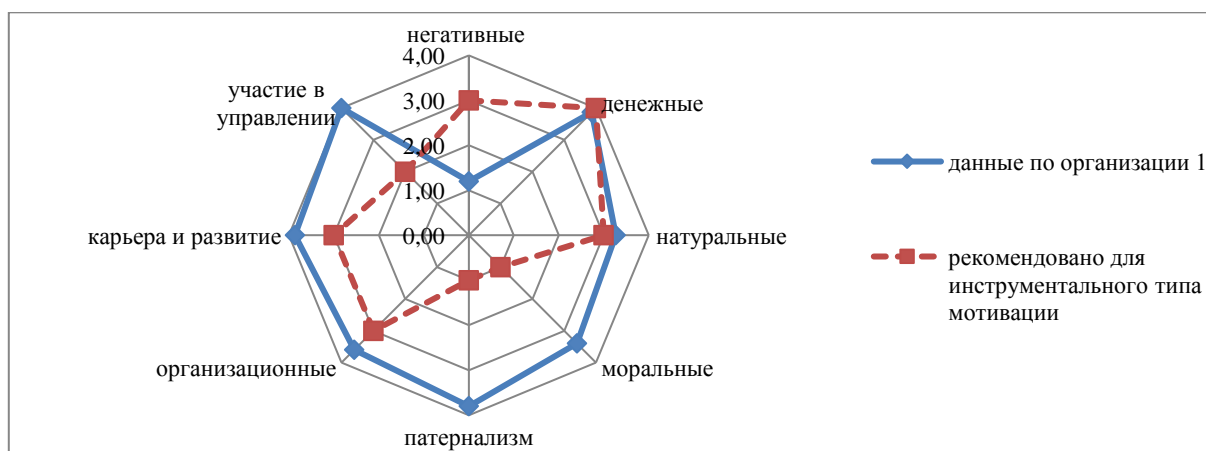


Рисунок 4. Мотивационная схема в организации № 1 и рекомендованная схема для инструментального типа мотивации (составлено авторами)

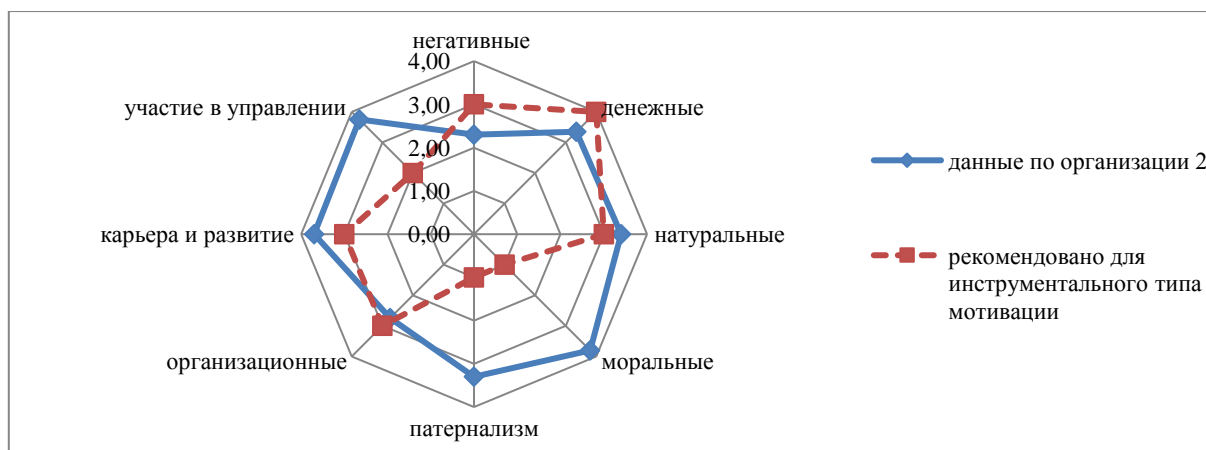


Рисунок 5. Мотивационная схема в организации № 2 и рекомендованная схема для инструментального типа мотивации (составлено авторами)

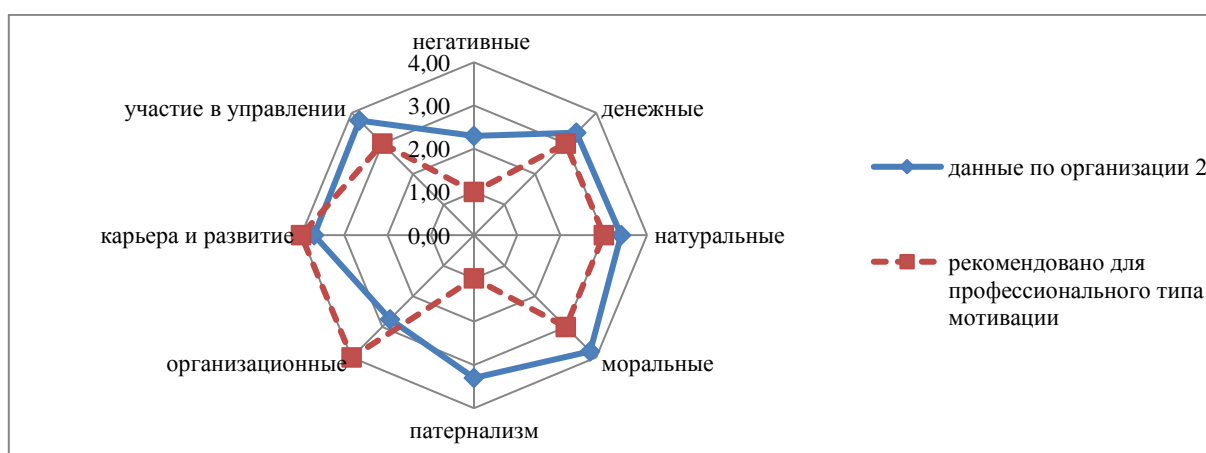


Рисунок 6. Мотивационная схема в организации № 2 и рекомендованная схема для профессионального типа мотивации (составлено авторами)

Для установления соответствия оценки формы мотивирования рекомендуемому значению для конкретного мотивационного типа, использовали следующую формулу:

$$(k - 0,5) \leq n \leq (k + 0,5),$$

где n — среднее значение оценки формы мотивирования, полученное в результате опроса; k — значение коэффициента, отражающего степень применимости формы мотивирования для определенного типа мотивации (базовые — 4, применимы — 3, нейтральные — 2, запрещены — 1) согласно типологической концепции мотивации.

Если значение n удовлетворяло условиям формулы, то считали, что по данному элементу мотивационной схемы соответствие установлено. Таким случаям присваивали значение «1». Если условия формулы не удовлетворены, то соответствие не установлено. Таким случаям присваивали значение «0». Индекс соответствия вычислили как среднее полученных результатов (табл. 3, 4).

Полученные результаты показали, что в организации № 1 используемая мотивационная схема более чем на половину соответствует рекомендованному соотношению форм мотивирования для преобладающего среди респондентов типа мотивации. В то время как в организации № 2 не установлено достаточного (в значении, более 0,5) соответствия ни одному из рекомендованных сочетаний форм мотивирования для преобладающих в организации типов мотивации.

Таблица 3

**Индекс соответствия используемой
в организации № 1 мотивационной схемы и рекомендуемой**

Формы мотивирования	Оценка по результатам опроса	Для профессионального типа мотивации		Для инструментального типа мотивации	
		рекомендуемое значение	соответствие	рекомендуемое значение	соответствие
Негативные	1,2	1	1	3	0
Денежные	3,9	3	0	4	1
Натуральные	3,3	3	1	3	1
Моральные	3,4	3	1	1	0
Патернализм	3,8	1	0	1	0
Организационные	3,6	4	1	3	0
Карьера и развитие	3,9	4	1	3	0
Участие в управлении	4	3	0	2	0
Индекс соответствия			0,625		0,25

Составлено авторами

Таблица 4

**Индекс соответствия используемой
в организации № 2 мотивационной схемы и рекомендуемой**

Формы мотивирования	Оценка по результатам опроса	Для инструментального типа мотивации		Для профессионального типа мотивации	
		рекомендуемое значение	соответствие	рекомендуемое значение	соответствие
Негативные	2,3	3	0	1	0
Денежные	3,3	4	0	3	1
Натуральные	3,4	3	1	3	1
Моральные	3,8	1	0	3	0
Патернализм	3,3	1	0	1	0
Организационные	2,7	3	1	4	0
Карьера и развитие	3,7	3	0	4	1
Участие в управлении	3,7	2	0	3	0
Индекс соответствия			0,25		0,375

Составлено авторами

Анализ полученных на этом этапе исследования данных (табл. 3, 4) и результатов решения первой из поставленных задач (табл. 1, 2) позволяют сделать следующий вывод. Уменьшение степени соответствия используемой мотивационной схемы мотивационному профилю педагогов увеличивает долю люмпенизированного типа в структуре мотивации педагогических работников. Этот вывод согласуется с данными по изучению вопросов мотивирования [3–5].

Заключение

Проведенное исследование позволило решить поставленные задачи.

Изучение структуры мотивационного профиля педагогов образовательной организации показало, что в исследуемых организациях его ядро составляют профессиональный и инструментальный типы мотивации. Полученные результаты согласуются с данными исследования мотивации педагогов, утверждающими, что мотивы профессионального развития являются значимыми при выборе педагогической деятельности как профессиональной. Вместе с тем установили, что в мотивационном профиле педагогов изучаемых организаций высока

доля люмпенизированного типа мотивации, при этом в организации № 2 этот показатель значительно выше.

В ходе решения второй задачи установили, что в организации № 1 мотивационная схема частично соответствует одному из двух преобладающих типов мотивации педагогов. В организации № 2 четко прослеживается не соответствие применяемых форм мотивирования преобладающим мотивационным типам педагогов. Сравнительный анализ данных по двум изучаемым организациям показал, что снижение степени соответствия используемой мотивационной схемы мотивационному профилю педагогов сопровождается увеличением доли люмпенизированного типа в структуре мотивации педагогических работников.

Цель статьи достигнута. Полученные результаты позволяют очертить круг вопросов для дальнейшего исследования: изучение особенностей мотивационного профиля педагогов и форм мотивирования, реализуемых в образовательных организациях, в разных регионах РФ; анализ возможностей разнообразных форм мотивирования в повышении удовлетворенностью трудом педагогов разных возрастных групп.

ЛИТЕРАТУРА

1. Годфруа Ж. Что такое психология: В 2-х. т. Т. 1: Пер с франц. М.: «Мир», 1999. 496 с.
2. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. д.э.н., проф. Ф.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998. 451 с.
3. Колмагоров М.В., Ксенофонтов С.И., Поварич И.П. Управление мотивацией на основе стимулирования // Вестник кузбасского государственного технологического университета. 2005. № 1(45). С. 102–106.
4. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 205 с.
5. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. М.: Эксмо, 2009. 528 с.
6. Теория и методика социального воспитания сотрудников в корпорации. Монография / О.О. Киселёва, Н.В. Кривошеин и др. / Под ред. Н.А. Патутиной. М.: Научные технологии, 2018. 416 с.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2020. 320 с.
8. Патутина Н.А. Организация взаимодействия и мотивация персонала // Мотивация и оплата труда. 2011. № 1. С. 28–41.
9. Рачкова С.Б., Ладная М.А. Мотивация персонала в современных экономических условиях // Мотивация и оплата труда. 2011. № 1. С. 2–7.
10. Шлянчак Д.Б. Ошибки в мотивационной практике применения мотивационных схем // Мотивация и оплата труда. 2011. № 1. С. 18–27.
11. Заир-Бек С.И., Мерцалова Т.А., Анчиков К.М. Кадры школьного образования: возможности и дефициты // Мониторинг экономики образования. 2020. № 18. С. 1–17.

12. Индикаторы образования: 2021: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Л.М. Гохберг, В.И. Кузнецова и др.; Нац. исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/io2021> (дата обращения 30.10.2021).
13. Teacher motivation. Theory and Practice (2014) / edited by Paul W. Richardson, Stuart A. Karabenick, and Helen M.G. Watt. NY, Taylor & Francis. 247 p.
14. Richardson P.W., Watt, H.M.G. (2006). Who chooses teaching and why? Profiling characteristics and motivations across three Australian universities. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 34(1), 27–56.
15. Colette A., Wyatt-Smith C., Plessis A. (2020). The role of motivations and perceptions on the retention of inservice Teachers. *Teaching and Teacher Education* 96. 1–12.
16. Recepoglu, E. (2014). Analyzing job motivation level of high school teachers in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 2220–2225.
17. Süleyman C. (2015) Factors motivating teachers working at elementary and secondary schools. *Procedia — Social and Behavioral Sciences* 174. 3087–3093.
18. Chughtai A.A., Buckley F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management*, 23(7), 574–589.
19. Guglielmi D., Panari C., Simbula S., Mazzetti G. (2014). Is it possible to motivate teachers? The role of organizational identification. *Procedia — Social and Behavioral Sciences* 116. 1842–1847.
20. Müller F., Hanfstingl B. (2010). Teacher motivation. *Journal for Educational Research Online Journal für Bildungsforschung Online Volume 2, No. 2, 5–8.*
21. Зубарева В.Р., Камшилов С.Г. Дифференцированный подход к мотивации персонала в детских образовательных учреждениях // *Общество, экономика, управление*. 2018. Том. 3. № 2. С. 78–83.
22. Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // *ЭКО*. 1996. № 6. С. 103–112.

Patutina Nataliya Anatol'evna

Moscow City University, Moscow, Russia
E-mail: patutinaw@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2286-7361>

РИИЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=405272

Kuzhel Elena Sergeevna

Moscow City University, Moscow, Russia
E-mail: kuzhel.elena@bk.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8769-3270>

Nefedova Tatiana Aleksandrovna

Moscow City University, Moscow, Russia
Moscow State University of Technology «STANKIN», Moscow, Russia
E-mail: kadr630@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9604-9217>

On the relationship between the forms of motivation and the motivational profile of teachers in an educational organization

Abstract. The article presents the results of an empirical study of the relationship between the forms of motivation and the motivational profile of teachers in an educational organization. The authors note that the issues of activating the labor activity of workers are among the interests of scientists working in various scientific fields. To characterize the process of purposeful influence of the head on employees in order to actualize their motives, ensuring the desired labor behavior for the organization, the article uses the term "motivation". The authors note that in connection with the tendency of an increase in the shortage of teaching staff and the aging of the teaching staff, the problem of motivating teachers in an educational organization is being actualized. The purpose of the article is to identify the nature of the relationship between the forms of motivation in the teaching staff and the motivational profile of teachers. To achieve it, the authors solve two problems: to identify the structure of the motivational profile of teachers of an educational organization; to reveal the relationship between the forms of motivation and the motivational profile of teachers in an educational organization. The methodological basis of the research is the typological concept of labor motivation by V.I. Gerchikova. The methods for solving the assigned tasks were the Motype questionnaire, the "Forms of motivation in the organization" questionnaire, compiled according to the concept of V.I. Gerchikova, ranking method, Mann-Whitney U-test method. The study was conducted on the basis of schools in Moscow and the regional center of the Russian Federation. The study showed that in the studied organizations the core of the motivational profile of teachers is made up of professional and instrumental types of motivation. At the same time, it was found that in the motivational profile of the teachers of the studied organizations there is a high proportion of the lumpenized type of motivation. The analysis of the forms of motivation showed that when choosing them in educational organizations, the specifics of the motivational profile of teachers are not sufficiently taken into account. Comparative analysis of data for the two studied organizations showed that a decrease in the degree of correspondence of the used motivational scheme to the motivational profile of teachers is accompanied by an increase in the share of the lumpenized type in the structure of motivation of teachers. In the conclusion of the article, the authors name possible research prospects, which were formulated by the results obtained.

Keywords: motivation; forms of motivation; management of motivation of teachers; educational organization; motivational types; motivation of teachers; motivational profile