

На правах рукописи

АХТЫРСКИЙ Андрей Александрович

**ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
УЧРЕЖДЕНИЙ ДЛЯ ДЕТЕЙ-СИРОТ И ДЕТЕЙ, ОСТАВШИХСЯ БЕЗ
ПОПЕЧЕНИЯ РОДИТЕЛЕЙ**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук**

Санкт-Петербург - 2020

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Научный руководитель – доктор экономических наук,
заслуженный деятель науки РФ, профессор
Потемкин Валерий Константинович

Официальные оппоненты: **Филипова Александра Геннадьевна**
доктор социологических наук, доцент
ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный
университет», (г. Владивосток), профессор
департамента социальных наук

Булатецкая Алена Юрьевна
кандидат социологических наук
ФГБОУ ВО «Пермский государственный
национальный исследовательский
университет», доцент кафедры социологии

Ведущая организация – Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «**Санкт-Петербургский
государственный университет**»

Защита состоится «____» декабря 2020 года в ____ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.25 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21, ауд. _____.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unesop.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «____» _____ 2020 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

М.А. Петров

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. На сиротские учреждения, как элемент социальной политики, возлагается важная роль в социуме: помочь детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, обрести новую семью или развить у них необходимые социальные компетенции для полноценной социальной адаптации и успешного функционирования в обществе. При этом уровень социализации детей, и их готовность к выполнению социальных ролей напрямую зависят от характеристик педагогических работников учреждения. К этим характеристикам относятся: мотивация педагогов, их производительность, эффективность, качественное выполнение поставленных задач, межличностные, профессиональные, ценностные ориентации всех профессионально-квалификационных и статусных групп.

Принято считать, что уровень образования педагогических работников и их стаж работы в сфере сиротских учреждений является признаком достаточности для социально-профессиональной деятельности по воспитанию детей-сирот. Вместе с тем, ценностно-мотивационное ориентирование педагогов, характеристики межличностных профессиональных коммуникаций, предметная квалификация, опыт и моральные принципы воспитания и подготовки детей к общественно-профессиональной жизни не всегда находят понимания у руководителей сиротских учреждений и осознаются самими педагогическими работниками.

Социологические исследования и обобщение опыта работы в сиротском учреждении свидетельствуют, что психическое и физиологическое развитие сирот в значительной степени отличается от их сверстников, растущих в семье. Нарушение социализации у детей-сирот проявляется в разных формах и разной степенью выраженности в зависимости от личных особенностей ребенка. Это проявляется в неумении ориентироваться в городе, неспособности адаптироваться к незнакомым людям, новой обстановке, в проявлении девиантного и делинкветного поведения.

Как следствие, в сиротских учреждениях среди воспитанников ежегодно растет количество побегов, фактов бродяжничества, а выпускники не обладают социальными компетенциями, необходимыми не только для профессионального самоопределения¹, но и полноценной социальной адаптации в социуме. В некоторых регионах 50% выпускников-сирот отчисляются из учебных заведений и 60% не могут найти работу².

Современные теории трудовой мотивации и специальные социологические исследования, достаточно убедительно раскрывают

¹ Арон И.С. Готовность к профессиональному самоопределению подростков-сирот в контексте их социальной ситуации развития [Электронный ресурс] // Психолого-педагогические исследования. 2018. Том 10. №1. С. 13 doi: 10.17759/psyedu.2018100102

² Шогенова Ф. З., Ханиева З. А., Шинахова М. М. Проблема социальной адаптации выпускников детских домов // Гуманитарий Юга России. 2016. Том 20. № 4. С. 286-294.

проблемы мотивирования работников в различных предприятиях и организациях. Вместе с тем, проблема развития трудовой мотивации педагогических работников государственных учреждений для детей-сирот до сих пор не стала предметом специального научного исследования. Данная ситуация является причиной того, что управленцы не могут предусмотреть специальные научные теории и новые инструменты развития трудовой мотивации педагогических работников, что приводит процессы мотивации и воспитательной работы в сиротских учреждениях в период стагнации.

В этой связи, процессы развития трудовой мотивации педагогических работников для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей должны основываться на современных управленческих разработках, стимулирующих их эффективную социально-педагогическую деятельность, что позволит перейти на более качественный уровень управления и организации воспитательного процесса детей-сирот в России.

Подобные факты являются первопричиной объективизированного исследования процессов развития трудовой мотивации педагогических работников.

Актуальность темы исследования состоит в необходимости научного обоснования и разработки принципов развития трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот и интерпретации управленческих инструментов воздействия на формирование системы мотивации как фактора успешности и эффективности учреждения.

Степень разработанности научной проблемы. В нашем исследовании мы опираемся на труды отечественных и зарубежных исследователей, в частности: В.Н. Мясищева, В.С. Мерлина, Л.С. Выготского, Д.Б. Эльконина, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, С.Л. Рубинштейна, Д.Н. Узнадзе, которые развили основные положения мотивационных процессов в общественном развитии и установили взаимосвязь ценностно-ориентированного развития личности человека и результатов его деятельности; научные работы Д.МакКлелланда, Э. Мэйо, А. Файоля, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, А.Х. Маслоу, определивших классификационные признаки мотивации, структуру мотивации применительно к отдельным сферам трудовой деятельности, а также, труды О. Конта, М. Вебера, Э. Дюркгейма, Т. Парсонса, Р. Мертон, Дж. Хоманса, У. Томаса и Ф. Знанецкого, П. Бурдьё, Э. Фромма, Л. Уорда, Ф. Гиддинга, М. Рокича, Ш. Шварца, Ш. Ричи.

Значительный вклад в научное осмысление проблемы внесли работы отечественных исследователей: В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова, П.А. Сорокина, Б.Ф. Ломова, Е.В. Шороховой, А.Н. Леонтьева, Б. Г. Анальева, С. Л. Рубинштейна, В.Ю. Котлякова, В.Г. Леонтьева, Л.С. Выготского, С. Г. Михайлова, В.К. Потемкина, Ю.А. Зубок, О.Я. Гелиха, П.В. Петрия, Л.Н. Вдовиченко, Г.С. Денисова, А.Л. Слободского, Д.А. Леонтьева, Л.Ю. Львина, Е.П. Ильина, которые раскрывают законы общественного развития, роли ценностно-мотивационных смыслов в трудовом процессе и диспозиционной

саморегуляции личности.

Одновременно мы используем труды ученых, стоящих у истоков создания системы ценностно-мотивационного поведения педагогических работников в сфере социальных и образовательных услуг: С. Джесуса, В. Ленса, Ф. Мюллера, Б. Ханфстингла, Р. Аддисона, Г. Сантиси, П. Магнано, Л. Ламберт, С. Маккарти, А. Алоэ, В. Лави, Ф. Лютанса, С. Юссефа, а так же отечественных ученых: Максимовой С.Г., Волковой О. А., Е. В. Сивак, А. Б. Бакурадзе, А.А Кузнецова, А.Н. Горбушина, В.Г. Безгубова, Е. П. Ильина, А.М. Осипова, С. Г. Михайлова, В.К. Потемкина В. Г. Леонтьева и др., в которых подтверждается, что вопросы мотивационной составляющей в процессе управления стационарными учреждениями социального обслуживания нуждаются в дальнейшем развитии.

Однако большинство работ, на которые мы обращаем внимание, сфокусированы как на общих проблемах мотивации, так и мотивации педагогов начальной и средней школы либо средних и высших учебных заведений. Однако проблема ценностно-мотивированного поведения педагогов учреждений для детей-сирот до сих пор не стала предметом специального научного исследования.

Объектом исследования являются педагогические работники учреждений для детей-сирот как социально-профессиональная группа, включающая в себя различные профессиональные и квалификационные группы.

Предмет исследования – процесс развития трудовой мотивации с учетом ценностно-ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников учреждений для детей-сирот в профессиональной деятельности.

Цель исследования состоит в научном обосновании принципов и инструментов управленческого воздействия, обеспечивающих формирование и развитие ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений в профессиональной деятельности с детьми.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **исследовательские задачи**:

- провести социологический анализ и разработать концепцию ценностно-мотивационных смыслов с позиции придания ей новой научной интерпретации в контексте деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот;
- разработать методику диагностики ценностно-мотивационных смыслов и провести сравнительный анализ принципов и методов формирования предметно-ориентированного поведения в деятельности педагогических работников различных учреждений для детей-сирот;
- осуществить эмпирическую диагностику ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников учреждений для детей-сирот на современном этапе, в.т.ч. выявить различия в структуре мотивационного поведения различных профессионально-квалификационных и социально-демографических групп работников;

- теоретически и эмпирически обосновать социальные смыслы и организационные ограничения, влияющие на процесс формирования системы мотивации в деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот;

- разработать принципы создания социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников учреждений для детей-сирот;

- разработать основные положения социальной технологии развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот.

Основными научными гипотезами исследования являются тезисы о том, что:

1. Формирование системы мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот на современном этапе развития общественных отношений не сопровождается функционированием соответствующего социального механизма, что приводит к рассогласованности мотивационных оснований профессиональной деятельности, снижению эффективности и качества труда.

2. Сложившая система ценностно-мотивационных механизмов не соответствует основным задачам педагогического воспитания детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей что, не способствует качеству педагогического труда.

Этим обуславливается необходимость изменения управленческого подхода, разработки принципов социального механизма для оказания целенаправленного и системного управленческого воздействия на формирование системы мотивации работников изучаемой сферы.

Теоретическая основа исследования. Теоретико-методологическое основание исследования опирается на научные труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные вопросам мотивов, ценностей, жизненных смыслов, роли социальных институтов в их формировании и развитии. В диссертационном исследовании мы придерживаемся традиции социологического подхода в изучении вопросов мотивации, опираясь на концепции смысловой обусловленности социального действия М. Вебера, гигиенических факторов Ф. Герцберга, диспозиционной теории саморегуляции социального поведения личности В.А. Ядова, структурно-функционального анализа Т. Парсонса, ценностно-смысловой регуляции поведения личности В.К. Потемкина, позитивного организационного поведения Ф. Лутаса, факторного анализа мотивации личности Т. Юдже и Д. Камей-Мюлера.

Методологическая основа исследования. В диссертационном исследовании использовались методы: системный анализ, сравнительный анализ, синтез, контент анализ, включенное наблюдение, экспертное интервьюирование, анкетный опрос, вторичный анализ социологических исследований, статистический анализ, социальное моделирование.

Информационно-эмпирическая база исследования. Положения диссертации и выводы основаны на материалах социологического исследования, поэтапно проведенного автором в период с 2015 по 2020 гг., в т.ч.:

1. Первый этап (2015-2017г.): теоретико-методологический анализ проблемы, начало включенного наблюдения, сбор первичного эмпирического материала, проведение пилотажного исследования (N 60), экспертного интервью линейных руководителей базового учреждения, уточнение методологии и инструментария дальнейшего исследования. Анализ законодательных и нормативных документов РФ, регламентирующих трудовые отношения в социальной сфере, анализ внутренних документов сиротских учреждений, анализ факторов и ограничений формирования ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников сиротских учреждений. Разработка авторской методики диагностики ценностно-мотивационных смыслов различных социально-профессиональных групп педагогических работников учреждений для детей-сирот, а также проведение экспертного интервью педагогического персонала сиротских учреждений с целью получения обратной связи и адаптации методики к проведению настоящего исследования;

2. Второй этап (2018-2020 гг.) включал в себя проведение основного исследования, в т.ч. проведение экспертного интервью руководителей учреждений для детей-сирот (N25); проведение опроса педагогических работников учреждений для детей-сирот (N 175), обработку и анализ полученных результатов. Обоснование социального механизма, а также разработку принципов и социальных технологий, обеспечивающих процесс развития ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.

Обоснованность и достоверность результатов исследования подтверждается их верификацией при разнообразном тестировании, включающим сравнение результатов статистических расчетов по различным критериям значимости. Выносимые на защиту положения согласуются с современными концептуальными теориями отечественных и зарубежных исследователей о предмете исследования.

Соответствие Паспорту научных специальностей. Тема диссертации соответствует следующим пунктам Паспорта научных специальностей ВАК «22.00.08 – Социология управления»: п. 6 «Факторы, детерминирующие управленческое поведение индивидов в социальных структурах и организациях»; п. 9 «Содержание, функции и структура культуры управления. Влияние управленческой культуры на реальное поведение людей»; п. 23 «Проблема стилей, мотивации и участия в управлении»; п. 24 «Ценности, мотивы и ориентации личности в системе управления».

Научная новизна работы состоит в концептуальном развитии теории управленческого воздействия, которая становится основанием для формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических

работников сиротских учреждений и интерпретации управленческих инструментов воздействия на развитие системы мотивации как фактора успешности и эффективности учреждения для детей-сирот.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично автором:

1. Разработана концепция ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников сиротских учреждений и определены особенности формирования их трудовой мотивации.

2. Теоретически и эмпирически обоснованы факторы и ограничения, мешающие формированию и развитию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.

3. Проведена оценка степени удовлетворенности трудовым процессом различных профессионально-квалификационных групп педагогических работников сиротских учреждений и установлены их ценностно-мотивационные смыслы (цели, ориентации, предпочтения и т.п.).

4. Разработаны принципы и инструменты создания социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников на макро-, мезо- и микроуровне состоящие в системном институциональном влиянии, направленном на формирование и трансформацию смыслов и образцов поведения.

5. Обоснована социальная технология развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений, состоящая в системе действий субъектов управления по внедрению, развитию и регулированию системы мотивации.

Теоретическая значимость исследования связана с элементами его научной новизны. Сформулированные автором теоретические положения и выводы способствуют приращению научных знаний об особенностях трудовой мотивации, принципах и методах управленческого воздействия на ценностно-мотивационные смыслы в профессиональной деятельности педагогических работников сиротских учреждений, а также возможных факторах и ограничений их развития.

Практическую значимость составляет: основные положения диссертационного исследования рассмотрены на педагогическом совещании работников учреждений для детей-сирот и стали основой разработки программы действий по совершенствованию трудовой деятельности педагогических работников. Определены преобладающие ценностно-мотивационные смыслы в деятельности педагогических работников сиротских учреждений; в использовании практических рекомендации по формированию систем мотивации при разработках положений о порядке оплаты труда, стимулирующих выплат, внедрении эффективных контрактов; обоснованы условия формирования ценностно-мотивационных смыслов и социальный механизм их развития в профессиональной деятельности педагогических работников. Теоретические положения диссертации могут послужить основой для разработки программы действий, направленной на

совершенствование формирования социально-профессионального конструкта личности педагогических работников, а также дальнейших научных работ с подобным предметом исследования и использоваться в развитии теории социологии управления.

Апробация результатов исследования. Материалы исследования обсуждались на заседаниях кафедры социологии и управления персоналом СПбГЭУ и педагогических советах Центра содействия семейному воспитанию. А также Всероссийском семинаре-практикум «Будущее России» (03.04.2017-08.04.2017); Городском научно-практическом семинаре "Технологии личностно-ориентированного взаимодействия с учащимися-сиротами" (15.11.2017); XIII Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (26-27 апреля 2018); Научной конференция аспирантов «интеграция науки, образования и бизнеса - основа модернизации экономики» (14.04.2018); II Всероссийская научно-практическая конференция "Сетевое взаимодействие с социальными партнерами как средство социально-профессиональной адаптации и постинтернатного сопровождения учащихся-сирот учреждений профессионального образования" 26.04.2018; III Всероссийской научно-практической конференции «Сетевое взаимодействие с социальными партнерами как средство социально-профессиональной адаптации и постинтернатного сопровождения учащихся-сирот учреждений профессионального образования»; XIV Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (25-26 апреля 2019); XV Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (2020).

Публикации результатов исследования. По теме диссертации опубликовано 10 научных работ общим объемом 16,5 п.л. с авторским вкладом 10 п.л., в том числе 3 научные статьи в изданиях, включенных в перечень ВАК РФ, практикум по учебной дисциплине «Деловая этика».

Структура диссертационного исследования. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений. Диссертация изложена на 261 страницах, включает 5 схем, 48 таблиц, 6 рисунков, 3 приложения.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Разработана концепция ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников сиротских учреждений и определены особенности формирования их трудовой мотивации.

Автором обозначается, что в диссертации трудовая мотивация понимается как динамичная система, связанная с удовлетворенностью и включающая в себя комплекс мотивов, ценностей, ориентаций, предпочтений, установок и т.п., побуждающих человека к активной деятельности.

Проблема трудовой мотивации педагогов освещается через анализ

международных и всероссийских научных трудов (часть особенностей представлена в таблице 1) с подобным предметом исследования, ранние социологические исследования, проведенные автором в сиротских учреждениях. В результате чего в работе определяются отличительные черты педагогов сиротских учреждений, как профессиональной группы, так и особенностей их мотивации.

Таблица 1. Особенности трудовой мотивации педагогических работников

ОБЩИЕ ОСОБЕННОСТИ. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
1. Мотивация педагога влияет на мотивацию учеников; 2. Мотивация и удовлетворенность работой имеют прямую связь; 3. На мотивацию оказывает влияние уровень PsyCap (психологический капитал); 4. Мотивация зависит от возраста, пола, должности, географического места расположения; 5. Неоднозначный подход к материальному стимулированию. Используется не в качестве основного инструмента мотивации, а только в качестве подкрепления
ОБЩИЕ ОСОБЕННОСТИ. ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
1. Мотивация педагогов развивается поэтапно и трансформируется с возрастом и стажем; 2. Удовлетворённость трудом связана с психологическим микроклиматом и отношениями с администрацией и коллективом; 3. Использование материального стимулирования как основного инструмента, который неоднозначно оценивается в научных исследованиях; 4. Применение традиционных методов мотивации: конкурсы, благодарности, почетные значки и т.п.

В отличие от других профессиональных групп, особенности трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений, обусловлены:

- спецификой правового регулирования социальной сферы (постановления о деятельности сиротских учреждений, законодательное закрепление эффективных контрактов, оплаты труда;
- особенностями учреждений для детей-сирот сферы как сферы социальных услуг;
- содержанием профессиональной деятельности педагогических работников учреждений для детей-сирот (длительное времяпрепровождение с детьми, погружение в быт, коррекционная педагогика, психологические нагрузки и т.д.);
- связью с удовлетворенностью трудом, производственными отношениями и наличием социальных связей;
- наличием факторов-демотиваторов (диванное поведение детей, плохие отношения в коллективе или администрацией, высокие психологические нагрузки);
- включенностью ценностно-мотивационных смыслов в процесс профессионализации, основанных на ценности *«общего дела»*. Возможностью оказать влияние на процесс формирования и развития ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников, воздействуя на развитие социальной сферы в целом.

Как результат, концептуальная версия развития ценностно-мотивационных смыслов в структуре личности автором обозначается как сложное образование, которому характерно отсутствие полной степени осознанности, однако свойственно оказание решающего воздействия на направленность деятельности человека, которое в процессе жизнедеятельности личности формируется и трансформируется под влиянием множества внутренних и внешних условий (рис.1).

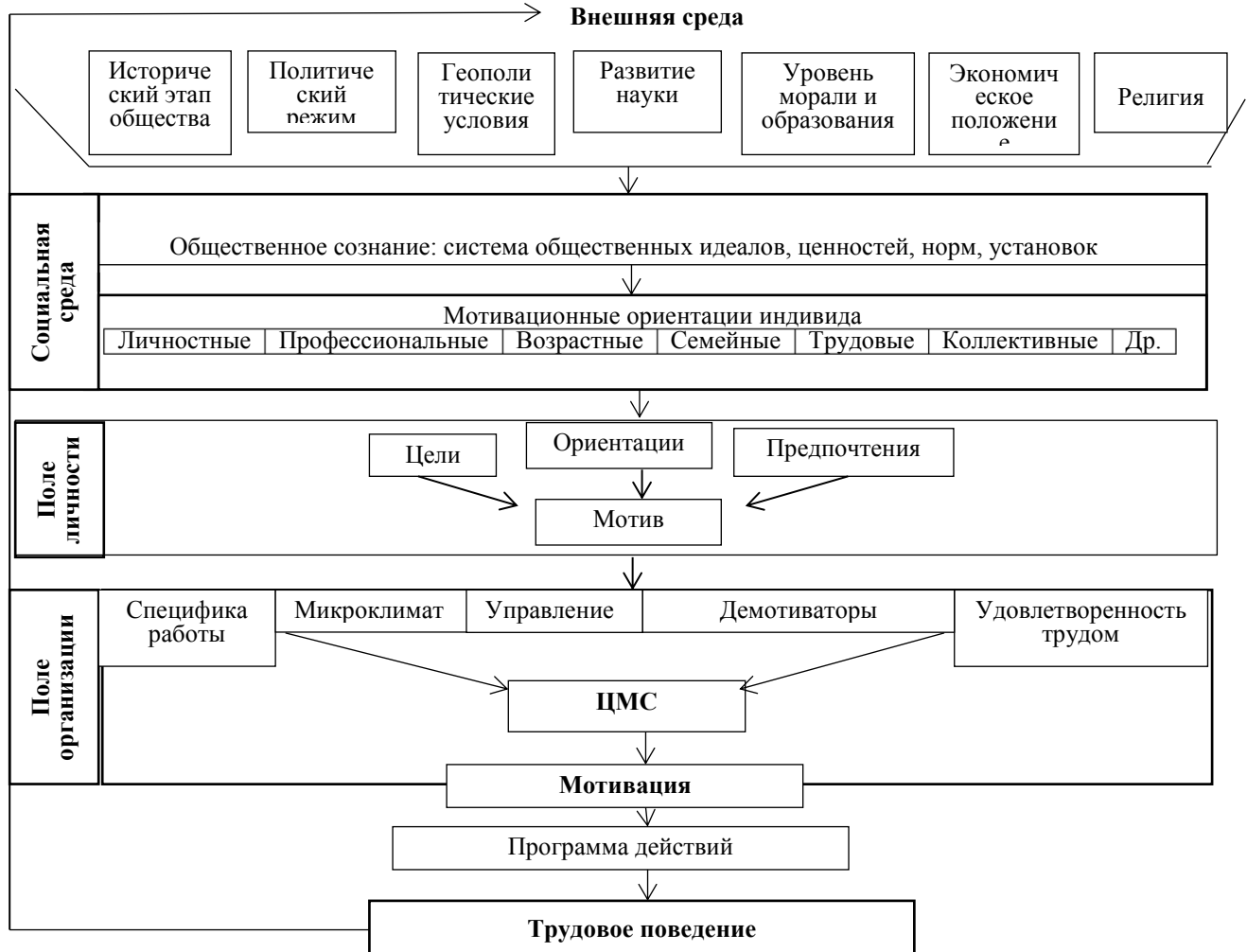


Рис.1. Концепция формирования ценностно-мотивационных педагогических работников сиротских учреждений

2. Теоретически и эмпирически обоснованы факторы и ограничения, мешающие формированию и развитию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.

Теоретический и эмпирический анализ управления системой ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений на региональном и организационном уровнях позволил нам выявить ряд факторов препятствующих формированию и развитию. Воздействие этих факторов складывается неструктурированно, нецеленаправленно, развертываясь в организационной и социальной среде жизнедеятельности педагогов:

- система сиротских учреждений в большей степени сохраняет унаследованную от прежней устаревшую сеть социальных учреждений;
- сиротские учреждения весьма автономны, закрыты друг от друга, характеризуются низким уровнем взаимодействия и не объединены между собой общей стратегией воспитательной работы с детьми-сиротами на государственном и региональных уровнях;
- педагогический процесс и управление мотивацией в сиротских учреждениях ведется разрозненно и хаотично, при отсутствии механизмов регулирования и контроля со стороны государства;
- отсутствие единого понимания миссии и цели воспитательного процесса между сиротскими учреждениями, и их обособленность друг от друга отражается на трудовом процессе и социализации детей-сирот.

На основе экспертного интервью, включенного наблюдения и контент анализа в работе обосновывается наличие следующих ограничений, влияющих на процесс формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников в учреждениях для детей-сирот:

- отсутствие четкого целеполагания системы мотивации; рассогласованность процесса мотивирования с ключевыми целями учреждения; отсутствие каналов обратной связи между субъектом и объектом управления;
- неспособность к разрешению конфликтов;
- слабые коммуникативные компетенции;
- отсутствие внедрения инновационных управленческих технологий;
- отсутствие знаний у администрации учреждений в области управления мотивацией, девиантологии, конфликтологии, психологии;
- применение материального стимулирования как основного, а во многих учреждениях как единственного инструмента мотивации;
- отсутствие систематизированной оценки работы педагога, что приводит к упрощенному подходу оценивания;
- неэффективность материального стимулирования и др;
- сложившаяся система мотивации педагогических работников в сиротских учреждениях деструктивно влияет на организационное поведение сотрудников и не достигает поставленных целей.

3. Проведена оценка степени удовлетворенности трудовым процессом различных профессионально-квалификационных групп педагогических работников сиротских учреждений и установлены их ценностно-мотивационные смыслы (цели, ориентации, предпочтения и т.п).

Разработанная авторская методика позволяет диагностировать иерархическую систему ценностно-мотивационных смыслов: цели, ориентации, предпочтения; факторы демотивации; уровень удовлетворённости педагогических работников принадлежащих к различным профессионально-квалификационным группам, а включенная в нее методика исследования PsyCap, помогает расширить понимание о социальном

положении коллектива по шкалам Вера, Надежда, Эффективность и Оптимизм (HERO). Автором приводятся результаты эмпирического исследования ценностно-мотивационных смыслов, степени удовлетворенности педагогических работников сиротских учреждений, а также показателей HERO и обосновываются межгрупповые сходства и различия. В опросе приняло участие 175 педагогических работников из 10 центров для детей-сирот г. Санкт-Петербург (рис 2-3).

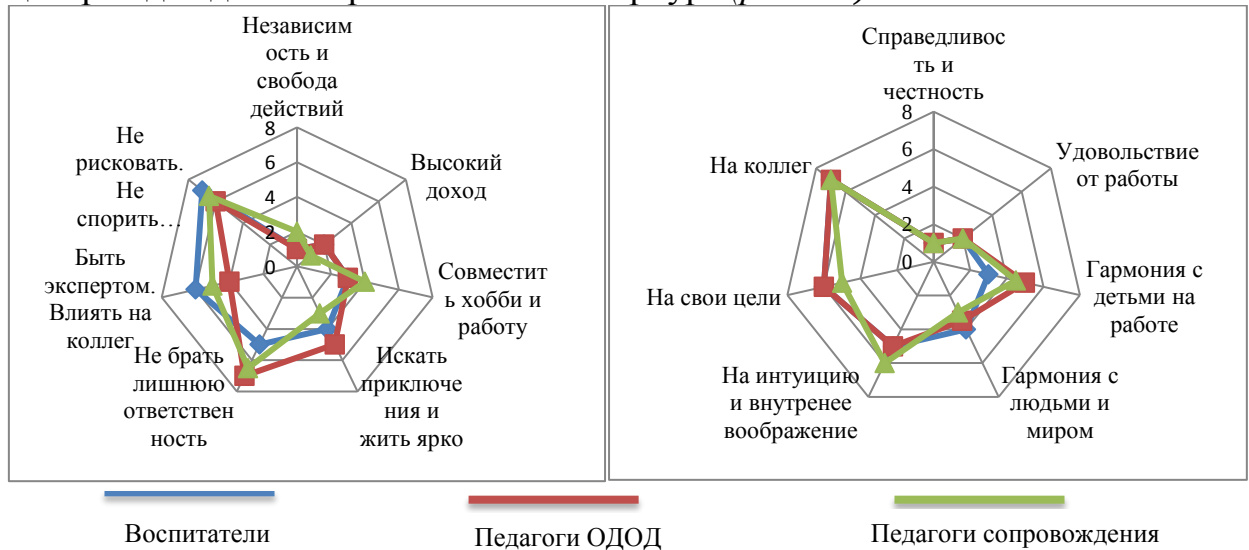


Рис. 2. Сопоставление жизненных и профессиональных целей педагогических работников сиротских учреждений.

Рис. 3. Сопоставление жизненных и профессиональных ориентаций педагогических работников сиротских учреждений.

Установлено, что среди педагогических работников сиротских учреждений намечается гедонистический и альтруистический подходы к труду: педагогам свойственна приверженность таким смыслам как «независимость и свобода действий»; «иметь высокий доход»; «совместить личное хобби с профессиональной деятельностью»; «искать новые приключения и жить ярко»; «справедливость и честность»; «гармония с людьми и миром»; а также обесценивание смыслов «возможность достичь успеха»; «возможность повысить квалификацию»; «повысить статус» или «иметь дополнительные льготы». Смысл «удовольствие от работы» сильно коррелирует со смыслом «справедливость и честность» ($r = 0.9$, $p = 0.01$) и смыслом «гармония с людьми и миром» ($r = 0.8$, $p = 0.01$). Установлено, что педагоги могут преодолеть их главный профессиональный вызов – плохое поведение детей и эффективнее работать там, где «администрация заботится о педагогах». Чувство оценки труда воспитателя и его практическое применение связано с чувством работы в «слаженном коллективе» ($r = 0.9$, $p = 0.01$).

На формирование ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений оказывают воздействие такие характеристики как возраст, педагогический стаж, квалификационная группа. Воспитатели придают особое значение смыслам «хорошие взаимоотношения с педагогами и администрацией», «признание и оценка труда воспитателя со стороны администрации», «осознание всем

коллективом миссии Центра», «размер премий и надбавок», «социальные контакты». Педагоги дополнительного образования в большей степени придают значение смыслам «соединить хобби и работу» ($p = 0.03$), «удобный график работы», «хорошие отношения в коллективе». Педагоги сопровождения отмечают для себя как наиболее важные смыслы в их профессиональной деятельности «соответствие личных деловых качеств руководителя Центра личным ожиданиям», «уровень зарплаты» и «удобный график работы». Педагоги сопровождения предпочитают заниматься методической работой, чем проектной деятельностью с детьми и желают «просто выполнять свою работу и не нагружать себя дополнительно».

При этом эмпирически обосновано, что предпочтение работы в хорошем коллективе, наличие хобби на работе с возрастом трансформируется в цель материального обогащения, снижается активность и инициативность педагогических работников. Для педагогов преобладает второстепенная значимость таких ценностно-мотивационных смыслов как профессиональное обучение и повышение квалификации; познание; коллективный труд; обесценивание миссии сиротских учреждений. Педагоги сиротских учреждений в возрасте до 40 лет и со стажем до 10 лет склонны к убежденности, что их усилия и мотивационные ресурсы не будут эффективны, что они не могут полностью восстанавливаться после неблагоприятных событий на работе и адаптироваться к ним, для достижения высокой производительности (табл. 2-3).

Таблица 2. Показатели HERO по квалификационным группам.

Квалификация	Эффективность	Надежда	Устойчивость	Оптимизм
Воспитатели	4	4,5	4	4
ОДОД	5	5,5	4,5	5
Сопровождение	4,5	5	4	4,5

Таблица 3. Показатели HERO в зависимости от стажа респондентов.

Стаж	Эффективность	Надежда	Устойчивость	Оптимизм
1-3	3,5	4	3	4
4-10	3,5	4	3,5	4,5
11-15	4	4,8	4	4
16-20	5	4,6	4,5	4,8
20 и более	5	5	4,5	4,9

В диссертации раскрывается проблема степени удовлетворенности педагогических работников в процессе трудовой деятельности в сиротских учреждениях. В работе приводится обоснованный вывод, что показатели благоприятной социальной ситуации в сиротских учреждениях для педагогов не улучшаются в течение последнего времени (табл.4). Удовлетворенность уровнем признания труда педагогов со стороны администрации в 2016 г. высказали всего 50% респондентов, в 2020 г. это число составило 55 % работников; отношениями с администрацией учреждений: 45% в 2016 г. и 65% в 2020 г.; информированностью 37,7 % в 2020г.; осознанием миссии учреждения 35%; распределением материального стимулирования 30%.

Таблица 4. Оценка степени удовлетворенности трудовым процессом педагогическими работниками сиротских учреждений

Смысл/важность/удовлетворенность	2016 г.			2020 г.		
	Важ- сть	Уд- -ть	+/-	Важ- сть	Уд- -ть	+/-
Удобный график	8,6	7,4	-1,1	5,1	4,6	-0,5
Признание труда со стороны администрации	9,0	7,1	-1,9	5,1	3,7	-1,4
Признание труда со стороны коллег	8,1	7,8	-0,3	-	-	-
Признание труда со стороны детей	8,9	7,4	-1,5	5,1	4,5	-0,6
Хорошие отношения с администрацией	9,3	7,7	-1,6	5,1	4,0	-1,1
Возможность совместно с коллективом принимать участие в важных и ответственных мероприятиях	-	-	-	4	4,1	0,1
Возможность достичь успеха	-	-	-	3,9	4,1	0,3
Возможность учиться, повышать квалификацию	-	-	-	4,1	4,3	0,2
Интерес к работе	9,2	9,1	-0,1	-	-	-
Хорошие отношения с коллегами (педагогами)	9,1	8,8	-0,3	5,2	4,6	-0,6
Осознание всем коллективом миссии, причастности к одному общему делу: научить детей самостоятельно жить в нашем обществе....	-	-	-	5,1	3,3	-1,8
Информированность	8,4	6,4	-2,0	5,1	3,7	-1,4
Своевременность зарплаты	9,8	9,9	+0,1	-	-	-
Уровень зарплаты	9,0	8,0	-1	5,0	4,0	-1
Размер премий, надбавок	9,0	6,9	-2,1	5,0	3,5	-1,5
Распределение премий	9,0	6,5	-2,5	4,7	3,2	-1,5
Наличие льгот	7,4	5,0	-2,4	4,0	3,3	-0,7
Соответствие личных деловых качеств руководителя Центра Вашим ожиданиям	-	-	-	5,0	4,5	0,5
Примечание: В исследовании 2016 г. использовалась 10-бальная шкала оценок (N) 60. В исследовании 2020 г. использовалась 6-бальная шкала оценок, (N) 175.						

Молодые педагоги в меньшей степени чувствуют признание их труда со стороны администрации ($p = 0,05$) и удовлетворены осознанием миссии сиротского учреждения всем коллективом ($p = 0,05$). Нами зафиксировано статистически значимое различие ($p = 0,01$) в степенях удовлетворенности отношениями с администрацией между воспитателями (3,0), ОДОД (5,0) и педагогами сопровождения (4,0), (рис.4), а, 25% воспитателей задумываются о том, чтобы сменить работу, при этом 50% из этого числа педагоги в возрасте до 30 лет. Установлено, что не осознанность воспитателями миссии учреждения и низкая удовлетворенность «чувством справедливости» ведет к дестабилизации отношений с коллегами и администрацией, что подтверждается корреляцией между этими переменными ($r = 0,75$).

Проблемные ситуации сиротских учреждений противоречат тенденции развития современных общественных отношений в целом и тенденции развития социальной сферы в частности, что в итоге прямо отражается на

уровне социальной адаптации и профессионализации детей-сирот.



Рис.4. Оценка степени удовлетворенности трудовым процессом педагогическими работниками сиротских учреждений

В диссертации статистически обосновывается ряд выводов, которые могут послужить основой для управленческого воздействия на формирование ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников и развитие системы мотивации: на удовлетворенность педагогов отношениями с коллегами и администрацией и их развитие повлияет осознание сотрудниками сиротского учреждения общей миссии учреждения ($r = 0,75$); низкая удовлетворенность распределением премий влияет на удовлетворенность чувством признания их труда со стороны администрации ($r = 0,86$). Зафиксирована положительная связь между чувством справедливости и удовлетворенностью отношениями с администрацией ($r = 0,76$). Педагоги чувствуют хорошее отношение с администрацией, когда их труд признают и оценивают руководители ($r = 0,87$).

4. Разработаны принципы и инструменты создания социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников на макро-, мезо- и микроуровне.

В нашем понимании под социальным механизмом по формированию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений понимается система взаимосвязанных действий, в рамках которой происходят социальное, межличностное, управленческое взаимодействия, функционируют социально-управленческие технологии, нацеленные на формирование и трансформацию смыслов и образцов поведения (рис.5). Основная цель социального механизма – преодолеть сложившиеся проблемные ситуации и противоречия на макро-, мезо- и микросоциальном уровнях, и отражающихся на процессах осознания и адаптации индивидов в новой социальной реальности и снижении эффективности их трудовой деятельности.

Нами выделяются общие принципы построения социального механизма по формированию мотивационных смыслов педагогических работников: структурное воздействие на объект через функционирование систем управления данным процессом на всех уровнях (макро, мезо и

микросреды); значимая роль государства и других институтов общества; общая направленность элементов социального механизма и наличие связей между ними.

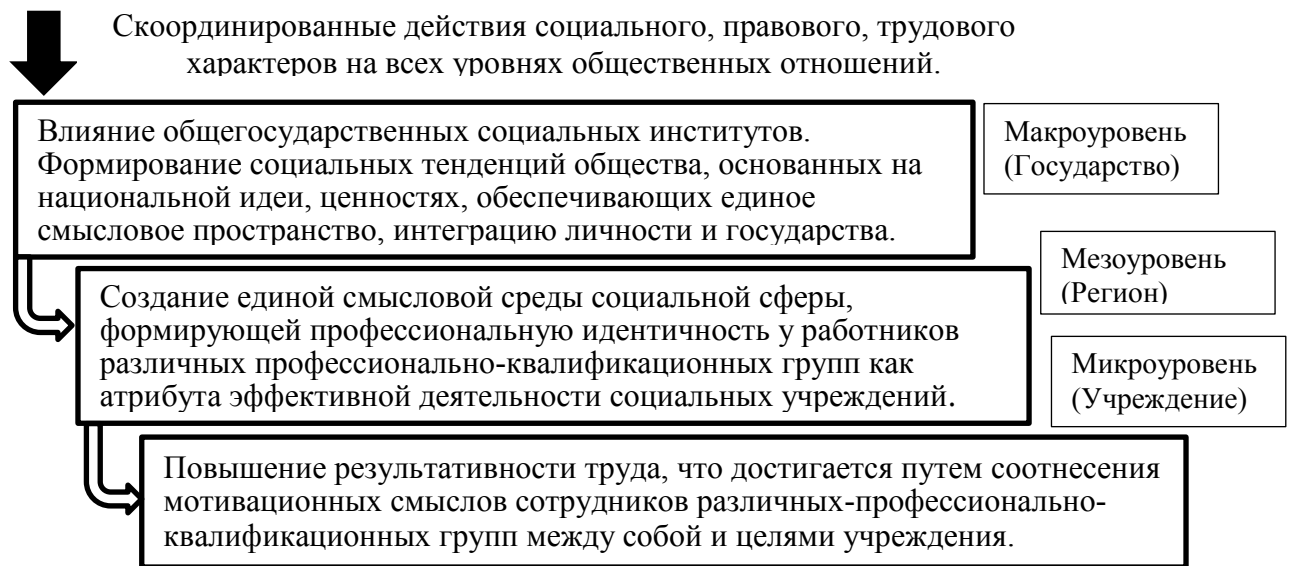


Рис.5. Социальный механизм формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.

На основе анализа теоретических оснований и эмпирических исследований, нами установлено, что построение социального механизма на организационном уровне должен основываться на принципах: *справедливость, честность, единство требований, нацеленность на всестороннее развитие детей, прозрачность и понятность, развитие всех групп педагогических работников, разработка и учет коллективных показателей результатов труда, учет всех составляющих индивидуального вклада работников, участие учреждения в организации и жизнеобеспечении работников на всех этапах жизненного пути, обратная связь.*

В этой связи, нами предлагаются вероятные направления деятельности на макро-, микро- и мезоуровне, и осуществляется подробный прогноз возможных последствий реализации исследуемого социального механизма:

Направления действий. Макроуровень.

1. Реализация государственной политики по формированию нравственных качеств населения, духовных приоритетов общества и ценностных ориентиров. Формирование национальных идеи(й) в основе которых лежат принципы справедливости, честности, духовности, нравственности, принятия, безопасности.
2. Реформирование государственной социальной политики в сфере деятельности сиротских учреждений: обозначение стратегии развития отрасли, основной миссии деятельности и максимальная их трансляция через социальные институты общества; развитие системы социального взаимодействия сиротских учреждений с институтами общества и поощрение этих взаимодействий.
3. Реформирование законодательного регулирования социально-

педагогической деятельности сиротских учреждений и определение приоритетных направлений воспитательной работы, ориентиры необходимых социальных компетенций выпускников.

4. Реформирование законодательного регулирования трудовых отношений в сфере социальной политики. Законодательное закрепление создания планов адаптации и сопровождения новых сотрудников в учреждениях, программ наставничества. Определение ориентиров кадровой работы с педагогическими работниками.

5. Создание условий трудовой мобильности и поощрение профессионального взаимодействия между профессиональными коллективами и отдельными работниками и др.

Направления действий. Мезоуровень.

1. Поддержка и развитие региональных программ по формированию нравственных качеств населения, духовных приоритетов общества и ценностных ориентиров. Трансляция и популяризация национальных идеи(й) через институты общества.

2. Создание единой смысловой среды социальной сферы, формирующей профессиональную идентичность у работников различных профессионально-квалификационных и статусных групп как атрибута эффективной деятельности социальных учреждений: разработка на региональном уровне программ деятельности сиротских учреждений (обозначение миссии деятельности, основных целей); обозначение основных направлений социально педагогической работы, необходимых социальных компетенций выпускников. Методическое сопровождение и контроль реализации программ социально-воспитательной работы в сиротских учреждениях.

3. Реализация программ социального взаимодействия в сфере деятельности социальных и сиротских учреждений на региональном уровне: создание и поддержка социального партнерства между сиротскими учреждениями институтами образования и бизнесом, создание профессиональных клубов для взаимодействия трудовых коллективов и обмена опытом, повышения мобильности специалистов.

4. Разработка методических рекомендаций и контроль по регулированию трудовых отношений в социальных учреждениях, основанных на принципах честности, справедливости, коллективности, причастности к одному делу, принятия и т.п. Включение в методические рекомендации создание планов адаптации и сопровождения новых сотрудников в учреждениях, программ наставничества. Определение ключевых ориентиров кадровой работы с педагогическими работниками. Проведение региональных конкурсов по проектам систем мотивации сотрудников социальных учреждений, пропаганда и поощрение лучших практик и др.

Направления действий. Микроуровень.

1. Создание системы единого смыслового пространства: систематическая трансляция миссии и целей сиротского учреждения; определение и закрепление принципов коллективной работы: справедливость, честность,

открытость, поддержка, взаимодействие, позитив, свобода, креативность, единство требований; обозначение общих педагогических задач, направлений деятельности; социально-педагогического процесса; развитие корпоративной культуры (история учреждения, профессиональное взаимодействие, традиции, ценности).

2. Развитие корпоративной социальной ответственности: соблюдение законодательства; систематическая трансляция социальной значимости профессиональной деятельности для детей и общества в целом; добросовестное отношение к социально педагогическому процессу; восприятие педагогических работников как основы функционирования сиротских учреждений.

3. Развитие кадровой политики: выработка процесса найма и отбора сотрудников на основе диагностики ценностно-мотивационных смыслов и дальнейшее их сопоставление со смыслами учреждения и коллектива; разработка и реализация программы адаптации и сопровождения нового сотрудника, программ наставничества;

4. Развитие коммуникаций между профессионально-квалификационными группами; предоставление обратной связи о результатах деятельности отдельных педагогов, коллективов и учреждения в целом; информирование коллектива об основных событиях учреждения и др.

5. Обоснована социальная технология развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.

В проведенном нами исследовании выявлено, что управление системой мотивации не подкрепляется социальными технологиями управления мотивацией, что мешает сиротским учреждениям перейти из режима функционирования в режим развития. Под социальной технологией развития и регулирования трудовой мотивацией педагогических работников мы понимаем как последовательность действий по подготовке, разработке, внедрению и регулированию трудовой мотивацией в систему управления педагогических работников сиротских учреждений для достижения поставленных целей. В связи с этим необходимо подчеркнуть несколько основных задач социальной технологии: во-первых, определение общей цели социального развития или отдельных процессов трудовой деятельности сиротских учреждений; во-вторых, разработать нормы, регулятивные кодексы, обеспечивающих нормальное развитие ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.

Как следствие, нами выделяются основные этапы реализации социальной технологии развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников:

1. Диагностико-прогностический блок: этап диагностики объекта (ценностно-мотивационные смыслы, удовлетворенность, PsyCap, показатели эффективности и т.д.); анализ; определение проблемных сторон; построение прогноза вероятностного события и его изменения.

2. Целеполагание: описание основного смысла, цели сиротского

учреждения как направления активизации деятельности педагогических работников.

3. Нормативный блок: анализируется существующее нормативно-правовое содержание (при необходимости регулируется новыми актами) и описываются принципы принятия управленческих решений.

4. Инженерно-функциональный блок: этап выбора или разработки оптимальной технологии; указание функции разработки (развитие системы мотивации сиротских учреждений) или реализации комплексного плана.

5. Операционно-инструментальный блок: описание технологических операций с применением методов, инструментов, способов в процессе разработки и реализации плана развития системы трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений.

6. Коммуникативный блок: налаживание процессов взаимодействия и обмена информацией между субъектом и объектом управления; между учреждениями; между органами государственной власти и руководителями учреждений и трудовыми коллективами.

Управление мотивацией в сиротских учреждениях должно носить субъектно-объектный подход и иметь определенную структуру (табл.5). Не всеобъемлющий контроль над работой сиротских учреждений, а система целенаправленных воздействий на них, реализующих стратегию, разработанную и утвержденную представительным органом, становится содержанием текущей управленческой деятельности.

Таблица 5. Характеристика элементов управления трудовой мотивацией педагогических работников сиротских учреждений

Название элемента	Содержание элемента	Характеристика
Субъект управления	Заключается в активном направляющем управлении, инициация воздействия на сотрудников.	- Руководители государственных органов управления; - руководители сиротских учреждений; - руководители структурных подразделений; - линейные руководители; - неформальные группы учреждения; - первичный коллектив; - сотрудники;
Объект управления	В широком смысле – все педагогические работники сиротских учреждений.	В узком смысле можно выделить дополнительные, специфичные объекты управления – ценностно-мотивационные смыслы персонала, которые могут быть удовлетворены в процессе трудовой деятельности: материальное благополучие, общественная польза, общее дело, социальная значимость, справедливость, честность и т.д.
Механизмы мотивации	Формируют основы субъектно-объектного подхода управления мотивацией.	- социальные механизмы формирования трудовой мотивации; - социальные механизмы функционирования и регулирования трудовой мотивации; В рамках воздействия социальных механизмов происходит переход от ценностно-мотивационных смыслов к трудовому поведению и активности.

Основанием для разработки социальной технологии развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений (рис.6) явились элементы формирования и управления системой мотивации.

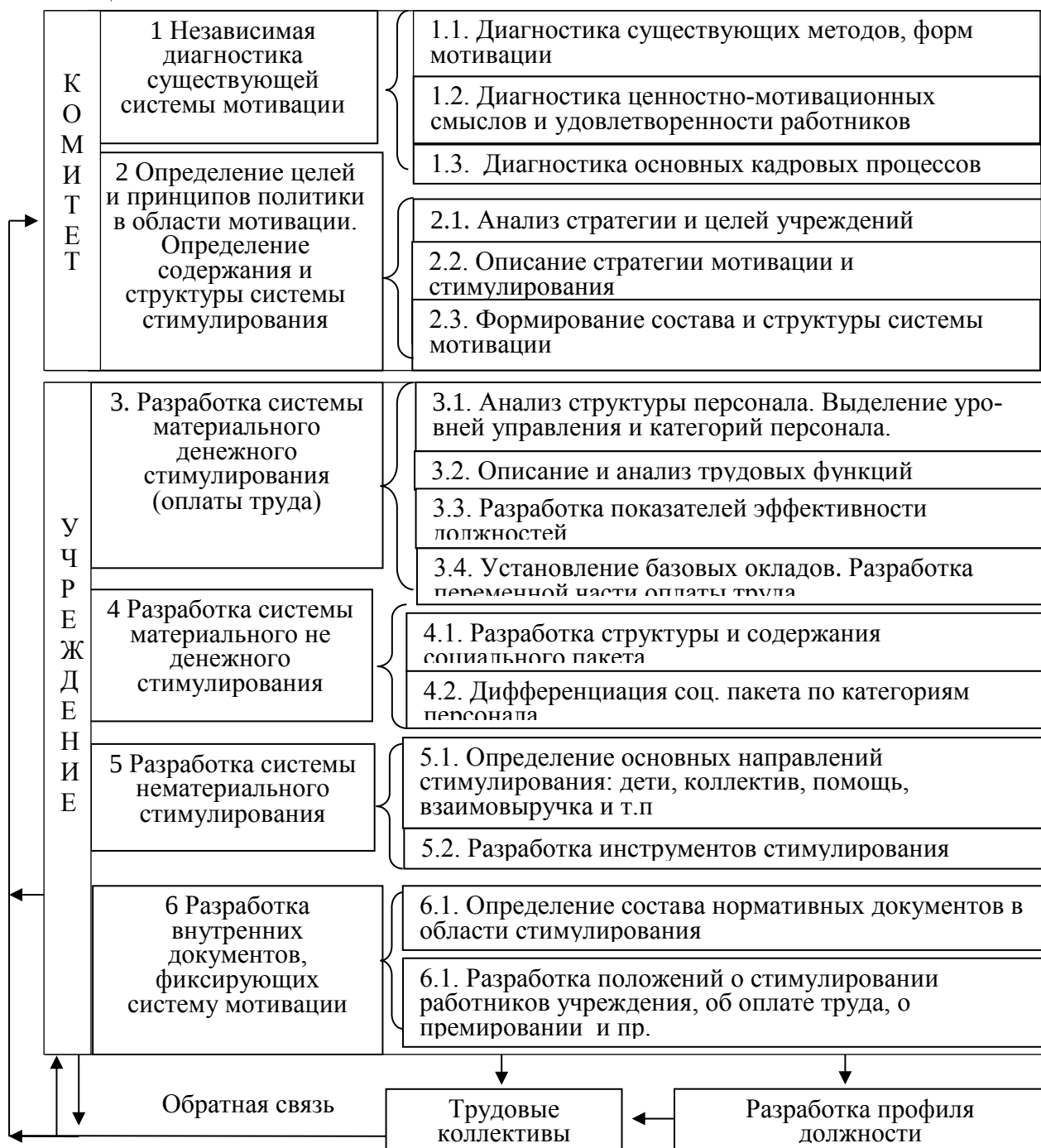


Рис.6. Элементы социальной технологии развития системы трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений

Предлагаемая социальная технология направлена на разграничение управленческого процесса на основе взаимосвязанных этапов с целью развития и регулирования системы мотивации. Реализация социальной технологии подразумевает выполнение технологических процедур субъектами управления, в качестве которых выступают государственные органы исполнительной власти и руководители сиротских учреждений. В

качестве основных вех технологического процесса и ответственных сторон нами выделяются:

1. Субъект управления – Комитеты по социальной политике:

- независимая диагностика существующей системы мотивации;
- формирование и регулирование целей и принципов политики в области мотивации, определение содержания и структуры системы стимулирования;
- методическая, консультационная поддержка учреждений, налаживание системы обратной связи.

2. Субъект управления в учреждениях – руководители учреждений:

- разработка системы материального денежного стимулирования;
- разработка системы материального не денежного стимулирования
- разработка системы нематериального стимулирования
- разработка внутренних документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования.

Совокупность управленческих действий позволит составить профиль должности педагогических работников в зависимости от их классификации: воспитатели, педагоги сопровождения, педагоги дополнительного образования. Вследствие чего профиль должности послужит основным инструментом подбора и отбора персонала в сиротские учреждения с целью создания единого смыслового пространства и профессиональной идентичности коллективов.

С целью поддержания системы трудовой мотивации в сиротских учреждениях в стадии развития, необходима активно функционирующая система регулирования. Регулирование процессов трудовой мотивации осуществляется в четыре этапа: установление норм и эталонов поведения; профилактики и устранения причин девиации; коррекция нежелательных процессов через инструменты управленческого воздействия. Для успешной разработки и реализации социальных технологий развития и регулирования трудовой мотивацией педагогических работников необходима налаженная система обратной связи между субъектами и объектом управления.

III. ВЫВОДЫ

1. Разработана концепция ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников сиротских учреждений и определены особенности формирования их трудовой мотивации. Единство ценностно-мотивационных смыслов способно к регуляции социального и профессионального поведения человека и является определяющим в отношении работников. Автором определена недостаточность научных знаний в области трудовой мотивации исследуемой группы и на фундаменте анализа эволюции научного осмысления мотивационной проблематики, международных, всероссийских и личных исследований, представлены особенности ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников.

2. Теоретически и эмпирически обоснованы факторы и ограничения, мешающие формированию и развитию ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений. Ценностно-мотивационные смыслы естественным образом формируются в этих условиях, которые хаотичным образом воздействуют на сознание личности через социальные институты и социальные группы и не формируют необходимые контуры поведения педагогических работников, а также ограничивают процесс развития их ценностно-мотивационных смыслов. Определены проблемные стороны функционирования современной парадигмы управления сиротскими учреждениями, которые отражаются на снижении эффективности и результативности труда педагогов.

3. Проведена оценка степени удовлетворенности трудовым процессом различных профессионально-квалификационных групп педагогических работников сиротских учреждений и установлены их ценностно-мотивационные смыслы (цели, ориентации, предпочтения и т.п). В работе определена нацеленность педагогов на независимость и свободу действий; иметь высокий доход; совместить личное хобби с профессиональной деятельностью; искать новые приключения и жить ярко; справедливость и честность; гармония с людьми и миром. При этом обесцениваются смыслы образованности, развития, коллективной работы и результатов, приверженности одному большому делу; снижается трудовая активность. Результаты диагностики послужили основой для разработки методов и инструментов, направленных на развитие системы трудовой мотивации в сиротских учреждениях.

4. Разработаны принципы и инструменты создания социального механизма формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников на макросоциальном, мезосоциальном и микросоциальном уровнях. На основе анализа социальных, организационных условий и данных эмпирического исследования предлагаются направления действий, нацеленных на формирование и развитие ценностно-мотивационных смыслов в деятельности педагогических работников сиротских учреждений через централизованную систему социальных институтов на макро-, мезоуровнях и управленческих технологий в учреждениях.

5. Обоснована социальная технология развития и регулирования трудовой мотивации педагогических работников сиротских учреждений, в рамках которой определено, что управление мотивацией в сиротских учреждениях должно носить субъектно-объектный подход, и предложена определенная структура последовательности действий по подготовке, разработке, внедрению и регулированию системы трудовой мотивации в систему управления трудовой мотивацией педагогических работников сиротских учреждений. Социальная технология может послужить основой создания единого смыслового пространства и профессиональной идентичности педагогических коллективов сиротских учреждений.

IV. СПИСОК РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Ахтырский, А.А. Оценка состояния системы трудовой мотивации педагогических работников в учреждениях для детей-сирот // Интеграция науки, образования и бизнеса – основа модернизации экономики: материалы научной конференции аспирантов СПбГЭУ, 17 апреля 2018 г. / А.А. Ахтырский, под науч. ред. Е.А. Горбашко. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 0,1 п.л.
2. Ахтырский, А.А. Проблемы внедрения системы мотивации педагогического персонала учреждений для детей-сирот г. Санкт-Петербург // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XIV международной научно-практической конференции / А.А. Ахтырский, под ред. Е.А. Горбашко, И.В. Федосеева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 0,3 п.л.
3. Ахтырский, А.А. Деловая этика: практикум / А.А. Ахтырский, Д.В. Вельмисова, В.К. Потемкин. - СПб.: Изд-во «ИНФОДА», 2019. – 11,1 п.л. / 3,7. п.л.
4. **Ахтырский, А.А. Трудовая мотивация педагогического персонала: сравнительные исследования / А.А. Ахтырский // Научный журнал Социология и право. – 2019. - № 1 (43). – 1,0 п.л.**
5. Ахтырский, А.А. Тюмасева Н.В. Особенности трудовой мотивации педагогических работников / А.А. Ахтырский, Н.В. Тюмасева // Социология и право. – 2020. - №2 (48). – 1,0 п.л. / 0,8 п.л.
6. Ахтырский, А.А. Мотивационные смыслы педагогических работников сиротских учреждений / А.А. Ахтырский // Социология и право. – 2020. - № 3(49). – 1,0 п.л.
7. Ахтырский, А.А. Формирование и регулирование трудовой мотивации педагогических работников учреждений для детей-сирот // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XV международной научно-практической конференции / А.А. Ахатырский, под ред. Е.А. Горбашко, И.В. Федосеева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 0,2 п.л.
8. Ахтырский, А.А. Развитие трудовой мотивации педагогических работников: препринт / А.А. Ахтырский. – СПб.: Изд-во Инфо-да, 2020. – 1,0 п.л.
9. Ахтырский, А.А. Социальные и организационные условия формирования ценностно-мотивационных смыслов в поведении педагогических работников / А.А. Ахтырский // Современные аспекты экономики. – 2020. - №6(276).– 0,5 п.л.
10. Ахтырский, А.А. Социальные и организационные условия формирования ценностно-мотивационных смыслов в поведении педагогических работников / А.А. Ахтырский // Современные аспекты экономики. – 2020. - №6(276). – 0,5 п.л.