

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 самоопределения<sup>1</sup>, но и полноценной социальной адаптации в социуме. В некоторых регионах 50% выпускников-сирот отчисляются из учебных заведений и 60% не могут найти работу<sup>2</sup>.

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

---

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> 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. Мертона, Дж. Хоманса, У. Томаса и Ф. Знанецкого, П. Бурдьё, Э. Фромма, Л. Уорда, Ф. Гиддингса, 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. Вдовичнко, 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-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

<b>ОБЩИЕ ОСОБЕННОСТИ. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивация педагога влияет на мотивацию учеников;</li> <li>2. Мотивация и удовлетворенность работой имеют прямую связь;</li> <li>3. На мотивацию оказывает влияние уровень PsyCap (психологический капитал);</li> <li>4. Мотивация зависит от возраста, пола, должности, географического места расположения;</li> <li>5. Неоднозначный подход к материальному стимулированию. Используется не в качестве основного инструмента мотивации, а только в качестве подкрепления</li> </ol>
<b>ОБЩИЕ ОСОБЕННОСТИ. ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивация педагогов развивается поэтапно и трансформируется с возрастом и стажем;</li> <li>2. Удовлетворённость трудом связана с психологическим микроклиматом и отношениями с администрацией и коллективом;</li> <li>3. Использование материального стимулирования как основного инструмента, который неоднозначно оценивается в научных исследованиях;</li> <li>4. Применение традиционных методов мотивации: конкурсы, благодарности, почетные значки и т.п.</li> </ol>

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).

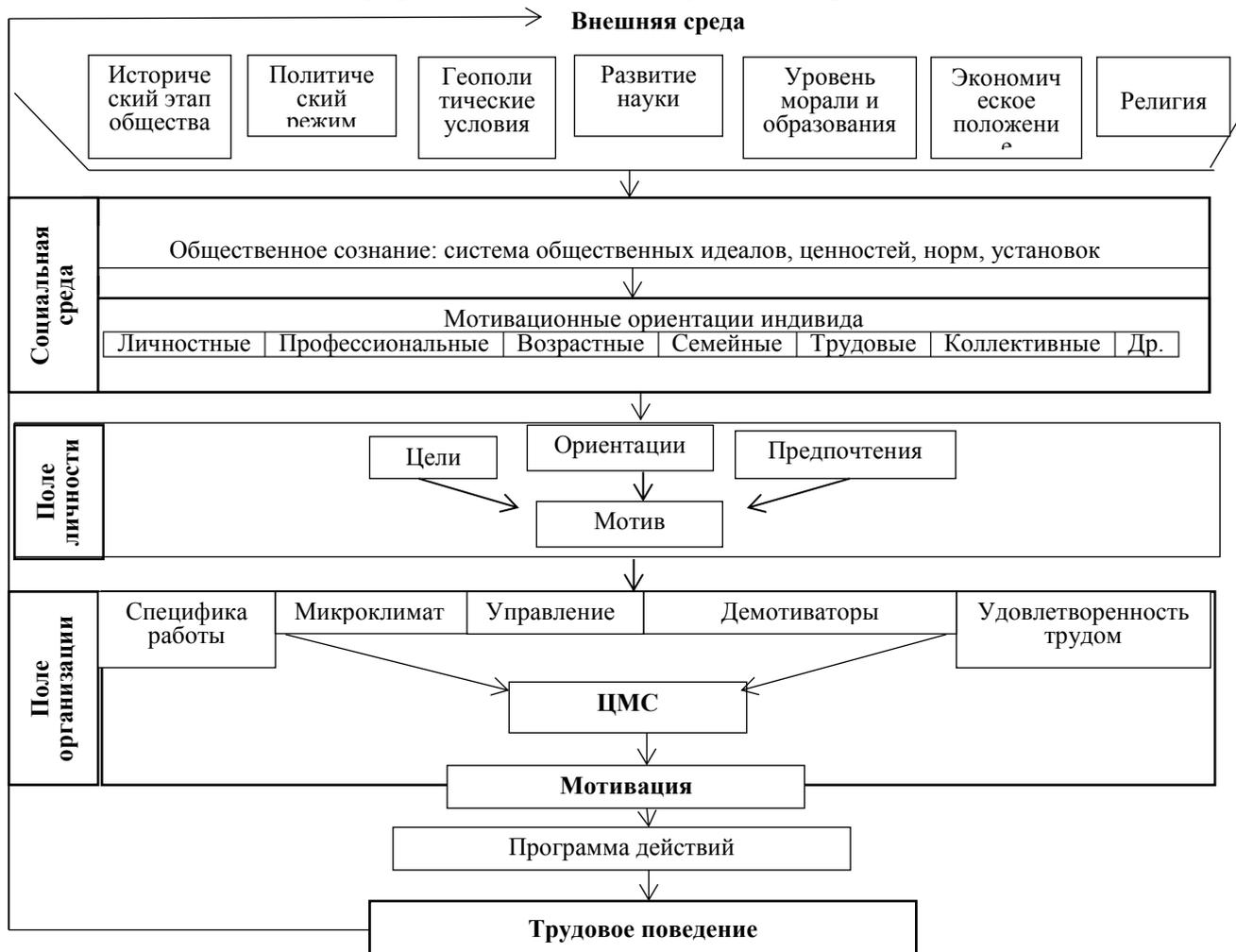


Рис.1. Концепция формирования ценностно-мотивационных педагогических работников сиротских учреждений

**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; несогласованность 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).

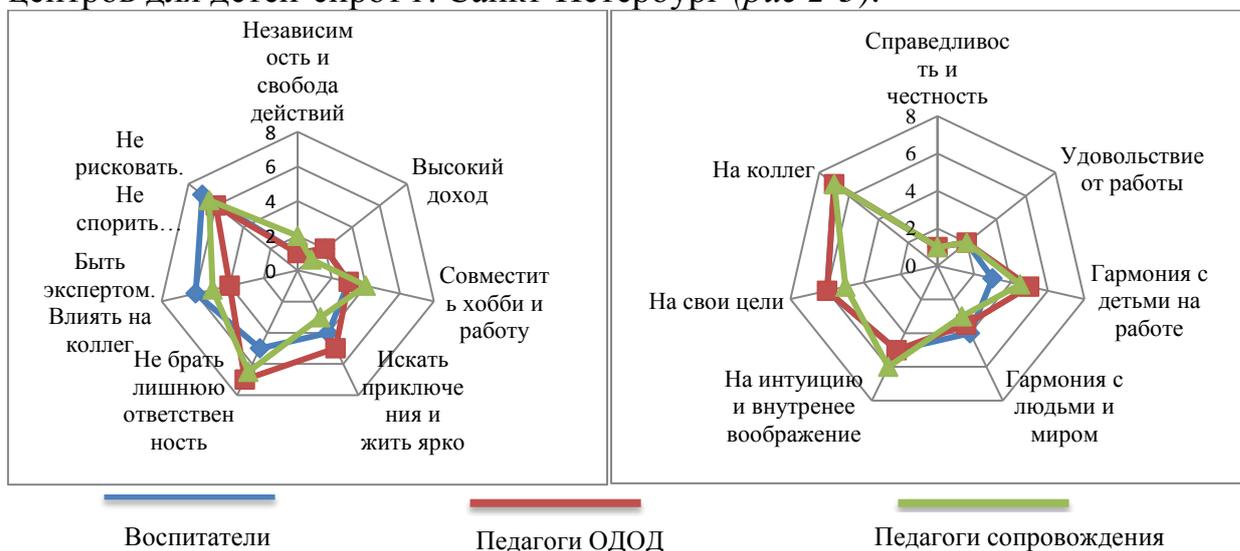


Рис. 2. Сопоставление жизненных и профессиональных целей педагогических работников сиротских учреждений.

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

Установлено, что среди педагогических работников сиротских учреждений намечаются 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	<b>-1,9</b>	5,1	3,7	<b>-1,4</b>
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	<b>-1,6</b>	5,1	4,0	<b>-1,1</b>
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	<b>-1,8</b>
Информированность	8,4	6,4	<b>-2,0</b>	5,1	3,7	<b>-1,4</b>
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	<b>-2,1</b>	5,0	3,5	<b>-1,5</b>
Распределение премий	9,0	6,5	<b>-2,5</b>	4,7	3,2	<b>-1,5</b>
Наличие льгот	7,4	5,0	<b>-2,4</b>	4,0	3,3	-0,7
Соответствие личных деловых качеств руководителя Центра Вашим ожиданиям	-	-	-	5,0	4,5	0,5
<b>Примечание:</b> 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.

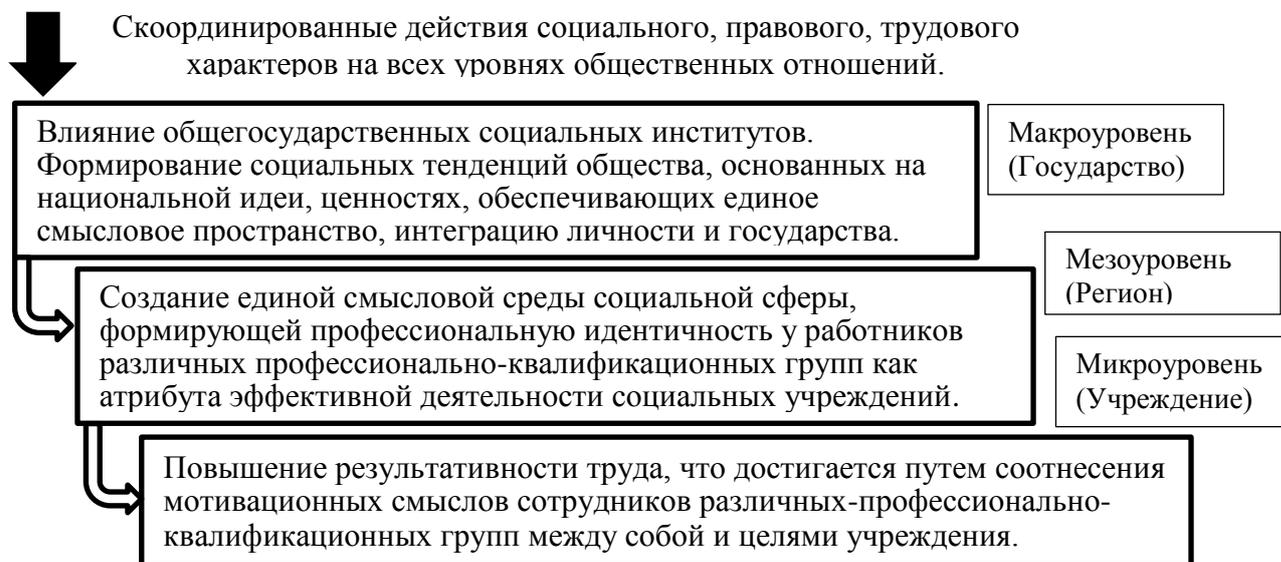


Рис.5. Социальный механизм формирования ценностно-мотивационных смыслов педагогических работников сиротских учреждений.

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 национальной 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.