# Теоретические основы изучения мотивации трудовой деятельности и определения закономерностей ее развития в зависимости от условий и специфики профессиональной деятельности

# 1.1. Механизмы формирования мотивации и основные составляющие процесса мотивации трудовой деятельности

Понятие мотивации определяется учеными по-разному. Для одних, мотивацией является комплекс процессов, которые отвечают за побуждение и деятельность, а для других, совокупность мотивов.

По мнению А.В. Реброва, «в общем виде мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности с затратой необходимых усилий и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей»[[1]](#footnote-1).

Б.М. Генкин отмечает, что «понятие мотивации обычно рассматривается как способ воздействия на поведение человека. Однако данный термин применим и к деятельности организации. Исходя из этого…, мотивация – это побуждение человека или организации к изменению их состояний»[[2]](#footnote-2).

А.Е. Боковня определяет мотивацию как «внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения»[[3]](#footnote-3).

А.Я. Кибанов считает, что мотивация как внутреннее состояние человека, «связанно с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели»[[4]](#footnote-4).

В то же время А.Я. Кибанов приводит еще одно определение мотивации: «мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов»[[5]](#footnote-5). Данное определение, по сути, наиболее полно подходит для объяснения механизмов системы мотивации персонала в организации, характеризуя ее как управляемый процесс.

Определение мотивации, данное Е.С. Ломаковским больше характеризует мотивацию как психологический процесс, поскольку по его мнению, мотивация – это система социально-психических состояний субъекта, которая определяется целенаправленностью и ценностной избирательностью его жизненных отношений с социальной реальностью и обеспечивающая «преобразовательную деятельность и процессы его самореализации»[[6]](#footnote-6).

Д.А. Голодок отмечает, что «мотивация – «состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации»[[7]](#footnote-7). Такое определение также характеризует мотивацию как состояние личности, которое определяет ее поведение. Однако, оно, являясь верным, не может отразить организационной составляющей мотивации, возможности воздействия на факторы трудового поведения.

Мотивация по А.В. Реброву представляет собой некую сферу, включающую взаимосвязанные между собой мотивы, потребности, цели и интересы[[8]](#footnote-8).

Б.Х Рахимова указывает на то, что «под мотивацией понимается процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленное на достижение индивидуальных и общих целей. Можно вести речь о двойственности мотивации: с одной стороны, она представляет собой внешнее по отношению к индивиду побуждение, а с другой используются внутренние «толчки». Кроме того, мотивация выступает как одна из функций управления и как побудительная сила[[9]](#footnote-9).

Данное определение характеризует мотивацию как обусловленный процесс, выделены факторы, которые воздействуют на процесс формирования мотивов, а значит, существует возможность управления процессом адаптации.

В работе А.А. Салихова указывается, что «мотивация – есть специфическое состояние, ориентированное на разрешение потребностей. Вместе с тем, мотивация может рассматриваться как осознанное создание специфических мотивационных состояний у других людей»[[10]](#footnote-10).

Эволюция формирования научных взглядов на мотивацию труда происходила в тесной диалектической взаимосвязи с развитием общественного производства, повышением качества рабочей силы, улучшением благосостояния людей, имеющимися общественными условиями, потребностями, культурой, религией. Проведенное исследование показало, что в литературе существует большое количество определений мотивации, которые раскрывают ее сущность с разных сторон.

При этом все определения мотивации труда можно разделить на две группы. С одной стороны, этим понятием отражается мотивационная система одного работника или коллектива[[11]](#footnote-11). С другой стороны, с помощью данного понятия обозначают процесс мотивации труда персонала, группы, коллектива, то есть процесс формирования, закрепления и действия тех или других мотивов[[12]](#footnote-12)

Таким образом, мы рассматриваем мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации.

Мотивации присущи следующие функции: объяснительно - обосновательная, регулятивная, коммуникативная, функция социализации и корректирующая.

Объяснительно - обосновательная функция аргументирует целесообразность поведения субъекта. Регулятивная функция блокирует одни действия и разрешает другие. Коммуникативная функция объясняет и прогнозирует общение в сфере труда.

Посредством функции социализации происходит осознание через мотивацию своей социальной роли в микро- и макросреде трудового коллектива. Корректирующая функция реализуется в качестве механизма уточнения старых и формирования новых идеалов, норм, ценностных ориентаций.

Поведение человека может меняться как под влиянием его собственных (внутренних) побуждений, так и в результате внешних воздействий. Внутренние побуждения человека обусловлены его целями, ценностями, потребностями, потенциалом. Внешние воздействия на поведение человека в конечном счете обусловлены целями и ценностями семьи, коллектива, организации, общества. Предлагается следующая классификация мотивации персонала (см. рисунок 1).

Соответственно указанным причинам, т. е. источникам изменении поведения человека, принято выделять два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю.

По отношению к организации также целесообразно выделять два источника изменений: внутренний и внешний. Первый обусловлен целями, ценностями и планами организации; второй — ее внешней средой, в том числе ситуацией на рынках благ и ресурсов.



**Рисунок 1. Классификация видов мотивации[[13]](#footnote-13)**

Наряду с признаком, характеризующим источник изменений, виды мотивации целесообразно классифицировать по их содержанию. Этому признаку соответствуют следующие виды мотивации: физиологическая, духовно-этическая, социальная, ролевая, когнитивная, креативная, эстетическая, статусная, экономическая, административная, состязательная.

Физиологическая мотивация обусловлена физиологическими потребностями человека.

Духовно-этическая мотивация направлена на удовлетворение потребностей в духовном совершенствовании, благотворительности, помощи родственникам, друзьям, сотрудникам.

Социальная мотивация отражает потребности в дружбе, любви, семье, причастности к коллективу.

Ролевая мотивация обусловлена значимостью работ, их полезностью для организации и общества.

Когнитивная мотивация отражает потребности в знаниях, повышении квалификации.

Креативная мотивация соответствует потребности персонала в творчестве, создании нового во всех сферах деятельности.

Эстетическая мотивация соответствует потребностям в красоте, гармонии.

Статусная мотивация отражает потребности в карьерном росте, признании за достижения в науке, изобретательстве и других сферах. Эти достижения определяют изменения статуса сотрудника в организации.

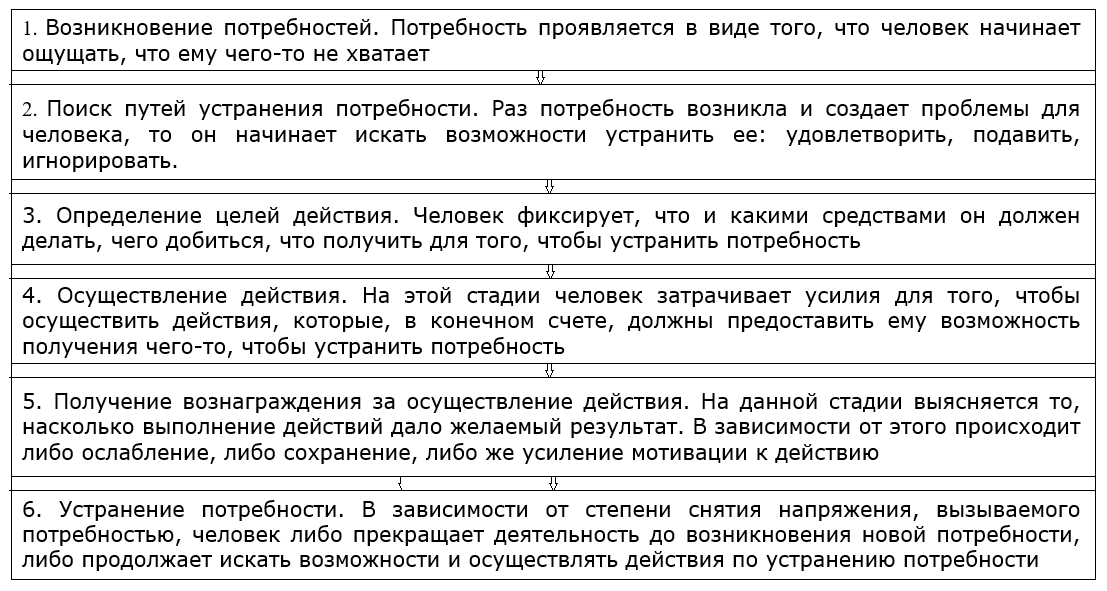
Экономическая мотивация предполагает оплату труда в соответствии с его затратами и результатами, а также в соответствии с отношениями собственности и принадлежности к определенной социальной группе.

Как отмечает Б.М. Генкин, «внешнюю мотивацию часто называют стимулированием из-за истории этого термина. Он происходит от латинского слова stimulus, которое обозначает палку с заостренным концом (стрекало), предназначенную для того, чтобы погонять ослов. По этой причине мы не используем термина «стимулирование». Особенно нелепо звучит некогда модное выражение «моральные стимулы». Термин «стимулирование» в наибольшей степени относится к административной мотивации»[[14]](#footnote-14).

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий (см. рисунок 2).

Система мотивации персонала – в системе управления персоналом - подсистема, которая отвечает за[[15]](#footnote-15):

* управление мотивацией трудового поведения;
* нормирование и тарификацию трудового процесса;
* разработку систем оплаты труда;
* разработку форм участия персонала в прибылях и капитале;
* разработку форм морального поощрения персонала;
* организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.



**Рисунок 2. Стадии процесса мотивации**[[16]](#footnote-16)

Следует отметить, что «сложность подбора системы мотивирования состоит в том, что невозможно использовать только материальные или только нематериальные стимулы. К примеру, если злоупотреблять материальной мотивацией, через некоторое время человек достигнет «порога насыщения», и перестанет развиваться, даже дальнейшее увеличение денежного вознаграждения уже не приведет к улучшению результата его труда. Чтобы система была эффективной и сбалансированной, необходимо найти правильное их соотношение, это позволит сохранить лояльность сотрудников, при этом уменьшая их сопротивление изменениям и нововведениям, а также снизит затраты организации на перемены»[[17]](#footnote-17).

Таким образом, мотивация трудовой деятельности является с одной стороны сложным социально-психологическим явлением, которое заключается в формировании у работника устойчивых мотивов к труду. Мотивация основана на сложных психологических процессах возникновения мотива в силу наличия потребности, для удовлетворения которой человек осуществляет определенный вид деятельности. Также мотивация является функцией управления, посредством которой осуществляется мотивирование работника к продуктивному труду за счет применения ряда общих и специальных методов управления.

Мотивационный механизм, кроме потребностей и мотивов, включает в себя: притязания, ожидания, установки, оценки, стимулы.

Притязания – направленность личности на достижение определенного статуса, цели, результата деятельности, в которой заложено ее представление о результате, которого она достойна и способна достичь[[18]](#footnote-18).

Ожидания – оценка личностью возможности наступления события; надежда на что-либо, предположение о том, какие последствия будет иметь тот или иный результат деятельности.

Притязаниями и ожиданиями подчиненных нельзя пренебрегать, поскольку они могут стать причинами ухудшения результативности.

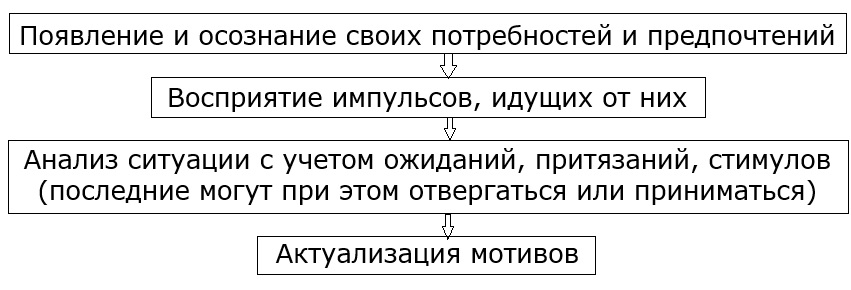
Установки – цель, направленность на что-либо, готовность человека поступать определенным образом в конкретной ситуации.

Оценки – определение степени возможного получения результата или удовлетворения потребностей.

Стимулы – внешние раздражители, которые способствуют росту мотивов в деятельности человека, если не требуется неосуществимых действий.

Стимул может не перейти в мотив, если требуется невозможное.

На рисунке 3 представлен примерный процесс работы механизма мотивации[[19]](#footnote-19).



**Рисунок 3. Работа механизма мотивации**

Этот процесс происходит автоматически на основе установки или путем сознательного оценивания ситуации и соотнесением ее с потребностями личности, ее ценностями, требуемыми расходами, возможностями, перспективами и т.п.).

В результате происходит отбор и включение соответствующих мотивов, а остальные временно приостанавливают свою работу. Это[[20]](#footnote-20):

* формирование определенного состояния личности (мотивации), которое определяет интенсивность желаемых действий. Уровень мотивации зависит от актуальности той или иной потребности, вероятности ее реализации, эмоциями, которые вызывает деятельность, силой мотива, формами вознаграждения;
* осуществление конкретной деятельности;
* получение вознаграждения и удовлетворение потребностей;
* коррекция мотивов.

Под стимулированием мы понимаем побуждение работников той или иной организации к заинтересованности в результатах своего труда, воздействие на людей при помощи поощрения или карательных действий, обеспечивающих повиновение. Стимулирование бывает актуальным, или текущим, осуществляемое при помощи заработной платы, и перспективным – с помощью возможного карьерного роста.

Перспективное стимулирование работает более продуктивно, если у человека высокие цели, большая возможность достижения целей, присутствие у него настойчивости, терпения, веры и надежды. Образцовым вариантом мотивационного механизма является первоочередное возникновение внутренних мотивов (желаний), а потом возникновения побуждения в виде внешних положительных стимулов, при этом положительные стимулы должны иметь приоритет перед внешними отрицательными стимулами (принуждением).

Мотивация повышается у персонала в следующих случаях:

* квалификация людей соответствует должности, отношение работников к ней хорошее;
* имеют четкое представление о своих задачах и функциях;
* ощущают поддержку коллектива;
* имеют возможность обучения;
* чувствуют к себе уважение и интерес со стороны руководства;
* имеют возможность самостоятельных действий;
* справедливо вознаграждаются;
* владеют нужной информацией.

Можно сказать, что стимулы – это только внешние условия, которые ставят человека в определенную экономическую ситуацию. Мотив же – внутреннее побуждение; производственное отношение, возникающее на уровне личности. И при всем многообразии стимулов должен существовать какой-то основополагающий, исходный, который давал бы импульс к возникновению мотива как внутренней потребности человека.

Для того чтобы построить эффективный механизм мотивации в организации необходимо учитывать особенности всего персонала: потребности, интересы, установки и ценностные ориентиры. Так же необходимо учитывать существующую систему управления человеческими ресурсами, внешние и внутренние факторы, влияющие на организацию.

Таким образом, мотивация профессиональной деятельности направлена на создание условий для наиболее эффективного использования его трудового и творческого потенциала, повышение качества деятельности, укрепление трудовых отношений, изменение мотивации и получение от педагогов максимальной отдачи.

# 1.2. Основные методы мотивации трудовой деятельности

Система мотивации персонала включает в себя объект управления, субъект управления и методы управления.

Методы мотивации – это совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах предприятия.

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. То есть на поведение человека влияют не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмой. Такие методы мотивации основаны на изучении потребностей человека, то есть осознанного ощущения недостатка в чем-либо. Ощущение недостатка в чем-либо имеет вполне определенную цель, которая и служит средством удовлетворения потребностей.

По мнению А.А. Брасса[[21]](#footnote-21), все методы мотивации можно разделить на: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы, что «оказывают прямое воздействие через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. При этом административные методы должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание»[[22]](#footnote-22).

Экономические методы. Материальная мотивация используется как в форме материального вознаграждения за количество и качество труда, так и в форме материальных санкций (штрафов) за несоответствующее его качество и недостаточное количество. При этом используется как индивидуальная, так и коллективная материальная заинтересованность.

При определении размеров и методов экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние работников необходимо рассматривать как источник эффективности всей организации. При этом основными требованиями, предъявляемыми к методам материального стимулирования персонала, являются:

* индивидуальный подход, то есть каждый работник должен получить то, что он заслуживает по конечным результатам труда;
* наличие единой системы формирования индивидуальных материальных вознаграждений.

Экономическая мотивация персонала складывается из четырех основных составляющих:

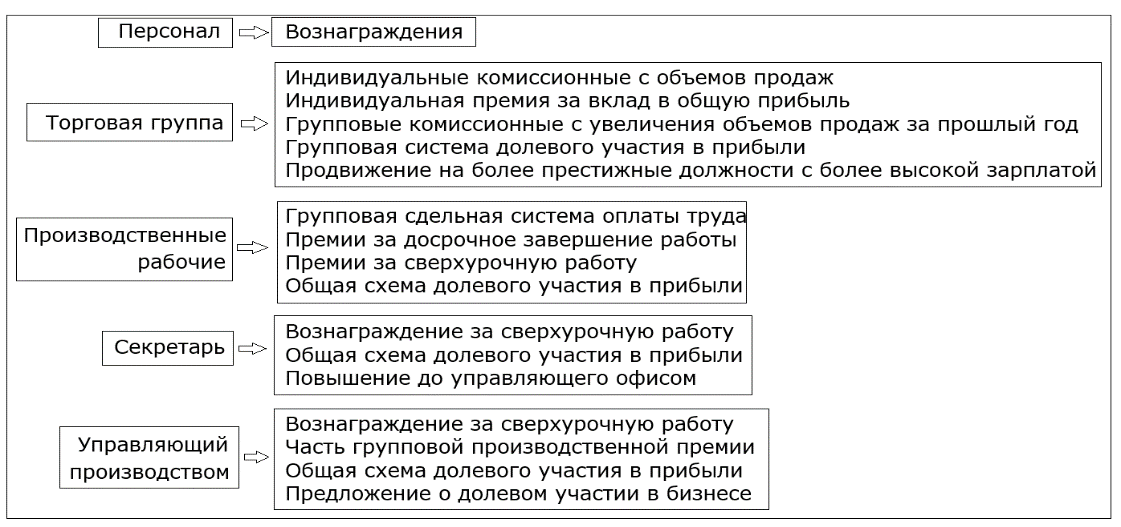
* прямое материальное вознаграждение, включающее заработную плату, премии (или бонусы), участие в прибылях и акционерном капитале;
* дополнительные (или социальные) выплаты;
* штрафы;
* выплачиваемые налоги.

По нашему мнению, к дополнительным материальным стимулам можно отнести: возможность использовать оборудование предприятия в личных целях по льготным ценам (например, аренда автотранспорта, компьютера и т.д.); субсидии на питание; скидки при покупке товаров своего предприятия; помощь в оплате образования, причем не только работникам предприятия, но и членам их семей; предоставление возможности обучения на различных курсах предприятия; возможность получения льготных кредитов; возможность членства в различных клубах (спортивных, по интересам и т.д.); предоставление различных видов медицинского обслуживания (при этом предприятие никогда полностью не оплачивает медицинскую помощь, оказанную работнику); пенсионное обеспечение.

Одной из главных задач менеджера, в случае применения экономической мотивации, является разработка премиальной схемы выплат за производительность.

А.П. Егоршин отмечает, что «эта задача является непростой, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, но существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы, и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации: премии не должны быть слишком общими и распространенными, так как в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях; премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа; должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения увеличения производительности; работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий; дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий»[[23]](#footnote-23).

Как мы уже указывали, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. На рисунке 4 представлены возможные способы экономического стимулирования различных групп персонала[[24]](#footnote-24).

****

**Рисунок 4. Способы экономического стимулирования персонала**

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно). Но он ясно демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала.

Социально-психологические методы мотивации в своей совокупности предназначены для создания и поддержания такого социально-психологического климата в организации, чтобы работник, с одной стороны, делал все необходимое для достижения целей организации, с другой стороны, имел бы возможности для саморазвития в выбранном им направлении.

Среди социально-психологических методов можно выделить социологические исследования, соревнование, методы комплектования малых групп, методы гуманизации труда, методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение. Можно сказать, что «социологические исследования играют двойственную роль: во-первых, они являются источником информации о социальных проблемах предприятия, подразделений, социальных групп; во-вторых, с их помощью можно оказывать непосредственное воздействие на персонал предприятия. Соревнование может реализовываться одним из следующих способов (или их совокупностью)»[[25]](#footnote-25):

* выявление лидера и мотивации остальных работников на достижение и преодоление его результатов, благодаря чему возможна смена лидера;
* установление стандартов поведения и стандартов производительности труда в различных областях деятельности предприятия и мотивация сотрудников на соответствие этим стандартам;
* поддержание социальной преемственности передового опыта, что включает в себя проведение различных конкурсов, работу кружков качества, поощрение передовиков производства, празднование успешного завершения важных для организации работ.

При этом важным аспектом соревнования является обязательное и гласное подведение его итогов с награждением победителей.

Методы гуманизации труда представляют собой[[26]](#footnote-26):

* использование психологического воздействия цвета и музыки;
* исключение монотонности труда;
* расширение творческих моментов в процессе труда.

Основными требованиями, предъявляемыми к методам морального поощрения, являются следующие[[27]](#footnote-27):

* моральное поощрение необходимо распространять на всех работников, которые показали стремление к улучшению результатов трудовой деятельности, а не только на передовиков;
* моральное поощрение необходимо проводить в торжественной обстановке; обеспечение сравнения результатов в различных областях деятельности.

Методы морального порицания можно применять только при наличии убежденности в том, что они принесут желаемый результат. Обязательное требование к ним – индивидуальный подход.

Важным психологическим методом мотивации трудовой деятельности является метод, который называется тренингом. Тренинги применяют в различных по сфере деятельности организациях, таких как банки, производственные предприятия, образовательные учреждения и т.п. Тренинги помогают персоналу усвоить необходимые навыки работы, чтобы потом применять их на практике.

Как метод обучения тренинг имеет конкурентные преимущества, позволяющие решить широкий спектр образовательных задач, что объясняет выбор специалистов и руководителей тренинга для профессиональной подготовки различных категорий персонала.

Ю.Р. Юдина преимущества тренинга сравнивает с другими формами и методами обучения[[28]](#footnote-28):

«Во-первых, практическая направленность данного метода позволяет участникам не только обсудить приемы и алгоритмы работы, но и пробовать их на практике, оценить их эффективность.

Во-вторых, уровень усвоения учебного материала на тренинге гораздо выше, чем на лекции, что обеспечено активностью всех участников.

В-третьих, обучение на тренингах позволяет участникам взглянуть иначе на стандартные модели поведения и найти совершенно новые творческие, эффективные способы поведения.

В-четвертых, тренинговые занятия дают возможность обменяться опытом».

Тренинги проводятся для обучения как вновь поступивших на работу, так и уже давно работающих сотрудников.

Основной целью тренинга является развитие компетентности, межличностного и профессионального поведения в общении с клиентами и сотрудниками.

В различных организациях направленность тренинга может быть разной, при этом, основные функции тренинга будут общими для всех. Это – диагностическая, преобразующая, корректирующая, профилактическая и адаптационная функции[[29]](#footnote-29).

Диагностическая функция. Во время проведения тренинга участники группы имеют возможность определить модель поведения, личные качества, увидеть свои сильные и слабые стороны.

Преобразующая функция. Во время тренинга закладываются основы для внутренней работы участника группы. С помощью этих основ сотрудник определяет тип своего поведения.

Корректирующая функция. В процессе групповой работы на тренинге каждый участник имеет возможность изменить привычные модели поведения, подходы, сформировать и отработать предпочтительные приемы и образцы поведения.

Профилактическая функция. На тренинге в ходе проработки практических упражнений, кейсов и игр участники подготавливаются к различным ситуациям, с которыми могут столкнуться во время работы. Работая коллективно, участники прогнозируют основные сложности, прорабатывают способы поведения в данных ситуациях посредством их моделирования.

Адаптационная функция. За счет неоднократного повторения и тренировки тренинг позволяет выработать навыки применения различных техник, приемов и методов работы, адаптировать имеющиеся теоретические знания к своей профессиональной деятельности.

По мнению Е.С. Фоминой, «эффективная мотивация персонала является одним из гарантов успешной деятельности организации. Человек может мотивировать себя внутренне, реализовывая себя в чем-либо, получая новые знания, а также, может быть мотивирован извне, получая за это бонусы в виде денежного вознаграждения»[[30]](#footnote-30).

Тренинги учат не только организовывать эффективный процесс работы, но и помогают мотивировать как конкретных сотрудников, так и персонал организации в целом. Именно поэтому тренинги важны в управления персоналом, а профессия тренера становится все более востребованной на рынке труда.

Кроме того, следует заметить, что «при комплектовании малых групп, необходимым условием мотивации является знание об ожидаемых результатах и уверенность в том, что их достижение реально. Не последнюю роль играет также знание соотношений затрачиваемых усилий и получаемого результата. Мотивация, основанная на принадлежности человека к группе, может срабатывать только в том случае, если членство в группе и решаемая задача важны для него. При этом следует учитывать, что, добровольно приходя в группу, человек может иметь собственные скрытые цели, не совпадающие с групповыми»[[31]](#footnote-31).

Можно утверждать, что самым важным аспектом мотивации на уровне группы является общая цель. Поэтому усилия руководителя должны быть направлены на то, чтобы этой общей целью стала стоящая перед группой задача и чтобы желание достичь этой цели было для каждого члена этой группы важнее, чем реализация собственных скрытых целей. Для достижения наибольшего эффекта мотивации, по нашему мнению, административные, экономические и социально-психологические методы необходимо применять в совокупности.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация трудовой деятельности сложный процесс, для которого необходимы знания о потребностях и мотивах персонала. Причем руководителю необходимо учитывать следующее: во-первых, то, что мотивирует одного работника, не обязательно мотивирует другого; во-вторых, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать демотивации. Поэтому необходимо постоянно пересматривать применяемые методы мотивации трудовой деятельности.

# 1.3 Развитие системы мотивации труда в зависимости от условий и специфики профессиональной деятельности

Мотивация, её особенности является одной из движущих сил и проявлений личности, в том числе и в профессиональной сфере. Мотивация профессиональной деятельности отражает стремление субъекта труда удовлетворить ряд потребностей, получить определённые блага в условиях профессиональной деятельности[[32]](#footnote-32).

Важную роль вопросы профессиональной мотивации приобретают в системе государственной гражданской службы.

Вопросы мотивация государственных гражданских служащих рассматривалась в исследованиях С.В. Духновского[[33]](#footnote-33), Н.С. Пряжникова, М.В. Полевой, Е.В. Камневой[[34]](#footnote-34), И.Б. Шебуракова, О.Н. Шебураковой[[35]](#footnote-35) и др.

Мотивация взаимосвязана с отношением профессионала к себе, в частности с такой его характеристикой как уровень притязаний. Конструктивное отношение к себе, с одной стороны ‒ способствует повышению профессиональной мотивации, а с другой стороны ‒ определяет её особенности. Это находит своё отражение в профессиональной деятельности государственных гражданских служащих, её эффективности, качестве, а также значимости для субъекта.

Трудовая деятельность государственных служащих обладает некоторыми особенностями: сама специфика госслужбы, высокий материальный и человеческий риск, укрепление и развитие общественного и государственного строя, большая степень ответственности за принимаемые и реализуемые решения, четкий регламент управления и жесткие нормы трудовой дисциплин[[36]](#footnote-36). При этом уровень оплаты труда госслужащих ниже, чем в коммерции, а дополнительные социальные гарантии не могут компенсировать сложность и значимость их деятельности.

Правильная мотивация позволяет повысить эффективность труда и улучшить работоспособность, снизить коррупцию, поднять уровень патриотизма в рядах государственных служащих[[37]](#footnote-37). Все это приведет к снижению затрат на поиски нового персонала и поможет максимально полно использовать уже имеющиеся ресурсы в организации.

Изменение профессиональной мотивации возможно осуществлять посредством формирования конструктивного отношения государственных гражданских служащих к себе ‒ как профессионалам. Кроме того, особенности мотивации служащих в сочетании с их уровнем притязаний, как компонента отношения к себе как профессионалу, могут выступать источником кадровых рисков и угроз кадровой безопасности организации.

У государственных гражданских служащих со стажем трудовой (служебной) деятельности свыше десяти лет, доминирующими видами профессиональной мотивации выступают патриотическая и люмпенизированная (избегательная).

Профессиональная деятельность специалистов по пожарной безопасности предполагает как прогнозирование возможных опасностей, так и участие в ликвидации экологических и техногенных катастрофах. Соответственно, такая профессиональная деятельность относится к группе профессий экстремального характера, т.е., сопряжена с постоянным риском для жизни и осуществляется в условиях дефицита времени и неопределенности ситуации[[38]](#footnote-38).

Исследователи, изучающие профессиональную деятельность, протекающую в условиях возможного возникновения чрезвычайных ситуаций, отмечают, что одной из главных особенностей деятельности профессионалов экстремального профиля является функционирование в условиях длительного и постоянного стресса. Это может приводить к возникновению неблагоприятных психофизиологических и психических состояний, которые способны не только понизить, но и дезорганизовать деятельность (от возникновения волнения, тревоги до неупорядоченной активности в виде нарушения моторики, импульсивных или заторможенных реакций)[[39]](#footnote-39).

Соответственно, профессиональная деятельность специалистов по пожарной безопасности предъявляет повышенные требования к психическим ресурсам специалиста, его нервно - психической устойчивости. Поэтому особую значимость в такой профессиональной деятельности приобретает психологическая готовность, которая является необходимым условием успешного выполнения любой деятельности[[40]](#footnote-40).

По мнению многих исследователей, профессиональное становление является динамическим процессом формирования личности профессионала в ходе профессионального обучения, освоения профессии и выполнения профессиональной деятельности[[41]](#footnote-41).

Основными новообразованиями, возникающими в процессе профессионального становления, являются: профессиональная направленность, профессионально важные качества, ценностное отношение к профессии. Соответственно, реализуя себя в профессиональной деятельности, личность постепенно изменяется, происходит изменение отношения к себе как профессионалу, изменяется и само отношение к профессии.

Исследования показывают, что наиболее адекватной мотивацией профессиональной деятельности пожарного-спасателя являются гуманистические мотивы (желание приносить пользу обществу, оказывать помощь людям)[[42]](#footnote-42).

На сегодняшний день в России происходит снижение мотивации людей иметь преподавательскую профессию. Снизился уровень общественного престижа.

Ошеломляющие затраты времени на работу идут в ущерб здоровью, изнашивают организм, но не вознаграждаются должным образом и не дают возможности отказаться от их выполнения. Именно поэтому для сохранения и привлечения в образовательную организацию высококвалифицированных кадров и формированием школ новым поколением педагогов нужно создать структуру новых моральных и материальных стимулов.

Одним из направляющих мотивационных факторов является материальное стимулирование результативной, высоко профессиональной деятельности педагогов. В каждом учебном заведении действует свой, одобренный годами, механизм материального стимулирования педагога за эффективность его профессиональной деятельности[[43]](#footnote-43).

Анализ литературы показал, что можно выделить следующие группы методов мотивации педагогов: административные, экономические, социально-психологические.

Административные меры:

* приказы и распоряжения;
* регулярная и доступная аттестация педагогов;
* предоставление по желанию дополнительных отпусков и отгулов;
* эффективное распределение учебной нагрузки без перекосов по году и регулярных двойных смен;
* объявление не только выговоров, но и и вынесение заслуженных благодарностей.

Экономические меры:

* достойное затраченному времени и результату премирование из внебюджетных фондов;
* предоставление бесплатного питания в рамках школы и других допустимых льгот (медицинские консультации, туристические поездки, фитнес-залы и т.д.);
* социальный пакет (оплата больничных, отпусков, возможность возврата налоговых вычетов и т.д.);
* предоставление при желании возможности коммерческой деятельности на территории учебного заведения (репетиторство, платные кружки, платные дополнительные услуги и т.п.).

Социально-психологические меры:

* своевременная аттестация на более высокую квалификационную категорию;
* предоставление возможности работы в престижных классах, по испытательным программам;
* грамоты, дипломы;
* привлечение к участию в инновационной активности;
* поощрение инициатив, самостоятельности;
* совместное с трудовым колективом проведение досуга (экскурсии, праздники, вечера, поездки, походы и т.д.);
* привлечение к общественной работе;
* вовлечение педагогов в коллективное обсуждение проблем своей организации[[44]](#footnote-44).

В психологической литературе выделены несколько принципов определения мотивации педагога[[45]](#footnote-45):

* принцип справедливости в сопоставлении величины затраченных усилий при выполнении профессиональной задачи и уровня вознаграждения по результатам;
* доступность информации для членов коллектива относительно существующей в учебной организации системы стимулирования;
* простота и понятность критериев оценки, предполагающих знание педагога о том, за какие заслуги он получит мотивирующее вознаграждение;
* объективность оценки при равенстве и беспристрастности при оценивании результатов труда всей команды;
* учёт временного фактора – своевременность вознаграждения;
* соотношение оценки руководителя и самооценки педагога.

Мотивация личности обусловлена ее направленностью, определяющей систему базовых отношений человека к миру и самому себе, смысловое единство его поведения и деятельности, создает устойчивость личности, позволяя противостоять нежелательным влияниям, является основой саморазвития и профессионализма, точкой отсчета для нравственной оценки целей и средств поведения[[46]](#footnote-46).

Выделены три типа направленности личности педагога[[47]](#footnote-47): истинно педагогическая, формально-педагогическая и ложно-педагогическая.

Истинно-педагогическая направленность характеризуется тем, что приводит педагога к искомому результату путём включения в напряжённую деятельность самих учащихся, побуждая их к преодолению собственных трудностей, вызывая у них собственные радости побед и преодолений.

Формально-педагогическая направленность связана с потребностью соблюдения норм и правил педагогической деятельности, зафиксированных в учебных планах, программах, учебниках, инструкциях. Следование им доминирует, заслоняя собой учащихся, их возможности и потребности.

Ложно-педагогическая направленность есть направленность на самого себя: своё самочувствие, своё самовыражение, своё состояние, свою карьеру.

Основным мотивом истинно-педагогической направленности является интерес к содержанию педагогической деятельности. В педагогическую направленность как высший её уровень включается призвание, которое соотносится в своём развитии с потребностью в избранной деятельности. Педагогическое призвание рассматривается как склонность, вырастающая из осознания личностью своей способности к педагогической деятельности[[48]](#footnote-48).

Особенности мотивационной сферы педагога можно описывать в терминах «центрации». В зависимости от характера или содержания этого ведущего интереса можно наметить семь основных центраций учителя в педагогической ситуации (и педагогической реальности в целом)[[49]](#footnote-49):

1) эгоистическая центрация – на интересах (потребностях) своего эго;

2) бюрократическая центрация – на интересах (инструкциях) администрации школы;

3) конформная центрация – на интересах (мнениях) своих коллег;

4) авторитетная центрация – на интересах (запросах) родителей учащихся;

5) познавательная центрация – на интересах (требованиях) средств обучения и воспитания;

6) альтруистическая центрация – на интересах (потребностях) учеников;

7) гуманистическая центрация – на интересах (проявлениях) своей сущности и сущности других людей (администраторов, коллег, родителей, учащихся).

Согласно А.Б. Орлову, каждая из семи центраций может доминировать в педагогической деятельности в целом или проявляться в конкретной педагогической ситуации. Автор полагает, что центрация учителя – «это не просто его направленность, но и озабоченность теми или иными участниками учебно-воспитательного процесса, своеобразная избирательная психологическая обращенность, повернутость учителя к ним и, следовательно, столь же избирательное служение их интересам»[[50]](#footnote-50).

Педагогическая деятельность является специфической формой взаимодействия взрослого и ребенка, которая характеризуется асимметричностью позиций и различием в статусах, что обусловливает появление у педагога особого значимого мотива – мотива власти (доминирования). Имеют место[[51]](#footnote-51):

* власть вознаграждения, направленная на возможность учителя удовлетворить мотивы ученика, и насколько он поставит это удовлетворение в зависимость от желательного поведения ребёнка;
* власть наказания, определяемая ожиданием ученика в отношении того, насколько учитель способен наказать ученика за его нежелательное поведение;
* нормативная власть, нацеленная на контроль со стороны учителя, того, как ученик усвоил транслируемые в педагогическом процессе социальные нормы;
* власть эталона, которая основана на желании ученика быть похожим на учителя;
* экспертная власть, обусловленная приписываемым учителю учеником особых знаний по изучаемому предмету;
* информационная власть, помогающая учителю через транслируемое содержание нового знания заставить ученика увидеть последствия своего поведения в школе или дома в новом свете.

Важным аспектом формирования мотивации профессиональной деятельности педагога в детском дошкольном образовательном учреждении становится возможность постоянного повышения уровня его квалификации и компетентности. Система мотивации педагогической деятельности работника дошкольного учреждения способствует постоянному поиску ответов на вопросы о том, как и что воспитывать у детей, как оценивать новые проявления результатов социализационного процесса в детском саду[[52]](#footnote-52).

Проблемы мотивации профессиональной деятельности работников дошкольного образования, имеющих различный стаж и опыт профессиональной деятельности обусловлены следующими закономерностями:

* во-первых, недостаточной представленностью психологических исследований профессиональной мотивации сотрудников детских дошкольных образовательных учреждений при доминировании психолого-педагогического подхода к рассмотрению процесса обучения и воспитания ребенка в условиях детского сада и яслей;
* во-вторых, описание мотивов профессиональной принадлежности педагога к дошкольной среде, нацеленной на становление личности дошкольника, значимо для поддержания и усиления идентификации сотрудника с профессиональным коллективом, профилактикой профессионального выгорания, усиления удовлетворенности своим трудом, связанным с подготовкой молодых поколений, формированием будущего общества;
* в-третьих, низкий социальный престиж работы педагога в детском саду не может не оказывать негативного влияния на снижение профессиональной мотивации и высокую текучесть кадров в этой сфере.

Понимание системы мотивов профессиональной деятельности способствует повышению эффективности педагогической деятельности, правильному подбору, распределению педагогических сил и ресурсов в учебном заведении, формированию и реализации карьерных устремлений педагога, решению проблемы нехватки педагогических кадров в разных звеньях образовательного процесса.

Как заявила министр просвещения РФ О.Ю. Васильева в интервью «Российской газете» (13.01.2020): «В школах России на сегодняшний день есть нехватка 150 тысяч учителей»[[53]](#footnote-53). По словам министра, больше половины выпускников педагогических вузов, обучающихся на бюджетной основе, после получения диплома не идут работать в школы, так как боятся ответственности и нагрузки. Поэтому столь важно обращать внимание на специфику мотивации профессиональной деятельности работников системы образования.

Таким образом, понимание системы мотивов профессиональной деятельности способствует повышению эффективности педагогической деятельности, правильному подбору, распределению педагогических сил и ресурсов в учебном заведении, формированию и реализации карьерных устремлений педагога, решению проблемы нехватки педагогических кадров в разных звеньях образовательного процесса.

Подводя итоги первой главы, следует отметить, что мы понимаем под мотивацией совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации.

Функциями, через которые может реализоваться мотивация, являются: объяснительно - обосновательная, регулятивная, коммуникативная, социальная и корректирующая.

Мотивация трудовой деятельности включает сложные психологические процессы возникновения мотива в силу наличия потребности, для удовлетворения которой человек осуществляет определенный вид деятельности.

Мотивационному механизму, кроме потребностей и мотивов, присущи также: притязания, ожидания, установки, оценки, стимулы.

Механизм мотивации происходит автоматически на основе установки или путем сознательного оценивания ситуации и соотнесением ее с потребностями личности, ее ценностями, требуемыми расходами, возможностями, перспективами и т.п.).

Мотивация профессиональной деятельности взаимосвязана с отношением профессионала к себе, с его уровнем притязаний. Мотивацию педагога характеризуют принципы:

* справедливости в сопоставлении величины затраченных усилий при выполнении профессиональной задачи и уровня вознаграждения по результатам;
* доступности информации для членов коллектива относительно существующей в учебной организации системы стимулирования;
* простоты и понятности критериев оценки, предполагающих знание педагога о том, за какие заслуги он получит мотивирующее вознаграждение;
* объективности оценки при равенстве и беспристрастности при оценивании результатов труда всей команды;
* учёта временного фактора – своевременность вознаграждения;
* соотношения оценки руководителя и самооценки педагога.

Доминирующими видами профессиональной мотивации государственных гражданских служащих со стажем трудовой (служебной) деятельности свыше десяти лет являются патриотическая и люмпенизированная (избегательная). Мотивацию профессиональной деятельности пожарного-спасателя определяют гуманистические мотивы (желание приносить пользу обществу, оказывать помощь людям)

1. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. Учебное пособие / А.В. Ребров. – М. : ИНФРА-М, 2018. – С. 66. [↑](#footnote-ref-1)
2. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Б.М. Генкин . - М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 22. [↑](#footnote-ref-2)
3. Боковня А.Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. - М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 9. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 277. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 122. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ломаковский Е.С. Мотивация сотрудников и ее роль в кадровой политике предприятия / Е.С. Ломаковский // Предпринимательство. – 2014. – №3. – С. 53. [↑](#footnote-ref-6)
7. Голодок Д.А. Критерии оценки эффективности мотивации труда / Д.А. Голодок, М.С. Алексеева // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции: в 5 частях. – 2018. – С. 136. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. Учебное пособие / А.В. Ребров. – М. : ИНФРА-М, 2018. – С. 23 [↑](#footnote-ref-8)
9. Не повторять ошибок: (Практические советы руководителю) // Сост. И. В. Липсиц. – М.: Экономика, 2016. – С. 291. [↑](#footnote-ref-9)
10. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. – М.: ПРИОР, 2017. – С. 188. [↑](#footnote-ref-10)
11. Андрианов, К.А. Совершенствование системы мотивации труда на предприятиях российской промышленности /К.А. Андрианов // Молодежный научный форум: общественные и экономические науки. – 2018. – № 1 (53).– С. 40-43; Боронова Г.Х. Психология труда. Конспект лекций / Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2015. – 160 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Афонина А.С. Мотивация труда банковских работников / А.С. Афонина // Молодой ученый. – 2013. – № 5. – С. 355-356; Блинов А.О. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации / А.О. Блинов, В. Захаров // Экономист. – 2014. – № 3. – С. 25-31; Боковня А.Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. - М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 9. 144 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Б.М. Генкин . - М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 23. [↑](#footnote-ref-13)
14. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Б.М. Генкин . - М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 25. [↑](#footnote-ref-14)
15. Не повторять ошибок: (Практические советы руководителю) // Сост. И. В. Липсиц. – М.: Экономика, 2016. – С. 291. [↑](#footnote-ref-15)
16. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - С. 44. [↑](#footnote-ref-16)
17. Лавицкая М.Г. Разрабатываем карты трудовых мотиваторов / М.Г. Лавицкая [Электронный ресурс]. URL: https://www.pro-personal.ru/article/5473-razrabatyvaem-karty-trudovyh-motivatorov (дата обращения 17.08.2020). [↑](#footnote-ref-17)
18. Божович Л.И. Проблемы формирования личности: Избранные психологические труды. / Под ред. Д.И. Фельдштейна. [Электронный ресурс]. URL: https://search.rsl.ru/ru/record/01002827891 (дата обращения 17.08.2020). [↑](#footnote-ref-18)
19. Балынская Н.Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации / Н.Р. Балынская, Н.В. Кузнецова, О.Н. Синицына // Вопросы управления. – 2016. – № 2 (20). – С. 214. [↑](#footnote-ref-19)
20. Балынская Н.Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации / Н.Р. Балынская, Н.В. Кузнецова, О.Н. Синицына // Вопросы управления. – 2016. – № 2 (20). – С. 214. [↑](#footnote-ref-20)
21. Брасс А.А. Мотивы трудового поведения персонала организации / А.А. Брасс // Веснiк сувязi. – 2014. – № 1(123). – С. 57. [↑](#footnote-ref-21)
22. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – С. 121. [↑](#footnote-ref-22)
23. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015.– С. 52. [↑](#footnote-ref-23)
24. Лавицкая М.Г. Разрабатываем карты трудовых мотиваторов / М.Г. Лавицкая [Электронный ресурс]. URL: https://www.pro-personal.ru/article/5473-razrabatyvaem-karty-trudovyh-motivatorov (дата обращения 17.08.2020). [↑](#footnote-ref-24)
25. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – С. 16. [↑](#footnote-ref-25)
26. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2017. – С. 121. [↑](#footnote-ref-26)
27. Там же. [↑](#footnote-ref-27)
28. Юдина Ю.Р. Потенциальные преимущества тренинговых методов обучения менеджеров и управляющих персоналом в системе вузовского образования / Ю.Р. Юдина. [Электронный ресурс]. URL: http://library.rsu.edu.ru/p6771/ (дата обращения 18.08.2020). [↑](#footnote-ref-28)
29. Маринкович А.Г. Обучение персонала как средство повышения трудовой мотивации персонала / А.Г. Маринкович, Ю.Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 3(28). – С. 58 [↑](#footnote-ref-29)
30. Фомина Е.С. Сравнительный анализ внутренней и внешней мотивации персонала / Е.С. Фомина, Ю.Р. Чиркова // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2019. – № 2(17). – С. 30. [↑](#footnote-ref-30)
31. Боронова Г.Х. Психология труда. Конспект лекций / Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2015. – С. 28. [↑](#footnote-ref-31)
32. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя / Н.В. Кузьмина. [Электронный ресурс]. URL: https://search.rsl.ru/ru/record/01001544804 (дата обращения 19.08.2020). [↑](#footnote-ref-32)
33. Духновский С.В. Профессиональная мотивация государственных гражданских служащих с разным уровнем притязаний / С.В. Духновский // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 1. – С. 27-32. [↑](#footnote-ref-33)
34. Пряжников Н.С Мотивация, стимулирование, вознаграждение труда госслужащих: теоретико-методологический и прикладной аспекты / Н.С. Пряжников, М.В. Полевая, Е.В. Камнева // Вестник Омского университета. Сер. «Экономика». – 2018. – № 1(61). – С. 163-172. [↑](#footnote-ref-34)
35. Шебураков И.Б. Мотивация государственных гражданских служащих: необходимость системного подхода / И.Б. Шебураков, О.Н. Шебуракова // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2018. – Т. 5, № 3. – С. 295-304. [↑](#footnote-ref-35)
36. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2015. – С. 28. [↑](#footnote-ref-36)
37. Захаров Н.Л. Система регуляторов социального действия российских государственных служащих (теоретико-социологический анализ) / Н.Л. Захаров. [Электронный ресурс]. URL: https://search.rsl.ru/ru/record/01002281202 (дата обращения 18.08.2020). [↑](#footnote-ref-37)
38. Шойгу Ю.С. Психология экстремальных ситуаций для спасателей и пожарных / Под общей ред. Ю.С. Шойгу. [Электронный ресурс]. URL: https://www.twirpx.com/file/278992/ (дата обращения 18.08.2020). [↑](#footnote-ref-38)
39. Смирнов Б.А. Психология деятельности в экстремальных ситуациях / Б.А. Смирнов, Е.В. Долгополова. [Электронный ресурс]. URL: https://www.twirpx.com/file/218577/ (дата обращения 18.08.2020); Малкина-Пых И.Г. Экстремальные ситуации / И.Г. Малкина-Пых. [Электронный ресурс]. URL: https://bookap.info/praktik/malkina\_pyh\_ekstremalnye\_situatsii/ (дата обращения 18.08.2020). [↑](#footnote-ref-39)
40. Дьяченко М.И. Психология высшей школы: учеб. пособие / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович. – Минск: Тесей, 2016. – С. 38. [↑](#footnote-ref-40)
41. Бочкарева Л.П. Отношение к профессиональной деятельности специалистов в области техносферной безопасности / Л.П. Бочкаерева, О.Н. Бодин, О.А. Белушкина, Е.В. Богаткина, С.Н. Потапова // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2019. – Т. 8, № 2 (46). – С. 203. [↑](#footnote-ref-41)
42. Реан А.А. Практическая психодиагностика личности: Учебное пособие / А.А. Реан. [Электронный ресурс]. URL: https://search.rsl.ru/ru/record/01000691263 (дата обращения 18.08.2020). [↑](#footnote-ref-42)
43. Хацаюк Н.С. Повышение профессионального мастерства педагогических кадров в современной образовательной школе / Н.С. Хацаюк, Н. Демирель // Международное сотрудничество в образовании: сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф. Симферополь, 2017.– С. 217. [↑](#footnote-ref-43)
44. Мялкина Е.В. Диагностика качества образования в вузе / Е.В. Мялкина// Вестник Мининского университета. – 2019. – Т. 7, № 3(28). – С. 4. [↑](#footnote-ref-44)
45. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учебнопрактическое пособие / И.В. Мищурова, П.В. Кутелев. – М.: ИКЦ «МарТ», 2015. – С. 47. [↑](#footnote-ref-45)
46. Щербатых Ю.В. Общая психология / Ю.В. Щербатых. – СПб: Питер, 2018. – С. 89. [↑](#footnote-ref-46)
47. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя / Н.В. Кузьмина. [Электронный ресурс]. URL: https://search.rsl.ru/ru/record/01001544804 (дата обращения 19.08.2020). [↑](#footnote-ref-47)
48. Сластенин В.А. Педагогика / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. – М.: Издательский центр «Академия», 2017. – С. 102. [↑](#footnote-ref-48)
49. Орлов А.Б. Психология личности и сущности человека: Парадигмы, проекции, практики : учебное пособие / А.Б. Орлов. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – С. 7. [↑](#footnote-ref-49)
50. Орлов А.Б. Психология личности и сущности человека: Парадигмы, проекции, практики : учебное пособие / А.Б. Орлов. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – С. 7. [↑](#footnote-ref-50)
51. Аминов Н.А. Диагностика педагогических способностей / Н.А. Аминов. [Электронный ресурс]. URL: https://www.twirpx.com/file/352732/ (дата обращения 19.08.2020). [↑](#footnote-ref-51)
52. Войниленко Н.В. Формирование позитивной социализированности у обучающихся с нарушением речи / Н.В. Войниленко, С.Г. Молчанов // Специальное образование. – 2017. – № 4. – С. 55 [↑](#footnote-ref-52)
53. . [↑](#footnote-ref-53)