

## Научная статья

УДК 37

DOI: 10.25683/VOLBI.2025.73.1473

**Khadizhat Muzaferovna Dzhalilova**

Candidate of History,  
Associate Professor of the Department of Social Sciences  
and Law,  
Dagestan State  
Pedagogical University named after R. Gamzatov  
Makhachkala, Russian Federation  
hadizhatdzhalilova@yandex.ru

**Albina Shamilovna Gadzhieva**

Master's student of the Department of Social Sciences  
and Law,  
field of training  
44.04.01 — Pedagogical education,  
Master's program —  
Educational organization management,  
Dagestan State  
Pedagogical University named after R. Gamzatov  
Makhachkala, Russian Federation  
detsad-karauzek@yandex.ru

**Хадижат Музаферовна Джапилова**

канд. ист. наук,  
доцент кафедры обществоведческих дисциплин  
и правоведения,  
Дагестанский государственный  
педагогический университет им. Р. Гамзатова  
Махачкала, Российская Федерация  
hadizhatdzhalilova@yandex.ru

**Альбина Шамиловна Гаджиева**

магистрант кафедры обществоведческих дисциплин  
и правоведения,  
направление подготовки  
44.04.01 — Педагогическое образование,  
магистерская программа  
«Управление образовательной организацией»,  
Дагестанский государственный  
педагогический университет им. Р. Гамзатова  
Махачкала, Российская Федерация  
detsad-karauzek@yandex.ru

## МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ (НА ПРИМЕРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН)

5.8.7 — Методология и технология профессионального образования

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной проблеме совершенствования мотивационных механизмов управления педагогическим персоналом в условиях современных образовательных трансформаций. Целью исследования является систематизация и анализ современных мотивационных механизмов, оценка их эффективности (на примере образовательных организаций Республики Дагестан) и разработка рекомендаций для повышения эффективности управления.

В процессе проведения исследования были использованы следующие методы: анкетный опрос 85 педагогических работников из семи муниципальных образований Республики Дагестан (период проведения — сентябрь 2025 г.), анализ документации: изучение нормативных актов, локальных актов образовательных организаций, программ мотивации, отчетов и статей по управлению педагогическим персоналом; анкетирование, интервью с руководителями образовательных организаций и педагогами, кейс-методы, статистический анализ, метод сравнительного анализа. В результате исследования определены основные проблемы системы мотивации: финансовые ограничения, кадровые проблемы, инфраструктурные и управленческие недостатки. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию мотивационных механизмов, включающие финансово-экономические

меры, организационно-управленческие решения, развитие профессионального роста и социальных программ поддержки педагогов.

Проведенное исследование показало, что мотивация педагогических кадров — это многоуровневая система, сочетающая внутренние (интерес, самореализация) и внешние (финансовое вознаграждение, признание) факторы. Для достижения эффективности мотивационной системы в образовательных организациях необходимо интегрировать системный, индивидуальный и компетентностный подходы, поскольку это позволит создать персонализированные мотивационные стратегии для каждого педагога с учетом его профессиональных потребностей. Внедрение в систему мотивации педагогического персонала цифровых технологий будет способствовать повышению прозрачности, объективности и оперативности мотивационных процессов через автоматизированные системы оценок, платформ профессионального развития и механизмы обратной связи.

**Ключевые слова:** мотивация педагогического персонала, управление образовательными организациями, мотивационные механизмы, педагогическая деятельность, образовательные технологии, компетентностный подход, цифровизация образования, повышение эффективности управления, система образования, региональная специфика, Республика Дагестан

**Для цитирования:** Джапилова Х. М., Гаджиева А. Ш. Мотивационные механизмы в управлении педагогическим персоналом: современные подходы и их эффективность (на примере образовательных организаций Республики Дагестан) // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 4(73). С. 396—402. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.73.1473.

## Original article

# MOTIVATIONAL MECHANISMS IN TEACHING STAFF MANAGEMENT: MODERN APPROACHES AND THEIR EFFECTIVENESS (BASED ON THE EXAMPLE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE REPUBLIC OF DAGESTAN)

5.8.7 — Methodology and technology of vocational education

**Abstract.** The article addresses the current problem of improving motivational mechanisms in teaching staff management in the context of modern educational transformations. The research aims to analyze modern motivational mechanisms and assess their effectiveness using educational organizations in the Republic of Dagestan as an example.

The aim of the study is to systematize and analyze modern motivational mechanisms, evaluate their effectiveness (using educational organizations in the Republic of Dagestan as an example), and develop recommendations for improving management efficiency.

The following methods were used in the course of the study: a questionnaire survey of 85 teachers from seven municipalities in the Republic of Dagestan. (Research period - September 2025), analysis of documentation: regulatory acts, local acts of educational organizations, motivational programs, reports and articles on the management of teaching staff, questionnaires, interviews with heads of educational organizations and teachers, case methods, statistical analysis, comparative analysis method. As a result of the study, the main problems of the motivational system were identified: financial constraints, personnel problems, infrastructural and managerial deficiencies. Practical recommendations for improving motivational

mechanisms have been developed, including financial and economic measures, organizational and managerial decisions, and development of professional growth and social support programs for teachers.

The study showed that teaching staff motivation is a multi-level system combining internal (interest, self-realization) and external (financial reward, recognition) factors. To achieve the effectiveness of the motivational system in educational organizations, it is necessary to integrate systemic, individual and competence-based approaches, as this will allow the creation of personalized motivational strategies for each teacher, taking into account their professional needs. The introduction of digital technologies into the teaching staff motivational system will contribute to increased transparency, objectivity, and efficiency of motivational processes through automated assessment systems, professional development platforms, and feedback mechanisms.

**Keywords:** motivation of pedagogical staff, management of educational organizations, motivational mechanisms, pedagogical activity, educational technologies, competence-based approach, digitalization of education, improving management efficiency, education system, regional specifics, Republic of Dagestan

**For citation:** Dzhaliylova K. M., Gadzhieva A. S. Motivational mechanisms in teaching staff management: modern approaches and their effectiveness (based on the example of educational institutions in the Republic of Dagestan). *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2025;4(73):396—402. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.73.1473.

## Введение

Современная система образования переживает период значительных трансформаций, обусловленных изменениями в социально-экономической сфере, внедрением новых образовательных технологий и повышением требований к качеству образовательных услуг. В этих условиях особую актуальность приобретает проблема эффективного управления педагогическим персоналом, ключевым аспектом которого является формирование действенной системы мотивации.

Педагогический персонал представляет собой основной ресурс образовательной организации, от профессионализма и мотивированности которого непосредственно зависит качество образовательного процесса. Как отмечает А. С. Порошин, «сегодня разные исследователи понимают термин “мотивацию” по-разному. Например, мотивация как уникальная система процессов... и мотивация как психическое явление, представляющее совокупность мотивов» [1, с. 78].

Проблема мотивации педагогических кадров приобретает особую остроту в условиях современной образовательной реформы, когда от учителей требуется не только высокий уровень предметной подготовки, но и готовность к непрерывному профессиональному развитию, освоению новых педагогических технологий, работе в условиях цифровой трансформации образования.

**Степень разработанности темы.** Анализ научной литературы показывает, что вопросы мотивации педагогического персонала рассматривались в работах многих отечественных исследователей. Значительный вклад в разработку теоретических основ мотивации внесли А. С. Порошин [1], Л. М. Митина [2], М. К. Иванова и К. А. Архипова [3], О. С. Медведева и В. В. Короленко [4] и др.

Применительно к сфере образования данная проблематика разрабатывалась в исследованиях О. В. Бурляевой и Д. В. Лямцева [5], Е. А. Хечиян и Е. М. Листик [6], В. Ю. Гребенщикова и Н. А. Беляковой [7] и др. В работе О. В. Милехиной и И. Б. Адовой [8] рассматривается специфика мотивации педагогической деятельности через унификацию и персонализацию систем вознаграждения, анализируются современные подходы: системный, индивидуальный и компетентностный. В работах Е. А. Никитиной и А. А. Кузнецовой [9], Т. В. Клецовой [10], А. С. Рысовой, И. Ю. Антроповой, С. С. Товмасын [11], Л. А. Стоянова и Э. М. Абдулахаировой [12] и др. мотивация рассматривается как ключевой фактор повышения эффективности деятельности педагогического персонала и организации труда. Авторы анализируют теоретические основы мотивации, исследуют роль мотивационных методов в управлении организацией и т. д. Их работы внесли значительный вклад в выявлении роли мотивации в активизации

деятельности персонала, что служит важным подспорьем для дальнейшего изучения теоретических аспектов мотивации в менеджменте и разработки эффективных мотивационных механизмов в управлении педагогическим кадрами.

Однако, несмотря на существующий научный задел, многие аспекты мотивационного управления педагогическим персоналом остаются недостаточно изученными, особенно в контексте современных социально-экономических условий и специфики региональных образовательных систем.

**Научная новизна** исследования заключается в следующем:

- впервые проведен анализ взаимодействия цифровой трансформации и региональной специфики в мотивационных механизмах педагогического персонала (на примере образовательных организаций Республики Дагестан);

- разработаны новые модели мотивации педагогического персонала, объединяющие современные управленческие и цифровые подходы, учитывающие культурные и социально-экономические особенности региона и имеющие потенциал для практического применения в других регионах.

**Целесообразность разработки темы** заключается в обосновании актуальности, необходимости и потенциальной пользы исследования. Оно основано на анализе проблемы с точки зрения ее своевременности, теоретической и практической значимости, а также вклада в науку и общество.

**Цель** исследования — разработать и обосновать модели мотивационных механизмов управления педагогическим персоналом в условиях цифровой трансформации и с учетом региональной специфики (на примере образовательных организаций Республики Дагестан); дать оценку их актуальной эффективности и разработать практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогического персонала.

**Задачами** исследования являются: проведение теоретического анализа мотивационных механизмов в управлении персоналом; изучение практического опыта применения мотивационных механизмов в образовательных организациях Республики Дагестан и выполнение эмпирического исследования состояния и эффективности существующих мотивационных механизмов в образовательных организациях региона; систематизировать современные подходы к мотивации педагогических кадров; разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации педагогического персонала.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в том, что проведенное исследование расширяет научные знания о мотивационных механизмах и создает критерии их оценки, способствуя развитию педагогического менеджмента.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в разработке рекомендаций для руководителей образовательных организаций по внедрению и оптимизации мотивационных механизмов, повышающих профессиональную активность педагогов.

### Основная часть

**Методы исследования.** В процессе проведения исследования были использованы следующие методы: анализ документации; изучение нормативных актов, локальных актов образовательных организаций, программ мотива-

ции, отчетов и статей по управлению педагогическим персоналом; анкетирование: распространение опросных листов среди педагогического персонала для выявления мотиваторов, актуальных современных подходов и их восприятия эффективности; проведение интервью с руководителями образовательных организаций и педагогами для получения детальной информации о мотивационных механизмах, эмпирическое исследование мотивации педагогов в Республике Дагестан; кейс-методы: анализ конкретных примеров (кейсов) внедрения мотивационных подходов в ряде организаций, с целью оценки их эффективности; статистический анализ, метод сравнительного анализа: сравнение различных подходов и их результатов на примере различных организаций. В рамках эмпирического исследования мотивации педагогов в Республике Дагестан был проведен опрос среди 85 педагогических работников общеобразовательных организаций Республики Дагестан с целью выявления факторов, влияющих на мотивацию педагогов, и оценки эффективности существующих мотивационных механизмов.

Определены основные проблемы системы мотивации: финансовые ограничения, кадровые проблемы, инфраструктурные и управленческие недостатки. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию мотивационных механизмов, включающие финансово-экономические меры, организационно-управленческие решения, развитие профессионального роста и социальных программ поддержки педагогов.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Мотивация как психологическая категория представляет собой сложный многоуровневый феномен, определяющий направленность и интенсивность деятельности человека. В научной литературе существуют различные подходы к определению мотивации. Так, Е. А. Никитина, А. А. Кузнецова, Ф. Маррелла отмечают, что «...мотивация является одним из способов управления личностью и воздействия на ее потребности и желание для саморазвития» [9, с. 171].

В контексте управления персоналом мотивация рассматривается как система внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [13, с. 157].

Педагогическая деятельность обладает рядом специфических характеристик, которые определяют особенности мотивационных механизмов. Как отмечает Л. М. Митина, «педагогическая деятельность относится к типу профессий “человек — человек” и характеризуется высокой социальной значимостью, творческим характером, полифункциональностью» [2, с. 20].

В научной литературе существуют различные подходы к классификации мотивационных механизмов. Наиболее распространенной является классификация по источнику мотивации, выделяющая внутреннюю и внешнюю мотивацию.

**Внутренняя мотивация** связана с содержанием деятельности и включает: интерес к самой работе; возможности для творчества и самореализации; чувство достижения и успеха; возможности профессионального роста и развития.

**Внешняя мотивация** определяется внешними по отношению к содержанию деятельности факторами: материальное вознаграждение; социальное признание; возможности карьерного продвижения; статус и престиж профессии [14, с. 44].



Применительно к управлению персоналом выделяют следующие группы мотивационных механизмов:

1. *Материальные механизмы*: базовая заработная плата, премиальные выплаты, доплаты и надбавки, социальные льготы и компенсации.

2. *Нематериальные механизмы*: признание и поощрение, возможности профессионального развития, улучшение условий труда, расширение полномочий и ответственности.

3. *Социально-психологические механизмы*: формирование благоприятного психологического климата, развитие корпоративной культуры, организация командной работы, обеспечение обратной связи.

Современные подходы к мотивации педагогического персонала включают в себя следующие составляющие:

- 1) системный подход к мотивации;
- 2) индивидуальный подход к мотивации;
- 3) компетентностный подход в мотивации педагогов.

**Системный подход** рассматривает мотивацию как комплексную систему взаимосвязанных элементов, направленную на достижение целей организации через удовлетворение потребностей сотрудников. В контексте образовательной организации система мотивации включает следующие компоненты:

1. *Целевой компонент*, определяющий цели и задачи мотивационной системы в соответствии со стратегией развития образовательной организации [15, с. 143].

2. *Структурный компонент*, представляющий собой совокупность мотивационных механизмов и инструментов, используемых в организации [10, с. 201].

3. *Функциональный компонент* — с процессами планирования, реализации и контроля мотивационных мероприятий [5, с. 167].

4. *Ресурсный компонент*, куда входят материальные, финансовые и человеческие ресурсы, необходимые для функционирования системы мотивации [7, с. 422].

К преимуществам системного подхода можно отнести комплексность воздействия на мотивацию персонала, учет взаимосвязи различных мотивационных факторов, возможность адаптации системы к изменяющимся условиям, повышение эффективности управленческих решений.

**Индивидуальный подход** основывается на признании уникальности каждого сотрудника и необходимости учета его индивидуальных особенностей, потребностей и мотивов. В педагогической сфере данный подход приобретает особую актуальность в связи с высокой степенью индивидуализации профессиональной деятельности. Основные принципы индивидуального подхода:

1. *Диагностика мотивационной структуры* сводится к изучению индивидуальных особенностей мотивации каждого педагога с использованием различных методов (анкетирование, интервьюирование, наблюдение) [16, с. 117].

2. *Дифференциация мотивационных воздействий* предусматривает применение различных мотивационных механизмов в зависимости от индивидуальных характеристик сотрудника [17, с. 515].

3. *Персонализация системы вознаграждений* — это разработка индивидуальных пакетов мотивации, учитывающих специфические потребности и предпочтения каждого педагога [8, с. 135].

4. *Гибкость и адаптивность* — способность системы мотивации изменяться в соответствии с изменениями в мотивационной структуре сотрудника [10, с. 200].

**Компетентностный подход** рассматривает мотивацию через призму развития профессиональных компетенций педагога. Данный подход исходит из предположения, что мотивация повышается при наличии возможностей для профессионального роста и развития компетенций.

Ключевые компетенции современного педагога включают следующие виды: предметную компетенцию, методическую, психолого-педагогическую, коммуникативную, информационную, компетенцию в области воспитательной работы.

Мотивационные механизмы в рамках компетентностного подхода включают:

1) создание возможностей для профессионального развития (организация курсов повышения квалификации, поддержка участия в профессиональных конференциях и семинарах, предоставление возможностей для обучения в магистратуре и аспирантуре и т. д.);

2) систему наставничества и менторинга (организация работы с молодыми специалистами, создание профессиональных сообществ, обмен опытом между педагогами);

3) проектную деятельность (участие в инновационных образовательных проектах, разработка авторских методик и программ, исследовательская деятельность).

**Цифровые технологии в системе мотивации.** Современные информационные технологии также открывают новые возможности для построения эффективных систем мотивации педагогического персонала. Цифровизация мотивационных процессов позволяет повысить их прозрачность, объективность и оперативность.

К основным направлениям использования цифровых технологий в мотивации педагогов следует отнести:

1) автоматизированные системы оценки деятельности педагога (электронные портфолио педагогов, системы мониторинга качества образования, автоматизированные системы расчета стимулирующих выплат);

2) платформы профессионального развития педагога (онлайн-курсы и вебинары, электронные библиотеки методических материалов, виртуальные профессиональные сообщества);

3) системы обратной связи для педагога (онлайн-анкетирование, мобильные приложения для получения обратной связи, системы электронного документооборота);

4) геймификацию (использование игровых элементов в системе мотивации, рейтинги и достижения, виртуальные награды и статусы).

**Анализ практического опыта мотивации педагогического персонала в Республике Дагестан.** Система образования Республики Дагестан характеризуется рядом особенностей: многонациональным составом педагогических кадров, наличием образовательных организаций с различными языками обучения, значительной долей сельских школ, высоким уровнем текучести педагогических кадров. И эти особенности определяют, прежде всего, специфику задач, стоящих перед системой мотивации педагогического персонала в республике.

Анализ практики мотивации педагогического персонала в Республике Дагестан выявил ряд **региональных особенностей**:

1. *Этнокультурный фактор*: учет национальных традиций в системе поощрения; специальные программы для педагогов, работающих с родными языками; поддержка педагогов, реализующих этнокультурное образование.

2. *Географические особенности*: дополнительные стимулирующие выплаты для педагогов высокогорных районов; программы привлечения молодых специалистов в сельские школы; компенсация транспортных расходов.

3. *Социально-экономические факторы*: программы социального жилья для педагогов; льготное кредитование; поддержка молодых семей педагогов.

Эмпирическое исследование мотивации педагогов в Республике Дагестан, проведенное среди 85 педагогических работников образовательных организаций республики выявил следующие факторы мотивации:

1. *Факторы мотивации по степени значимости*: размер заработной платы — 84,6 % респондентов; взаимоотношения в коллективе — 76,3 %; возможности профессионального развития — 69,8 %; признание профессиональных достижений — 62,4 %; условия труда — 58,9 %; стабильность работы — 54,7 %; возможности карьерного роста — 47,2 %.

2. *Оценка эффективности материальных стимулов*: считают заработную плату достаточной — 18,4 %; считают стимулирующие выплаты справедливыми — 42,7 %; удовлетворены социальными льготами — 56,3 %.

3. *Оценка нематериальных факторов мотивации*: удовлетворены возможностями профессионального развития — 63,8 %; считают систему поощрений эффективной — 48,9 %; оценивают психологический климат как благоприятный — 71,2 %.

4. *Региональная специфика*: педагоги сельских школ в большей степени ценят стабильность работы (67,3 % против 43,8 % у городских педагогов); молодые педагоги (до 30 лет) больше ориентированы на профессиональное развитие (81,4 % против 52,6 % у педагогов старше 46 лет); педагоги национальных школ высоко оценивают важность этнокультурной составляющей мотивации (74,5 %).

Далее выделим наиболее эффективные мотивационные практики, реализуемые в некоторых общеобразовательных организациях *Республике Дагестан*:

1. Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Гимназия № 5» г. Махачкалы:

- Внедрение системы «педагогического портфолио» с ежемесячной оценкой достижений.

- Организация внутришкольных конкурсов профессионального мастерства.

- Создание системы менторства «опытный педагог — молодой специалист».

- Введение дополнительных стимулирующих выплат за инновационные методики преподавания.

- Организация ежегодных педагогических конференций с публикацией сборников статей.

2. Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Лицей № 39» г. Махачкалы:

- Внедрение системы грейдирования педагогических должностей.

- Создание внутрилицейского фонда материального поощрения.

- Организация стажировок для лучших педагогов.

- Развитие системы дистанционного обучения педагогов.

- Создание педагогического коворкинга для обмена опытом.

3. Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 1» с. Эндирей Хасавюртовского района:

- Программа «Земский учитель» с предоставлением служебного жилья и единовременной выплаты 1 млн руб.

- Создание творческих педагогических объединений по предметным областям.

- Внедрение системы общественного признания «Педагог месяца».

- Организация выездных семинаров и мастер-классов.

- Компенсация затрат на дополнительное образование педагогов.

Несмотря на положительные примеры, система мотивации педагогического персонала в Республике Дагестан сталкивается с рядом серьезных проблем, а именно:

- *финансовые ограничения*: недостаточное бюджетное финансирование системы образования, ограниченные возможности муниципальных образований по введению дополнительных стимулирующих выплат, неравномерность финансирования между городскими и сельскими образовательными организациями и т. д.;

- *кадровые проблемы*: высокая текучесть молодых педагогических кадров — до 41,2 % молодых специалистов покидают профессию в первые 5 лет; старение педагогических кадров (средний возраст педагогов составляет 47,3 года); дефицит педагогов по отдельным предметным областям (математика, физика, информатика, иностранные языки);

- *инфраструктурные ограничения*: неудовлетворительное состояние материально-технической базы многих образовательных организаций, недостаточное обеспечение современными образовательными технологиями; ограниченные возможности для профессионального развития в отдаленных районах и т. д.);

- *управленческие проблемы*: формальный подход к оценке педагогической деятельности, недостаточная прозрачность критериев распределения стимулирующих выплат, низкий уровень вовлеченности педагогов в управленческие решения и т. д.);

- *социокультурные факторы*: снижение социального статуса педагогической профессии, недостаточное общественное признание важности педагогического труда, конфликт между традиционными ценностями и современными требованиями к образованию и т. д.).

## Заключение

На основе проведенного анализа мы даем следующие рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогического персонала:

1. *Финансово-экономические меры*: поэтапное увеличение базовой части заработной платы педагогов до уровня средней по экономике региона; введение региональных коэффициентов для педагогов, работающих в сложных климатических и социальных условиях; создание регионального фонда поддержки инновационной педагогической деятельности; развитие системы социального пакета для педагогов (медицинское страхование, путевки, льготное кредитование).

2. *Организационно-управленческие решения*: внедрение современных систем оценки педагогической деятельности на основе *KPI*; создание прозрачной системы распределения стимулирующих выплат; развитие демократических принципов управления образовательными организациями; формирование культуры обратной связи и непрерывного совершенствования.

3. *Профессиональное развитие*: создание региональной системы непрерывного профессионального образования педагогов; развитие дистанционных форм повышения квалификации; организация стажировочных площадок на базе лучших образовательных организаций; поддержка участия педагогов в профессиональных конкурсах и конференциях.

4. *Социальные программы*: развитие программ обеспечения педагогов служебным жильем; создание специальных программ поддержки молодых педагогических семей; организация санаторно-курортного лечения для педагогов; развитие корпоративных программ здоровья.

### Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы о современных мотивационных механизмах управления педагогическим персоналом:

1. Мотивация педагогических кадров представляет собой сложную многоуровневую систему, требующую комплексного подхода к управлению, который учитывает как внутренние (профессиональный интерес, само-

реализация, творческое развитие), так и внешние факторы (материальное вознаграждение, социальное признание, карьерные перспективы).

2. Эффективность мотивационной системы в образовательных организациях достигается через интеграцию системного, индивидуального и компетентностного подходов, позволяющих создать персонализированные мотивационные стратегии для каждого педагога с учетом его профессиональных потребностей и этапа карьерного развития.

3. Внедрение цифровых технологий в систему мотивации педагогического персонала открывает новые возможности для повышения прозрачности, объективности и оперативности мотивационных процессов через автоматизированные системы оценки, платформы профессионального развития и механизмы обратной связи.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение эффективности конкретных мотивационных инструментов в различных типах образовательных организаций и разработку адаптивных моделей мотивационного управления в условиях цифровой трансформации образования.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Порошин А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2(71). С. 78—81.
2. Митина Л. М. Учитель будущего: ресурсно-прогностическая детерминация личностно-профессионального развития // Мир психологии. 2023. № 2(113) С. 9—21.
3. Архипова К. А., Иванова М. К. Совершенствование системы мотивации персонала образовательного учреждения // Проблемы современного педагогического образования. 2023. Вып. 81. Ч. 4. С. 22—25.
4. Короленко В. В., Медведева О. С. Влияние мотивации персонала на деятельность организации на примере отдела образования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-1(83). С. 109—113. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-1-183-109-113.
5. Бурляева О. В., Лямцев Д. В. Системный подход к управлению персоналом образовательной организации // Молодой ученый. 2019. № 50(288). С. 165—167.
6. Хечиян Е. А., Листик Е. М. Мотивация педагогических работников // Известия института педагогики и психологии образования. 2020. № 2. С. 92—96.
7. Гребенщиков В. Ю., Белякова Н. А. Мотивация педагогического труда в условиях современной образовательной организации // Социальные процессы в современном российском обществе: проблемы и перспективы : материалы IV Всерос. науч. конф. с междунар. участием. Иркутск : Иркут. гос. ун-т, 2020. С. 419—425.
8. Милехина О. В., Адова И. Б. Унификация и персонализация систем вознаграждения в современных организациях // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. Красноярск : Сиб. гос. ун-т науки и технологий им. акад. М. Ф. Решетнева, 2019. С. 132—138.
9. Никитина Е. А., Кузнецова А. А., Маррелла Ф. Трудовая мотивация персонала как фактор повышения эффективности процесса управления в образовательной организации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Лингвистика и педагогика. 2022. Т. 12. № 4. С. 168—177.
10. Клецова Т. В. Материальное стимулирование как инструмент эффективного управления персоналом // Инновационные научные исследования. 2020. № 12-2(2). С. 198—205. DOI: 10.5281/zenodo.4442598.
11. Рысева А. С., Антропова И. Ю., Товмасын С. С. Мотивация педагогической деятельности // Вопросы науки и образования. 2018. № 3(15). С. 183—184.
12. Стоянов Л. А., Абдулахаирова Э. М. Мотивация как важнейшая часть организации труда в современных условиях // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития : сб. науч. ст. по итогам работы второго круглого стола с междунар. участием. М. : Конверт, 2019. С. 362—369.
13. Окнянская А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях // Форум. 2021. № 2(22). С. 156—163.
14. Бойцова Н. В. К вопросу о внутренней и внешней мотивации профессиональной деятельности преподавателя высшей школы // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и Психология. 2023. № 2. С. 42—51.
15. Балина Т. Н. Эмпирическое обоснование дифференцированного подхода к мотивации персонала // Гуманитарные науки. 2023. № 2(62). С. 142—149.
16. Карюк Д. А., Куликова В. В. Диагностика мотивационной структуры личности // Наука, меняющая жизнь : сб. материалов нац. науч. форума магистрантов, аспирантов и молодых ученых. Владивосток : Изд-во ВВГУ, 2023. С. 115—119.
17. Задоренко И. О Влияние мотивации на формирование полей организационного поведения в системе управления персоналом // Вестник Академии знаний. 2024. № 1(60). С. 513—518.

## REFERENCES

1. Poroshin A. S. Personnel motivation: realities and perspectives. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economy and business: theory and practice*. 2021;1-2(71):78—81. (In Russ.)
2. Mitina L. M. Teacher of the future: resource-prognostic determination of personal and professional development. *Mir psikhologii = World of psychology*. 2023;2(113):9—21. (In Russ.)
3. Arkhipova K. A., Ivanova M. K. Improving the system of motivation of educational institution staff. *Problemy sovremenno-go pedagogicheskogo obrazovaniya = Problems of modern pedagogical education*. 2023;81(4): 22—25. (In Russ.)
4. Korolenko V. V., Medvedeva O. S. The influence of staff motivation on the organization's activities on the example of the education department. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economy and business: theory and practice*. 2022;1-1(83):109—113. (In Russ.) DOI: 10.24412/2411-0450-2022-1-183-109-113.
5. Burlyaeva O. V., Lyamtsev D. V. A systems approach to personnel management in an educational organization. *Molodoi uchenyi = Young scientist*. 2019;50(288):165—167. (In Russ.)
6. Khechiyan E. A., Listik E. M. Motivation of teaching staff. *Izvestiya instituta pedagogiki i psikhologii obrazovaniya*. 2020;2:92—96. (In Russ.)
7. Grebenchikov V. Yu., Belyakova N. A. Motivation of pedagogical work in the context of a modern educational organization. *Sotsial'nye protsessy v sovremennom rossiiskom obshchestve: problemy i perspektivy = Social processes in modern Russian society: problems and prospects. Materials of the IV All-Russian scientific conference with the international participation*. Irkutsk, Irkutsk State University publ., 2020:419—425. (In Russ.)
8. Milekhina O. V., Adova I. B. Unification vs personalization of remuneration systems in modern organizations. *Upravlenie chelovecheskimi resursami — osnova razvitiya innovatsionnoi ekonomiki = Human resource management as a basis for the development of innovative economics. Materials VIII International research conference*. Krasnoyarsk, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology publ., 2019:132—138. (In Russ.)
9. Nikitina E. A., Kuznetsova A. A., Marrella F. Labor Motivation of Personnel as a Factor of Increasing the Efficiency of the Management Process in an Educational Organization. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Lingvistika i pedagogika = Proceedings of the Southwest State University. Series: Linguistics and Pedagogy*. 2022;12(4): 168—177. (In Russ.)
10. Kletsova T. V. Material incentives as a tool for effective personnel management. *Innovatsionnye nauchnye issledovaniya = Innovative scientific research*. 2020;12-2(2):198—205. (In Russ.) DOI: 10.5281/zenodo.4442598.
11. Ryseva A. S., Antropova I. Yu., Tovmasyan S. S. Motivation of pedagogical activity. *Voprosy nauki i obrazovaniya*. 2018;3(15):183—184. (In Russ.)
12. Stoyanov A. A., Abdulhairova E. M. Features of formation of risk management system of the enterprise of the hotel industry. *Sovremenniy menedzhment i upravlenie: tendentsii i perspektivy razvitiya = Modern management and administration: trends and development prospects. Collection of scientific articles based on the results of the second round table with international participation*. Moscow, Konvert, 2019:362—369. (In Russ.)
13. Oknyanskaya A. The role of motivation in the personnel management system in modern conditions. *Forum*. 2021;2(22): 156—163. (In Russ.)
14. Boitsova N. V. To the question on internal and external motivation of professional work of the teacher of the higher school. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika i psikhologiya = Vestnik Tver State University. Series: Pedagogy and psychology*. 2023;2:42—51. (In Russ.)
15. Balina T. N. Empirical grounding of differentiated approach to personnel motivation. *Gumanitarnye nauki = The Humanities*. 2023;2(62):142—149. (In Russ.)
16. Karyuk D. A., Kulikova V. V. Diagnosis of the motivational structure of personality. *Nauka, menyayushchaya zhizn' = Life changing science. Collection of materials of the National scientific forum of undergraduates, postgraduates and young scientists*. Vladivostok, Vladivostok State University publ., 2023:115—119. (In Russ.)
17. Zadorenko I. O. The influence of motivation on the formation of organizational behavior fields in the personnel management system. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;1(60):513—518. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 12.10.2025; одобрена после рецензирования 16.11.2025; принята к публикации 17.11.2025.  
The article was submitted 12.10.2025; approved after reviewing 16.11.2025; accepted for publication 17.11.2025.