

Взаимосвязь мотивационной системы личности сотрудников сферы образования и организационной культуры

Л. В. Мурзина¹, Е. С. Тужикова²

¹ СОШ №313 Фрунзенского района Санкт-Петербурга,
192283, Россия, Санкт-Петербург, ул. Олеко Дундича, д. 25, к. 3, литера А.

² Российский государственный педагогический университет имени А. И. Герцена,
191186, Россия, Санкт-Петербург, наб. реки Мойки, 48

Сведения об авторах:

Любовь Валерьевна Мурзина

e-mail: liubov_murzina@mail.ru

Елена Сергеевна Тужикова

e-mail: tuzhikova@live.ru

SPIN: 6895-0949

Researcher ID: D-8707-2017

ORCID: 0000-0002-6404-2061

© Авторы (2025).

Опубликовано Российским
государственным педагогическим
университетом им. А. И. Герцена.

Аннотация. В статье представлены результаты эмпирического исследования, направленного на изучение взаимосвязи мотивационных факторов работников сферы образования, предпочитаемого ими типа организационной культуры, а также их терминальных ценностей и удовлетворенности трудом.

В представленном исследовании анализируются взаимосвязи между организационной культурой, мотивационными факторами и терминальными ценностями работников образовательной сферы. Выборку исследования составили 75 респондентов (80% женщин и 20% мужчин, средний возраст 28,2 года) из разных городов РФ. В качестве диагностического инструментария были применены: опросник организационной культуры Кэмерона – Куинна, методика «Мотивационный профиль» Ричи – Мартина, опросник терминальных

ценностей Сенина и шкала самооценки удовлетворённости трудом.

Результаты исследования выявили взаимосвязь, где выраженная потребность в ощущении социальной востребованности коррелирует со снижением значимости ключевых жизненных сфер (профессиональной, общественной, образовательной, семейной) и уменьшением важности терминальных ценностей, включая собственный престиж, креативность и саморазвитие. В то же время высокая удовлетворённость трудом ассоциирована с ориентацией на ценности профессионального и духовного роста при значимой роли потребности в стабильных долгосрочных отношениях на рабочем месте.

Доминирующим предпочтением респондентов оказалась клановая организационная культура. Методом регрессионного анализа были идентифицированы конкретные мотивационные факторы и терминальные ценности, детерминирующие данное предпочтение. Эффективная поддержка педагогических работников в современной образовательной среде требует учета разнообразия мотивационных профилей и ценностных ориентиров, а также формирования организационной среды, стимулирующей доверие, командное взаимодействие и персональное развитие педагогов для повышения их удовлетворенности трудовой деятельностью. Полученные результаты имеют практическую значимость для разработки программ организационного развития и мотивации персонала в образовательных учреждениях.

Ключевые слова: организационная культура, мотивация, терминальные ценности, удовлетворённость трудом, работники образования, клановая организационная культура

The relationship between the motivational system of education employees and organizational culture

L. V. Murzina¹, E. S. Tuzhikova²

¹ School No. 313, Frunzensky District, Saint Petersburg,
Bldg. 3A, 25 Oleko Dundicha Str., Saint Petersburg 192283, Russia

² Herzen State Pedagogical University of Russia, 48 Moika Emb., Saint Petersburg 191186, Russia

Authors:

Lyubov V. Murzina

e-mail: liubov_murzina@mail.ru

Elena S. Tuzhikova

e-mail: tuzhikova@live.ru

SPIN: 6895-0949

Researcher ID: D-8707-2017

ORCID: 0000-0002-6404-2061

Copyright:

© The Authors (2025).

Published by Herzen State

Pedagogical University of Russia.

Abstract. This article presents the results of an empirical study into the relationship between motivational factors of education employees, their preferred type of organizational culture, terminal values, and job satisfaction.

The sample consisted of 75 respondents (80% women and 20% men with an average age of 28.2) from various Russian cities. The diagnostic tools employed included the Cameron–Quinn Organizational Culture Assessment Instrument, the Ritchie–Martin Motivational Profile Questionnaire, Senin’s Terminal Values Questionnaire, and a self-assessment scale of job satisfaction.

The findings revealed correlations between a pronounced need of social recognition and a decreased importance of key life spheres (professional, social, educational, and family) as well as a diminished significance of terminal values including

personal prestige, creativity, and self-development. Meanwhile, high job satisfaction was linked to an orientation toward professional and spiritual growth values, with a significant role played by the need for stable, long-term workplace relationships.

Clan organizational culture emerged as the dominant preference among respondents. Regression analysis identified specific motivational factors and terminal values that determine this preference. Effective support of educational professionals in the modern educational environment needs to take into account the diversity of motivational profiles and value orientations as well as the establishment of an organizational environment that fosters trust, teamwork, and personal development to enhance job satisfaction. The results have practical implications for planning organizational development and staff motivation programs in educational institutions.

Keywords: organizational culture, motivation, terminal values, job satisfaction, education employees, clan organizational culture

Введение

Современная система образования претерпевает масштабную трансформацию, обусловленную цифровизацией, изменениями в образовательных стандартах и новыми запросами общества (Хороших и др. 2025). В таких условиях человеческий фактор выступает ключевым элементом устойчивого развития любого образовательного учреждения. Успех нововведе-

ний и качество образовательного процесса напрямую зависят от вовлеченности, инициативности и личной заинтересованности педагогических работников.

Однако потенциал педагогического коллектива зачастую, остается нераскрытым в силу отсутствия системного понимания движущих сил их профессиональной деятельности. Внутренняя мотивационная система сотрудника, представляющая собой сложное сочетание потребностей,

смыслов и ценностей, выступает определяющим источником его профессиональной энергии. В то же время эта система функционирует не изолированно, а в конкретной организационной среде, атмосфера которой может либо стимулировать активность и творчество, либо подавлять их.

Изучение взаимосвязи между глубинными основаниями профессиональной деятельности индивида и характеристиками организационной культуры, в которую он погружен, приобретает первостепенную важность для понимания механизмов формирования профессиональной идентичности, поскольку организационная среда посредством системы норм, ценностей и критериев успеха напрямую влияет на согласованность Я-концепции профессионала и высоту его целевых барьеров (Тужикова 2022). Понимание данной взаимосвязи позволит перейти от точечного стимулирования труда к осознанному формированию экосистемы образовательной организации, раскрывающей личностный потенциал каждого работника.

Проблема мотивации педагогического труда, как и вопросы формирования организационной культуры образовательных учреждений, являются предметом активного изучения в психологии, педагогике и теории управления. Однако анализ существующих работ выявляет определенный дисбаланс: вопросы мотивации часто рассматриваются изолированно через призму материального стимулирования или отдельных личностных качеств педагога, в то время как исследования организационной культуры носят зачастую описательный или сугубо теоретический характер, что дополнительно подчеркивает важность изучения организационной культуры как совокупности характеристик, затрагивающих все аспекты образовательного процесса (Ваганова, Карпова 2019).

Материалы и методы

В исследовании приняли участие 75 работников образовательной сферы из раз-

ных городов РФ в возрасте от 21 года до 42 лет (60 женщин и 15 мужчин, средний возраст 28,2 года).

При проведении исследования были использованы следующие диагностические методики:

1. Опросник OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument (К. Камерон, Р. Куинн), предназначенный для диагностики типа организационной культуры по разработанной авторами модели – рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Методика позволяет выявить четыре типа организационной культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую.

2. Методика «Мотивационный профиль Ричи – Мартина», позволяющая выявить факторы мотивации, которые высоко оцениваются сотрудником, а также те мотивационные факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворённости от выполняемой профессиональной деятельности.

3. «Опросник терминальных ценностей» И. Г. Сенина, предназначенный для определения терминальных ценностей участников исследования. Данная методика позволяет оценить общую выраженность каждой из восьми терминальных ценностей у испытуемых (престиж, материальное положение, креативность, социальные контакты, развитие себя, достижения, духовное удовлетворение, сохранение индивидуальности), а также их представленность в различных сферах жизни (профессиональной, сфере образования, сфере семейной жизни, общественной сфере, сфере увлечений).

4. Оценка удовлетворённости трудом производилась респондентами по 7-бальной шкале Лайкерта на основании самоотчета, где ответу «совершенно не удовлетворён» соответствовал 1 балл, ответу «удовлетворён в полной мере» соответствовали 7 баллов.

5. Методы математико-статистической обработки данных: описательный анализ, корреляционный анализ Спирмена, регрессионный анализ. Статистическая об-

работка полученных данных производилась с помощью компьютерного пакета прикладных статистических программ «Jamovi» v. 2.6.24.

Результаты и их обсуждение

Результаты изучения предпочитаемого респондентами типа организационной культуры показали, что большинство испытуемых отдадут предпочтение клановому типу организационной культуры ($M=40,9$; $SD=19,3$), ориентированному на дружественные, доверительные отношения в коллективе и взаимоподдержку. Наименее привлекательным для участников исследования является иерархический тип организационной культуры, характеризующийся высокой степенью формализации трудового процесса и ориентированный на жесткий контроль со стороны руководства ($M = 17,8$; $SD = 14,4$). Схожие данные отражены и в других исследованиях, посвященных изучению организационной культуры образовательных организаций (Дагаева, Иванова 2024; Трубникова, Манузина 2022).

Для изучения факторов мотивации, которые высоко оцениваются респондентами, а также тех факторов мотивации, которым они придают мало значения как потенциальным источникам удовлетворенности от выполняемой профессиональной деятельности, был использован «Мотивационный профиль Ричи – Мартина». Результаты показали, что наиболее характерными факторами мотивации для респондентов выступают «Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе» ($M = 39,3$; $SD = 10,9$), «Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок» ($M = 38,0$; $SD = 12,0$), «Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности» ($M = 36,5$; $SD = 11,3$), а также «Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы. Потребность в снижении неопре-

деленности» ($M = 36,2$; $SD = 13,7$). Наименее значимыми факторами мотивации оказались «Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесная связь с коллегами» ($M = 21,2$; $SD = 11,1$), «Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности» ($M = 21,3$; $SD = 11,0$) и «Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности» ($M = 22,9$; $SD = 10,4$).

Изучение терминальных ценностей показало, что наиболее выраженными у респондентов оказались такие терминальные ценности, как «Высокое материальное положение» ($M = 7,60$; $SD = 2,06$), «Достижения» ($M = 7,56$; $SD = 1,96$) и «Сохранение собственной индивидуальности» ($M = 7,56$; $SD = 2,29$). Наименее значимой ценностью оказался «Собственный престиж» ($M = 4,44$; $SD = 3,04$). Полученные результаты, в основном, согласуются с данными, полученными другими исследователями при изучении ценностных ориентаций работников образования (Репринцева 2020; Серафимович, Беляева 2019).

Результаты самооценки удовлетворенности трудом по 7-бальной шкале Лайкерта показали, что респонденты в большей степени удовлетворены своей работой ($M = 5,72$; $SD = 1,44$).

При проведении корреляционного анализа Спирмена был выявлен ряд значимых взаимосвязей (рисунок 1).

Корреляционный анализ показал, что важность наполненной профессиональной жизни ($R = 0,456$, $p \leq 0,05$) и стремление к духовному удовлетворению ($R = 0,437$, $p \leq 0,05$) выступают значимыми жизненными целями для участников исследования. Ориентация на значимость интересной работы, профессиональное развитие и достижение карьерных целей ($R = 0,414$, $p \leq 0,05$) может указывать на более активную внутреннюю мотивацию и интерес



Рисунок 1. Взаимосвязь удовлетворенности трудом, факторов мотивации и терминальных ценностей

к самой деятельности, что является ключевым предиктором удовлетворенности трудом. Связь с ценностью «Духовное удовлетворение» может указывать на глубокий экзистенциальный смысл, который респонденты обнаруживают в своей работе. Для работников образовательной сферы профессиональная деятельность выступает путем для самореализации, служения и достижения личностной гармонии, а не просто выполнения предписанных трудовых функций (Аквазба, Медведев 2015). Однако стремление к внутреннему равновесию и духовному комфорту может говорить о снижении значимости для респондентов внешних критериев успеха, реализуемых через постановку и достижение сложных целей ($R = -0,459$, $p \leq 0,05$). В такой ситуации удовлетворение от профессиональной деятельности ищется не в одобрении извне, а во внутреннем гармоничном состоянии самого человека.

Выявленная положительная взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и фактором мотивации «Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности» свидетельствует, что для сотрудников с преобладающим мотиватором личностного роста и самоактуализации характерен более высокий уровень удовлетворенности от профессиональной

деятельности. Такой комплекс взаимосвязей при наличии положительной корреляции с предпочитаемым клановым типом организационной культуры ($R = 0,518$, $p \leq 0,01$) отражает стремление участников исследования наполнить свою профессиональную жизнь искомым смыслом через теплую, поддерживающую атмосферу в трудовом коллективе и ощущение общности при возможности реализовать потребности в личностном росте через обучение и поддержку (Карпикова, Артамонова 2022). Выявленные отрицательные взаимосвязи между потребностью в росте и развитии с рыночным ($R = -0,425$, $p \leq 0,05$) и иерархическим типом организационной культуры ($R = -0,442$, $p \leq 0,05$) делают дополнительный акцент на расхождении между дружеской, поддерживающей организационной средой и ориентацией на внешний контроль, характеризующий иерархический тип культуры в организации, а также достижение высоких показателей в ходе работы, характерных для организационной культуры рыночного типа. Клановая культура в данном случае может выступать катализатором и способствовать укреплению связи между профессиональной деятельностью и личностными ценностями, что, в совокупности, позволяет достичь более высоких показателей удовлетворенности трудом. Особен-

ности иерархического и рыночного типа организационной культуры, напротив, направлены на нейтрализацию такого комплекса ценностей и мотивационных факторов, они нивелируют значимость личностного смысла в трудовой деятельности и могут создавать риски профессионального выгорания для работников, изначально ориентированных на самореализацию.

Полученные в ходе корреляционного анализа результаты указывают на высокую внутреннюю согласованность мотивационной сферы респондентов (рисунок 2).

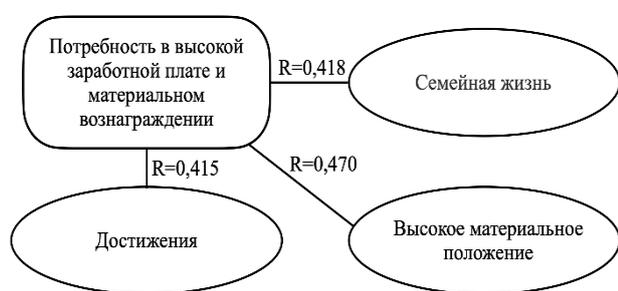


Рисунок 2. Взаимосвязь между факторами мотивации и терминальными ценностями

Терминальная ценность «Высокое материальное положение» ($R = 0,470$, $p \leq 0,05$) отражает важность достижения благосостояния и комфорта, при этом, фактор мотивации «Потребность в высокой заработной плате» выступает в качестве способа достижения этой цели в профессиональной сфере. Вероятно, для респондентов материальное благополучие является значимой жизненной ценностью, в этом случае закономерно предъявление более высоких требований к уровню оплаты труда и наличию социального пакета, когда работа рассматривается в качестве основного источника достижения этого благополучия. Для участников исследования размер заработной платы является не просто способом удовлетворения бытовых потребностей, но и критерием успеха и признания достижений ($R = 0,415$, $p \leq 0,05$). Высокая зарплата и наличие льгот выступают в качестве награды, которая под-

тверждает компетентность, эффективность и ценность респондентов как специалистов. Взаимосвязь потребности в высокой оплате труда и значимости терминальной ценности «Семейная жизнь» ($R = 0,418$, $p \leq 0,05$) подчеркивает социально-ориентированный характер материальной мотивации для данной группы испытуемых. Высокий доход выступает не самоцелью для демонстрации личного престижа, а рассматривается как фундаментальное условие для обеспечения благополучия и стабильности. Такая ситуация может быть связана с возрастом испытуемых, многие из которых, возможно, находятся на пути не только личностного, но и финансового становления (Воробьева и др. 2018). Можно сделать вывод, что материальная мотивация для респондентов является следствием их базовой ценности, связанной с материальным благополучием, и выступает объективным мерилем успехов в профессиональной сфере и имеющих компетенций, а также направлена на реализацию социальной ценности, связанной с семейным благополучием.

Проведенный корреляционный анализ также выявил наличие ряда отрицательных взаимосвязей между фактором мотивации «Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе» и некоторыми терминальными ценностями, среди которых «Профессиональная жизнь» ($R = -0,635$, $p \leq 0,001$), «Обучение и образование» ($R = -0,635$, $p \leq 0,001$), «Семейная жизнь» ($R = -0,420$, $p \leq 0,05$), «Общественная жизнь» ($R = -0,617$, $p \leq 0,01$), «Увлечения» ($R = -0,525$, $p \leq 0,01$), «Собственный престиж» ($R = -0,541$, $p \leq 0,01$), «Креативность» ($R = -0,642$, $p \leq 0,001$), «Активные социальные контакты» ($R = -0,523$, $p \leq 0,01$), «Развитие себя» ($R = -0,591$, $p \leq 0,01$), «Достижения» ($R = -0,399$, $p \leq 0,05$), «Духовное удовлетворение» ($R = -0,417$, $p \leq 0,05$) и «Сохранение собственной индивидуальности» ($R = -0,644$, $p \leq 0,001$). Результаты представлены на рисунке 3.

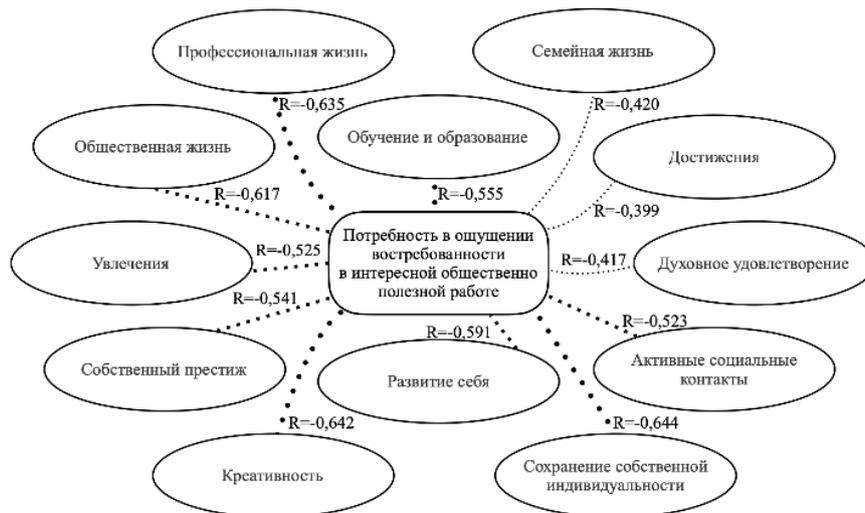


Рисунок 3. Взаимосвязь между факторами мотивации и терминальными ценностями

Полученная совокупность отрицательных взаимосвязей может указывать на глубокий внутренний конфликт или состояние фрустрации у респондентов. Сила и широта охвата ценностных аспектов позволяет сделать следующие выводы:

1. С учетом того, что фактор мотивации «Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе» отражает стремление к осмысленности труда, факт наличия отрицательной взаимосвязи практически со всеми терминальными ценностями может говорить об острой неудовлетворенности данной потребности у респондентов или наличия фрустрации. Возможно, участникам исследования пришлось столкнуться с обесцениванием их стремления к содержательной и осмысленной трудовой деятельности, которая приносит удовлетворение. Это стремление, возможно, игнорируется бюрократической системой образовательной сферы или подавляется через рутинные, формальные задачи и не находит признания. Поскольку базовая потребность в осмысленности и востребованности труда блокируется, это ведет к обесцениванию других сфер жизни.

2. Как видно из рисунка 3, наиболее сильные отрицательные взаимосвязи наблюдаются с ценностями, напрямую связанными с профессиональной и творче-

ской самореализацией — креативностью, сохранением собственной индивидуальности, профессиональной жизнью, обучением и образованием. Это может прямо указывать на то, что именно профессиональная ситуация является источником фрустрации: вероятно, для профессиональной жизни респондентом характерно подавление инициативы и творчества; автономия и право на собственное мнение и интерес к профессии игнорируются, а желание профессионального роста остается нереализованным.

Такое положение дел является тревожным симптомом, который может свидетельствовать об эмоциональном выгорании и ценностно-смысловой дезориентации у испытуемых. Их глубинная потребность в осмысленном, полезном труде системно игнорируется организационной средой, что может привести к острому кризису мотивации.

Для идентификации конкретных мотивационных факторов и терминальных ценностей, детерминирующих выбор кланового типа организационной культуры в качестве предпочитаемого, был проведен регрессионный анализ. Результаты регрессионного анализа представлены в таблице 1.

Ключевым положительным предиктором при выборе кланового типа культуры

Таблица 1. Результаты регрессионного анализа

Предиктор	β	R	R2	F	p	Критерий Дурбина - Уотсона
Духовное удовлетворение	7,870	0,806	0,650	4,50	<0,05	1,65 ∈[1,5;2,5]
Собственный престиж	-5,707					
Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке	-1,337					
Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным	-1,324					
Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесная связь с коллегами	-0,840					
Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей	-0,654					
Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе	-0,697					

выступила ценность, связанная с субъективным ощущением внутренней гармонии и покоя ($\beta = 7,870$, $p < 0,05$), что согласуется со снижением привлекательности для респондентов ценностей достижения высокого личного статуса и признания ($\beta = -5,71$, $p < 0,05$). Для клановой культуры также является характерным акцент на близких межличностных отношениях и поддержке, когда другие параметры рабочей среды не являются значимыми, например, обстановка и комфорт на рабочем месте ($\beta = -1,337$, $p < 0,05$). Для профессиональной ситуации респондентов также оказалось характерно размытие потребности в социальных контактах: более тесные взаимоотношения между отдельными участниками коллектива выступают менее значимыми, чем крепкие и тесные связи внутри всей группы ($\beta = -0,840$, $p < 0,05$). Стремление к достижению карьерных целей ($\beta = -1,324$, $p < 0,05$), креативность и новые идеи ($\beta = -0,654$, $p < 0,05$) ограничены в клановой культуре с преобладанием внутренней поддержки в коллективе и групповой принадлежности при отсутствии признания общественной значимости работы ($\beta = -0,697$, $p < 0,05$).

Выявленные результаты могут указывать на противоречие между духовно-нормативными ценностями и индивидуальными потребностями сотрудников, характерными для более современной, ориентированной на достижение плановых показателей организационной культуры. Клановый тип более привлекателен для тех, кто ценит порядок и традиции, тогда как мотивационные факторы, связанные сличностным престижем, комфортом, креативностью и амбициями, наоборот, снижают его предпочтение.

Выводы

Организационная культура, ее формирование и развитие позволяет грамотно реализовать стратегию развития образовательного учреждения и достигать поставленных организационных целей (Воробьева 2016; Нисанова 2021). Систематическое игнорирование ведущих мотивов и ценностей сотрудников может быть чревато для организации — ведущая деятельность будет осуществляться на фоне хронической апатии и эмоционального истощения, тогда как одной из важнейших задач администрации является создание

и поддержание таких условий труда, которые бы стимулировали педагогических работников на профессиональное развитие и обеспечивали успех в осуществлении образовательной деятельности.

В качестве организационных мер, призванных смягчить сложившуюся ситуацию, можно выделить:

1. пересмотр содержания труда: например, внедрение проектов, которые позволят сотрудникам видеть реальную общественную пользу своего труда в краткосрочной перспективе, а не только достижение плановых показателей;
2. внедрение персонализированных мотивационных стратегий для сотрудников;

3. внедрение системы признания (в дополнение к системе мотивации), в которой будут отражены не только формальные результаты, но и проявление инициативы и творческого подхода;

4. развитие организационной культуры от иерархическо-бюрократической к клановой или адхократической, где ценится автономия, инновации и заметен вклад каждого при сохранении благоприятного психологического климата.

5. организация системы информирования педагогов о перспективах развития и возможностях материального стимулирования за счет участия в социально-значимых проектах (грантах, конкурсах, системах аттестации и т. д.).

Литература

- Аквазба, Е. О., Медведев, П. С. (2015) Мотивация труда педагогических работников как фактор эффективного управления образовательной организацией. *Современные проблемы науки и образования*, № 1–1, с. 301–309.
- Ваганова, О. И., Карпова, М. А. (2019) Проблемы формирования организационной культуры субъектов образовательного процесса. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*, № 3 (37), с. 24–30.
- Воробьёва, М. А. (2016) Формирование системы мотивации педагогических работников. *Педагогическое образование в России*, № 2, с. 74–80.
- Воробьёва, М. А., Дворникова, М. Ю., Журавлёва, Е. С., Терещенко, К. В. (2018) Особенности трудовой мотивации сотрудников образовательных организаций. *Педагогическое образование в России*, № 5, с. 57–61.
- Дагаева, Е. А., Иванова, М. П. (2024) Анализ и пути совершенствования организационной культуры общеобразовательного учреждения. *Вестник ТИУиЭ*, № 4 (44), с. 67–68.
- Карпикова, И. С., Артамонова, В. В. (2022) Удовлетворенность трудом в системе трудовых процессов: особенности проявления в сфере образования. *Мир науки. Социология, филология, культурология*, т. 13, № 2.
- Нисанова, Л. А. (2021) Организационная культура образовательной организации: классификация подходов. *StudNet*, № 11.
- Репринцева, Г. А. (2020) Особенности ценностных ориентаций педагогов. *Мир науки. Педагогика и психология*, № 3, с. 67.
- Серафимович, И. В., Беляева, О. А. (2019) Ценностные ориентации различных групп участников образовательных отношений: социально-психологический аспект. *ИТС*, № 2 (95), с. 232–246.
- Трубникова, Н. И., Манузина, Е. Б. (2022) Оптимизация организационной культуры как ресурс управления образовательной организацией. *Вестник УРАО*, № 4, с. 89–100.
- Тужикова, Е. С. (2022) Профессиональная идентичность и уровень притязаний молодых специалистов. *Письма в Эмиссия.Оффлайн*, № 12.
- Хороших, В. В., Трегубенко, И. А., Рохина, Е. В., Тужикова, Е. С. (2025) Ценностно-смысловые детерминанты отношения к цифровым технологиям у преподавателей высшей школы. *Научно-педагогическое обозрение (Pedagogical Review)*, № 4 (62), с. 104–115. DOI: 10.23951/2307-6127-2025-4-104-115

References

- Akvazba, E. O., Medvedev, P. S. (2015) Motivatsiya truda pedagogicheskikh rabotnikov kak faktor effektivnogo upravleniya obrazovatel'noy organizatsiei [Labor Motivation of Teaching Staff as a Factor of Effective Management of an Educational Organization]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya — Modern Problems of Science and Education*, no. 1–1, pp. 301–309. (In Russian)
- Dagaeva, E. A., Ivanova, M. P. (2024) Analiz i puti sovershenstvovaniya organizatsionnoy kultury obshcheobrazovatel'nogo uchrezhdeniya [Analysis and Ways to Improve the Organizational Culture of General Educational Institutions]. *Vestnik TIUE — Bulletin of the Tula Institute of Management and Economics*, no. 4 (44), pp. 67–68. (In Russian)
- Karpikova, I. S., Artamonova, V. V. (2022) Udovletvorennost' trudom v sisteme trudovykh protsessov: osobennosti proyavleniya v sfere obrazovaniya [Job Satisfaction in the System of Labor Processes: Features of Manifestation in the Field of Education]. *Mir nauki. Sotsiologiya, filologiya, kulturologiya — World of Science. Sociology, Philology, Culturology*, vol. 13, no. 2. (In Russian)
- Khoroshikh, V. V., Tregubenko, I. A., Rokhina, E. V., Tuzhikova, E. S. (2025) Tsennostno-smyslovye determinanty otnosheniya k tsifrovym tekhnologiyam u prepodavateley vysshey shkoly [Value-Semantic Determinants of Attitudes toward Digital Technologies among University Teachers]. *Nauchno-pedagogicheskoe obozrenie — Pedagogical Review*, iss. 4 (62), pp. 104–115. DOI: 10.23951/2307-6127-2025-4-104-115 (In Russian)
- Nisanova, L. A. (2021) Organizatsionnaya kultura obrazovatel'noy organizatsii: klassifikatsiya podkhodov [Organizational Culture of an Educational Organization: Classification of Approaches]. *StudNet*, no. 11. (In Russian)
- Reprintseva, G. A. (2020) Osobennosti tsennostnykh orientatsiy pedagogov [Features of Teachers' Value Orientations]. *Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya — World of Science. Pedagogy and Psychology*, no. 3, pp. 67. (In Russian)
- Serafimovich, I. V., Belyaeva, O. A. (2019) Tsennostnye orientatsii razlichnykh grupp uchastnikov obrazovatel'nykh otnosheniy: sotsial'no-psikhologicheskii aspekt [Value Orientations of Various Groups of Educational Relationship Participants: Socio-Psychological Aspect]. *ITS*, no. 2 (95), pp. 232–246. (In Russian)
- Trubnikova, N. I., Manuzina, E. B. (2022) Optimizatsiya organizatsionnoy kultury kak resurs upravleniya obrazovatel'noy organizatsiei [Optimization of Organizational Culture as a Resource for Managing an Educational Organization]. *Vestnik URAO — Bulletin of the University of the Russian Academy of Education*, no. 4, pp. 89–100. (In Russian)
- Tuzhikova, E. S. (2022) Professional'naya identichnost' i uroven' prityazaniy molodykh spetsialistov [Professional Identity and Level of Aspirations of Young Specialists]. *Pis'ma v Emisiiya. Offlayn — Letters in Emissiya. Offline*, no. 12. (In Russian)
- Vaganova, O. I., Karpova, M. A. (2019) Problemy formirovaniya organizatsionnoy kultury subyektov obrazovatel'nogo protsessa [Problems of Formation of Organizational Culture of Educational Process Subjects]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya — Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*, no. 3 (37), pp. 24–30. (In Russian)
- Vorobyova, M. A. (2016) Formirovanie sistemy motivatsii pedagogicheskikh rabotnikov [Formation of a Motivation System for Teaching Staff]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii — Pedagogical Education in Russia*, no. 2, pp. 74–80. (In Russian)
- Vorobyova, M. A., Dvornikova, M. Yu., Zhuravlyova, E. S., Tereshchenko, K. V. (2018) Osobennosti trudovoy motivatsii sotrudnikov obrazovatel'nykh organizatsij [Features of Labor Motivation of Employees in Educational Organizations]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii — Pedagogical Education in Russia*, no. 5, pp. 57–61. (In Russian)