

5. Zhemerikina Yu. I., Padalka S. A. Konkurentsiya kak dvizhuschaya sila v protsesse doprofessionalnogo razvitiya cheloveka // Chelovecheskiy kapital. 2017. № 4 (100). S. 17–19.

6. Kuzmina N. V. Formirovanie pedagogicheskikh sposobnostey. L., 1961. 98 s.

7. Markitan R. V. Voennoe upravlencheskoe obrazovanie // Voennaya didaktika. M.: ID Kupriyanova, 2010. S. 285–297.

8. Padalka Yu. V., Padalka S. A. Motivatsionnyy komponent psihologicheskoy gotovnosti rukovoditeley v obrazovatelnykh organizatsiyah k upravleniyu professorsko-prepodavatel'skim sostavom // Chelovecheskiy kapital. 2017. № 11 (107). S. 45–49.

9. Pankova T. A. Rol emotsionalnogo intellekta v sotsialno-psihologicheskoy adaptatsii molodykh spetsialistov [Elektronnyy resurs] // Psihologicheskie issledovaniya: elektron. nauch. zhurn. 2011. T. 5. № 23. S. 5.

10. Rean A. A., Chepurnaya Yu. V., Fedoseeva A. V. Psihologicheskaya adaptatsiya i stanovlenie vyipusknika vysshego uchebnogo zavedeniya v period perehoda k professionalnoy deyatel'nosti // Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii. 2016. № 3. S. 243–248.

11. Fetiskin N. P., Kozlov V. V., Manuylov G. M. Sotsialno-psihologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i mal'nykh grupp. M.: Izd-vo Instituta psihoterapii, 2002. 339 s.

12. Horoshev A. N. Vvedenie v upravlenie proektirovaniem mekhanicheskikh sistem: uchebnoe posobie. Belgorod, 1999. 372 s.

*A. A. Galushkin*

### СПЕЦИФИКА ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

*Работа педагога в высшей школе подразумевает широкий спектр деятельности, включающей творческую, научно-исследовательскую и воспитательную составляющие, что делает данный вид деятельности достаточно сложным для внедрения универсальных методов трудовой мотивации. Статья посвящена изучению вопросов и способов мотивации педагогов высшей школы. Методы мотивации сотрудников можно разделить на две большие группы: материальные и нематериальные, а также на внешние и внутренние. В статье делается акцент на материальных и нематериальных способах мотивации. Целью статьи является их характеристика, а также анализ эффективности для педагогических работников. Автором делается вывод о необходимости уделить более пристальное внимание не только материальным методам повышения мотивации, но и нематериальным для достижения оптимального баланса между ними, который позволит учесть психологические и социальные особенности педагогов высшей школы.*

**Ключевые слова:** мотивация, педагогический работник, профессорско-преподавательский состав, мотивация работников, высшая школа, мотивация преподавателей.

*A. Galushkin*

### SPECIFICITY OF LABOR MOTIVATION OF THE UNIVERSITY PROFESSOR

*The work of a teacher in higher education implies a wide range of activities including a creative, research and educational component, which makes this type of activity rather difficult to implement universal methods of work motivation. The article is devoted to the study of issues and ways of motivating teachers of higher education. Employee motivation methods can be divided into two large groups: tangible and intangible, as well as external and internal. The article focuses on the material and intangible ways of motivation. The purpose of the article is to characterize them, as well as the effectiveness analysis for teachers. The author concludes that it is necessary*

*to pay more attention not only to material methods of increasing motivation, but also non-material, to achieve an optimal balance between them, which will allow to take into account the psychological and social characteristics of teachers of higher education.*

**Keywords:** motivation, teacher, faculty, employee motivation, high school, teacher motivation.

**Введение.** Педагогические работники в высшей школе являются ключевым звеном в формировании высококвалифицированных кадров. Поэтому важно уделять внимание исследованию профессиональной компетенции педагогов высшей школы и, что немаловажно, их мотивации в осуществлении трудовой деятельности. Многообразие преподавательской деятельности затрудняет разработку универсальных способов повышения уровня мотивации профессорско-преподавательского состава. При этом необходимо соблюдать баланс между материальными и нематериальными средствами мотивации, что позволит учесть интересы педагогов различных сфер деятельности.

Сегодня можно говорить о существовании целого спектра негативных тенденций в российском образовательном процессе, из которых на формирование качественно-го профессорско-преподавательского состава влияет уход молодых кадров в иные сферы занятости из-за недостаточной оценки их профессионального труда, что закономерным образом влечет за собой замедление смены поколений преподавателей [2]. Подход руководителей образовательных учреждений к мотивации своих сотрудников должен базироваться на выявлении их реальных психологических и социальных потребностей, а не осуществляться через профессиональное давление путем установления санкций за недостижение рабочих показателей.

Все вышесказанное обуславливает высокую актуальность исследования особенностей мотивации педагогов высшей школы и выявления более эффективных способов стимулирования труда педагогических работников данной сферы.

Успешность деятельности современных университетов во многом зависит от того, как руководство сможет использовать кадровый потенциал, раскрыть возможности профессорско-преподавательского состава. Качество работы педагогических кадров напрямую влияет на судьбу учебного заведения не только в рамках соответствия государственным стандартам образования, но и в рамках его конкурентоспособности по сравнению с иными учебными заведениями.

**Понятие мотивации педагогических работников высшей школы.** Сегодня существует большое количество различных теорий мотивации, как отечественных, так и зарубежных, и не сформирована общепризнанная концепция, которая бы охарактеризовала мотивацию как целостное явление.

В самом общем смысле понятие мотивации можно сформулировать следующим образом: это процесс, благодаря которому иницируются и направляются усилия и действия для удовлетворения индивидуальных и корпоративных целей [13]. В свою очередь, управление процессами мотивации — это ее создание и удержание на оптимальном уровне [8, с. 175].

Все формы мотивации не оказывают одинакового влияния на создание мотивированной рабочей силы, некоторые из них сильнее влияют на мотивацию труда, а другие не оказывают предполагаемого влияния, и очень сложно точно предсказать, каким образом конкретный стимул или вознаграждение повлияют на индивидуальное поведение.

Роль руководства в процессе мотивации сотрудников является очень важной, и ее

нельзя игнорировать, поскольку одной из основных задач руководителей является повышение мотивации сотрудников и их привлечение к достижению организационных целей. Если учесть тот факт, что мотивация не может наблюдаться исключительно в виде серии действий, которые предпринимаются руководителями в рамках делегирования заданий, можно понять, что они должны быть творческими в формировании множества стимулов, которые могут породить личные и внутренние обязательства, а также повышение энтузиазма сотрудников в достижении целей организации, в данном случае высшего учебного заведения.

Когда дело доходит до мотивации работы сотрудников, самым важным вопросом является то, что мотивирует людей к достижению организационных целей и повышению их эффективности [1]. Хотя трудно определить влияние конкретного мотиватора на индивидуальное поведение, исследования, проведенные в области мотивации работы, показали, что существуют две основные группы мотиваторов: внутренние и внешние. Внешние мотиваторы — это вознаграждения, внешние по отношению к работе, такие как премии, поощрение или дополнительные льготы; внутренними мотиваторами являются те, которые представляют собой часть самой работы, например, личная ответственность, честность, возможность постоянного совершенствования собственных навыков через выполнение рабочих задач.

В целях повышения потенциала и мотивации учителей университеты должны создать среду, поддерживающую творчество и развитие знаний, что означает формирование подхода к педагогическим работникам, позволяющего поддерживать их инициативу по повышению квалификации и развитию своих способностей [2]. Преподаватель университета должен учиться всю жизнь, развивать свою личность, собственный потенциал. И, что важно, развитие

способностей педагога всегда связано с собственной мотивацией и доверием к прогрессу [4].

**Способы мотивации педагогических работников и их эффективность.** Развитие мотивации педагогов осуществляется через различные формы материальных и нематериальных вознаграждений.

Материальные компенсации и стимулы направлены на обеспечение и улучшение финансового положения сотрудников и финансовую компенсацию за работу. Они обычно делятся на прямые материальные компенсации, такие как заработная плата, бонусы и стимулы, вознаграждение за распространение знаний, тренинги, оплата повышений квалификации, оплачиваемые свободные дни, страхование.

Нематериальные формы мотивации основаны на предоставлении вознаграждений, таких как публичное признание заслуг преподавателя, вынесение благодарностей, учет мнения при формировании образовательной программы, наличие возможности проводить научные исследования.

В рамках мотивации стоит сказать также и о том, что перед педагогом часто встает выбор: искать дополнительные источники заработка или же заниматься творческой или научной деятельностью, сохранив прежний уровень своего дохода. То есть может возникнуть ситуация, когда для преподавателя наиболее важным мотивом его деятельности является именно возможность реализовать свой научный потенциал, но он не имеет возможности уделить этому желаемого количества времени из-за невысокого заработка.

Политика руководства играет решающую роль в мотивации и вознаграждении сотрудников с целью достижения ими более высокой производительности труда и создания исключительных результатов для университета. Непосредственное подключение долгосрочных целей образовательной организации с вознаграждением со-

трудников за их производительность создает стратегический подход к мотивационному процессу [10].

Мотивация профессорско-преподавательского состава стала одним из основных вопросов реформирования высшей школы и введения «эффективного контракта» [9]. Под эффективным контрактом понимается трудовой договор, в котором, помимо фиксации оплаты труда, должностных обязанностей, содержатся показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных услуг, а также меры социальной поддержки [9]. Данная система была разработана для того, чтобы повысить эффективность работы педагогических работников в высшей школе путем дополнительной материальной стимуляции.

Однако решение сделать акцент именно на материальной стимуляции не в полной мере отвечает реальным мотивационным потребностям педагогов. Большое количество проведенных анализов и исследований демонстрирует высокую роль нематериального стимулирования. Так, например, в статье А. В. Данчевской рассказывается об итогах исследования, проведенного в Тюменском государственном нефтегазовом университете и посвященного анализу мотивов преподавательской деятельности педагогов. Исследование показало высокую значимость не только материальных, но и нематериальных средств мотивации [5]. В качестве наиболее действенных способов мотивации были обозначены: повышающий коэффициент к окладу, публичное признание заслуг работы, участие в развитии университета, награды различного уровня, размещение фотографии на Доске почета, премирование. То есть явно видна роль нематериальной мотивации в работе педагога. К аналогичному выводу в своем исследовании пришла И. Н. Воробьева [3].

Более того, нематериальная мотивация оказалась значимее материальной, в то время как существующая система эффективного контракта делает упор на материальное поощрение. Можно также отметить и тот факт, что для российской действительности одним из методов мотивации считается установление жестких планов работы, несоответствие которым влечет для педагога негативные санкции в виде выговоров, лишения премии или публичного обсуждения его некомпетентности в том или ином вопросе (например, в рамках собрания трудового коллектива), что по факту является давлением на работника и, разумеется, в конечном итоге может привести к достижению желаемого результата, но так или иначе не может называться поощрением мотивации.

Сочетание материальных и нематериальных способов мотивации позволит значительно повысить кадровый потенциал высшего учебного заведения, и не стоит отказываться ни от одного из них, однако, как уже было отмечено выше, сейчас наблюдается перекоп в сторону способов материального мотивирования.

Среди наиболее часто используемых способов нематериальной мотивации можно выделить благодарности, публичное признание заслуг, награждения, поощрение научной деятельности и научных достижений [7]. С точки зрения нематериальной мотивации интересным является вопрос о самомотивации и мотивации, создаваемой внутри коллектива. Среди таких способов можно выделить следующие: изучение профессиональной литературы по мотивации, особенно литературы в области кадровых ресурсов, творческие беседы с коллегами на кафедре, факультете и в университете, обмен опытом, участие во внешних профессиональных дискуссиях и форумах, заочный обмен знаниями и опытом мотивации себя и других (коллеги, студенты, партнеры университета) [11]. При этом, несмотря на то что перечисленные методы

мотивации реализуются прежде всего через самих работников, работодатель может оказать им помощь, например, поощряя и финансируя проведение конференций на территории образовательного учреждения или оплачивая посещение конференций своим сотрудникам.

**Заключение.** Необходимо понимать, что педагогический труд является сложным и специфическим из-за творческой и интеллектуальной составляющей профессиональной деятельности, что также нужно учитывать при выработке методов стимулирования мотивации. Сложность педагогического труда, помимо всего прочего, заключается и в его комплексности: преподаватель должен одновременно осуществлять воспитательную, учебно-методическую, научную, организационную деятельность [12]. Кроме того, сложность заключается в отсутствии возможности полно и всесторонне оценить труд преподавателя, так как

итоги деятельности педагога зачастую выражены в нематериальной форме. Например, вложенные педагогом силы в обучение студентов и конечный результат — полученные студентами навыки и знания, несмотря на наличие оценочных средств, сложно анализировать без присутствия доли субъективизма. Из-за того что педагогическая деятельность является высокоинтеллектуальной, в ее стимулировании нельзя ограничиваться только модернизацией схемы оплаты труда, необходимо подключать и иные методы мотивации — социальные, психологические, моральные.

Таким образом, можно сделать вывод, что механизм поощрения профессорско-преподавательского состава должен включать и материальное, и нематериальное стимулирование. Необходимо разработать систему, сочетающую в себе ресурсы материальной и нематериальной мотивации, частью которой останется эффективный контракт.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аквазба Е. О. Мотивация труда педагогических работников как фактор эффективного управления образовательной организацией / Е. О. Аквазба, П. С. Медведев // Современные проблемы науки и образования: электронный научный журнал. 2015. № 1–1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18608> (дата обращения 10.11.2018).
2. Бейлина А. Ф. Мотивация профессиональной деятельности преподавателей высшей школы // Проблемы современного педагогического образования. 2017. № 55–4. С. 68–77.
3. Воробьева И. Н. Особенности системы мотивации трудовой деятельности преподавателя высшей школы // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. Тамбов: Грамота, 2015. № 12 (62): в 4 ч. Ч. 2. С. 67–70.
4. Грига А. Д., Орлицкене И. А., Худяков К. В. Трудовая мотивация в коллективах высшей школы // Современные проблемы науки и образования: электронный научный журнал. 2013. № 4. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9759> (дата обращения 10.11.2018).
5. Данчевская А. В. Особенности мотивации и стимулирования труда научно-педагогических работников // Center for Scientific Cooperation «Interactive plus». URL: <https://interactive-plus.ru/e-articles/303/Action303-81088.pdf> (дата обращения: 08.11.2018).
6. Ларионова М. А. Профессиональная мотивация преподавателя вуза // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 4 (43). С. 38–41.
7. Науменко М. В., Светличная Л. А. Специфика мотивации педагогических работников // Современное образование в России и за рубежом: теория, методика и практика: материалы IV Международной научно-практической конференции. Чебоксары: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2016. С. 48–50.
8. Павлова Ж. Г., Лаврентьев К. А. Рейтинговая система как фактор управления мотивацией преподавателей в высшей школе // Таврический научный обозреватель. 2016. № 3. С. 175–179.

9. Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015) «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» // Собрание законодательства РФ. 2012. № 49. Ст. 6909.

10. *Sergeicheva I. A.* Эффективный способ стимулирования труда в образовательном учреждении высшего образования // Управление в современных системах. 2015. № 1 (5). С. 55–60.

11. *Liu S., Onwuegbuzie A. J.* Teachers' motivation for entering the teaching profession and their job satisfaction: A cross-cultural comparison of China and other countries // Learning Environments Research. 2014. N 17 (1). С. 75–94.

12. *Simić N., Purić D., Stančić M.* Motivation for the teaching profession: Assessing psychometric properties and factorial validity of the Orientation for Teaching Survey on in-service teachers // PSIHOLOGIJA. 2018. N 1. P. 1–23.

13. *Schieb L. J., Karabenick S. A.* Teacher motivation and professional development: A guide to resources. Math and Science Partnership — Motivation Assessment Program. University of Michigan, Ann Arbor, MI, 2011.

## REFERENCES

1. *Akvazba E. O.* Motivatsiya truda pedagogicheskikh rabotnikov kak faktor effektivnogo upravleniya obrazovatelnoi organizatsiei / E. O. Akvazba, P. S. Medvedev // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya: elektronnyy nauchnyy zhurnal. 2015. № 1–1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18608> (data obrascheniya 10.11.2018).

2. *Beilina A. F.* Motivatsiya professionalnoy deyatel'nosti prepodavateley vysshey shkoly // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. 2017. № 55-4. S. 68–77.

3. *Vorobeva I. N.* Osobennosti sistemy motivatsii trudovoy deyatel'nosti prepodavatelya vysshey shkoly // Istoricheskie, filosofskie, politicheskie i yuridicheskie nauki, kulturologiya i iskusstvovedenie. Voprosy teorii i praktiki. Tambov: Gramota, 2015. № 12 (62): v 4 ch. Ch. 2. С. 67–70.

4. *Griga A. D., Orlitskaya I. A., Hudyakov K. V.* Trudovaya motivatsiya v kolektivah vysshey shkoly // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya: elektronnyy nauchnyy zhurnal. 2013. № 4. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9759> (data obrascheniya 10.11.2018).

5. *Danchevskaya A. V.* Osobennosti motivatsii i stimulirovaniya truda nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov // Center for Scientific Cooperation «Interactive plus». URL: <https://interactive-plus.ru/e-articles/303/Action303-81088.pdf> (data obrascheniya: 08.11.2018).

6. *Larionova M. A.* Professionalnaya motivatsiya prepodavatelya vuza // Psihopedagogika v pravoohranitelnykh organakh. 2014. № 4 (43). S. 38–41.

7. *Naumenko M. V., Svetlichnaya L. A.* Spetsifika motivatsii pedagogicheskikh rabotnikov // Sovremennoe obrazovanie v Rossii i za rubezhom: teoriya, metodika i praktika: materialy IV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Cheboksary: OOO «Tsentr nauchnogo sotrudnichestva “Interaktiv plus”», 2016. S. 48–50.

8. *Pavlova Zh. G., Lavrentev K. A.* Reytingovaya sistema kak faktor upravleniya motivatsiei prepodavateley v vysshey shkole // Tavricheskii nauchnyy obozrevatel. 2016. № 3. S. 175–179.

9. Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015) «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» // Собрание законодательства РФ. 2012. № 49. Ст. 6909.

10. *Sergeicheva I. A.* Эффективный способ стимулирования труда в образовательном учреждении высшего образования // Управление в современных системах. 2015. № 1 (5). С. 55–60

11. *Liu S., Onwuegbuzie A. J.* Teachers' motivation for entering the teaching profession and their job satisfaction: A cross-cultural comparison of China and other countries // Learning Environments Research. 2014. N 17 (1). С. 75–94.

12. *Simić N., Purić D., Stančić M.* Motivation for the teaching profession: Assessing psychometric properties and factorial validity of the Orientation for Teaching Survey on in-service teachers // PSIHOLOGIJA. 2018. N 1. P. 1–23.

13. *Schieb L. J., Karabenick S. A.* Teacher motivation and professional development: A guide to resources. Math and Science Partnership — Motivation Assessment Program. University of Michigan, Ann Arbor, MI, 2011.