

УДК: 331.101

НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ DIRECTIONS OF OPTIMISATION OF MOTIVATION OF WORK OF LECTURER

Савченко Наталья Алексеевна

кандидат психологических наук,
доцент кафедры гуманитарных дисциплин,
Таганрогский институт управления и экономики
novianatalya@list.ru

Savchenko Natalya Alekseevna
candidate of psychological sciences,
associate professor of
the department of humanities,
Taganrog institute of
management and economics
novianatalya@list.ru

Аннотация. В статье делается обзор современных представлений о способах оптимизации мотивации труда преподавателя. Рассматриваются основные проблемы мотивации труда преподавателя, выделяются основные направления ее оптимизации с учетом особенностей российского менталитета.

Annotation. In article the review of modern representations about ways of optimisation of motivation of work of the lecturer is presented. The basic problems of motivation of work of the lecturer, the basic directions of its optimisation taking into account features the Russian mentality are considered here.

Ключевые слова: мотивация труда преподавателя, рейтинговая система, оплата труда, менталитет.

Keywords: Motivation of work of the lecturer, rating system, the payment of work, mentality.

В последнее 20-тилетие повысился интерес к проблеме мотивации труда преподавателя высшей школы. Условия перехода к рыночной экономике и реализации идеи оплаты труда по личному вкладу каждого работника обнаружили новые аспекты в проблеме мотивации труда преподавателя. Преподавательский труд является многоаспектным, сложным, поэтому к его мотивации необходимо подходить системно, в частности требуется учитывать такие его особенности, как: творческий характер, требования к повышенной моральной ответственности за результаты деятельности, совмещение разнотипных видов деятельности (педагогической, методической, исследовательской, воспитательной), ненормированность, крайняя важность результатов труда для жизнеспособности народа. Перечисленные особенности рождают сложности в нормировании труда, оценке результатов деятельности, что затрудняет формирование объективной системы мотивации труда в вузе. Поэтому применение схем мотивации труда обычного наёмного персонала здесь затруднено. В связи с этим целью статьи является обзор современных представлений в менеджменте о направлениях оптимизации мотивации труда преподавателей.

Прежде всего, необходимо обозначить основные проблемы мотивации труда преподавателей, которые выделяются различными авторами и оказываются демотивирующими в деятельности преподавателя:

1) Множественность функций преподавателя, который кроме своей основной педагогической деятельности, должен заниматься наукой, коммерциализацией интеллектуальной собственности, саморекламой, технологическими вопросами преподавания, воспитанием студентов, при условии жестких финансовых ограничений и при сильной конкуренции с коллегами [1].

2) Прикрепление дополнительных ролей не свойственных традиционной роли преподавателя в нашей культуре, а именно роль – бизнесмена, который продвигает свои услуги на образовательном рынке. В условиях перехода к рынку перед вузом открывается негативный смысл, в котором вуз является не «храмом знания», а рынком. В этой части инновационный вуз отождествляется с предпринимательской деятельностью, а все участники этой деятельности ориентированы на доход. О чем красноречиво говорят слова Н.Е. Покровского: «Отныне университет – это не храм науки, а market place в самом широком смысле этого понятия... Бесспорными лидерами среди университетов становятся те из них, кто любыми способами (иногда далекими от академиче-

ских) привлекают массы студентов, мобилизуют грантовую поддержку со стороны фондов и частных доноров, а также постоянно работают над своим личным брендом на внешнем рынке, включая престижные премии, шумные публикации, связь со СМИ и пр.» [Цит по: 2, с. 60]. И, безусловно, современная политика Министерства образования мотивирует вузы к широкой предпринимательской деятельности.

В последнее время возникает потребность сломать традиционные ценности преподавательского труда и сформировать новые «ценности» преподавателя рыночного типа, и связано это, прежде всего, с представлением о том, что образование – это всего лишь услуга. При этом теряется смысл образования самого по себе. Святейший Патриарх Кирилл, выступая в Воронежском госуниверситете, сказал: «Преподаватель – не продавец. Это наставник, который помогает молодым найти свой путь в жизни». Условия ломки ценностей является кризисным для человека, а в условиях кризиса он в принципе не может дать желанный производительный труд

3) Низкая оплата труда [1; 2; 3; 4]. Так, Шкляев А.Е. пишет: «Зарплата работников высшего образования в нашей стране в разы меньше, чем в странах, сопоставимых с Россией по уровню ВВП на душу населения (Мексикой, Турцией, Аргентиной, Малайзией)» [2, с. 61]. Ильина И.Ю. отмечает, что недопустимо низкая оплата труда преподавателей вузов приводит к тому, что сохраняется высокий уровень вторичной занятости преподавателей, вынужденных подрабатывать в других вузах, заниматься репетиторством, что отнимает силы и время [1]. Корнеева А.А. указывает, что заработная плата преподавателя в 1,5–2 раза ниже уровня средней заработной платы работников промышленного комплекса.

4) Нерешенные проблемы вхождения российской системы образования и науки в международное поле [5].

5) Факторы организации труда – дисбаланс учебной, методической и исследовательской работы; усиление рутинной и монотонной работы, связанной с переходом на новую систему образования, которая оттягивает внимание с исследовательского творчества на тривиальные методические аспекты деятельности; необоснованное увеличение количества читаемых дисциплин, что ведет к уменьшению качества работы; стремление администрации возложить дополнительные работы на ППС, при сохранении той же заработной платы и т.д.

Обзор литературы показывает, что можно выделить несколько направлений воздействия на мотивацию преподавателя:

1. Создание рейтинговой системы оценки творческой работы преподавателя. Данное направление можно подразделить на два вида рейтинговой оценки: индивидуальную и групповую.

Индивидуальная рейтинговая оценка работы преподавателя предполагает выделение и учет показателей для отдельно взятого преподавателя. В частности, Е.А. Харитонов, О.В. Михайлов, Н.Е. Харитонова предлагают рейтинговую систему, которая разработана для научно-исследовательского института, включающую следующие пункты [6]:

- 1) все работники видят результаты своего рейтинга и рейтинга своих коллег;
- 2) сумма вознаграждения определяется на весь период работы руководителем;
- 3) организация специального органа, который осуществляет управление рейтинговой системой – совет рейтинговой системы (СРС НИУ);
- 4) преподаватели делятся на ряд категорий: ассистенты, старшие преподаватели, доценты, профессора. Для каждой из них устанавливаются свои виды творческой деятельности и среднестатистический объем работы;
- 5) выделяются четко определенные виды деятельности (издательская, научная, изобретательская и т.д.);

6) каждый вид деятельности включает определенные виды работ (издательская деятельность предполагает написание статей, монографий и т.д.), которые характеризуются набором показателей (статья может характеризоваться ее объемом (в п.л.), статусом журнала и т.д.). Показатели выполняемых работ должны отражать то, что действительно может выполнить данный исполнитель. Все показатели вида работы оцениваются по 100 балльной системе, при этом общее их число устанавливается решением СРС НИУ. Зна-

чимость работы определяется числом показателей, которое характеризует данную работу, и числом поощрительных надбавок, которые могут добавляться руководством НИУ. Каждый показатель измеряется в баллах: 100–81 «отлично», 80–61 «хорошо», 60–41 «удовлетворительно», 40–21 «плохо», 21–0 «очень плохо»;

7) СРС НИУ определяет некоторое число лиц НИУ, которые за каждый вид работы (показатель) могут устанавливать поощрительные надбавки;

8) для многих видов работ СРС может ввести коэффициент релаксации – временной параметр, который определяет период действия рейтинга после окончания текущего срока работы (например, после защиты диссертации);

9) вычисление заработанных баллов по каждому показателю производится автоматически в зависимости от достигнутых результатов исполнителя и результатов работы его коллег, выполняющих аналогичный вид работы;

10) производится подсчет общего показателя.

Групповая оценка результатов деятельности предполагает составление рейтинга кафедр, факультетов. В частности, Аквазба Е.О., Медведев П.С. предлагают повышать эффективность работы педагогического коллектива через комплекс оптимальных педагогических условий управления персоналом [7]. Управление в вузе можно осуществлять посредством составления рейтингов кафедр с включением следующих показателей и критериев их оценки: количество ставок научно-педагогических работников и учебно-вспомогательного персонала кафедры; процент преподавателей с учёными степенями кандидата и доктора наук; процент преподавателей, имеющих учёное звание профессора или доцента по кафедре; количество студентов-выпускников по специальностям и направлениям кафедры; количество выданных выпускникам дипломов с отличием; процент трудоустроенных выпускников по специальности; количество прикреплённых к кафедре аспирантов и докторантов; соотносённость штатных преподавателей и совместителей на кафедре; количество публикаций в журналах, рецензируемых ВАК, выполненных штатными преподавателями; количество монографий, учебников и учебных пособий, выпущенных преподавателями кафедры (с грифом или без); количество проведённых преподавателями кафедры научных, воспитательных, спортивно-массовых мероприятий; общее число студентов кафедры, ставших победителями и призёрами олимпиад вузовского, регионального и всероссийского уровней; выполнение плана набора абитуриентов либо слушателей на программы дополнительного профессионального образования; объём привлечённых кафедрой средств, направленных на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

II. Совершенствование системы оплаты труда. В частности, Набиуллина М.К. выделяет следующие направления совершенствования системы оплаты труда [8]:

1) увязка оплаты труда с достижением конкретных показателей качества количества предоставляемых организацией услуг (выполнения работ);

2) использования принципов эффективного контракта. Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, а также меры социальной поддержки;

3) введение систем оценки результатов труда преподавателя, главным образом, по конечному результату – рейтинговая оценка.

Автор утверждает, что «именно новая система оплаты труда должна решить ряд проблем высшей школы в условиях современности: сохранение и развитие интеллектуального капитала вуза, совершенствование качества образования, отвечающего требованиям современности, стимулирование инновационного развития экономики страны и другие проблемы» [8, с. 100]. При этом автор отмечает, что показатели и критерии эффективности деятельности зачастую недостаточно проработаны, а их применение носит формальный характер.

Корнеева А.А. предлагает учитывать фактор рынка труда при создании системы материального стимулирования, т.е. корректировать уровень оплаты с текущими заработками в конкретном регионе по профессиям, требующим аналогичной квалификации

[4]. Также устранить разрыв в заработной плате ППС различных факультетов, выработать более свободный ненормированный режим работы. Администрации целесообразно не бороться с дополнительным заработком сотрудников, а также применять в качестве важного источника дополнительных заработков внутреннее совместительство.

III. Упорядочивание функций преподавателя. Ильина И.Ю. говорит о формировании культуры коммерциализации, т.е. создании пласта специалистов, которые будут принимать на себя функции коммерческого продвижения научных разработок преподавателей [1]. Иными словами, предполагает снять с преподавателей роли маркетолога, предпринимателя, который продвигает свои товары и услуги.

IV. Баланс учебной и научной деятельности. В частности, Ильина И.Ю. говорит о гармоничном сочетании научной и учебной деятельности преподавателя (уменьшение одной – увеличение другой при наличии обязательного минимума той и другой) [1]. Ларионова М.А. говорит о необходимости учитывать склонность преподавателя к различным аспектам труда – педагогической, методической, исследовательской [9]. Автор говорит о трех типах преподавателей, ориентированных на различные аспекты профессиональной деятельности в высшей школе: преподаватель-дидакт (интерес непосредственно к предмету, стремление к высоким результатам именно как педагога), преподаватель-методист (интерес к методическим аспектам деятельности) и преподаватель-ученый (интерес к научно-исследовательской работе). При мотивировании преподавателей необходимо учитывать уровень их профессионализма и направленность на тот или иной вид преподавательской деятельности

V. Развитие организационной культуры. Протасова И.И., Стрелец Е.А. предлагают рассматривать одним из инструментов управления мотивацией труда преподавателей его организационную культуру [10].

VI. Реальные процедуры профотбора и профаттестации. Корнеева А.А. указывает, что на мотивационную сферу, а, следовательно, и на результат деятельности преподавателя, существенным образом влияет общественная оценка – периодическая аттестация преподавателей. Автор предлагает дробить разряды на мелкие уровни, по которым будут оцениваться мастерство преподавателя. Таким образом дифференцировать оплату труда в зависимости от его качества и количества. В этих целях предлагается: разделить нагрузку на лекционную и практическую (ввести, например, коэффициенты: лекции – 2, практические занятия – 1,5); специфику преподаваемого предмета; планы преподавателя на 3-5 лет; педагогический стаж (например, до 3-х лет коэффициент равен 1, через 5 лет он увеличивается на 10 % и далее через каждые 5 лет); организационную и управленческую работу; наличие научных достижений и изысканий в изучаемой и преподаваемой дисциплине; необходимость повышения квалификации и т.д. Корнеева А.А. указывает на то, что реальные, а не формальные конкурсы на замещение вакантных должностей, позволят стать действенным средством профотбора [4]. В основу кадровой политики необходимо положить принципы целевой поддержки наиболее продуктивно работающих ученых, подлинную конкурентность при замещении вакантных должностей, конкретных исследовательских результатов, предусмотреть специальную программу поддержки научной активности молодых исследователей и преподавателей.

VII. Опосредованные способы. Стабилизация состава кафедр, усиление научно-исследовательской деятельности студентов и т.д.

Необходимо отметить, что в каждом рассматриваемом случае авторы говорят о внешней мотивации трудовой деятельности, т.е. о возможности воздействия на мотивацию преподавателя средствами внешних сторон его деятельности (условия труда, организация труда, материальное вознаграждение и т.д.). Аспекты внутренней мотивации труда преподавателя в работах отсутствуют.

При анализе направлений оптимизации мотивации труда преподавателей, необходим выход на уровень национальных особенностей и ментальности народа, который является объектом управления. Так, необходимо отметить наше видение возмож-

ности применения с учетом российского менталитета, выделенных способов оптимизации мотивации преподавателя.

Именно в связи с внедрением новой системы оплаты труда вузам предписывается введение системы стимулирующих выплат. Рейтинговая система стала тем инструментом, в котором менеджеры видят основу для решения проблемы стимулирующих выплат, которые якобы должны усилить мотивацию работников. Рейтинговая система отличается формальностью и поверхностностью, математическим подсчетом работ, но не учитывает качественную сторону деятельности преподавателя. Недостаток всех рейтингов заключается в их суживании пространства результатов деятельности только до указанных показателей, при этом отбрасываются в сторону так называемые «несущественные» показатели, которые также органично включаются в профессиональную деятельность.

Особенно отношение к рейтинговой системе оценки в нашем обществе. Рейтинговая система не работает даже в студенческой среде. Менталитет нашей культуры не приемлет вывешивание рейтинговых (личных) достижений на всеобщее обозрение. Даже, если рейтинговая система и присутствует при оценке результатов труда, то обычно ее стремятся сгладить, чтобы не было взаимных обид и напряженных отношений в коллективе. Богдан Н.Н. указывает на то, что высокую значимость в деятельности преподавателя имеют такие мотивы, как «делать стоящую, интересную работу» и «иметь хорошие отношения с коллегами», что является фактором стабильности вузовских коллективов, несмотря на неудовлетворенность условиями работы и заработной платой [11].

В этом плане «хорошие отношения с людьми» выступают более важными, чем индивидуальные достижения. Для нашей культуры более традиционна доска почета для самых плодотворных работников, а работники, которые срываются по каким-то причинам хуже, не акцентируются. Это с одной стороны подчеркивает индивидуальные заслуги работников, с другой стороны не устраняет ориентации на хорошие отношения, которая присутствует в менталитете нашего народа. В инокультурных моделях менеджмента рейтинг выставляется на всеобщее обозрение и функционирует на принципах открытости, т.е. людям все равно, что будет чувствовать или обидится ли работник, который располагается в конце таблицы. Это основа эффективности рейтинга в индивидуалистических культурах. Для того чтобы рейтинговая система заработала, необходимо отформатировать сознание человека, сделать его индивидуалом, которому ничего неважно кроме своего достижения. Данная позиция враждебна нашей культуре, т.к. для нее всегда были выше хорошие человеческие отношения с людьми, чем индивидуальные достижения. В условиях сокрытия или смягчения результатов рейтинга, характерного для коллективистического мировоззрения, любые рейтинги не оказывают эффект на деятельность людей.

Сам рейтинг предполагает цифровую дифференциацию работников по категориям, которые тяготеют к 5-ти бальной школьной оценке. В итоге складывается вполне реальная картина «отличников», «хорошистов», «троечников» и «двоечников» с учеными степенями и званиями. Далее встает реальная угроза раскалывания коллектива на эффективных и неэффективных преподавателей, по аналогии с американским клише «лидер» и «лузер». Эта линия размышления приводит некоторых авторов к кощунственной мысли о том, что повышение оплаты труда работников высшего образования до конкурентоспособного уровня должно затронуть только эффективную часть преподавателей вузов, ведущих научные исследования и способствующих вхождению учреждения в сотню лучших вузов мира [12]. На первую категорию («лидеров», эффективных преподавателей) предлагается обратить большее внимание, всячески поощрять их, а на вторую категорию («лузеров», неэффективных преподавателей) отправить меньше средств и внимания. И в этом видится суть мотивации труда?! Возникает вполне резонный вопрос: «Зачем вообще держать неэффективных преподавателей?» Ситуация представляется еще более абсурдной, когда в аудиторию к студентам войдет «неэффективный преподаватель». Как студенты будут воспринимать его с таким клише? Подобная практика враждебна, разрушительна и для коллектива, особенно хорошим отношениям с коллегами.

Одной из сложностей совершенствования системы оплаты труда в России является недофинансирование ГОУ и недостаточность самофинансирования ЧОУ. Это приводит к тому, что оплата труда преподавателя априори низкая и высокой не будет никогда.

С другой стороны, если говорить о дифференциации оплаты труда в зависимости от достижения показателей, то Шкляев А.Е. подчеркивает, что многие показатели

эффективности или вуза, или преподавателя не могут быть отражены в финансовых показателях [2]. Речь идет, прежде всего, о нравственных аспектах обучения, которые особенно важны для нашей культуры. Многие авторы настаивают на оплате труда за конкретный результат. Конкретным результатом обучения в вузе является духовно богатый человек, знающий свой путь в жизни. Как измерить это духовное богатство и степень знания своего жизненного пути? Следовательно, правильным было бы при дифференциации оплаты труда учитывать те факты деятельности преподавателя, которые скрыты от объективного измерения – его духовное влияние на студента, его способность передать честное отношение к делу, которым занимаешься, его возможность передать ответственность за себя и других людей, важность для общества результатов его научного творчества и т.д. В современных условиях бытия об этом напрочь забыто как о несущественном, архаическом, первобытном отношении к образованию. Данные особенности труда преподавателя делают невозможным выработку строгой системы показателей, т.к. любые показатели априори будут грубить результаты деятельности, т.е. формальными, поверхностными.

Колесникова Г.И. проводит социально-философский анализ трех основных мотивирующих моделей существующих в современной России – биологическая (негативная), социальная (нейтральная) и позитивная (творческая) [13]. Наиболее предпочитаемой, согласно автору является третья модель – позитивная (творческая). Главный принцип данной модели – помощь преподавателю в реализации тех показателей, которые рассматриваются как предпочтительные для вуза и способствуют совершенствованию профессиональной деятельности. Так, если для вуза важен показатель статьи ВАК, то вуз оказывает финансовую поддержку их публикации.

Соответственно совершенствование оплаты труда предполагает достойную базовую часть за нормированные виды деятельности и добавочную (стимулирующую) часть за осуществления важных показателей для вуза. При планировании стимулирующих выплат следует учитывать несколько принципов. Должен быть учтен принцип доступности для каждого преподавателя, а также принцип гарантии его получения при осуществлении деятельности. Результаты рейтинга с сомнительностью попадания в «10-ку сильнейших» и получения «призрачных бонусов» сводит на нет всю стимуляцию. Стимулирующие выплаты должны касаться всех преподавателей. В этом случае произойдет уход от мифического рейтинга, будут усиливать весовые показатели вуза и профессиональные достижения преподавателя. Также следует учитывать принцип контроля качества результатов, т.е. выплаты начисляются для подлинно качественных работ, что предполагает их экспертную оценку.

Важным элементом в мотивации является организационная культура. Учитывая особенности менталитета нашего народа, основным понятием вокруг, которого должна образовываться организационная культура – это «хороший коллектив», т.е. дружеские отношения между коллегами, взаимное доверие, отсутствие подлости, эгоистических интересов и прочее. Как отмечалось выше, хорошие отношения с коллегами являются фактором стабилизации вузовских коллективов и состава кафедр. Это особенно важно, т.к. большая часть официальных дел в нашей культуре решается неофициально, т.е. посредством человеческих отношений.

Таким образом, учитывая вышесказанное для того, чтобы повысить производительность труда преподавателя, необходимо обратиться к указанным направлениям оптимизации мотивации труда, учитывая особенности менталитета объекта управления:

- отказаться от рейтинговой оценки результатов деятельности и выходить на качественные показатели деятельности преподавателя. Ильина И.Ю. предлагает делать акцент при оценке результатов работы не на количество, а на качество публикаций; ежегодно подводить итоги научной работы, отмечая морально и материально крупные исследования, разработку учебников, учебных пособий и премируя их авторов, вводить премии за хорошую публикацию в авторитетном журнале, обеспечивать перевод лучших научных работ на иностранные языки, расширять информационные и полиграфические возможности вузов;

- разработки процедуры стимулирования на принципах всеобщности, гарантированности и контроля. Стимулирование основано на принципе – вуз берет на себя финансовую и техническую поддержку деятельности тех компонентов, которые необходимы ему на выходе;

– при выработке системы оплаты и планирования системы мотивации труда преподавателя необходимо учитывать ценности типичные для нашей культуры, такие как «хорошие отношения с людьми». Поэтому система оплаты труда с опорой на индивидуальные достижения, сильным размежеванием «преподавателей-лидеров» и «преподавателей-аутсайдеров» не приемлема;

– упорядочивание традиционного триединства преподавательской деятельности, т.е. гармонизация, балансирование и оптимальное сочетание педагогической, методической и научной деятельности. Все три сферы требуют отдельных характеристик от преподавателя: есть хорошие педагоги, но слабые исследователи, есть хорошие исследователи, но слабые педагоги, есть хорошие методисты, но слабые педагоги и т.д. При воздействии на мотивацию необходимо подходить с этих трех сторон его деятельности: с педагогической и методической – с помощью системы аттестации и повышения квалификации; с научно-исследовательской – создание атмосферы научного творчества через систему научных конференций, приглашение именитых коллег, спонсирования разработок и т.д. Смирнов В.Т., Барсуков Г.В., Родионова Е.М. среди факторов успешной исследовательской работы выделяют [14]: сочетание свободы творчества и координация работы; частота и содержательность творческих, интеллектуальных коммуникаций; увлеченность наукой; карьерно-статусные мотивы; материально-социальные мотивы;

– регулирование традиционных и нетрадиционных функций преподавателя с учетом российского менталитета. В условиях перехода к рынку, но учитывая особенности отношения к преподавателю в нашей культуре, должна быть произведена строгая дифференция традиционного триединства преподавательской деятельности и новой коммерческой функции. Все коммерческие функции должны быть отняты от преподавателя и переданы пласту специалистов, которые занимаются технической стороной поисков грантов, внедрения разработок, продвижением услуг и т.д.

При разработке системы мотивации преподавателей необходимо ответить на вопрос, а нужен ли на рабочем месте человек, который гоняется за показателями, галочками, тратит свое время на выработку критериев, которые принесут ему дополнительные очки. Нужен ли организации человек, который уже перестал действовать спонтанно, душевно, а только согласно букве рейтинга? Ни в этой ли формализации кроется одна из составляющих современных проблем мотивации труда.

Исследования подчеркивают специфику мотивации труда преподавателей – наличие внутреннего интереса к деятельности и возможности реализации себя [2; 9; 11; 15]. При этом ряд исследований мотивационного профиля преподавателя указывают на то, что финансовые аспекты не являются ведущими в его мотивации [11; 14]. Однако, несмотря на это, большинство авторов предлагает именно материальное вознаграждение как средство повышения мотивации преподавателя. Перечисленные выше демотивирующие факторы деятельности преподавателя создают условия, в которых материальные поощрения не могут стать тем стимулом, который вдохновит преподавателя на работу и бескорыстную службу. В связи с этим система мотивации преподавателя требует анализа и учета различных аспектов организации труда, факторов управления, самого характера труда, внутренних побудительных механизмов работника и всегда предполагает системные изменения.

Литература:

1. Ильина И.Ю. Научно-исследовательская деятельность преподавателей вузов и пути ее активизации / И.Ю. Ильина // Человеческий капитал. – 2013. – № 2.
2. Шкляев А.Е. Мотивация преподавательского труда в инновационном вузе / А.Е. Шкляев // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 4.
3. Зинченко В.Д. Формирование эффективной системы мотивации и стимулирования труда преподавателей высшей школы / В.Д. Зинченко // Бизнес в законе. – 2011. – № 1.
4. Корнеева А.А. Теоретические основы мотивации труда преподавателей высшей школы : Дис. ... канд. экон. наук. (08.00.01). – М., 2007.
5. Левинзон В.С. О системах мотивации научно-преподавательского персонала в вузе / В.С. Левинзон // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 5.
6. Харитонов Е.А. О рейтинговой системе мотивации научно-педагогической деятельности / Е.А. Харитонов, О.В. Михайлов, Н.Е. Харитонова // Высшее образование в России. – 2014. – № 5.

7. Аквазба Е.О. Мотивационная политика образовательной организации как инструмент эффективного управления / Е.О. Аквазба, П.С. Медведев // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2.
8. Набиуллина М.К. Направления совершенствования оплаты труда работников высшего образования / М.К. Набиуллина // *Вестник КазГУКИ*. – 2013. – № 4-1.
9. Ларионова М.А. Профессиональная мотивация преподавателя вуза / М.А. Ларионова // *Психопедагогика в правоохранительных органах*. – 2010. – № 4(43).
10. Протасова И.И. Исследование особенностей развития организационной TQM-культуры в российских вузах / И.И. Протасова, Е.А. Стрелец // *Новые технологии*. – 2011. – № 4.
11. Богдан Н.Н. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа) / Н.Н. Богдан, Е.А. Могилёвкин // *Университетское управление: практика и анализ*. – 2004. – № 3.
12. Богомолова И.С. Сравнительный анализ систем оплаты труда в сфере высшего профессионального образования / И.С. Богомолова, К.Г. Кулешова // *Известия ЮФУ. Технические науки*. – 2012. – № 8.
13. Колесникова Г.И. Социальные механизмы качества образования: поиск оптимальной модели / Г.И. Колесникова // XVI науч.-практ. конференция преподавателей, студентов, аспирантов и молодых ученых. – Таганрог : Изд-во НОУ ВПО ТИУиЭ, 2015.
14. Смирнов В.Т. Лидерские способности преподавателя и научного сотрудника высшей школы. Мотивация творческого труда / В.Т. Смирнов, Г.В. Барсуков, Е.М. Родионова // *Аграрный вестник Урала*. – 2008. – № 12.
15. Скрауч О.Н. Специфика научной мотивации молодых преподавателей региональных вузов: по материалам социологического исследования / О.Н. Скрауч, Л.Л. Мехришвили // *Современные проблемы науки и образования*. – 2013. – № 2.

References:

1. Ilyina I.Yu. Research activity of teachers of higher education institutions and way of her activation / I.Yu. Ilyina // *Human capital*. – 2013. – № 2.
2. Shklyayev A.E. Motivation of teaching work in innovative higher education institution / A.E. Shklyayev // *Bulletin of Omsk university. Economy series*. – 2013. – № 4.
3. Zinchenko V.D. Formation of effective system of motivation and work incentives of teachers of the higher school / V.D. Zinchenko // *Business in the law*. – 2011. – № 1.
4. Korneeva A.A. Theoretical bases of motivation of work of teachers of the higher school: Dis. ... edging. econ. sciences. (08.00.01). – М., 2007.
5. Levinzon V.S. About systems of motivation of scientific and teaching personnel in higher education institution / V.S. Levinzon // *International magazine of experimental education*. – 2015. – № 5.
6. E.A. Kharitonov. About rating system of motivation of scientific and pedagogical activity / E.A. Kharitonov, O.V. Mikhaylov, N.E. Haritonova // *Higher education in Russia*. – 2014. – № 5.
7. E.O. Akvazba. Motivational policy of the educational organization as instrument of effective management / E.O. Akvazba, P.S. Medvedev // *Basic researches*. – 2015. – № 2.
8. Nabiullina M.K. Directions of improvement of compensation of workers of the higher education / M.K. Nabiullina // *Messenger of KAZGUKI*. – 2013. – № 4-1.
9. Larionova M.A. Professional motivation of the teacher of higher education institution / M.A. Larionova // *Psychopedagogics in law enforcement agencies*. – 2010. – № 4(43).
10. Protasova I.I. Research of features of development of organizational TQM culture in the Russian higher education institutions / I.I. Protasova, E.A. Strelets // *New technologies*. – 2011. – № 4.
11. Bogdan N.N. Motivation and a demotivating of professional activity of personnel of higher education institution (on the example of higher education institutions of the Far East federal district) / N.N. Bogdan, E.A. Mogilyovkin // *University management: practice and analysis*. – 2004. – № 3.
12. Bogomolova I.S. The comparative analysis of systems of compensation in the sphere of higher education / I.S. Bogomolova, K.G. Kuleshov // *News of SFU. Technical science*. – 2012. – № 8.
13. Kolesnikova G.I. Social mechanisms of quality of education: search of optimum model / G.I. Kolesnikova // XVI scientific and practical conference of teachers, students, graduate students and young scientists. – Таганрог : NOU VPO publishing house TIUIE, 2015.
14. Smirnov V.T. Leader abilities of the teacher and research associate of the higher school. Motivation of creative activity / V.T. Smirnov, G.V. Barsukov, E.M. Rodionova // *Agrarian bulletin of the Urals*. – 2008. – № 12.
15. Скрауч О.Н. Spetsifika of scientific motivation of young teachers of regional higher education institutions: on materials of sociological research / O.N. Skrauch, L.L. Mekhrishvili // *Modern problems of science and education*. – 2013. – № 2.