

УДК 378.126

## **МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ**

**Е.С. Тупик**

Тверской государственный университет

Рассмотрены современные проблемы мотивации и стимулирования профессорско-преподавательского состава (ППС) вуза, представлены аспекты, которые следует учитывать при совершенствовании системы мотивации и стимулирования.

**Ключевые слова:** *мотивация, стимулирование, образование, высшая школа, профессорско-преподавательский состав, модернизация.*

На современном этапе модернизация высшего образования осуществляется в системном совершенствовании всех его элементов на принципах трансформации в соответствии с основными требованиями современности и преемственностью лучших традиций российского образования.

Неоспоримым является факт того, что система высшего образования вовлекает в образовательный процесс достаточно большое количество ресурсов, среди которых следует отметить человеческие, финансовые, материально-технические. При определении значимости того или иного ресурса в системе образования приоритетную роль занимает человеческий ресурс, где ключевая роль принадлежит профессорско-преподавательскому составу вузов. Квалификация, профессиональная компетентность, высокоморальные человеческие качества, культура профессорско-преподавательского состава, а также другие составляющие кадрового потенциала вуза позволяют обеспечить соответствующую современным требованиям подготовку молодых кадров самых различных направлений и обеспечить тем самым экономическую устойчивость страны в целом.

В связи с этим стоит учесть, что модернизация высшей школы в нашей стране предусматривает пересмотр и реализацию эффективной кадровой политики, которая основывается на внедрении новых стратегий управления профессорско-преподавательским составом при создании всех необходимых и целесообразных условий формирования и эффективных способов функционирования преподавательских кадров высшего учебного заведения. Особое место среди основных наиболее актуальных задач кадрового менеджмента высшей школы занимает изучение и реализация вопросов мотивации и стимулирования

профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава вузов.

С позиции менеджмента мотивация ППС рассматривается как процесс активизации и направления профессиональной деятельности преподавателя вуза в полном соответствии с целями высшего учебного заведения. С другой стороны, необходимо учитывать, что мотивация как явление в значительной степени определяется индивидуально-личностными способностями и интересами преподавателя. Поэтому при определении мотивационной направленности необходимо учитывать не только статусные и квалификационные показатели, но и специфику социально-психологических особенностей данной профессиональной группы, а именно ее потребности, интересы, желания, морально-психологические установки, мироощущение и др. Верная ориентация на последние позволяет своевременно и наиболее правильно подойти к определению стимулирующих факторов, что позволяет достичь наиболее полной реализации имеющегося трудового потенциала вуза.

Следует заметить, что решение вопросов мотивации и стимулирования профессорско-преподавательского состава вузов в условиях модернизации высшего образования приобретает все более актуальный и значимый характер. Это определяется тем, что мотивационно-стимулирующая политика позволяет не только повлиять на трудовое поведение ППС и повысить потенциальные показатели преподавателя вуза, что, безусловно, положительным образом скажется на качестве высшего образования, но и во многом способствует минимизации и исключению негативных тенденций и проблем, сложившихся в системе высшего образования. Современная ситуация в высшей школе характеризуется, например, следующими негативными позициями:

– уход высококвалифицированных преподавателей из сферы образования и поиск себя в других отраслях в результате несоответствующей и во многом несправедливой социальной и финансовой оценки их труда;

– «старение» ППС в результате снижения доли молодых преподавателей в высшей школе ввиду отсутствия желания и возможности получать послевузовское образование с целью дальнейшего трудоустройства в вузе [3, с. 116].

В связи с этим становится очевидным, что решение поставленных вопросов должно носить первостепенный и приоритетный характер как при реализации кадровой политики менеджмента высшего учебного заведения, так и при разработке государственных программ по осуществлению эффективной деятельности высшей школы в нашей стране в настоящее время.

Однако необходимо понимать, что разработка мотивационной стратегии ППС в вузе в современных условиях трансформации нашего общества и модернизации системы высшего образования не должна полностью основываться только лишь на общих теоретических положениях социального управления. Недопустимы и субъективные оценки со стороны руководства кадрового менеджмента вуза, принимающего стратегические решения относительно кадровой политики высшего учебного заведения. Верные стратегические решения по данному вопросу могут приниматься только на основе результатов исследовательских процедур, проводимых в реалиях настоящего времени и отражающих фактическую картину состояния ППС в вузе.

В настоящее время проблемы мотивации и стимулирования ППС высшего образования все чаще попадают в поле зрения психологов и социологов. Результаты психологических и социологических исследований вносят неоспоримо ценный вклад в разработку и принятие управленческих решений по данной проблеме, отражают ее перспективы.

Сравнительный анализ имеющихся исследований позволяет получить следующие выводы относительно мотивации преподавателя высшей школы. Центральным звеном профессиональной мотивации преподавательских кадров вуза являются специфические составляющие, связанные с содержанием и условиями труда в вузе. Среди них в основу приоритетных мотивов в контексте содержания труда входят реализация призвания в сфере преподавательской деятельности, возможность передачи своих знаний и опыта, самореализация в научно-педагогической деятельности. Оценка условий труда в вузе отражает следующую мотивационную направленность преподавателя: ориентация на интеллектуальную среду, возможность гибкого графика работы и свободного времени, возможность карьерного роста и стабильность вуза на рынке образовательных услуг [1, с. 93–94].

Наряду с этим, реализация таких мотивов, как создание благоприятных рабочих условий, самостоятельная планировка рабочего времени, адекватная оценка со стороны руководства, предоставление необходимых условий для профессионального роста, осуществляется крайне слабо.

Результаты исследований позволяют отразить следующую картину, тенденциозно складывающегося мотивационного климата внутри коллектива ППС вузов. Стабильность профессорско-преподавательского коллектива и наличие высокоинтеллектуальной среды позволили получить высокие оценки в реализации таких мотивов, как осуществление интересной работы и позитивные отношения с коллегами. Наличие узконаправленных, во многом уникальных предметных знаний у преподавателей создает в коллективе атмосферу

экспертности со стороны каждого преподавателя, что снимает значимость и актуальность таких мотивов, как наличие лидерских позиций в профессиональном сообществе, привлечение к участию в принятии решений.

В основу специфических требований к осуществлению профессиональной деятельности со стороны преподавателя высшей школы заложены следующие положения: реализация научно-исследовательского труда, непрерывная ориентация на самообразование, желание и умение работать с молодежью. Однако, как показывают результаты исследований, в мотивационную картину современного преподавателя вуза данные положения входят в наименьшей степени. Низкая значимость мотивов ППС также наблюдается и относительно престижа преподавательского труда, и относительно удовлетворенности ППС результатами своего труда. Такая ситуация может трактоваться как кризисная в системе мотивации профессиональной деятельности ППС.

Вопрос о справедливом соответствии между эффективностью труда и системой вознаграждения работника лежит в основе формирования системы материального стимулирования. Заработная плата, как правило, является основой материального стимулирования и элементом мотивации работника к эффективной трудовой деятельности в рамках установленных организационных целей.

Следует отметить, что разработке адекватной системы оплаты труда ППС вуза на протяжении последнего времени уделялось особое внимание. Однако внедряемые сегодня системы материального стимулирования преподавательских кадров высшей школы не являются до конца эффективными, поскольку они не ориентированы на качество работы преподавателя. Применение так называемой «уровниловки» по распределению доплат и надбавок к заработной плате преподавателя не исключает имеющихся проблем с обеспечением качества труда и сохранением наиболее квалифицированных и компетентных преподавателей в высшей школе. Современная система стимулирования, к сожалению, практически полностью остается ориентированной на формальные показатели, в числе которых, например, доминируют такие, как наличие ученой степени и звания. В то время как позиция ППС относительно определения критериев материального стимулирования сводится к внедрению системы контроля и оценки качества их работы [3, с. 116].

Специфика оценки качества и эффективности работы ППС должна основываться на учете индивидуального вклада преподавателя в интеллектуальный потенциал вуза. В основе оценки интеллектуального вклада должно учитываться профессиональное поведение преподавательских кадров, способствующее росту престижа вуза. Здесь

в поле зрения попадают творческие достижения, включенность ППС в научно-исследовательскую и инновационную деятельность, ориентация на профессиональное совершенствование и карьерный рост [2, с. 39].

Определяя место и значение материального стимулирования в мотивационной структуре, необходимо понимать, что данный элемент стимулирования является ключевым моментом в решении актуальных и взаимосвязанных проблем в системе «качество жизни преподавателя – качество труда преподавателя – качество высшего образования».

На основе анализа результатов проведенных исследований по изучению мотивации и стимулирования ППС в вузе представляется возможным отразить сравнительную оценку мотивационной направленности вузовского преподавателя и реализации мотивационной стратегии со стороны образовательной организации.

В настоящее время наибольшую результативную эффективность отражают мотивы, характеризующие труд ППС в целом. При этом данные мотивационные направляющие и успешно реализуются высшими учебными заведениями, и соответствуют мотивационным ожиданиям ППС. Самые приоритетные позиции отражены в наличии интересной и стабильной работы, благоприятных отношений в коллективе.

Наряду с этим выделяются мотивы, реализация которых осуществляется в наибольшей степени, нежели они являются значимыми для преподавателей высшей школы. Так, например, участие в управленческой деятельности не является приоритетным мотивом в профессорско-преподавательском коллективе вопреки реализации демократизации управления в вузе.

Наконец, выделяется мотивационная область, отличающаяся неблагоприятной ситуацией относительно значимости и реализации мотивов. Как правило, сюда включены высоко значимые мотивы для ППС, однако степень их реализации со стороны вуза весьма незначительна. Среди данной группы мотивов выделяются такие, как достойная заработная плата, хорошие условия для работы, адекватная и своевременная оценка руководством, а также самостоятельное распределение рабочего времени или наличие так называемого гибкого графика работы.

Таким образом, при ориентации руководства высшего учебного заведения на мотивационную стратегию управления ППС необходимо произвести оценку ожидаемых, реализуемых и желаемых мотивационных элементов. А именно, формируя целесообразное мотивационное поведение ППС в контексте современных условий и требований, заданных позициями вуза и общества в целом, необходимо объективно определять значимость тех или иных мотивов для преподавателя и осуществлять соответствующий уровень их реализации

в вузе. Такой мотивационный менеджмент, ориентированный на долгосрочную перспективу, позволит успешно решать не только экономические вопросы, но и психологические, социальные задачи, возникающие во взаимосвязанной цепочке «преподаватель – вуз – общество».

### **Список литературы**

1. Богдан Н.Н. Могилёвкин Е.А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа) // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3 (31). С. 89–97.
2. Ларионова М.А. Профессиональная мотивация преподавателя вуза // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2010. № 4 (43). С. 38–41.
3. Ромахина И.А. Актуальные проблемы системы экономического стимулирования профессорско-преподавательского состава вузов // Вестн. Томск. гос. пед. ун-та. 2012. № 12 (127). С. 116–118.

## **MOTIVATION AND STIMULATION OF THE FACULTY OF THE HIGHER SCHOOL IN THE CONDITIONS OF MODERNIZATION**

**E.S. Tupik**

Tver state University

The article investigates the contemporary challenges of motivation and stimulation for the professors and tutors staff of the high school, describes the aspects to be taken into consideration when improving the motivation and stimulation system.

**Keywords:** *motivation, stimulation, education, higher school, academic staff, modernization.*

*Об авторе:*

ТУПИК Елена Сергеевна – ассистент кафедры социологии ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, г.Тверь, ул. Желябова, 33), e-mail: lussam@mail.ru