

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2226-7867-2024-14-2-36-45

УДК 378.12(045)

Опыт материального и нематериального стимулирования преподавателей в российских и зарубежных вузах: цели, методы, итоги

Н.А. Ореховская, А.В. Деникин, З.Д. Деникина
Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Вузы, готовя кадры высшей квалификации и влияя тем самым на конкурентоспособность страны и ее положение в международном сообществе, постоянно являются предметом научного анализа с целью выявления проблемных ситуаций, поиска методов их устранения и выработки системы мер для повышения качества образования. Ряд проблем высшей школы связан с ключевыми участниками образовательного процесса — преподавателями. Социологические опросы показывают их неудовлетворенность своей заработной платой; недоверие к балльно-рейтинговой системе, параметры которой влияют на размер их материального вознаграждения; недостаточную для выполнения на должном уровне трудовых обязанностей внутреннюю мотивацию; эмоциональное выгорание вследствие больших нагрузок и недостатка свободного времени. Эти и другие проблемные ситуации в той или иной степени присущи и российским, и зарубежным университетам. Для удержания преподавателей в профессии и повышения производительности их труда применяются методы материального и нематериального стимулирования. Вопрос о том, какие из них являются наиболее действенными, имеет, таким образом, принципиальное значение для правильной организации работы высшей школы. Однако в настоящий момент научной теории стимулирования труда преподавателей нет, а эксперты высказывают разные, нередко противоположные, взгляды. Авторы статьи выявляют факторы, способные удержать педагогов в профессии и мотивировать их на повышение производительности труда.

Ключевые слова: балльно-рейтинговая система; внутренняя мотивация; внешняя мотивация; высшая школа; заработная плата; материальное и нематериальное стимулирование; преподаватели; проблемные ситуации в высшей школе; психологический климат; эмоциональное выгорание

Для цитирования: Ореховская Н.А., Деникин А.В., Деникина З.Д. Опыт материального и нематериального стимулирования преподавателей в российских и зарубежных вузах: цели, методы, итоги. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2024;14(2):36-45. DOI: 10.26794/2226-7867-2024-14-2-36-45

ORIGINALPAPER

Experience of Material and Non-material Incentives for Teachers in Russian and Foreign Universities: Objectives, Methods and Results

N.A. Orehovskaya, A.V. Denikin, Z.D. Denikina
Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

Universities, which prepare highly qualified personnel and thus influence the competitiveness of a country and its position in the international community, are constantly subject to scientific analysis. This analysis has the aim to identify problematic situations, search for ways to eliminate them and to develop systems of measures to improve the quality of education. A number of problems in higher education are associated with teachers, who are key participants in the educational process. Opinion polls indicate their dissatisfaction with wages, distrust of the point-rating system that affects their financial remuneration, and a lack of internal motivation to do their work at the required level. Emotional burnout due to heavy workloads and lack of free time is also a problem. These and other issues are more or less common in both Russian and foreign universities. Methods of material and non-material incentives are used to retain teachers in the profession and to increase their productivity. Therefore, the question of which ones are the most effective is of fundamental importance

for the proper organization of higher education work. However, at the moment, there is no scientific theory on stimulating teachers' work, and experts have different, often opposing, views on this issue. The authors of this article identify factors that can help keep teachers in the profession and encourage them to increase their labor productivity.

Keywords: point-rating system; internal motivation; extrinsic motivation; higher school; salaries; material and moral incentives; problematic situations in higher education; teachers; psychological climate; burnout syndrome

For citation: Orehovskaya N.A., Denikin A.V., Denikina Z.D. Experience of material and non-material incentives for teachers in Russian and foreign universities: Objectives, methods and results. *Gumanitarnye Nauki. Vestnik Finansovogo Universiteta = Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2024;14(2):36-45. DOI: 10.26794/2226-7867-2024-14-2-36-45

ПРОБЛЕМЫ В СОВРЕМЕННОМ ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ В РОССИИ И МИРЕ

Одной из наиболее значимых проблем высшей школы в России традиционно считается недостаточно высокий уровень оплаты труда преподавателей. И хотя в РФ в 2023 г. месячная зарплата преподавателя вуза достигла отметки в 111 тыс. руб. (что в полтора раза больше среднего заработка по стране), основания для неудовлетворенности материальным вознаграждением за свой труд у многих из них действительно имеются. Так, ставка доцента с ученой степенью колеблется в провинциальных вузах на уровне 31–42 тыс. руб., а высокий итоговый уровень средней зарплаты преподавателей объясняется большими — от 144 до 186 тыс. руб. в месяц — зарплатами в ряде отдаленных регионов страны: в Якутии, на Камчатке, в Ханты-Мансийском автономном округе, Мурманской области, а также в Москве и Санкт-Петербурге¹. Самые высокие зарплаты в российских вузах получают преподаватели в возрасте 60+, самые низкие — до 35 лет, — часто не только по причине небольшого трудового стажа, но и из-за отсутствия ученой степени и звания.

Низкая оплата труда побуждает педагогов искать подработку, что для многих привлекательно: это не только приносит дополнительный заработок, но и дает возможности для более полной самореализации [1]. Однако неизбежные в таком случае повышенные трудовые нагрузки приводят к психоэмоциональному и профессиональному выгоранию и снижают эффективность преподавания [2]. С подобными проблемами сталкиваются и российские, и зарубежные преподаватели [3]. Распространенный выход из ситуации (особенно для молодых преподавателей) — уйти из сферы образования в другие сектора экономики в поисках более выгодного материального вознаграждения

[4, 5]. В результате в настоящее время в нашей стране педагоги моложе 30 лет составляют менее 5% численности профессионального университетского сообщества, а в Греции и Италии — менее 1%. В Люксембурге же каждый третий преподаватель — моложе 30 лет [6, с. 122], а 29,4% — пенсионного и позднего предпенсионного возраста, и, хотя они вполне успешно справляются со своими профессиональными обязанностями [7, с. 156], тенденцию старения профессорско-преподавательского состава (ППС) принято оценивать как негативную, — в российском интернет-сообществе даже высказываются мнения о том, что для них следует установить жесткий возрастной предел на уровне 60 лет².

Одна из возможных причин неудовлетворенности российского ППС собственным материальным вознаграждением заключается в том, что многие не видят четкой связи между результатами своего труда и уровнем его оплаты и не всегда согласны с количеством баллов, которые начисляются им за разные виды учебной, учебно-методической, научной нагрузки. Балльно-рейтинговые системы, влияющие на уровень заработной платы работников высшей школы, действительно могут содержать параметры с недостаточно четкими формулировками, что приводит к субъективности в оценке вклада преподавателей в учебный процесс. Так, подобный подход вряд ли может быть полностью исключен при использовании метода «360 градусов», когда человеку дается описательная характеристика «со всех сторон»: его коллегами, студентами, руководителем [8, с. 290]. Произвольность суждений заложена и в такой важный информативный показатель, как «преподаватель глазами студентов», — здесь следует учитывать, что высшие баллы чаще будут получать те, кто руководствуется «мягкими» критериями оценивания студентов, поэтому в данном случае для корректировки картины очевидно

¹ URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/itog-monitor_04-2022.htm

² URL: <https://www.roi.ru/19169/>

требуется введение поправочных коэффициентов. Систематически проводимый в российских вузах пересмотр балльно-рейтинговой системы с целью ее уточнения и совершенствования — мера законная и необходимая, однако ее неизбежным следствием становятся изменения в параметрах материального вознаграждения наставников, порождающие сомнения в том, что оплата сохранится в будущем хотя бы на текущем уровне. Таким образом, разработка объективной балльно-рейтинговой системы — актуальная задача, и хотя к настоящему времени она не выполнена полностью, научное сообщество движется в этом направлении, — отметим совместный труд Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова и Финансового университета при Правительстве РФ по анализу мотивации трудовой деятельности преподавателя в контексте комплексной оценки его деятельности [9].

Подобные вопросы оценки труда актуальны и для большинства университетов мира. В США, где качество образования определяется личностными и профессиональными свойствами педагогов, важнейшая задача вуза — максимально объективно оценить их деятельность. Как и в России, каждый университет в США разрабатывает свою методику балльно-рейтинговой оценки. Можно, однако, выделить и некоторые общие для большинства американских вузов принципы и подходы: рейтинговые оценки строятся с учетом субъективного мнения руководства о вкладе каждого педагога не только в учебный процесс и научно-исследовательскую деятельность учебного заведения, но и относительно его участия в общественной и спортивной жизни студенчества. Учитываются анкеты студентов с опросами о качестве труда наставника: стиле и уровне подачи учебного материала, знании новейших тенденций в своей области, умении привести актуальные примеры из практики и наладить контакт с аудиторией, владении новейшими цифровыми образовательными технологиями, объективности при выставлении итоговых оценок за курс [10, с. 30]. Как положительную характеристику американской балльно-рейтинговой системы выделим ее комплексность и прозрачность — преподаватель всегда точно знает, по каким критериям будет оценена его работа. Отметим и определенную противоречивость: в ней очевидно сочетаются и объективный, и субъективный подходы, что может быть основой для конфликтных ситуаций.

В вузах Великобритании также учитывается субъективное мнение непосредственного руководителя о работе преподавателя, длительность его стажа, наличие ученой степени, количество опубликованных им научных работ и отрецензированных учебно-методических пособий, — такая экспертиза ППС, проводимая раз в несколько лет, и определяет уровень материального вознаграждения. В вузах Франции при формировании балльно-рейтинговой оценки наиболее значимыми показателями считаются участие в научно-исследовательских проектах и международных научных конференциях, наличие изобретений и их внедрение в практику, научная и преподавательская работа за рубежом, присужденные научные премии. В ряде университетов Испании подобные оценки базируются на количестве научных публикаций, читаемых преподавателем дисциплин с учетом часов аудиторной работы. В Японии баллы наставнику могут начисляться за научные труды, присутствие иностранных студентов в его группах, количество подготовленных им аспирантов и докторантов, получивших научные степени [10, с. 31]. В ряде других стран — Аргентине, Сенегале, Индии, Кении — принято придерживаться мнения, что качество образования зависит главным образом от самих студентов, поэтому педагоги не несут ответственность за их обучение, и для получения стимулирующей материальной награды им достаточно просто проводить учебные занятия в соответствии с графиком работы. В итоге в этих странах довольно часто встречающаяся практика — преподаватели, не уделяющие студентам должного внимания и даже прогуливающие пары [11, с. 252].

Проблема кадрового состава, таким образом, должна быть обозначена как одна из наиболее актуальных в сфере современного высшего образования. Один из ее важных аспектов — психологический климат в преподавательском коллективе. Большинство членов ППС оценивают свои отношения с коллегами как «хорошие» и «удовлетворительные», однако исследователи не исключают на общем благополучном фоне формирования на кафедрах и в учебных департаментах вузов «клановой системы», наличия круговой поруки, разделения коллектива на «своих и чужих», недоброжелательность и даже агрессию по отношению к «варягам», конформизм и групповое мышление преподавателей, их нежелание объективно оценивать результаты своего и чужого труда. К не-

гативным явлениям относится и ненадлежащее исполнение служебных поручений руководителя, и проявление неформального лидерства с целью подрыва его авторитета [12, с. 93]. Проблемные ситуации в отношениях с коллегами приводят к снижению заинтересованности в профессии.

Кризис мотивации университетских педагогов — одна из острых проблем современной высшей школы — обосновывается также нехваткой свободного времени на поддержание требуемого физического и эмоционального самочувствия, усложнением труда, повышением рабочей нагрузки и недостатком времени для качественного выполнения своих обязанностей, необходимостью в быстром темпе осваивать новейшие образовательные технологии, неудовлетворенностью результатами своего труда в целом. Только 22,5% опрошенных преподавателей российских вузов были довольны качеством обучения студентов. И хотя около половины из них определили свое отношение к работе как «в основном нравится» [1], такие базовые характеристики преподавательского труда, как возможность общения с молодым поколением и проведения научно-исследовательской работы, нередко оказываются для них слабо мотивирующим фактором, что не только негативно сказывается на качестве подготовки студентов, но и затрудняет столь важный для успешного функционирования общества межпоколенческий диалог [13]. Равнодушие к текущим делам и внутренняя инерция — явное свидетельство эмоционального выгорания, — впрочем, с подобным сталкивается подавляющее большинство людей, занятых и в других сферах народного хозяйства России³. Зарубежные преподаватели также в целом сдержанны в плане внутренней мотивации: каждый второй склонен действовать по принципу «не больше, чем это необходимо», затрачивая на работу ровно столько усилий, чтобы не потерять ее и сохранить имеющийся уровень материального вознаграждения [14].

Изучение мотивации преподавателя, который одновременно вовлечен в учебную, методическую, научную и воспитательную работу, — задача огромной научной важности, закономерно привлекающая устойчивое внимание многих российских и зарубежных исследователей [15].

И хотя фундаментальных междисциплинарных трудов, в которых бы эти вопросы анализировались на необходимой репрезентативной статистической базе, к настоящему времени еще нет, установлено, что внутренняя мотивация напрямую коррелирует с индивидуальными психологическими особенностями личности [16]. Степень внутренней мотивации может быть различной: сильная, построенная на личной убежденности человека, чувстве долга, большом желании получить личную выгоду в денежной или неденежной форме, чаще приводит к успешным результатам в профессиональной деятельности, чем меры внешнего воздействия, сила влияния которых со временем, как правило, уменьшается [17]. В случае внешнего регулирования поведение человека обычно определяется всего лишь желанием или получить вознаграждение, или избежать наказания (для обследуемых педагогов в российских вузах эти противоположные по своему вектору стимулы оказались одинаково значимы по силе воздействия) [18].

Однако вопрос о том, могут ли проблемы высшей школы быть устранены с помощью мер именно внешнего стимулирования наставников, имеет принципиальное значение для совершенствования учебного процесса в высшей школе, так как, если управление внутренней мотивацией преподавателей затруднено (если вообще возможно), то меры внешнего стимулирования преподавателей могут быть названы «поименно», а некоторые — даже измерены количественно.

Внешнее стимулирование деятельности преподавателя — это воздействие на него со стороны руководства с целью побудить качественно выполнять свои обязанности и повышать производительность своего труда. Меры внешнего стимулирования принято делить на моральные (которые невозможно выразить в денежной форме) и материальные, которые имеют точный денежный эквивалент.

МЕРЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

К ним относятся: публичная похвала, официальное признание профессионализма преподавателя и его трудовых заслуг; представление к государственным, ведомственным, профессиональным и общественным наградам; благодарности в устной или письменной форме; поздравления с днем рождения и знаменательными событиями;

³ URL: <https://www.osnmedia.ru/obshhestvo/zarplata-ru-94-rabotodatelej-v-rf-stolknulis-s-vygoraniem-sotrudnikov/>

обращение по имени; вручение почетных грамот; помещение фотографии на Доске почета. В этой же — и меры порицания и наказания: публичный выговор, замечания, увольнение с работы.

Вопрос о роли нематериального стимулирования традиционно находится в фокусе внимания как российских, так и зарубежных исследователей [19], которые выяснили, что, чем лучше экономически развита страна, тем значимее для ее населения именно нематериальные стимулы к труду. Однако в теоретическом плане эти сюжеты проработаны недостаточно и к настоящему времени комплексной и научно обоснованной системы нематериального стимулирования не создано. То же наблюдается и на практике — во многих вузах России вопросы нематериального стимулирования педагогов не привлекают должного внимания руководства, нематериальное стимулирование играет незначительную роль в кадровой политике, а большинство преподавателей практически ничего об этом не знают. Показательно также, что методами морального стимулирования собственного труда были довольны лишь немногим более трети от общего числа опрошенных преподавателей, и только каждый десятый полагал, что подобное может побудить его работать с большим усердием [20].

Наиболее желаемым видом морального стимулирования для российских преподавателей (как мужчин, так женщин) является официальное признание их профессионализма со стороны коллег и студентов. На практике же наиболее распространенный вариант — награждение почетной грамотой (эта мера поощрения может быть достаточно эффективной, если каждая последующая награда будет более статусной, чем предыдущая). Публичная похвала и информирование коллектива об индивидуальных достижениях особо значимы для мужчин — они более амбициозны, чем женщины — и для преподавателей молодого и среднего возраста. Для более старших возрастных групп, однако, роль данного фактора уменьшается, а для преподавателей 65+ публичная похвала не представляет большой ценности. Очень сильно падает с возрастом и значимость возможности повышать свою профессиональную квалификацию, в то время как для тех, кому менее 40 лет, — это важный положительный стимул. Преподавателей всех возрастных групп, кроме самых молодых, стимулируют к работе личные встречи с руководством учебного подразделения

и вуза, делегирование им дополнительных полномочий и привлечение к управлению, — у мужчин и женщин здесь примерно одинаковые профессиональные притязания [21, с. 497].

Одним из ключевых факторов для ППС выступает предоставление возможности работать по гибкому графику и в дистанционном режиме, в том числе, и для очного отделения: эта опция получила максимальные позитивные показатели. Наибольшие же отрицательные значения были зафиксированы для параметра «ужесточение дисциплины в вузе» — многие преподаватели негативно воспринимают поминутное отслеживание их трудовой активности [1].

В число нематериальных факторов, оказывающих положительное стимулирующее воздействие на ППС, входит также комфорт, безопасность и рациональная организация рабочего пространства, но зарубежные университеты по этому показателю все еще обгоняют российские [22]. На российских преподавателей до 30 и старше 65 лет это, однако, не оказывает сколь-нибудь существенного влияния [21].

МАТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОФЕССОРСКО- ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА

Комплекс материальных благ, получаемых преподавателями российских вузов по результатам их трудовой деятельности и призванных стимулировать их к улучшению качества и увеличению количества своего труда, включает в себя заработную плату (основной и обязательный инструмент), премии (систематические, разовые, поощрительные), выделение служебного жилья, предоставление служебного автомобиля или компенсацию транспортных расходов, доплаты на питание и лечение, соцпакет, ценные подарки к памятным датам, служебные командировки (в том числе в зарубежные университеты), компенсацию стоимости туристических путевок. К этой же группе относятся и методы «отрицательного» денежного стимулирования: штрафы и депремирование за невыполнение поставленных задач.

Об очевидной важности материального стимулирования свидетельствуют результаты анонимного анкетирования, согласно которому при дополнительном материальном вознаграждении трудовые обязанности сверх нормы готовы выполнять 82,8% работников, а без него — только

12,5% [21]. Данный тезис подтверждает и практика эффективного контракта, введенного в российских вузах для улучшения качества работы ППС.

Таким образом, выводы ряда российских и зарубежных авторов о том, что для преподавателей материальные блага не играют сколько-нибудь значимой роли, представляется противоречивыми [18]. Не имеет аргументированного подтверждения и точка зрения, согласно которой для педагогов оскорбительной является сама мысль о том, что их можно побудить работать лучше и усерднее, просто повышая уровень их материального благосостояния [23]. Такие выводы и обобщения противоречат фактам: если бы материальные аспекты были не очень важны для преподавателей, то они не переходили бы из вузов в сферы деятельности с более высоким уровнем оплаты труда. Очевидно, что моральное поощрение должно быть обязательным элементом в системе высшей школы, но не конкурировать с материальными стимулами, а дополнять их. Хотя многие изначально приходят в профессию действительно по «зову сердца», это не означает, что вопросы материального характера в какой-то момент не выйдут для них на первый план (отметим, что это общемировая тенденция) [3, с. 3].

ВЫВОДЫ

В настоящее время наиболее частыми причинами ухода преподавателей из вузов в другие сферы народного хозяйства являются неудовлетворенность оплатой труда, большой объем работы, недостаток времени для ее выполнения и неблагоприятный психологический климат в коллективе. Удерживают педагогов в профессии и мотивируют их на совершенствование своей работы высокие денежные доходы, похвала и одобрение со стороны руководства и коллег, интерес к преподаваемой науке, возможность общения в интеллектуальной среде, гибкий график работы. В условиях определенного снижения социального престижа профессии, текучки и старения профессорско-преподавательских кадров, а также нередко непростых межличностных отношений в трудовых коллективах решающую роль в гармонизации учебного процесса могут сыграть рациональные меры руководства вуза по материальному и моральному стимулированию ППС.

Успех внешнего стимулирования напрямую зависит от качества действующей в вузе балльно-рейтинговой системы оценки труда. Представ-

ляется обоснованной принятая в сфере современного высшего образования в России и мире практика стимулирующих денежных выплат за публикации в высокорейтинговых журналах, разработку учебно-методической литературы, победы на международных конкурсах, педагогический стаж, научные степени, почетные звания и награды, подготовку магистров и аспирантов, научно-исследовательскую и воспитательную работу со студентами, а также применяемые для поощрения или порицания сотрудников меры морального воздействия. Важно, чтобы параметры балльно-рейтинговой системы были доведены до сведения всех работников.

Также необходимо, чтобы конкретные инструменты внешнего стимулирования в полной мере соответствовали всем направлениям вузовской работы: учебной, научно-методической, научно-исследовательской, воспитательной. Так как для выполнения разноплановых трудовых обязанностей на высоком уровне преподаватель должен обладать определенными свойствами, наиболее важными из которых являются высокий интеллект, широкая эрудиция, умение устанавливать доброжелательные взаимоотношения со студентами и коллегами, эмоциональная устойчивость, обязательность, ответственность и исполнительность, то всю систему внешнего стимулирования труда надо выстроить таким образом, чтобы у ППС вырабатывались именно эти личностные и профессиональные качества.

Оптимальным принципом для построения системы внешнего стимулирования работников высшей школы представляется сочетание как материальных, так и моральных методов. Нужно учитывать, что если материальное вознаграждение имеет первостепенную важность для абсолютного большинства людей, то на моральные стимулы люди реагируют по-разному, и одни и те же приемы могут дать как одинаковые, так и совершенно противоположные результаты. Так как эффективность конкретных мер морального поощрения во многом зависит от индивидуально-психологических свойств преподавателей, их жизненных целей, приоритетов, предпочтений, ценностей, накопленного опыта, то и подход руководителей вузовских подразделений к организации морально-нравственного стимулирования своих сотрудников должен базироваться на знании их реальных психологических и социальных особенностей и потребностей. Это знание необ-

ходимо и для успешного регулирования руководством взаимоотношений в трудовом коллективе, и для решения текущих рабочих задач с помощью комплектования мобильных команд — подобный вид работы может способствовать повышению производительности труда, но такие группы будут действительно эффективными только в том случае, если они составлены с учетом фактора психологической совместимости.

Важным элементом формирования «мотивационного единства» выступает систематическое анкетирование профессорско-преподавательского состава; считается, что ответы будут более честными, если оно проводится анонимно. Полезным может быть и установка «ящика анонимных идей и предложений», с тем чтобы педагоги могли предложить свои меры по устранению проблем и налаживанию эф-

фективной работы в вузе, в том числе и в сфере морального и материального стимулирования их труда. Регулярные социологические опросы также необходимы; оптимально проводить их вузе с учетом его специфики. При анализе результатов мониторинга следует учитывать, что преподаватели нередко воздерживаются от ответов на вопросы или сообщают неточную информацию, поэтому данные, полученные в результате мониторинга, не всегда показывают их истинное отношение к профессии и сложившейся в вузе рабочей ситуации. Неполнота и неточность полученных сведений способны исказить картину предпочтений преподавателей и затруднить выработку эффективной стратегии по формированию системы внешнего стимулирования труда работников высшей школы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гуцу Е. Г., Няголова М. Д., Рунова Т. А. Исследование мотивации трудовой деятельности преподавателя вуза. *Вестник Мининского университета*. 2018;6(3):13. DOI: 10.26795/2307-1281-2018-6-3-13
2. Ильина И. Ю. Профессиональное выгорание преподавателей вузов: факторы возникновения и способы предотвращения. *Экономика. Социология. Право*. 2022;3(27):22–27. DOI: 10.22281/2542-1697-2022-01-03-22-27
3. Stirling D. Teacher Motivation. *Aichi Universities English Education Research Journal*. 2014;(33):11–28.
4. Климова Е. К., Чернышева Т. Е. Анализ актуальных проблем высшего образования в России и возможные пути решения. *Международный журнал экспериментального образования*. 2017;(5):71–74.
5. With M. L. Are Teachers Increasingly Leaving the Profession? *Professions and Professionalism*. 2017;7(1):17–23. DOI: <http://dx.doi.org/10.7577/pp.1723>
6. Пугач В. Ф. Еще раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции. *Высшее образование в России*. 2023;32(3):118–133. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133
7. Шуклина Е. А., Певная М. В., Широкова Е. А. Адаптационный потенциал преподавателей «серебряного возраста» в условиях изменения высшего образования. *Образование и наука*. 2020;22(1):146–169. DOI: 10.17853/1994-5639-2020-1-146-169
8. Петрук Г. В. Методические аспекты оценки качества профессорско-преподавательского состава университета. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019;8(2-27):289–291. DOI: 10.26140/anie-2019-0802-0070
9. Литвинюк А. А., Жигун Л. А., Полевая М. В., Камнева Е. В. Применение теории к анализу организационного поведения преподавателей вуза. *Креативная экономика*. 2018;12(2):215–226. DOI: 10.18334/ce.12.2.38817
10. Матвеев В. В., Соболева Ю. П. Управление процессом мотивации персонала вузов с использованием стратегического подхода. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2020;(3):28–32. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-3-28-41
11. Гибадулина А. С., Камнева Е. В. Материальное стимулирование преподавателей вузов: зарубежная практика. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2020;10(2A):249–255. DOI: 10.34670/AR.2020.10.80.023
12. Багдасарова Д. Г. Интегральная оценка эффективности симулирования трудовой деятельности работников высшего профессионального образования. *Вестник Института экономических исследований*. 2021;3 (23):84–95.
13. Шатилов А. Б. «Поколенческие разрывы» как фактор роста конфликтности в современном российском обществе. *Власть*; 2019(4):26–32. DOI: <https://doi.org/10.31171/vlast.v27i4.6581>

14. Stipek D. Motivation and Instruction. In: Handbook of Educational Psychology. URL: <https://www.scrip.org/reference/ReferencesPapers? ReferenceID=2522061>
15. Simic N., Puric D., Stancic M. Motivation for the teaching profession: Assessing psychometric properties and factorial validity of the Orientation for Teaching Survey on in-service teachers. *Psihologia*. 2018;(1):1–23. DOI: 10.2298/PSI170327012S
16. Галушкин А.А. История исследований мотивации педагогических работников в высшей школе за рубежом. *Вестник Московского университета МВД России*. 2019;(1):256–259. DOI: 10.24411/2073–0454–2019–10060
16. Ryan R., Deci E. From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self. *Social and Personality Psychology Compass*. 2008;2(2):702–717. DOI: 10.1111/j.1751–9004.2008.00098.x
17. Белов В.Г., Парфенов Ю.А., Косинова Е.П., Гибова И.М. Мотивационные характеристики профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения. *Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта*. 2014;6(112):24–26. DOI: 10.5930/issn.1994–4683.2014.06.112
18. Schieb L.J., & Karabenick S.A. Teacher Motivation and Professional Development: A Guide to Resources. URL: <https://pdf4pro.com/view/teacher-motivation-and-professional-development-29fad5.html>
19. Просалова В.С., Николаева А.А. Методы и инструменты нематериального стимулирования профессорско-преподавательского состава в медицинском вузе. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2023;2(43):59–62. DOI: 10.57145/27128482–2023–12–02–12
20. Русаков А.А., Кузекевич В.Р. Мотивации морального характера профессиональной деятельности педагогов вуза. *Педагогический ИМИДЖ*. 2022;4(57):494–501. DOI: 10.32343/2409–5052–2022–16–4–494–501
21. Ливенцова Е.Ю., Обуховская В.Б., Фахретдинова А.П., Ларионова А.В., Малкова И.Ю. Организация и условия профессиональной деятельности преподавателя: сравнительный анализ опыта работы в российских и зарубежных университетах. *Педагогика и просвещение*. 2021;(1):36–49. DOI: 10.7256/2454–0676.2021.1.34742
22. 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;17(1):75–94. DOI: 10.1007/s10984–013–9155–5

REFERENCES

1. Gutsu E.G., Nyagolova M.D., Runova T.A. Study of motivation for work activity of a university teacher. *Vestnik Mininskogo universiteta = Bulletin of Minin University*. 2018;6(3):13. (In Russ.). DOI: 10.26795/2307–1281–2018–6–3–13
2. Ilyina I. Yu. Professional burnout of university teachers: factors of occurrence and methods of prevention. *Ekonomika. Sociologiya. Pravo = Economy. Sociology. Right*. 2022;3(27):22–27. (In Russ.). DOI: 10.22281/2542–1697–2022–01–03–22–27
3. Stirling D. Teacher Motivation. *Aichi Universities English Education Research Journal*. 2014;(33):11–28.
4. Klimova E.K., Chernysheva T.E. Analysis of current problems of higher education in Russia and possible solutions. *Mezhdunarodnyj zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya = International Journal of Experimental Education*. 2017;(5):71–74.
5. With M.L. Are Teachers Increasingly Leaving the Profession? *Professions and Professionalism*. 2017;7(1):17–23. DOI: <http://dx.doi.org/10.7577/pp.1723>
6. Pugach V.F. Once again about the age of teachers in Russian universities: old problems and new trends. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher education in Russia*. 2023;32(3):118–133. (In Russ.). DOI: 10.31992/0869–3617–2023–32–3–118–133
7. Shuklina E.A., Pevnaya M.V., Shirokova E.A. Adaptation potential of teachers of the “silver age” in the conditions of changes in higher education. *Obrazovanie i nauka = Education and Science*. 2020;22(1):146–169. (In Russ.). DOI: 10.17853/1994–5639–2020–1–146–169
8. Petruk G.V. Methodological aspects of assessing the quality of university teaching staff. *Azimut nauchnyh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of scientific research: economics and management*. 2019;8(2–27):289–291. (In Russ.). DOI: 10.26140/anie-2019–0802–0070

9. Litvinyuk A. A., Zhigun L. A., Polevaya M. V., Kamneva E. V. Application of theory to the analysis of organizational behavior of university teachers. *Kreativnaya ekonomika = Creative economy*. 2018;12(2):215–226. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.12.2.38817
10. Matveev V. V., Soboleva Yu. P. Managing the process of motivating university staff using a strategic approach. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and municipal administration. Scientific notes*. 2020(3):28–32. (In Russ.). DOI: 10.22394/2079–1690–2020–1–3–28–41
11. Gibadulina A. S., Kamneva E. V. Material incentives for university teachers: foreign practice. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2020;10(2A):249–255. (In Russ.). DOI: 10.34670/AR.2020.10.80.023
12. Bagdasarova D. G. Integral assessment of the effectiveness of simulating the work activity of employees of higher professional education. *Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovanij = Bulletin of the Institute of Economic Research*. 2021;3(23):84–95. (In Russ.).
13. Shatilov A. B. “Generation gaps” as a factor in the growth of conflict in modern Russian society. *Vlast' = Power*. 2019;(4):26–32. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.31171/vlast.v27i4.6581>
14. Stipek D. Motivation and Instruction. In: Handbook of Educational Psychology. URL: <https://www.scrip.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2522061>
15. Simic N., Puric D., Stancic M. Motivation for the teaching profession: Assessing psychometric properties and factorial validity of the Orientation for Teaching Survey on in-service teachers. *Psihologija*. 2018;(1):1–23. DOI: 10.2298/PSI170327012S
16. Galushkin A. A. History of research into the motivation of teaching staff in higher education abroad. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii = Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2019;(1):256–259. (In Russ.). DOI: 10.24411/2073–0454–2019–10060
16. Ryan R., Deci E. From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self. *Social and Personality Psychology Compass*. 2008;2(2):702–717. DOI: 10.1111/j.1751–9004.2008.00098.x
17. Belov V. G., Parfenov Yu. A., Kosinova E. P., Gibova I. M. Motivational characteristics of the teaching staff of a higher educational institution. *Uchenye zapiski universiteta im. P. F. Lesgaft = Scientific notes of the University named after P. F. Lesgaft*. 2014;6(112):24–28. (In Russ.). DOI: 10.5930/issn.1994–4683.2014.06.112
18. Schieb L. J., & Karabenick S. A. Teacher Motivation and Professional Development: A Guide to Resources. URL: <https://pdf4pro.com/view/teacher-motivation-and-professional-development-29fad5.html>
19. Prosalova V. S., Nikolaeva A. A. Methods and tools for non-material incentives for teaching staff at a medical university. *Azimut nauchnykh issledovanij: ekonomika i upravlenie = Azimuth of scientific research: economics and management*. 2023;12(2–43):59–62. (In Russ.). DOI: 10.57145/27128482–2023–12–02–12
20. Rusakov A. A., Kuzekevich V. R. Motivations for the moral nature of the professional activities of university teachers. *Pedagogicheskij IMIDZH = Pedagogical IMAGE*. 2022;16(4–57):494–501. (In Russ.). DOI: 10.32343/2409–5052–2022–16–4–494–501
21. Liventsova E. Yu., Obukhovskaya V. B., Fakhretdinova A. P., Larionova A. V., Malkova I. Yu. — Organization and conditions of professional activity of a teacher: a comparative analysis of work experience in Russian and foreign universities. *Pedagogika i prosveshchenie = Pedagogy and education*. 2021(1):36–49. DOI: 10.7256/2454–0676.2021.1.34742
22. 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;17(1):75–94. DOI: 10.1007/s10984–013–9155–5.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

Наталья Анатольевна Ореховская — доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой гуманитарных наук, Финансовый университет, Москва, Россия

Natalya A. Orekhovskaya — Dr. Sci. (Phil.), Professor, Head of the Department of Humanities, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-8390-5275>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

NAOrehovskaya@fa.ru

Анатолий Васильевич Деникин — доктор философских наук, профессор, профессор кафедры гуманитарных наук, Финансовый университет, Москва, Россия

Anatoly V. Denikin — Dr. Sci. (Phil.), Professor, Professor of the Department of Humanities, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-2466-0703>

avdenikin@fa.ru

Зоя Дмитриевна Деникина — доктор философских наук, профессор, профессор кафедры гуманитарных наук, Финансовый университет, Москва, Россия

Zoya D. Denikina — Dr. Sci. (Phil.), Professor, Professor of the Department of Humanities, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-3119-1546>

zddenikina@fa.ru

Заявленный вклад авторов:

Н. А. Ореховская — разработка концепции статьи; анализ проблемы стимулирования труда преподавателя в современном высшем образовании в России и мире; формулировка выводов.

А. В. Деникин — анализ метода нематериального стимулирования преподавателей; подбор иностранных источников и работа с ними.

З. Д. Деникина — анализ метода материального стимулирования преподавателей; подбор отечественных источников и работа с ними.

The declared contribution of the authors:

N. A. Orekhovskaya — development of the concept of the article; analysis of the issue concerning the incentives for teacher labor in modern higher education in Russia and the world; formulation of conclusions.

A. V. Denikin — analysis of the method of non-material incentives for teachers; selection of foreign sources and their processing.

Z. D. Denikina — analysis of the method of financial incentives for teachers; selection of domestic sources and their processing.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 02.02.2024; принята к публикации 04.03.2024.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received on 02.02.2024; accepted for publication on 04.03.2024.

The authors read and approved the final version of the manuscript.