



Теоретические основы и принципы формирования системы мотивации персонала в академической сфере

Людмила Сергеевна Скачкова¹, Елена Петровна Костенко²,
Анна Вячеславовна Гозалова³

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

¹lsskachkova@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4108-8419>

²ekostenko@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2339-8643>

³Agozalova@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9540-0776>

Аннотация

Введение. В эпоху глобальных трансформаций высшее образование становится критическим фактором национальной конкурентоспособности, где ключевым стратегическим ресурсом выступают научно-педагогические работники. Российская система высшего образования переживает сложный период институциональной трансформации. Непрерывные реформы последних десятилетий существенно изменили ландшафт академического труда: усилилась административная нагрузка, возросли требования к публикационной активности, при этом уровень материального обеспечения остается относительно низким. Многозадачность научно-педагогических работников – от преподавания и научных исследований до методической работы и международной интеграции – формирует уникальную мотивационную матрицу, которая не укладывается в традиционные управленческие схемы. В статье осуществляется поиск альтернативных оснований и принципов построения системы мотивации в академической сфере.

Цель. Разработка комплексного подхода к формированию системы вознаграждения научно-педагогических работников, преодолевающего ограничения традиционных моделей мотивации в высшем образовании.

Методы. Анализ классических и современных теорий мотивации (Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, М. Селигман), критический обзор научной литературы, исследование информационной асимметрии в академической среде, анализ неэкономических факторов трудового поведения научно-педагогических работников.

Результаты исследования сфокусированы на разработке концепции системы вознаграждения, основанной на человекоцентричном подходе, долгосрочных контрактах, выстраивании «перспективных линий» профессиональной деятельности, формировании конкурентоспособного уровня оплаты труда и обеспечении внутренней справедливости.

Выводы. Предложенный подход демонстрирует необходимость трансформации существующих моделей мотивации от административно-контролирующих к партнерским, основанным на взаимном доверии и признании индивидуальных траекторий профессионального развития. Исследование позволяет преодолеть негативные эффекты информационной асимметрии и сформировать более гибкую систему управления персоналом в современном университете.

Ключевые слова: вознаграждение научно-педагогических работников, информационная асимметрия, мотивационная матрица, профессиональное развитие, система вознаграждения, теории мотивации, человекоцентричный подход

Для цитирования: Скачкова Л. С., Костенко Е. П., Гозалова А. В. Теоретические основы и принципы формирования системы мотивации персонала в академической сфере // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 63–77. EDN FCVZUC

Original article

Theoretical foundations and principles of forming a personnel motivation system in the academic sphere

Lyudmila S. Skachkova¹, Elena P. Kostenko², Anna V. Gozalova³^{1, 2, 3}Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russian Federation¹lsskachkova@sedu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4108-8419>²ekostenko@sedu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2339-8643>³Agozalova@sedu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9540-0776>

Abstract

Introduction. In the era of global transformations, higher education is becoming a critical factor in national competitiveness, where research and teaching staff are a key strategic resource. The Russian higher education system is going through a difficult period of institutional transformation. Continuous reforms in recent decades have significantly changed the landscape of academic work: the administrative burden has increased, the requirements for publication activity have increased, while the level of material support remains relatively low. The multitasking of research and teaching staff - from teaching and research to methodological work and international integration – forms a unique motivational matrix that does not fit into traditional management schemes. The article searches for alternative foundations and principles for building a motivation system in the academic field.

Purpose. Development of an integrated approach to the formation of a system of remuneration for scientific and pedagogical staff, overcoming the limitations of traditional models of motivation in higher education.

Methods. The analysis of classical and modern theories of motivation (F. Taylor, A. Maslow, F. Herzberg, V. Vroom, M. Seligman), a critical review of scientific literature, a study of information asymmetry in the academic environment, an analysis of non-economic factors of the labor behavior of scientific and pedagogical workers.

The research results are focused on developing the concept of a remuneration system based on a human-centered approach, long-term contracts, building "promising lines" of professional activity, forming a competitive wage level and ensuring internal fairness.

Conclusions. The proposed approach demonstrates the need to transform existing motivation models from administrative and controlling ones to partnership ones based on mutual trust and recognition of individual professional development trajectories. The research makes it possible to overcome the negative effects of information asymmetry and form a more flexible personnel management system at a modern university.

Keywords: remuneration of scientific and pedagogical workers, information asymmetry, motivation matrix, professional development, remuneration system, motivation theory, human-centered approach

For citation: Skachkova L. S., Kostenko E. P., Gozalova A. V. Theoretical foundations and principles of forming a personnel motivation system in the academic sphere. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(4):63-77. (In Russ.). EDN FCVZUC

Введение

В эпоху глобальных трансформаций высшее образование становится критическим фактором национальной конкурентоспособности, где ключевым стратегическим ресурсом выступают научно-педагогические работники. Парадокс современной академической реальности заключается в том, что от преподавателей требуется максимальная отдача и постоянное развитие в условиях нарастающей неопределенности и институциональных ограничений. Традиционные модели мотивации, построенные преимущественно на материальном стимулировании, демонстрируют свою несостоятельность в контексте современного университета. Академическая среда принципиально отличается от классических производственных систем: здесь на первый план выходят нематериальные драйверы – академическая свобода, возможность самореализации, признание профессионального сообщества и потенциал для научного творчества. Российская система высшего образования переживает сложный период институциональной трансформации. Непрерывные реформы последних десятилетий существенно изменили ландшафт академического труда: усилилась административная нагрузка, возросли

требования к публикационной активности, при этом уровень материального обеспечения остается относительно низким. Многозадачность научно-педагогических работников – от преподавания и научных исследований до методической работы и международной интеграции – формирует уникальную мотивационную матрицу, которая не укладывается в традиционные управленические схемы. В этой связи, в рамках данного исследования будет предложен комплексный подход к формированию системы вознаграждения научно-педагогических работников, который выходит за рамки количественных метрик и создает целостную экосистему профессиональной мотивации.

Специфика академического труда и социально-трудовых отношений в сфере высшего образования

Научно-педагогические работники (НПР) являются ключевым ресурсом организации высшего образования. Продуктивность научно-исследовательской деятельности НПР, качество обучения студентов и, в целом, репутация высшего учебного заведения на национальном и международном уровнях во многом зависят от уровня удовлетворенности и мотивации его преподавателей.

Как объект исследования сфера высшего образования имеет свою специфику.

1. Академическая сфера является отраслью, в которой создается положительный внешний эффект. Результаты деятельности НПР приводят к «выигрышу» не только их потребителей/заказчиков и непосредственных участников социально-трудовых отношений, но и общество в целом» [1, с. 253; 2, с. 5-10; 3, с. 226-230].

2. Университеты выступают «фабриками» человеческого капитала, где главным производственным ресурсом является сам человеческий капитал – квалифицированные преподаватели и исследователи, содержание которых определяет основную финансовую нагрузку системы высшего образования.

3. Ключевыми участниками трудовых процессов в академической сфере выступают преподаватели и исследователи, вовлеченные во все основные трудовые процессы. Сотрудники административных, технических и вспомогательных подразделений обеспечивают поддерживающие функции. Специфика академических работников заключается в том, что они, в отличие от специалистов других отраслей, обладают исключительным интеллектуальным потенциалом и выступают ключевыми агентами создания и трансляции знаний. Одновременно они являются непосредственными участниками трансформации входящих ресурсов в образовательные и научные результаты. Таким образом, человеческий капитал академической сферы характеризуется тремя существенными особенностями:

- высокий профессиональный уровень, формируемый продолжительной подготовкой и непрерывным совершенствованием компетенций;
- самостоятельность в профессиональной деятельности, выражаясь в потребности академической свободы и самоопределения в выборе исследовательских направлений;
- креативность, предполагающая создание специальных условий для разработки новаторских решений.

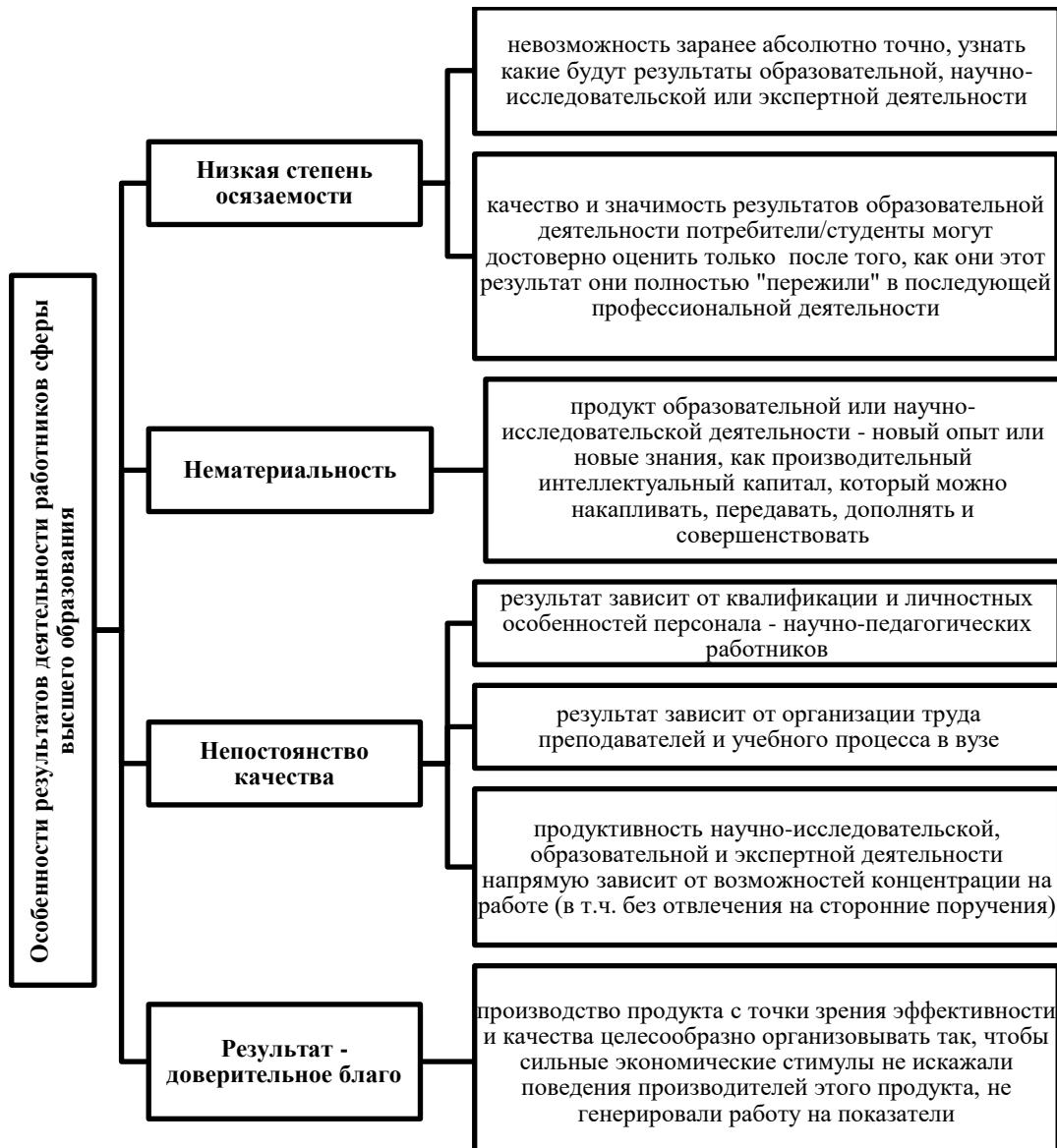
Качество подготовки специалистов в системе высшего образования, определяющее конкурентные позиции и прогресс страны, напрямую зависит от профессионализма и результативности труда научно-педагогических кадров. Это обуславливает регламентацию многих параметров их профессиональной деятельности и квалификационных критериев посредством нормативных документов федерального и институционального уровней.

4. Специфика предмета и средств академического труда. В организациях сферы высшего образования и средством труда (интеллект, знания и умения НПР) и основным предметом труда (обучающийся) является человек.

5. Результатом деятельности НПР является интеллектуальный продукт (знание) или образовательная услуга (рис. 1).

6. Академическую сферу можно рассматривать как «рынок лимонов» – рынок с асимметричной информацией. На таких рынках работник и работодатель располагают неодинаковой степенью информированности относительно условий труда, показателей эффективности и результатов профессиональной деятельности. В той или иной степени, асимметрия информации между работодателем и работниками с точки зрения показателей эффективности труда характерна для организаций любой сферы экономики, однако в каждом конкретном случае причины ее возникновения и инструменты минимизации – уникальны. В условиях реформирования сферы высшего образования и формирования новых моделей организации различных аспектов деятельности преподавателя внедрение системы

разнообразных количественных индикаторов/метрик деятельности направлено на рост предсказуемости и прозрачности деятельности преподавателя. Однако в реальности такое распространение принципов менеджеризма в системах контроля и мотивации НПР формирует, на наш взгляд, «замкнутый круг» метрик: активное «внедрение в современных университетах количественных показателей/индикаторов/метрик деятельности НПР значительно усиливает информационную асимметрию» [8]; в свою очередь, неизбежно возникающая информационная асимметрия способствует росту «бюрократизации» взаимодействий между работниками и работодателями (администрацией вузов) и еще больше увеличивает количество индикаторов эффективности деятельности НПР. В результате формируется, как отмечает В. В. Вольчик, т.н. «ловушка метрик». «Ловушка» индикаторов оценки эффективности труда «чаще возникает в тех случаях, когда метрики разрабатываются администраторами, не обладающими достаточной информацией, укорененностью в профессии и неявным знанием» [9].

*Рис. 1. Особенности результатов академического труда**Fig. 1. Characteristics of Academic Labor Outcomes*

Источник: составлено авторами по: [4–7]. Source: Authored by: [4–7]

Информационная асимметрия приводит к разбалансированности системы социально-трудовых отношений. Последствия информационной асимметрии и их проявление в сфере академического труда представлены на рис. 2.



Рис. 2. Эффекты информационной асимметрии в сфере академического труда

Fig. 2. Effects of Information Asymmetry in Academic Labor

Источник: составлено авторами по результатам исследования. Source: compiled by the authors of the study

В случае, если руководитель образовательной организации выстраивает систему поощрений работников, ориентируясь исключительно на формальные количественные метрики и игнорируя скрытые «неявные» знания о реальных достижениях сотрудников, такая ситуация лишь усугубляет проблему информационной асимметрии. Особенно сложно исправить подобную ситуацию, если причины возникновения этой диспропорции носят искусственный характер, обусловленные личной заинтересованностью руководства вуза преимущественно в «сигнальных» характеристиках и показателях деятельности НПР, влияющих на репутацию учебного заведения, нежели в объективных качествах трудового вклада преподавателей.

Таким образом, указанные особенности академического труда свидетельствует о необходимости разработки нового подхода к вознаграждению работников в организациях высшего образования.

Теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала в организациях высшего образования

Несмотря на ограниченность применения классических «рыночных» инструментов вознаграждения работников, концептуальные подходы к разработке системы мотивации в организациях высшего образования остаются неизменными, но требуют уточнения и адаптации с учетом специфики академической сферы. Прежде всего акцентируем внимание на следующих теоретических установках формирования эффективной системы мотивации НПР.

Одним из первых научный подход к формированию системы вознаграждения работников предложил Фредерик Тейлор в работе «Принципы научного менеджмента». На основании многочисленных исследований Тейлор установил, что для достижения работником максимальной производительности руководитель должен следовать следующим рекомендациям в сфере оплаты труда [10, с 147–151]:

– Заработка плата «платится человеку, а не месту». Иначе оплата труда не за работу, «а за присутствие на работе» неизбежно будет приводить к ограничению реальной производительности и выбору работником имитационных стратегий поведения («работе с прохладцей»). Применительно к сфере высшего образования этот тезис предполагает отказ от установления единой ставки преподавателя, доцента, профессора и т.д., без учета его реальной продуктивности в той или иной сфере деятельности (педагогической, исследовательской и др.) и выполнения дополнительных функций.

– Перечень и размер стимулирующих выплат должны быть «основаны не на догадках, а на точном знании, единообразны и справедливы». В современных условиях это требует разработки новых норм нагрузки НПР с учетом изменившейся трудоемкости и значимости большинства видов деятельности НПР.

– Поручение работнику того объема работы, который он сможет качественно выполнить. В организациях высшего образования это может означать ориентацию на установление НПР показателей в тех сферах, в которых у него есть результат и которые соответствуют в целом его предпочтениям в отношении специализации/концентрации на выбранных направлениях деятельности (преподавание, исследования, консультирование бизнеса и др.).

– Создание работнику условий для развития наивысшей продуктивности труда.

– Сокращение времени между работой и получением за нее вознаграждения. В большинстве случаев, выплата премии НПР, например, по итогам рейтинга через длительное время уже не сможет оказать серьезного позитивного воздействия на его мотивацию.

Ф. Тейлор окказал значительное влияние на формирование большинства современных подходов к мотивации работников. Прежде всего на установление принципа «оплата по результатам» (Performance-Related-Pay). Однако в настоящий момент внедрение этого подхода в организациях высшего образования вызывает серьезные дискуссии [11]. По мнению ряда исследователей, внедрение различных схем «оплаты по результатам» в академической сфере будет «вытеснять» просоциальное поведение и внутреннюю мотивацию [12, 13]. Кроме того, «упрощенные схемы оценки эффективности» и установление на их основе денежных выплат могут привести к непредвиденным последствиям, таким как: смещение целей, «отлынивание» и «выборочный подход» (например, акцент на выполнении ряда элементарных задач, которые суммарно соответствуют количественным показателям эффективности). Отмеченное позволяет предположить, что в ряде случаев принцип «оплаты по результатам» можно рассматривать «попадание в цель, но безрезультатно». С другой стороны, этот принцип может помочь справиться с проблемами, связанными с неопределенностью целей и показателей деятельности НПР, поскольку формирует четкое представление о том, какие результаты значимы для руководителей и сотрудников и как они будут оцениваться и вознаграждаться [11]. Соответственно, уменьшая неопределенность целей, принцип «оплаты по результата» также повышает эффективность работы сотрудников [14].

А. Маслоу предложил новый подход к мотивации работников, объясняющий механизм поведения человека. Теория мотивации (иерархии потребностей) А. Маслоу является эффективным инструментом разработки систем вознаграждения в большинстве организаций, поскольку достаточно хорошо отражает реальное положение вещей: только в случае понимания того, что нужно сотрудникам (потребность), можно подобрать и соответствующий стимул (инструмент мотивации) [15, с. 249–251]. Необходимо отметить, что А. Маслоу выделил два вида потребностей – пять базовых потребностей (постоянны и располагаются по принципу иерархии) и метапотребности (нельзя выделить уровня или приоритетность удовлетворения, например, справедливость, гармония, благополучие). В настоящий момент именно эта концепция «мета-вознаграждения» является наиболее эффективным принципом мотивации работников. В организациях высшего образования ориентация на концепцию «мета-вознаграждения» предполагает создание условий для автономности, возможности реализации собственных идей и раскрытия интеллектуального потенциала НПР (рис. 3).

Современные исследования, посвященные изучению влияния потребностей на мотивацию работников в организациях высшего образования, также доказали, что расширение полномочий сотрудников, обучение сотрудников и командная работа оказывает значительное положительное влияние на их мотивацию [16].

Двухфакторная теория мотивации, предложенная Фредериком Герцбергом в 1959 г., в настоящий момент является ключевой для анализа удовлетворенности работой в академической сфере [17]. Герцберг разделил факторы, связанные с работой и влияющие на удовлетворенность работой, на два типа: *гиgienические факторы* (факторы «здравья»), связанные с внешними условиями труда (заработка, платы, безопасность, отношения в коллективе, политика компании, гарантии занятости, физические условия работы и др.), помогают «успокоить» сотрудников, напрямую не мотивируют работников, однако их отсутствие вызывает неудовлетворенность; *мотивационные факторы* (истинные мотиваторы поведения), связанные с содержанием работы (достижения, признание, интерес к задачам, карьерный рост, расширение ответственности), воспринимаются работниками как дополнительное преимущество, вдохновляют сотрудников, побуждают их повышать эффективность своей работы и приносят им удовлетворение (рис. 4).



Рис. 3. Использование теории мотивации А. Маслоу при разработке системы вознаграждения в вузе
Fig. 3. Application of Maslow's Motivation Theory in Developing University Reward Systems

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Source: compiled by the authors based on the results of the study

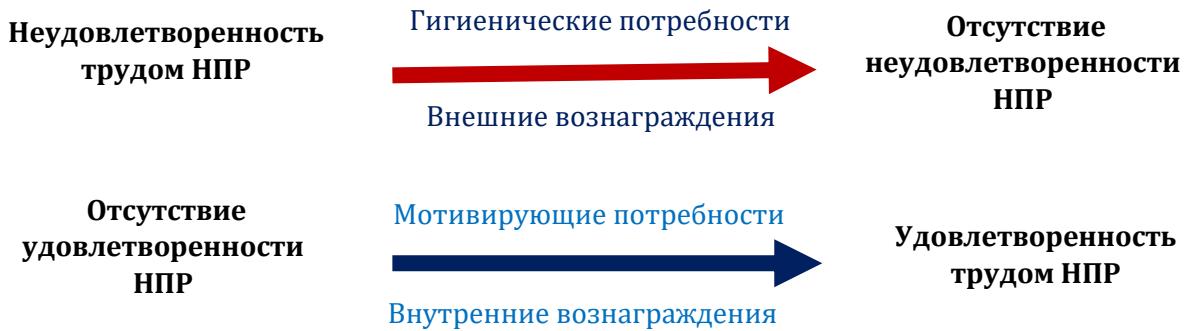


Рис. 4. Теория мотивации Ф. Герцберга
Fig. 4. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation

Источник: составлено авторами по результатам исследования

Source: compiled by the authors based on the results of the study

Как показано на рис. 4, устранение причин неудовлетворенности НПР (улучшение гигиенических факторов) не гарантирует повышения их удовлетворенности. Герцберг подчеркивал, что «улучшение гигиенических факторов, например, повышение заработной платы обеспечивает только временное удовлетворение от работы, предотвращает неудовлетворенность, не приводит к долгосрочному изменению поведения работника и, соответственно, не может служить гарантией повышения эффективности его труда» [18, с. 83].

Для создания продуктивной рабочей среды руководителям организации высшего образования необходимо одновременно контролировать оба типа факторов. Улучшение условий (факторы гигиены) и содержания работы (мотиваторы), являются независимыми/параллельными, но тесно взаимосвязанными способами повышения эффективности деятельности НПР.

В настоящий момент многие особенности поведения работников и механизм их мотивации можно объяснить на основе теории ожидания. Одним из наиболее известных подходов в рамках теории ожиданий является подход Виктора Брума. Он предположил, что люди будут мотивированы на достижение желаемой цели до тех пор, пока они ожидают, что их действия приведут к достижению этой цели [19]. По мнению В. Брума, существует три группы ожиданий, которые могут возникнуть на рабочем месте (рис. 5).



Рис. 5. Ожидания и потребности работников на рабочем месте

Fig. 5. Employee Expectations and Needs in the Workplace

Источник: составлено авторами по: [15, с. 253]. Source: compiled by the authors on: [15, p. 253]

Поскольку потребности работников различаются, реальная ценность одного и того же вознаграждения для каждого из них также будет различна. Согласно результатам современных нейроэкономических исследований, в случае если работник **ожидал получить вознаграждение и не получил его**, в определенных областях мозга генерируется сигнал, который называется «ошибкой предсказания вознаграждения» или «сигнал ошибки»¹. По словам В. Ключарёва, так **мозг реагирует на несправедливость**. Ключарёв показал, что мозг обладает специализированными системами, которые реагируют на социальные стимулы, такие как справедливое распределение ресурсов. В момент предложения несправедливой суммы вознаграждения в мозге активизируются нейроны, схожие по механизму возникновения с теми, которые возникают при боли или отвращении². Исследования нейропсихологов

¹ Передний край нейробиологии. URL: [https://www.trv-science.ru/2018/06/передний-край-нейробиологии/](https://www.trv-science.ru/2018/06/perednjij-kraj-nejrobiologii/) (дата обращения: 09.11.2025).

² «Зомбоящик» – не миф, а реальность. URL: <https://www.mk.ru/science/2012/12/12/786638-zomboyaschik-ne-mif-a-realnost.html> (дата обращения: 09.11.2025).

и нейроэкономистов показали, что люди негативно реагируют даже на небольшие различия в распределении ресурсов, особенно если считают их несправедливыми. Понимание механизмов восприятия и обработки несправедливости имеет важное значение для психологического консультирования, разрешения конфликтов и разработки эффективных стратегий управления мотивацией персонала.

В организации высшего образования важно отслеживать все системы ожиданий работников. Например, руководитель поставил задачу перед сотрудниками, но сотрудники не обладают опытом, они не умеют делать что-то, что позволит им решить эту задачу, или у них не хватает ресурсов, либо руководитель ставит цели, которые в эти сроки нереально достичь. В результате система ожиданий может не сработать, то есть, чтобы человек ни делал, он этого результата не достигнет. Отсутствие мотивации у НПР в ряде случаев можно объяснить сформировавшимся синдромом «выученной/сформированной беспомощности», который был вызван «тщетными» попытками решить поставленные задачи, например, публиковать статьи в высокорейтинговых журналах.

Феномен «сформированной беспомощности» открыл американский психолог Мартин Селигман в 1967 г. Выученная/сформированная беспомощность – это состояние, мышление и поведение, характеризующееся тем, что человек ведет себя беспомощно (пассивно): не улучшает негативные условия своей жизни, даже когда имеет такую возможность [20]. И даже если в дальнейшем условия для таких работников будут меняться, например, будут ставиться реалистичные задачи, работник пройдет обучение, то сформированный синдром беспомощности уже не будет позволять работникам изменять свое поведение в сторону желаемого.

В то же время, дальнейшие исследования феномена «выученной беспомощности» привели М. Селигмана к идею: если беспомощность можно сформировать, значит ее можно и «расформировать». В результате в противовес этой концепции, в 1990 г. была выдвинута концепция «выученного оптимизма». По его мнению, бросая вызов негативным моделям мышления человека и укрепляя веру работников в их способность влиять на результаты, люди могут стать более эффективными в решении жизненных проблем. Соответственно, когда работник признает, что неудачи – это не постоянные препятствия, а скорее возможности для роста, то он может изменить свое поведение и повысить эффективность в достижении своих целей.

Комплексный подход, принципы и механизмы формирования эффективной системы мотивации научно-педагогических работников

Формирование системы вознаграждения НПР современного университета предполагает определение его базовых принципов.

1) *Внедрение человокоцентричного подхода* к управлению научно-педагогическими работниками предполагает создание целостной системы взаимосвязанных элементов. Ключевыми характеристиками такого подхода являются: вовлеченность работников в принятие решений и формирование стратегии развития университета; забота о благополучии сотрудников, включающая достойное материальное вознаграждение, комфортные условия труда и баланс между работой и личной жизнью; постоянное внедрение инноваций в образовательный и исследовательский процессы; непрерывное профессиональное развитие через систему повышения квалификации, участие в конференциях и доступ к современным ресурсам; реализация принципа преемственности для передачи опыта и сохранения научных школ; формирование сплоченного коллектива, способного к эффективному сотрудничеству. Для успешного привлечения и удержания талантливых сотрудников необходимо обеспечивать глубокое ощущение смысла их деятельности и понимание значимости вклада в развитие науки и образования. Важно создавать атмосферу постоянной поддержки, где каждый может рассчитывать на помочь коллег и руководства, а признание достижений является своеобразным, справедливым и многообразным, включая как материальное вознаграждение, так и публичное признание заслуг и возможности карьерного роста. Все это должно реализовываться в рамках культуры открытого диалога и доверия, основанной на принципах взаимного уважения, прозрачности и свободного обмена идеями.

2) *Ориентация на установление длительных отношений (долгосрочных контрактов) с научно-педагогическими работниками.* Реформирование академической сферы и формирование «новой реальности» рынка труда, привели к более широкому внедрению краткосрочных форм занятости. Эта тенденция затронула и рынок труда в сфере высшего образования, и в настоящее время срочные трудовые договоры (длительностью 1-4 года) все чаще используются в высших учебных заведениях. Между тем, сравнительные международные исследования по проблемам влияния условий труда (в т.ч. длительности трудового договора) на удовлетворенность и мотивацию преподавателей,

проводившиеся в высших учебных заведениях Германии, Нидерландов, Швеции, Англии, Японии и США на протяжении почти 20 лет, выявили положительную связь между длительностью контракта и удовлетворенностью работой и повышением мотивации в академической сфере [21].

В России долгосрочные контракты с НПР также являются важным фактором привлечения и удержания как молодых работников, так и опытных исследователей. Долгосрочный контракт предполагает исследователям больше стабильности и гарантий занятости, тем самым снижая неопределенность в отношении будущего. Это позволяет НПР планировать карьерные шаги и будущую работу, расставлять приоритеты и концентрироваться на тех аспектах деятельности, которая является, с одной стороны, более актуальной и интересной, а с другой стороны, встраивается в общую долгосрочную стратегию развития, и, соответственно, будет более полезной с точки зрения удовлетворенности работой.

Краткосрочный трудовой договор, с одной стороны, усиливает зависимость сотрудников от т.н. «психологических контрактов» с работодателями [22], а с другой – приводит к повышению уровня стресса на рабочем месте и росту неудовлетворенности работой, поскольку, в соответствии с теорией социального сравнения, НПР часто сравнивают свою работу и достижения с результатами коллег, и часто оказываются в более уязвимом положении, поскольку их занятость в т.ч. зависит от результатов коллег и коммуникаций с руководителем кафедры или факультета [21].

На наш взгляд, при принятии кадровых решений (в т.ч. при определении должности, возможности специализации/профилизации деятельности, размера дополнительного вознаграждения и т.п.) оценка результатов деятельности НПР должна базироваться не только на анализе краткосрочных результатов, например, на основе ежегодного рейтинга НПР, но и учитывать результативность за более долгий период.

3) *Выстраивание «перспективных линий» деятельности НПР.* Этот подход базируется как на разработках российского педагога А. Макаренко, так и направлен на предупреждение возникновения синдрома «выученной беспомощности» М. Селигмана. Алгоритм действий руководителя кафедры/декана в этом случае может выглядеть следующим образом:

а) постановка работнику и коллективу в целом как отдаленных глобальных, так и сиюминутных/текущих целей и планов/показателей работы;

б) дробление долгосрочной большой, сложной цели и задачи на более простые и понятные подцели и задачи, достижение которых возможно в краткосрочном периоде;

в) предоставление работнику качественной обратной связи по итогам выполнения первого и последующих этапов задания: достижение цели близкой перспективы придаст работнику уверенности в своих силах и станет основой для формирования синдрома «приобретенного оптимизма», «окрывает» работников и нацеливает на дальнейшую эффективную работу.

4) *Формирование конкурентоспособного уровня оплаты труда, обеспечивающего поддержание и развитие всех сфер благополучия сотрудников современного университета – поддержание различных аспектов качества жизни НПР: финансовое и социальное благополучие, профессиональное и личностное развитие, семья, физическое и ментальное здоровье (в т. ч. психологическое консультирование, программы управления стрессом), образ жизни др.).*

5) *Определенность* – перечень стимулирующих выплат и правила их назначения должны иметь ясные, точные и понятные формулировки, не допускающие вариативности их толкования и применения.

6) *Равные возможности получения материального поощрения для всех работников независимо от их должности и уровня профессиональной подготовки.*

7) *Предоставление сотруднику возможности самостоятельно определять специализацию (профиль) своей профессиональной деятельности и, как следствие, области потенциального стимулирования.*

8) *Нацеленность на достижение стратегических целей научно-педагогическими работниками в контексте общей стратегии университета – механизм поощрения должен быть связан с конкретными измеримыми показателями эффективности работы, включая стратегические приоритеты и задачи образовательной организации и ее подразделений (формы и объемы стимулирования устанавливаются за конкретные виды работы, которые можно количественно оценить и для которых существуют четкие критерии оценки результативности; при этом исключается возможность принятия субъективных решений руководителями, наделенными полномочиями по поощрению работников).*

На рис. 6 представлен профильный подход к мотивации научно-педагогических работников.

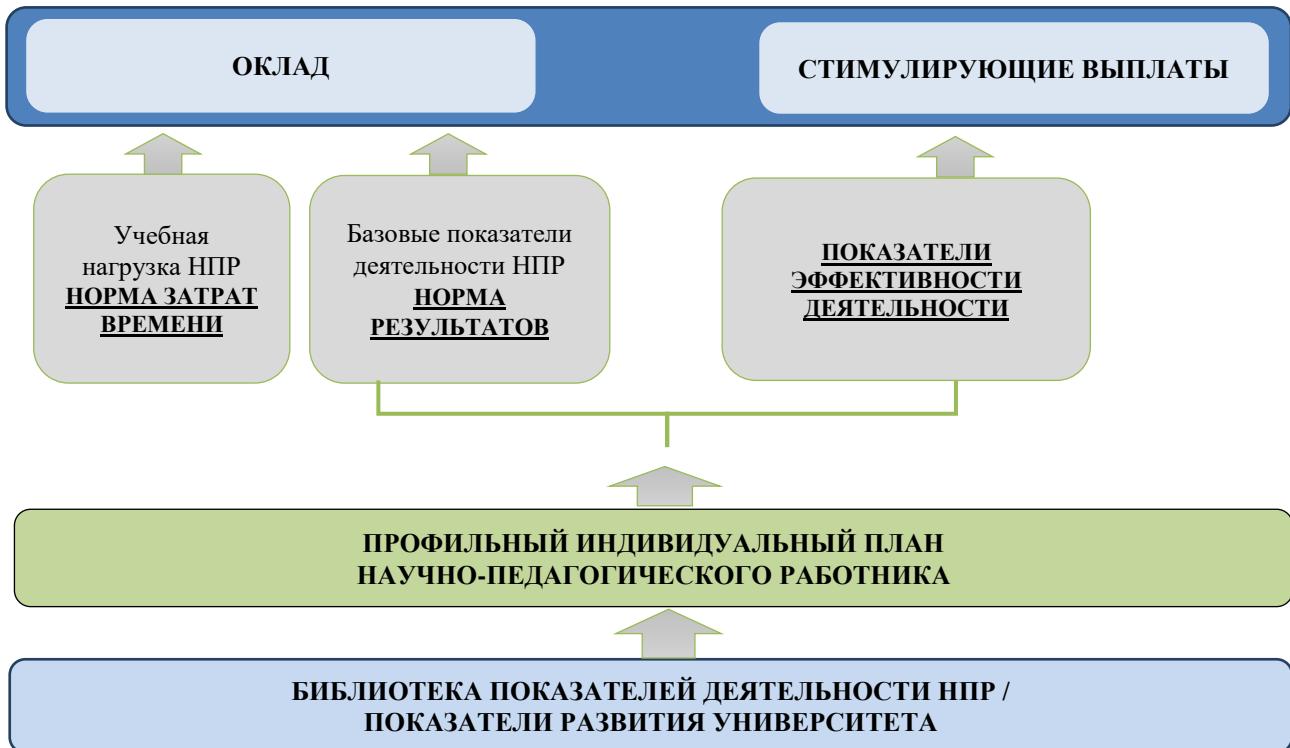


Рис. 6. Профильный подход к мотивации научно-педагогических работников

Fig.6. Profile-Based Approach to Motivating Academic Staff

Источник: составлено авторами по: [23]. Source: compiled by the authors on: [23]

Базовая ставка заработной платы (оклад) гарантирует исполнение основных трудовых функций преподавателей и научных сотрудников. Величина ставки зависит от реализации стандартных направлений работы, которые поддерживают работу вуза – она рассчитывается исходя из временных нормативов на проведение учебных занятий и достижения базовых целевых показателей по различным направлениям работы, закрепленных в индивидуальном плане сотрудника (трудовая деятельность во внеаудиторное время). Стимулирующие выплаты призваны побуждать сотрудника к улучшению качественных характеристик профессиональной деятельности, а также являются вознаграждением за выполненные стратегические задачи. В противоположность фиксированной составляющей заработной платы (которая начисляется всем работникам), назначение стимулирующих надбавок осуществляется на основании фактических достижений преподавателя или научного работника. Комплекс критериев результативности при этом определяется направленностью/фокусировкой его работы на реализации определенных трудовых функций согласно избранному направлению (либо без такового) и закрепляется в индивидуальном плане сотрудника. Важно отметить, что определение конкретного направления профессиональной работы не подразумевает полное исключение всех прочих видов активности. Выбор научно-исследовательского направления, к примеру, влечет соразмерное уменьшение требований в области преподавательской, управленческой и эксперто-консультационной работы.

Формирование/определение списка критериев для создания индивидуального плана преподавателя или научного сотрудника осуществляется с использованием «библиотеки показателей» – совокупности конкретных показателей прогресса структурных единиц (кафедра, факультет), важных для реализации стратегии развития и поддержания текущей работы вуза. Выбор конкретных критериев производится совместно с заведующим кафедрой с учетом профессиональных качеств научно-педагогического сотрудника (навыки, практический опыт, заинтересованность и т.д.) и документируется в дополнении к трудовому соглашению.

С нашей точки зрения, для измерения уровня реализации персонального плана и, как следствие, установления величины материального поощрения целесообразно применять традиционный корпоративный инструмент оценки персонала – стратегическую матрицу компетенций/достижений сотрудника.

В общем, следуя принципам гибкого управления, действующая в академической сфере система вознаграждения должна динамично адаптироваться к трансформациям внешних и внутренних условий самого образовательного учреждения и изменению продуктивности и приоритетов (профиля) научно-педагогических сотрудников и, таким образом, систематически корректироваться (рис. 7).

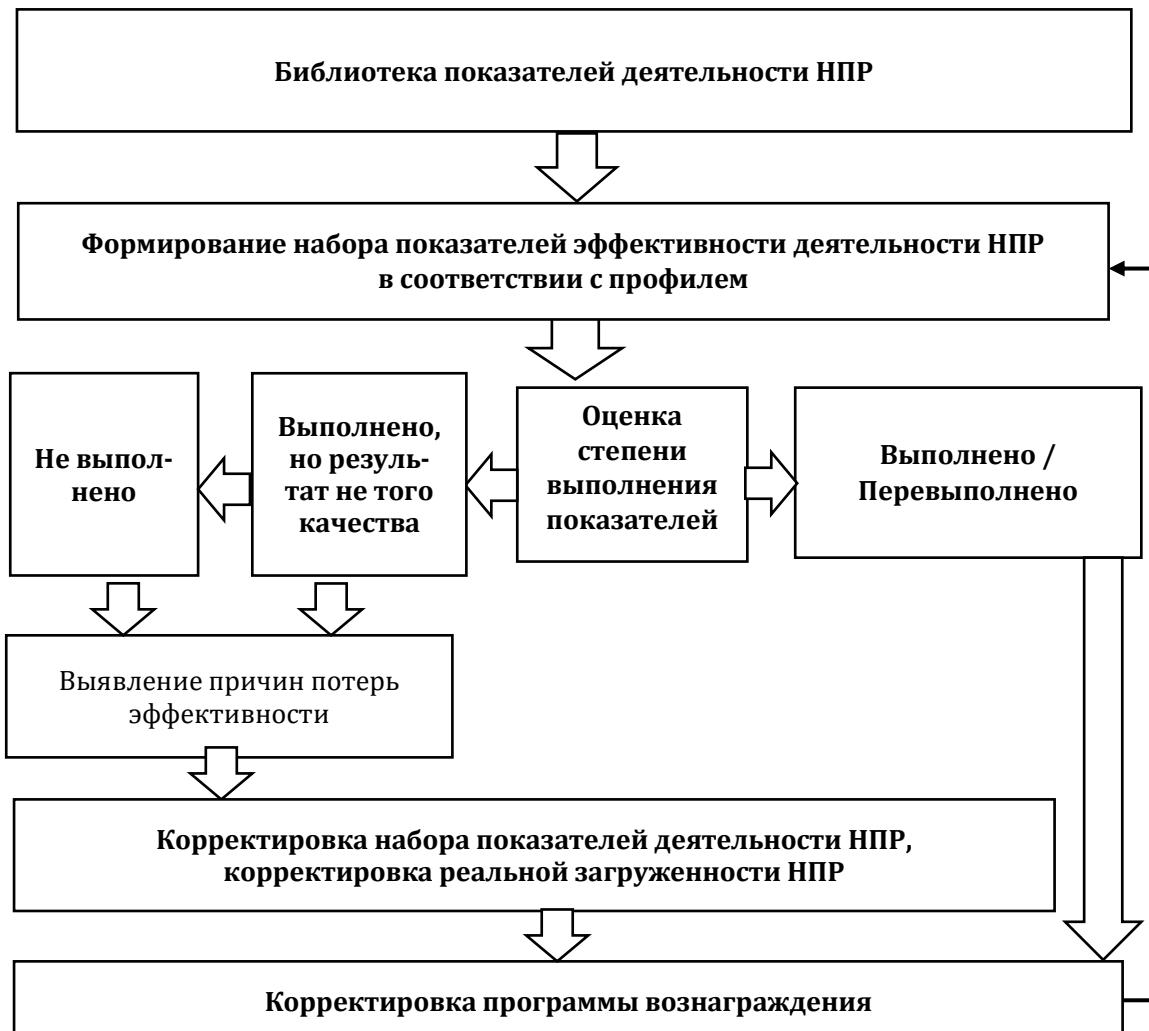


Рис. 7. Принципы корректировки системы вознаграждения НПР

Fig.7. Principles for Adjusting Academic Staff Reward Systems

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Source: compiled by the authors based on the results of the study

9) Внутренняя справедливость. Сотрудники демонстрируют более высокий уровень мотивации к более качественному выполнению своих рабочих обязанностей и достижению более высокого уровня продуктивности своей деятельности, если уверены, что, во-первых, существует положительная связь между их достижениями и получаемым вознаграждением, во-вторых, – оценка результатов их труда справедлива, а, в-третьих, совпадают их ожидания от работодателя (в т.ч. обеспечение продуктивной рабочей среды в университете). В целом, на наш взгляд, ключевым принципом взаимодействия НПР и администрации/руководителя структурного подразделения вуза должен стать баланс взаимных обязательств и ожиданий (рис. 8).

Иными словами, обязательства работодателя должны соответствовать обязанностям сотрудника, аналогично этому принципу взаимные ожидания сторон должны находиться в равновесии. Нарушение баланса приведет к неоправданному повышению либо снижению ожиданий каждой стороны трудовых отношений и может как усилить неопределенность и информационную асимметрию, вызвать оппортунизм работников, так и стать причиной снижения их мотивации.

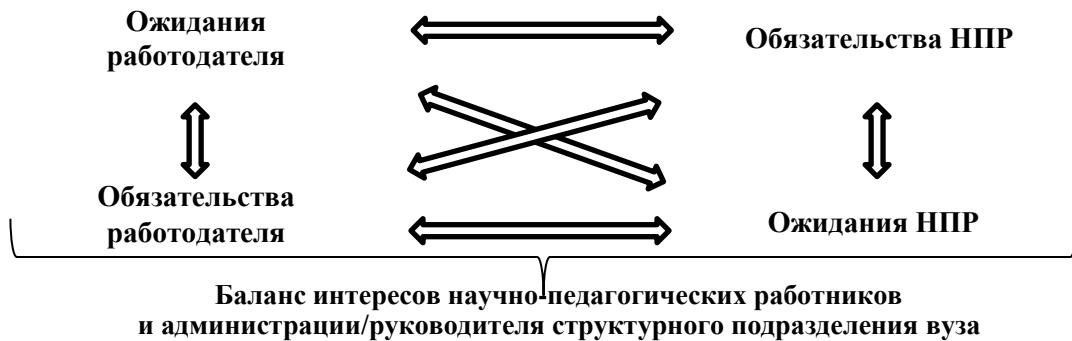


Рис. 8. Принципы взаимодействия НПР и работодателя

Fig. 8. Principles of Interaction Between Academic Staff and Employers

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Source: compiled by the authors based on the results of the study

Справедливая система поощрений и стимулов повышает ценность достижений сотрудников, мотивирует их, способствует профессиональному росту и обеспечивает высокое качество их работы [19].

Заключение

Формирование привлекательного пакета вознаграждения и создание благоприятных условий труда в организациях высшего образования будут способствовать росту уровня мотивации и удовлетворенности работой научно-педагогических работников, что в свою очередь приведет к повышению привлекательности академической сферы, поможет привлечь больше талантливых преподавателей и исследователей. Хорошие условия труда (с точки зрения размера заработной платы, доступных ресурсов и инфраструктуры, гибкого графика и организации работы и т.п.) станут стимулом для привлечения в сферу высшего образования молодых специалистов, которые могут предпочтеть академическую карьеру и получение научной степени работе в частном секторе [21]. В целом внедрение в организациях высшего образования нового подхода к формированию системы вознаграждения научно-педагогических работников, основанного на принципах бережливого управления и оптимизации рабочих процессов (в т.ч. на основе профилизации деятельности НПР) позволит, на наш взгляд, устраниить целый комплекс проблем в академической среде (или, как минимум, существенно ослабить их отрицательное влияние): сократить снижение результативности работы научно-педагогических работников за счет отказа от имитационных моделей поведения; уменьшить риск неэффективного, оппортунистического и эгоцентричного поведения сотрудников посредством сокращения степени информационной асимметрии; укрепить коммуникации в коллективе и минимизировать стрессовые ситуации – тем самым способствуя рациональному и эффективному использованию трудового потенциала научно-педагогических работников.

Список источников

1. Орлова Н. Н. Специфика социально-трудовых отношений научно-педагогических работников и мотивации их труда // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. Т. 14. № 1. С. 250–261. EDN: ZABHDV. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2019-14-1-250-261>.
2. Кликунов Н. Д., Петров В. Н. Прямые и внешние эффекты высшего образования: проблемы измерения // Провинциальные научные записки. 2015. № 1. С. 5–10. EDN: TWHIHL.
3. Мелихов В. Ю. Формы экстернализ (внешних эффектов образования) // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. 2006. № 6. С. 226–230.
4. Половова Т. А., Баталова О. С. Образовательная услуга как ключевой элемент рынка образования // Научные записки. 2009. № 2. URL: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=819 (дата обращения: 20.07.2025).
5. Горбунов А. П. Система высшей школы как исходное и базовое инновационно-динамическое звено в пофазном механизме современного общественного воспроизводства // Фундаментальные исследования. 2014. № 6. С. 962–968.
6. Тамбовцев В. Л. О научных основаниях реформ в сфере высшего образования // Вестник Омского университета. Сер. «Экономика». 2015. № 2. С. 66–70.

Problems of Management

Skachkova L. S., Kostenko E. P., Gozalova A. V. Theoretical foundations and principles of forming a personnel motivation system ...

7. Mampaey J. Brand communication in Flemish higher education: a comparison between types of institutions // Competition in Higher Education Branding and Marketing / ed. A. Papadimitriou. – N. Y.: Palgrave Macmillan, 2018. P. 63–79.
 8. Вольчик В. В., Маслюкова Е. В. Реформы, неявное знание и институциональные ловушки в сфере образования и науки // Terra Economicus. 2019. № 17(2). С. 146–162.
 9. Вольчик В. В. Восхождение метрик // Terra Economicus. 2018. Т. 16. № 4. С. 6–16.
 10. Костенко Е. П. Теория управления: эволюция концепций в зарубежных странах. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Содействие – XXI век», 2013. – 408 с. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20304595>
 11. George B., Van Der Wal Z. Does Performance-Related-Pay work? Recommendations for practice based on a meta-analysis // Policy Design and Practice. 2023. Т. 6. №. 3. С. 299–312. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2178988>.
 12. Bellé N. Performance-Related Pay and the Crowding out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment // Public Administration Review. 2015. Т. 75. №. 2. С. 230–241. <https://doi.org/10.1111/puar.12313>
 13. Bénabou R, Tirole J. Incentives and Prosocial Behavior // American Economic Review. 2006. Т. 96. № 5. С. 1652–1678. <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1652>
 14. Jung C. S. Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector // Journal of Public Administration Research and Theory. 2014. Т. 24. №. 4. С. 955–981. – DOI: 10.1093/jopart/mut020.
 15. Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов / Под ред. Е. П. Костенко, Л. С. Скачковой. – СПб.: Питер, 2023. – 512 с.
 16. Hanaysha J. R., Hussain S. An Examination of the Factors Affecting Employee Motivation in the Higher Education Sector // SAGE Open. 2018. Т. 14. №. 1–2. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2319510X18810626> (дата обращения: 02.01.2025).
 17. Chen C. Y. Are Professors Satisfied With Their Jobs? The Factors That Influence Professors' Job Satisfaction // SAGE Open. 2023. Т. 13. № 3. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231181515> (дата обращения: 24.10.2025).
 18. Скачкова Л. С., Костенко Е. П., Бутова С. В., Михалкина Е. В. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий / Под. ред. Е. В. Михалкиной. Ростов н/Д: Содействие – XXI век, 2015. 226 с.
 19. Osabiya B. J. The effect of employees' motivation on organizational performance // Journal of Public Administration and Policy Research. 2015. Т. 7. № 4. С. 62–75. <https://doi.org/10.5897/JPAPR2014.0300>
 20. Seligman M. E., Maier S. F. Failure to Escape Traumatic Shock // Journal of Experimental Psychology. 1967. Т. 74. № 1. С. 1–9. DOI: 10.1037/h0024514
 21. Castellacci F., Viñas-Bardolet C. Permanent contracts and job satisfaction in academia: evidence from European countries // Studies in Higher Education. 2021. Т. 46. № 9. С. 1866–1880. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711041>
 22. Fontinha R., Van Laar D., Easton S. Quality of working life of academics and researchers in the UK: The roles of contract type, tenure and university ranking // Studies in Higher Education. 2018. Т. 43. № 4. С. 786–806. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1203890>
 23. Гозалова А. В. Социально-трудовые отношения в сфере высшего образования: механизм и инструменты развития в условиях цифровизации: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ростов н/Д., 2022. – 223 с. EDN WWZOCI.
- References**
1. Orlova N.N. Specificity of social and labor relations of scientific and pedagogical workers and motivation of their work. *Central Russian Journal of Social Sciences*. 2019;14(1):250–261. (In Russ.) EDN: ZABHDV. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2019-14-1-250-261>
 2. Klikunov N.D., Petrov V.N. Direct and external effects of higher education: problems of measurement. *Provincial scientific notes*. 2015;(1):5–10. EDN: TWHIHL (In Russ.)
 3. Melikhov V.Yu. Forms of externalities (external effects of education). *Vestnik of Kostroma state university*. 2006;(6):226–230. (In Russ.)
 4. Polovova T.A., Batalova O.S. Educational service as a key element of the education market. *Scientific notes*. 2009;(2). Available from: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=819 (accessed 20.07.2025). (In Russ.)
 5. Gorbunov A.P. The system of higher education as an initial and basic innovative-dynamic link in the phase mechanism of modern social reproduction. *Fundamental Research*. 2014;(6):962–968. (In Russ.)
 6. Tambovtsev V.L. The scientific basis for the higher reforms. *Herald of Omsk university. Series "Economics"*. 2015;(2):66–70. (In Russ.)

7. Mampaey J. Brand communication in Flemish higher education: a comparison between types of institutions. In: *Competition in Higher Education Branding and Marketing*. A. Papadimitriou (ed.). New York: Palgrave Macmillan; 2018. P. 63–79.
8. Volchik V.V., Maslyukova E.V. Reforms, tacit knowledge, and institutional traps in education and science. *Terra Economicus*. 2019;17(2):146–162. (In Russ.)
9. Volchik V.V. The rise of metrics. *Terra Economicus*. 2018;16(4):6–16. (In Russ.)
10. Kostenko E.P. *Management theory: the evolution of concepts in foreign countries*. Rostov-on-Don: Sodeistvie – XXI vek; 2013. 408 p. (In Russ.)
11. George B., Van Der Wal Z. Does Performance-Related-Pay work? Recommendations for practice based on a meta-analysis. *Policy Design and Practice*. 2023;6(3):299–312. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2178988>.
12. Bellé N. Performance-Related Pay and the Crowding out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment. *Public Administration Review*. 2015;75(2):230–241. <https://doi.org/10.1111/puar.12313>.
13. Bénabou R., Tirole J. Incentives and Prosocial Behavior. *American Economic Review*. 2006;96(5):1652–1678. <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1652>.
14. Jung C.S. Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2014;24(4):955–981. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut020>.
15. Kostenko E.P., Skachkova L.S., editors. *Personnel management: advanced course*. St. Petersburg: Piter; 2023. 512 p. (In Russ.)
16. Hanaysha J. R., Hussain S. An Examination of the Factors Affecting Employee Motivation in the Higher Education Sector. *SAGE Open*. 2018; 14(1–2). Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2319510X18810626> (Accessed 12.10.2025).
17. Chen C.Y., Are Professors Satisfied With Their Jobs? The Factors That Influence Professors' Job Satisfaction. *SAGE Open*. 2023;13(3). Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231181515> (Accessed 14.10.2025).
18. Skachkova L.S., Kostenko E.P., Butova S.V., Mikhalkina E.V. *Upravlenie motivatsiei personala: podkhody, modeli, instrumentarii* [Personnel motivation management: approaches, models, tools]. Mikhalkina E.V., editor. Rostov-on-Don: Sodeistvie – XXI vek; 2015. 226 p. (In Russ.)
19. Osabiya B. J., The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*. 2015;7(4): 62–75. <https://doi.org/10.5897/JPAPR2014.0300>.
20. Seligman M.E., Maier S.F. Failure to Escape Traumatic Shock. *Journal of Experimental Psychology*. 1967;74(1):1–9. <https://doi.org/10.1037/h0024514>.
21. Castellacci F., Viñas-Bardolet C. Permanent contracts and job satisfaction in academia: evidence from European countries. *Studies in Higher Education*. 2021;46(9):1866–1880. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711041>
22. Fontinha R., Van Laar D., Easton S. Quality of working life of academics and researchers in the UK: The roles of contract type, tenure and university ranking. *Studies in Higher Education*. 2018;43(4):786–806. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1203890>
23. Gozalova A.V., *Social and labor relations in higher education: mechanism and tools for development in the context of digitalization*. Dissertation....Cand. Sci. (Econ.). Rostov-on-Don; 2022. 223 p. EDN WWZOCI. (In Russ.)

Информация об авторах

Л. С. Скачкова – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами, Южный федеральный университет.
 Е. П. Костенко – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Южный федеральный университет.
 А. В. Гозалова – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры информационной экономики, Южный федеральный университет.

Information about the authors

L. S. Skachkova – Cand. Sci. (Econ.), Head of the Human Resource Management Department, Southern Federal University.
 E. P. Kostenko – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Human Resource Management Department, Southern Federal University.
 A. V. Gozalova – Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer of the Department of Information Economics, Southern Federal University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 27.11.2025; принятая к публикации 28.11.2025. The article was submitted 21.10.2025; approved after reviewing 27.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.