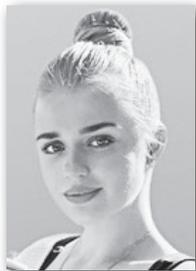


МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИХ ТИПА ЛИЧНОСТИ

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PERSONALITY TYPE OF TEACHERS AND METHODS OF STIMULATING THEIR PROFESSIONAL ACTIVITIES

ПОЛУЧЕНО 13.04.2022 ОДОБРЕНО 20.04.2022 ОПУБЛИКОВАНО 24.06.2022

УДК 371.124 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-3-22-26



ПОДЫМАКА Ю.А.

Магистр направления Управление персоналом кафедры управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар

PODYMAKA YU.A.

Master's degree Student, Department of Personnel Management and Organisational Psychology, Kuban State University, Krasnodar

e-mail: juliya_pod@mail.ru



КОРОБКИНА М.А.

Канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар

KOROBKINA M.A.

Candidate of Social Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management and Organisational Psychology, Kuban State University, Krasnodar

e-mail: m_korobkina@mail.ru

Аннотация

Побуждение сотрудников к максимально продуктивной работе и к стремлению продолжать заниматься своей деятельностью — одна из важнейших задач служб управления персоналом в нынешнее время. В особенности это касается работы педагогов, ведь желание передавать свои знания, постоянная готовность к саморазвитию и энтузиазм — основные ключи к осуществлению эффективного образовательного процесса. В теоретической части статьи дано несколько определений понятий «мотивация» и «стимулирование» различных авторов и проведено сравнение использования данных понятий. Рассмотрены основные аспекты методологии Дж. Холланда, используемой далее в ходе исследования. В практической части статьи представлены результаты эмпирического исследования типов личности педагогических работников и взаимосвязь полученных типов со способами стимулирования их трудовой деятельности. В конце статьи даны рекомендации по улучшению мотивации педагогов путем стимулирования различными способами, в зависимости от их типа личности, и сделаны выводы.

Ключевые слова: *мотивация, система стимулирования, стимулирование, педагогическая деятельность, управление персоналом, развитие, личностей, методика, Дж. Холланд, В.И. Герчиков, мотивационная направленность.*

Abstract

Encouraging employees to the most productive work and to striving to continue to engage in their activities is one of the most important tasks of human resource management services at the present time. This is especially true for the work of teachers, because the desire to transfer their knowledge, constant readiness for self — development and enthusiasm are the main keys to the implementation of an effective educational process. There are several definitions of the concepts of “motivation” and “stimulation” in the theoretical part of the article, that are given by different authors and a comparison of the usage of these concepts. The main aspects of the methodology of J. Holland, used further in the article. The practical part of the article presents the results of an empirical study of the personality types of teaching staff and the relationship of the types obtained with the ways to stimulate their labor activity. There are recommendations at the end of the article, that are given to improve the motivation of teachers by stimulating them in various ways, depending on their personality type, and also there are some conclusions.

Keywords: *motivation, incentive system, stimulation, pedagogical activity, personnel management, development, personalities, methodology, J. Holland, V.I. Gerchikov, motivational orientation.*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

На сегодняшний день очень острой проблемой во многих организациях является отсутствие мотивации сотрудников, а следовательно, низкая производительность и отсутствие энтузиазма.

Таким образом, с каждым днем становится все актуальнее заниматься поиском и разработкой новых методов побуждения сотрудников к работе, внедрением каких-либо инно-

ваций и созданием новых стимулов, которые вдохновят персонал для максимально продуктивного и эффективного осуществления рабочей деятельности.

Актуальность проблемы мотивации персонала подтверждается обширным количеством научных работ и исследований, которыми занимались: Р. Дафт, А.Я. Кибанов, М. Армстронг, Н.Ю. Кауфман, А.Н. Шукин, С.В. Иванова, Д.Н. Соколов, J.G. Bailey, R.M. Ryan, L. Porter и многие другие.

В большей степени необходимость повышения мотивации сотрудников возникает в творческой, образовательной деятельности, так как именно в таких сферах зачастую необ-

ходим креативный подход и сильное желание непрерывно развиваться, а в особенности умение и стремление передавать свои знания.

Исследованием мотивации педагогических работников занималось множество российских и зарубежных ученых: Л.С. Выготский, Н.Ф. Талызина, К.К. Платонов, П.М. Якобсон, И.А. Зимняя, М.Е. Смирнова, О.В. Согачева, В.А. Сластенин, Л.М. Митина, З. Вагнер, Д. Фишер и многие другие. Многие работы послужили теоретической и информационной основой для написания данной статьи.

Для получения эмпирических данных было проведено тестирование с помощью методики Дж. Холланда «Определение профессионального типа и профессиональных предпочтений» и ключи-дешифраторы к ней.

Изучая различные материалы, научные пособия и результаты исследований, можно выделить основные понятия мотивации педагогов, которые предлагают авторы. К примеру, М.Г. Барковская и А.К. Осин (2013) в своей работе пишут, что мотивация — это педагогическая направленность. А устойчивая педагогическая направленность — это стремление стать, быть и оставаться педагогом, помогающее ему преодолевать препятствия и трудности в своей работе.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что мотивация преподавателей выражается именно в их желании и стремлении продолжать заниматься своей деятельностью.

Н. Хилл (2008), к примеру, пишет, что мотивация — это комплекс мотивов, которые влияют на уровень интереса, характер, а также поведение личности.

Связывая данное определение со сферой образования, становится ясно, что мотивация зависит от уровня заинтересованности педагогов в своей работе, то есть возникает выраженная необходимость в разработке мер по повышению воодушевления и увлеченности преподавателей в своей деятельности, а также усилению ее аттрактивности.

В подтверждение вышеизложенных мыслей — определение понятия «мотивация» зарубежных ученых, Руан и Деси (2000), которое сочетает оба компонента: это сочетание желания, интереса и энергии, направленных на достижение цели. Это может быть внутреннее чувство удовлетворения, чувство достижения или внешнее, включающее награды, наказания. Внутренняя мотивация исходит от человека, от его побуждений и желаний и влияет на поведение и производительность. Внешняя мотивация зависит от выгод трудового процесса, она обусловлена различными факторами: бонусами, поощрениями, премиями, наградами, похвалой, благодарностями, одобрением людей, значимых для человека.

А что же такое «стимулирование» и чем оно отличается от «мотивации»?

Достаточно полноценное и емкое определение дает А.А. Когдин (2012): стимулирование — это применяемые меры, которые дают работникам необходимые условия труда и удовлетворяют их потребностям и интересам. Такие меры могут быть направлены на достижение целей, а методы стимулирования влияют напрямую на мотивацию сотрудников.

Таким образом, из этого следует, что стимулирование — это то, что в действительности делает организация для сотрудника, в отличие от мотивации, которая находится внутри человека, в его желаниях, к осуществлению которых он стремится.

Рассматривая эти два понятия более детально, необходимо отметить, что источниками их возникновения являются «мотив» и «стимул».

Мотив — это внутреннее желание или причина, жажда осуществить которую подталкивает человека к дальнейшим действиям, в нашем случае — к работе. В зависимости

от типа мотивов и типа личности работника обуславливается его поведение.

Стимул — это внешний толчок, который усиливает желание человека заниматься той или иной деятельностью, стимул неким образом подпитывает мотивы человека, при условии, что они совпадают.

Исходя из этого, приходим к выводу, что неотъемлемой частью системы стимулирования для сотрудников является выявление их мотивационных типов и потребностей. Определить такие типы можно путем проведения тестирования с помощью методики В.И. Герчикова «Мотур», именно она поможет построить мотивационный профиль и выявить тип мотивации того или иного работника. А далее, уже зная, к каким типам относятся необходимые нам группы сотрудников, можно выстраивать систему стимулирования, исходя из потребностей данной группы.

Также одним из важнейших факторов, влияющих на понимание способов стимулирования сотрудников, является знание их типа личности и его взаимосвязи с их типом деятельности. У каждого типа свои потребности и предпочтения, которые напрямую влияют на желание и стремление работать в конкретной сфере.

ТИПЫ ЛИЧНОСТИ ПЕДАГОГОВ ПО ДЖ. ХОЛЛАНДУ И ИХ СТИМУЛИРОВАНИЕ

В исследовании данных факторов отлично подходит опросник Дж. Холланда «Определение профессионального типа и профессиональных предпочтений». Именно эта методика была использована для проведения исследования в одном из высших учебных заведений Краснодарского края. В исследовании участвовали 30 человек из профессорско-преподавательского состава вуза. Все они имеют опыт работы более года.

Цель статьи: исследование профессиональных типов педагогических работников в высшем учебном заведении и написание рекомендаций по созданию системы стимулирования для каждого типа, исходя из результатов исследования.

Задачи исследования: определить типы личности педагогов; выделить профессиональные предпочтения сотрудников для лучшего понимания их потребностей; подобрать подходящие способы стимулирования каждой группы работников для повышения их мотивации.

Гипотеза исследования: предварительный анализ и изучение мотивационных направленностей педагогов путем использования других методик, а также исследование научных работ различных авторов позволяют предположить, что для педагогических работников чрезвычайно важны их профессиональная деятельность, социальные контакты и развитие, а финансовая составляющая второстепенна.

В своей методике Холланд предлагает шесть типов личности: артистический, интеллектуальный (исследовательский), конвенциональный, предпринимательский, реалистичный и социальный.

Рассматривая данные типы со стороны педагогической деятельности, можно сказать, что артистический тип — это люди с нестандартным мышлением, зачастую они принимают на себя роль организаторов различных мероприятий. Такие работники достаточно креативные, очень общительные и активные.

В следующем, интеллектуальном типе, название говорит само за себя. Такие люди предпочитают научную сферу деятельности, они довольно любопытны и коммуникабельны. Для таких работников не столько важна материальная составляющая в их работе. Основным показателем привле-

кательности той или иной деятельности для них является уровень заинтересованности в данном деле. Также можно добавить, что у интеллектуального типа личности чаще всего развиты лидерские качества.

Люди с конвенциональным типом личности — это работники, которые практичны в своих действиях, работу они выполняют четко и организованно. Предпочитают систематизировать и планировать свои действия. У таких работников все должно быть структурировано, они четко следуют рабочей программе. Не характерны для данной категории широкое мышление и креативность, свобода в действиях, здесь все ограничено рамками и требуется конкретика во всех действиях.

Предпринимательский тип личности в педагогической сфере подразумевает желание у работников воплощать свои организаторские и лидерские качества в своей деятельности, организовывать различные собрания, мероприятия, выступать перед аудиторией. Такие работники хотят получать больше возможностей и полномочий для принятия самостоятельных решений и не чувствовать пристальный контроль руководства. Также они достаточно уверены в себе и в своих знаниях.

Следующий, реалистичный тип, совсем не свойствен работникам, связанным с педагогической деятельностью, однако такие люди предпочли бы любую деятельность, которая принесла бы осязаемый результат. Это практики, которые ориентируются на эффективность и стабильность работы.

И последний, социальный тип личности, к которому относятся работники, основным навыком и сильной стороной которых является коммуникабельность, а также умение и желание работать в команде. Такие педагоги очень позитивно настроены по отношению к студентам и к самому процессу обучения. У них всегда присутствует стремление к воспитанию и несению ответственности. Успешное налаживание контактов и взаимодействие со своими учащимися, а также коллегами — их главный конек. Данный тип людей всегда готов прийти на помощь и принять участие в решении каких-либо проблем.

Результаты анонимного исследования показали, что ведущими типами педагогического коллектива оказались интеллектуальный и социальный типы. Исходя из результатов, были получены такие показатели: наибольшее количество преподавателей имеют интеллектуальный (исследовательский) тип личности — 14 человек, немного меньше оказалось педагогов с социальным типом — 10 человек, на третьем месте оказались сотрудники с предпринимательским типом — 3 человека, артистический тип преобладает у 2 работников, конвенциональный — лишь у 1 человека, а вот реалистичный тип не оказался доминирующим ни у одного из педагогов (см. таблицу).

Таблица

Типы личности

№	Тип личности	Кол-во сотрудников	Средний стаж работы
1	Артистический тип	2	~ 1 год
2	Интеллектуальный тип	14	~ 4 года
3	Конвенциональный тип	1	~ 1 год
4	Предпринимательский тип	3	~ 8 лет
5	Реалистичный тип	0	—
6	Социальный тип	10	~ 5 лет

Таким образом, можно подвести итоги и выделить, что у профессорско-педагогического состава университета преобладают типы личности, которые нуждаются в максимальном количестве научной и интеллектуальной работы,

в повышении по карьерной лестнице, а также в коммуникациях и признании. Педагогам не принципиальна финансовая составляющая, однако, для некоторых важным аспектом является возможность самостоятельно принимать решения и брать на себя ответственность за их принятие, данная группа работников не потерпит избыток контроля над собой.

Рекомендации по возможным способам стимулирования педагогических работников, соответствующие полученным результатам.

Артистический тип личности: их главным отличием является желание выделиться, показать себя. Наиболее эффективными стимулами для таких сотрудников станут поручение им организационной работы, публичных выступлений, проведения различных мероприятий. Для педагогов этого типа является достаточно привлекательным занятием проведение каких-либо лекций, дней открытых дверей либо участие в концертах. Также стоит упомянуть, что такие люди с удовольствием примутся за любую творческую работу, к примеру оформление сайта факультета.

Интеллектуальный тип: наилучшим стимулом для педагогов данного типа является научная работа, написание статей и так далее, следствием чего будет продвижение по карьерной лестнице; они с удовольствием примутся за решение сложных интеллектуальных задач либо проблем. Работники данного типа оценят приглашение на различные научные конференции, а также делегирование их на учебные курсы для повышения квалификации.

Конвенциональный тип: для этих работников материальное стимулирование более значимо, чем для двух предыдущих типов. В данном случае подойдет небольшое финансовое стимулирование (разовые премии).

Предпринимательский тип: наиболее эффективным стимулом будет общественное признание, публичная благодарность, выдача благодарственного письма, грамоты, других видов поощрения. Таких педагогов заинтересует возможность участия в мероприятиях, как «лучший преподаватель факультета», «работник года» и так далее. Стимулом для данного типа является поручение любой деятельности, в которой можно реализовать себя и проявить свои лидерские качества. Также может стать стимулом уменьшение количества рабочих часов, чтобы у таких работников было время для развития себя в сфере управления и продвижения к руководящей должности.

Реалистичный тип: главный способ стимулирования — финансы (премии, награды, поощрения, любые дополнительные выплаты). Данный тип личности отлично отнесется к работе на две ставки или к подработке, если за это будет материальное вознаграждение.

Социальный тип личности: стимулом для таких педагогов станет поручение любой работы либо направление в командировку, где можно будет наладить контакты, обрести новые знакомства, пообщаться с разными людьми со схожими интересами, набраться опыта. Материальная составляющая не имеет абсолютно никакого значения для этого типа личности. Эти люди находятся на своем месте и не нуждаются в каких-либо особенных методах стимулирования, им просто доставляет удовольствие их работа, она для них — хобби.

Соответственно, можно выделить основную рекомендацию для совершенствования работы службы персонала: необходимо разработать систему материального и нематериального стимулирования, а также стратегию ее реализации.

Вывод. Полученные в ходе исследования данные полностью подтверждают гипотезу исследования о том, что для педагогов не столь важна финансовая составляющая, она

стоит на втором плане, наиболее значимы научная деятельность, работа в команде, продвижение по карьере, участие в мероприятиях, стремление к развитию, к воспитанию, к общему признанию.

В качестве перспектив и расширения дальнейшего исследования данной проблемы можно проанализировать возраст, пол, научную степень, семейное положение педагогов — респондентов, а также другие переменные, которые каким-то образом могут повлиять на более точное выявление потребностей для усиления их мотивации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Артюхова И.В.* Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева. — М.: Копинг, 2019. — 399 с.
2. *Базаров Т.Ю.* Психология управления персоналом. Теория и практика : учебное пособие. — М.: Юрайт, 2019. — 381 с.
3. *Барковская М.Г. Осин А.К.* Исследование мотивации педагогической деятельности // *Успехи современного естествознания*. — 2013. — № 10. — С. 129–132. — URL: <http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=33007> (дата обращения: 16.07.2021)
4. *Белашова В.В.* Моральные и материальные виды стимулирования. Инновационная наука: учебное пособие. — М.: Юрайт, 2017. — 181 с.
5. *Белов В.Г.* Мотивационные характеристики профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения / В.Г. Белов, Ю.А. Парфенов, Е.П. Косинова, И.М. Грибова // *Научно-теоретический журнал: Ученые записки*. — 2018. — № 6 (112). — С. 24–28.
6. *Буреева Н.Н.* Исследование профиля трудовой мотивации профессорско-преподавательского состава современного университета (на примере ННГУ им. Н.И. Лобачевского) / Н.Н. Буреева, И.Е. Петрова, С.А. Судьин // *Социально-культурный менеджмент: содержание, проблемы, перспективы: материалы III Международной научно-практической конференции*. — Ульяновск: Ульяновский госуниверситет, 2016. — С. 7–11.
7. *Галиханова Ю.Р.* Мотивы трудовой деятельности как регулятор мобильности научно-педагогических кадров негосударственных вузов г. Уфы // *Вестник Башкирского университета*. — 2019. — Т. 14. — № 3. — С. 921–924.
8. *Гусарова М.С.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии / М.С. Гусарова, А.В. Копытова // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. — 2016. — № 4. — С. 14–22.
9. *Демченко А.А.* Приоритетные направления повышения трудовой мотивации: учебное пособие / А.А. Демченко, Э.В. Сукманов. — Курск: Курский государственный университет, 2014. — 134 с.
10. *Денисова О.П.* Взаимосвязь эффективности работы высшей школы и профессиональной успешности сотрудников вуза: учебное пособие. — Томск: Вектор науки ТГУ, 2019. — 383 с.
11. *Думенко Е.В.* Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. — 2017. — № 6. — С. 60–62.
12. *Когдин А.А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // *Основы экономики, управления и права*. — 2012. — № 4 (4). — С. 80–83.
13. *Смирнова М.Е.* Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала. Управленческие науки в современном мире: учебное пособие. — М.: Юрайт, 2016. — 233 с.
14. *Согачева О.В.* Теория и практика коммуникационного менеджмента. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки: учебное пособие для вузов. — Адыгея: Наука и образование, 2016. — 221 с.
15. *Соколов Д.Н.* Анализ обязательств сторон трудовых отношений как направление исследования мотивации персонала в сфере высшего образования // *Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление»*. — 2016. — № 2. — С. 101–104.
16. *Хилл Н.* Думай и богатей. — М.: ФАИР, 2008. — 272 с.
17. *Шаниро С.А.* Мотивация: учебная литература. — М.: Вита-Пресс, 2016. — 275 с.
18. *Эйверс М.* Лайфхаки счастливых людей. 50 рецептов счастливой жизни. — М.: Издательство Э, 2016. — 256 с.
19. *Яллоу Б.* Мотивация решает все: познавательная литература / Б. Яллоу, Дж. Максвелл. — СПб.: Попурри, 2016. — 160 с.
20. *Bailey J.G.* Academics' motivation and self-efficacy for teaching and research: Higher Education Research & Development / J. G. Bailey. — Cambridge: Knowledge, 2016. — 359 p.
21. Executive Summary (2015 Employee Engagement and Satisfaction Survey) Helena College University of Montana, USA. URL: http://www.umhelen.edu/abouthc/institutional_research (дата обращения: 02.08.2021).
22. *Fang-Mei Tai, Po-Yao Chuang.* Job satisfaction of university staff. URL: www.hraljournal.com/Page/6 Fang-Mei Tai- 2.pdf (дата обращения: 05.08.2021).
23. *Meyer J.P.* Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization / J.P. Meyer, N.J. Allen, C.A. Smith. — *Journal of Applied Psychology*. 2016. — 551 p. — ISSN 0021–9010.
24. *Mowday R. T.* Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover: Academic Press / R.T. Mowday, L.W. Porter, R.M. Steers. — New York: Science, 2016. — 158 p. — ISBN 9781483267395.
25. *Ryan R.M., Deci E.L.* (2000). Èhen rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation. See Sansone & Harackiewicz, pp. 14–54.
26. *Porter L.W.* Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians: *Journal of Applied Psychology* / L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday. P.V. Boulian. — London: Richi, 2015. — 609 p. — ISSN 1697–9818.
27. *Rowley J.* Motivation and academic staff in higher education: Quality Assurance in Education. 2016. Vol. 4. Iss. 3. P. 11–16. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/09684889610125814> (дата обращения: 29.07.2021).
28. *Rawungl F.H.* The effect of leadership on the work motivation of higher education administration employees: Study at Manado State University / F.H. Rawungl. — New York: IOSR, 2018. — 33 p. — ISSN 2381–7356.
29. *Yamamoto H.* The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward job specialties. *International Journal of Human Resource Management*, 2013. — 24(4). P. 747–767.
30. *Yang Y.F., Islam M.* The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 2012. — 8(3). P. 386–402.

REFERENCES

1. Artyukhova, I. V. Improving the personnel management system within the framework of enterprise development: a scientific article / I. V. Artyukhova, I. V. Mezentseva. — M.: Koping, 2019. — 399 p. — ISSN 2410-6070.
2. Bazarov, T. Yu. Psychology of personnel management. Theory and practice: a textbook / T. Y. Bazarov. — M.: Yurayt, 2019. — 381 p. — ISBN 978-5-9916-3302-4.

3. Barkovskaya M.G., Osin A.K. Research of motivation of pedagogical activity // *Successes of modern natural science*. — 2013. — No. 10. — P. 129–132; URL: <http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=33007> (accessed: 16.07.2021)
4. Belashova V.V. Moral and material types of incentives. *Innovative science: a textbook* / V.V. Belashova. — M.: Yurayt, 2017. — 181 p. — ISSN 2(4):179–181.
5. Belov V.G. and Motivational characteristics of professorial-teaching staff of higher educational institutions / V.G. Belov, Y.A. Parfenov, E.P. Kosinova, M.I. Gribova // *Scientific-theoretical journal: scientific notes*. — 2018. — № 6 (112). — S. 24–28.
6. Bureeva N.N. Study the profile of motivation of the teaching staff of the University (for example, NNGU im. N.And. Lobachevsky) / N.N. Bureeva, I. Petrova, S.A. Sudyin // *socio-cultural management: maintenance, problems, prospects: materials of the III International scientific-practical conference*. — Ulyanovsk: Ulyanovsk State University, 2016. — P. 7–11.
7. Galikhanov Yu.R. Motives of labor activity as a regulator of mobility of scientific and pedagogical personnel of non-state universities of Ufa / Yu.R. Galikhanov // *Bulletin of the Bashkir University*. — 2019. — Vol. 14. No. 3. — P. 921–924.
8. Gusarova M.S. Motivation and stimulation of the labor activity of university personnel within the framework of the implementation of the personnel strategy / M.S. Gusarova, A.V. Kopytova // *Bulletin of Omsk University. The series "Economy"*. — 2016. — No. 4. — P. 14–22.
9. Demchenko A.A. Priority directions of increasing labor motivation: a textbook / A. A. Demchenko, E. V. Sukmanov. — Kursk: Kursk State University, 2014. — 134 p. — ISBN 978-5-88313-693-0.
10. Denisova O.P. The relationship between the effectiveness of higher school work and the professional success of university employees: a textbook / O.P. Denisova. — Tomsk: Vector of Science TSU, 2019. — 383 p. — ISSN 2073-5073.
11. Dumenko E.V. Criteria for the effectiveness of the formation of material incentives for the personnel of the organization / E.V. Dumenko // *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. — 2017. — No. 6. — P. 60–62.
12. Kogdin A.A. Motivation and stimulation of labor activity in personnel management // *Fundamentals of Economics, Management and Law*. No. 4 (4). 2012. P. 80–83.
13. Smirnova M.E. Criteria for the effectiveness of the personnel labor incentive system. *Managerial sciences in the modern world: a textbook* / M.E. Smirnova. — M.: Yurayt, 2016. — 233 p. — ISSN 2412-2289.
14. Sogacheva O.V. Theory and practice of communication management. *Humanities, socio-economic and social sciences: a textbook for universities* / O.V. Sogacheva. — Adygea: Science and Education, 2016. — 221 p. — ISSN 2220-2404.
15. Sokolov D.N. Analysis of the obligations of the parties to labor relations as a direction of research of personnel motivation in the field of higher education / D.N. Sokolov // *Vestnik VSU. The series "Economics and Management"*. — 2016. — No. 2. — P. 101–104.
16. Hill N. *Think and get rich* / N. Hill. — M.: FAIR, 2008. — 272 p.
17. Shapiro S.A. *Motivation: educational literature* / S.A. Shapiro. — M.: Vita-Press, 2016. — 275 p. — ISBN 978-5-406-03837-6.
18. Avery M. *Life hacks of happy people. 50 recipes for a happy life: psychology* / M. Avery. — M.: Publishing House E, 2016. — 256 p. — ISBN 978-5-699-84011-3.
19. Allow B. *Motivation solves all the cognitive literature* / B. Jallow, John. Maxwell. — St. Petersburg: Publishing house of Medley LLC, 2016. — 160 p. — ISBN 978-985-15-2687-7.
20. Bailey J.G. *Academics' motivation and self-efficacy for teaching and research: Higher Education Research & Development* / J.G. Bailey. — Cambridge: Knowledge, 2016. — 359 p.
21. Executive Summary (2015 Employee Engagement and Satisfaction Survey) Helena College University of Montana, USA. URL: http://www.umhelena.edu/abouthc/institutional_research (accessed: 02.08.2021).
22. Fang-Mei Tai, Po-Yao Chuang. Job satisfaction of university staff. URL: www.hraljournal.com/Page/6 Fang-Mei Tai-2. pdf (accessed: 05.08.2021).
23. Meyer J.P. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization / J.P. Meyer, N.J. Allen, C.A. Smith. — *Journal of Applied Psychology*. 2016. — 551 p. — ISSN 0021-9010.
24. Mowday R.T. Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover: Academic Press / R.T. Mowday, L.W. Porter, R.M. Steers. — New York: Science, 2016. — 158 p. — ISBN 9781483267395.
25. Ryan R.M., Deci E.L. (2000). *Èhen rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation*. See Sansone & Harackiewicz, pp. 14–54.
26. Porter L.W. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians: *Journal of Applied Psychology* / L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday. P.V. Boulian. — London: Richi, 2015. — 609 p. — ISSN 1697-9818.
27. Rowley J. Motivation and academic staff in higher education: *Quality Assurance in Education*. 2016. Vol. 4. Iss. 3. P. 11–16. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/09684889610125814> (date accessed: 29.07.2021).
28. Rawungl F.H. The effect of leadership on the work motivation of higher education administration employees: Study at Manado State University / F.H. Rawungl. — New York: IOSR, 2018. — 33 p. — ISSN 2381-7356.
29. Yamamoto H. The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward job specialties. *International Journal of Human Resource Management*, 2013. — 24(4). P. 747–767.
30. Yang Y.F., Islam M. The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 2012. — 8(3). P. 386–402.