

*Пахомов Алексей Геннадьевич*

аспирант, ассистент

ФГБОУ ВО «Новгородский государственный  
университет им. Ярослава Мудрого»

г. Великий Новгород, Новгородская область

## **МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ КАК ПРЕДМЕТ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

*Аннотация:* система образования высших учебных заведений выполняет особую роль в формировании конкурентноспособных квалифицированных кадров. Именно поэтому ставится вопрос о более эффективных методах управления. Одним из продуктивных методов, который остаётся актуальным на сегодняшний день, является мотивационное управление. Цель статьи – изучить исследования учёных в области мотивационного управления в высшем учебном заведении и дать авторское определение понятию «мотивационное управление в высшем учебном заведении».

*Ключевые слова:* мотивация, управление, лидерство, поведение сотрудников, мотивационные теории, внутренняя мотивация, внешняя мотивация, командная работа, стимулирование работников.

### *Введение*

Мотивационное управление представляет собой одну из важнейших составляющих успешного функционирования организаций. Эффективное мотивирование сотрудников позволяет повысить их продуктивность, уменьшить текучесть кадров и сформировать положительный климат в коллективе [1].

С учетом вышеизложенного актуальным является анализ проблематики использования мотивационного управления в высшем учебном заведении и обобщение опыта их применения в разных формах обучения [2].

### *Теоретические основы мотивационного управления*

Мотивационное управление играет ключевую роль в эффективной деятельности организаций, поскольку именно мотивация влияет на производительность

труда, удовлетворение работников и, в конечном счете, на успех бизнеса. Рассмотрим основные понятия и теории, связанные с мотивацией и ее управлением.

Мотивация – это комплекс внутренних и внешних факторов, которые побуждают человека к действиям и определяют его поведение [3]. Она включает в себя как биологические, так и психологические аспекты, влияющие на выбор и направленность действий человека.

Мотивационное управление – это процесс воздействия на мотивацию работников с целью достижения высоких результатов и эффективности работы. Он включает в себя создание условий, которые способствуют развитию внутренней мотивации, а также применение внешних мотивов, таких как системы вознаграждения, карьерного роста и другие инструменты, способствующие удовлетворению потребностей работников [4].

В.Н. Аверкин утверждал, что мотивационное управление в высшем учебном заведении, можно определить как тип управления, при котором основным способом управленческого воздействия становится создание условий для того, чтобы у работников появилась заинтересованность в повышении качества и эффективности труда [3].

### *Исторический обзор исследований в области мотивации*

История изучения мотивации охватывает более ста лет. В первых работах в этой области, таких как статьи Фредерика Тейлора в начале 20 века, акцентировалось внимание на научном управлении и экономических стимулах как основных двигателях производительности.

С развитием психологии в 1920–30-е годы активно начали исследоваться внутренние мотивы человека. Эксперименты с рабочими группами в Хоторне (ажурная фабрика) наглядно продемонстрировали, что социальные и психологические факторы играют важную роль в мотивации.

В 1950–60-е годы начали формироваться основные теории мотивации, такие как иерархия потребностей Маслоу, двухфакторная теория Герцберга и другие подходы, которые стали основой для современного понимания мотивации [5].

### *Основные теории мотивации*

### 1. Теория ожиданий:

Виктор Врум предложил модель, в которой мотивация зависит от трех компонентов:

- ожидание (насколько работник верит, что его усилия приведут к хорошему результату);
- значимость (насколько работник верит, что результат приведет к вознаграждению);
- валентность (желательность вознаграждения для работника).

Мотивация будет велика, если все три компонента имеют высокий уровень [6].

### 2. Теория справедливости Адамса:

Джон Стейси Адамс сосредоточил внимание на восприятии работниками справедливости в процессе мотивации. Он полагал, что работники сравнивают свои усилия и вознаграждения с вознаграждениями других. Если они считают, что инвестиции не соответствуют результатам, это может привести к снижению мотивации [7].

### 3. Теория самодетерминации:

Эта теория акцентирует внимание на важности внутренней мотивации и трех основных потребностях: потребности в автономии, компетентности и связи с другими, которые способствуют развитию внутренней мотивации и благополучия [8].

## *Практические аспекты мотивационного управления*

### Методы и инструменты мотивации персонала

Существует множество методов и инструментов, которые могут использоваться для мотивации сотрудников:

#### 1. Финансовая мотивация:

- зарплата: основной источник материальной мотивации, который должен соответствовать рыночным стандартам;
- премии и бонусы: дополнительные выплаты за достижения и выполнение ключевых показателей эффективности (KPI);

– система комиссионных: используется в продажах, когда часть дохода сотрудника зависит от его продаж.

## 2. Нематериальная мотивация:

– признание и похвала: вербальная оценка достигнутых результатов, что способствует повышению самооценки и вовлеченности;

– карьера и развитие: возможности для роста и обучения, такие как курсы и тренинги, а также четкие пути карьерного продвижения;

– создание комфортной среды: улучшение условий труда, организация комфортного офиса, гибкие графики и удалённая работа.

## 3. Командные методы:

– групповые премии: мотивация команды как единого целого, что способствует улучшению командной работы;

– тимбилдинг: проведение мероприятий вне рабочего пространства для сплочения коллектива и формирования дружеской атмосферы.

## Роль материальной и нематериальной мотивации

Эффективное мотивационное управление требует балансировки материальных и нематериальных стимулов.

## Материальная мотивация:

– является основным двигателем на начальных этапах работы сотрудника. Она позволяет покрыть основные потребности и обеспечивает финансовую стабильность;

– в долгосрочной перспективе, однако, материальные стимулы могут утрачивать свою эффективность, так как работники могут привыкнуть к определенному уровню дохода.

## Нематериальная мотивация:

– может быть более устойчивой и долговременной. Например, возможность профессионального роста и личностного развития часто воспринимается работниками как более важный фактор, чем финансовое вознаграждение;

– создание атмосферы взаимопонимания и доверия в коллективе способствует повышению удовлетворенности работников, снижению текучести кадров и улучшению общей продуктивности.

### *Заключение*

На основе системного анализа научных исследований содержания понятий, «мотивации», «мотивационное управление», «мотивационное управление в высшем учебном заведении» мной сформировано авторское определение термина, обусловлено это недостаточной изученностью данного вопроса, мотивационное управление в высшем учебном заведении мы рассматриваем как процесс управления, включающий различный набор методов и приёмов, которые направлены на стимулирование всех участников, на основе анализа их потребностей развития индивидов, групп, социальных групп в соответствии с их заинтересованностью, ценностных ориентаций и норм, для достижения повышения уровня мотивации в высшем учебном заведении, кадрового состава, администрации и студентов.

### *Список литературы*

1. Шапиро С.А. Мотивация: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: Гроссмедиа, 2008. – С. 12.
2. Олейникова Т. Эффективная мотивация / Т. Олейникова // ЭЖ-Юрист. – 2010. – №23. – С. 15.
3. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 410.
4. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2006. – С. 45.
5. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
6. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – EDN QQFHWD

7. Кузьмин А.М. Теория справедливости С. Адамса – один из инструментов мотивации людей и влияния на их поведение / А.М. Кузьмин, Е.А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2021. – №7. – С. 46. – EDN UGODHJ

8. Райан Р.М. Теория самодетерминации и поддержка внутренней мотивации, социальное развитие и благополучие / Р.М. Райан, Э.Л. Деси; науч. перевод Р.А. Вороновой // Вестник Алтайского ГПУ. – 2003. – №3–1. – С. 97–111.