**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра организационной психологии**

Баврина Анна Петровна

**профессиональная мотивация преподавателей вуза (на примере нгма)**

Выпускная квалификационная работа по направлению

080200.68 – «Менеджмент»

магистранта группы №12УЧР (магистерская программа «Менеджмент»)

|  |  |
| --- | --- |
| РецензентК.пс.н, доцентЕ.Н. Васильева Нижний Новгород, 2014 | Научный руководительК.пс.наук, доцентЕ.Е. Войлокова  |

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение………………………………………………………………………..3

Глава 1. Теоретический анализ исследований мотивации профессиональной деятельности

* 1. Понятие профессиональной мотивации……………………………….6
	2. Подходы к классификации профессиональных мотивов………….….6

Глава 2. Особенности мотивации преподавателей вузов

2.1. Основные характеристики профессиональной деятельности преподавателей вузов………………………………………………………....13

2.2. Исследования профессиональной мотивации преподавателей вузов...17

Глава 3. Эмпирическое исследование профессиональной мотивации преподавателей теоретических и клинических кафедр медицинской академии

3.1. Выборка и методы исследования…………..………………………..….22

3.2. Результаты изучения характеристик профессиональной мотивации преподавателей теоретических и клинических кафедр медицинской академии……………………………………………………………………….22

3.3. Сравнительный анализ характеристик профессиональной мотивации преподавателей теоретических и клинических кафедр медицинской академии………………………………………………………………...……..30

3.4. Рекомендации по управлению мотивацией преподавателей теоретических и клинических кафедр Нижегородской государственной медицинской академии……………………………………………………….37

Заключение ……………………………………………………………………41

Список литературы …………………………………………………………...44

**Введение.**

В настоящее время происходит постоянное повышение требований к профессиональной деятельности преподавателей вузов. В особенности это относится к преподавателям узконаправленных вузов, таких как медицинская академия. К функциям преподавателя относится не только непосредственная деятельность, связанная с учебным процессом, составлением учебных программ, внедрением новых учебных курсов, а также активная научно-исследовательская работа. Кроме того, большинство преподавателей медицинского вуза помимо вышеперечисленного имеют лечебную нагрузку. В связи с такой многообразной профессиональной деятельностью преподавателя большое значение имеет мотивационная составляющая его деятельности. К сожалению, на современном этапе в медицинской академии отсутствует как таковая система мотивации сотрудников и качество работы преподавателя в большей степени зависит от внутренней мотивации. Учитывая низкую заработную плату, высокие требования к профессиональной деятельности и большую нагрузку, можно говорить о необходимости изучения особенностей профессиональной мотивации преподавателей и разработки и внедрения на этой основе системы мотивации профессорско-преподавательского состава с целью повышения желания преподавателей проявить себя в учебном процессе и научно-исследовательской работе, а также повышения лояльности к работодателю. Существующая ситуация требует серьезного внимания, так как сотрудники, считающие, что их потребности не удовлетворены и вознаграждение не является справедливым, могут выполнять свои обязанности на низком уровне, а в дальнейшем и вовсе сменить место работы, что приведет к утечке специалистов высокого уровня в другие вузы и организации. При этом, преподаватели, работающие в разных подразделениях, могут иметь различные потребности в карьерном росте и материальном вознаграждении. В связи с этим, исследование профессиональной мотивации профессорско-преподавательского состава и разработка систем мотивации, является чрезвычайно актуальной.

**Разработанность.** Изучением различных сторон профессиональной деятельности преподавателей вуза занимались A.JI. Бусыгина, З.Ф. Есарева, И.Ф. Исаев, В.В. Лаптев, А.П. Тряпицина, Г.У. Матушанский, A.B. Коржуев, В.А. Попков, Л.И. Романкова, Д.В. Чернилевский.

В трудах С.В. Ивановой, А.А. Лобанова, И.П. Пономарёва, В.А. Ядова и др. приведены представления о мотивации с точки зрения практического применения.

Изучению мотивов профессиональной деятельности преподавателя посвящены работы С.В. Бажановой, Н.Н. Богдана, О.Ю. Василенко, В.В. Дубицкого, З.Ф. Есаревой, Ю.Н. Клещевского, И.М. Машарова, О.М. Михалевой, Е.Б. Мудровой, И.Б. Назаровой и др. Однако, не смотря на многообразие работ, посвященных мотивации педагогической деятельности преподавателей вузов, мотивы деятельности преподавателей такого узконаправленного вуза, как медицинский, остаются неизученными. Также остаются неучтенными различия в мотивации преподавателей клинических и теоретических кафедр медицинского вуза.

**Цель работы**: изучить и провести сравнительную оценку особенностей профессиональной мотивации преподавателей теоретических и клинических кафедр (на примере Нижегородской государственной медицинской академии).

В соответствии с целью были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести теоретический анализ исследований мотивации профессиональной деятельности.
2. Изучить особенности профессиональной деятельности преподавателей теоретических и клинических кафедр Нижегородской государственной медицинской академии.
3. Эмпирически исследовать характеристики профессиональной мотивации преподавателей теоретических и клинических кафедр Нижегородской государственной медицинской академии.
4. Провести сравнительный анализ характеристик профессиональной мотивации преподавателей теоретических и клинических кафедр Нижегородской государственной медицинской академии.
5. Разработать рекомендации по построению системы мотивации преподавателей Нижегородской государственной медицинской академии.

**Объект исследования**: профессиональная мотивация преподавателей вуза

**Предмет исследования**: характеристики профессиональной мотивации преподавателей теоретических и клинических кафедр Нижегородской государственной медицинской академии

**Методы исследования**: - профессиографический анализ деятельности преподавателей теоретических и клинических кафедр Нижегородской государственной медицинской академии;

- опрос с опорой на методику Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль».

**Гипотеза**: преподаватели теоретических и клинических кафедр имеют специфические различия в иерархии и взаимосвязях профессиональных мотивов.

**Глава 1. Теоретический анализ исследований мотивации профессиональной деятельности**

* 1. **Понятие профессиональной мотивации**

Для оптимизации работы учреждений высшего профессионального образования большое значение имеет проблема мотивации профессиональной деятельности преподавателей.

Мотивация профессиональной деятельности рассматривается как совокупность мотивационных свойств и состояний личности в процессе его деятельности, побуждающих и регулирующих активность, обусловленную спецификой профессиональных задач [Романенко, Безносов, 2011]. Иными словами, мотивация – структура, система мотивов деятельности и поведения субъектов [Матушанский, 1999].

С точки зрения менеджмента, мотивация — это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ [Мескон, Альберт, Хедоури, 2007].

* 1. **Подходы к классификации профессиональных мотивов**

На настоящий момент существует большое количество классификаций мотивов профессиональной деятельности. Среди них основными для данной работы являются содержательные теории мотивации. При этом наибольшее значение имеют работы Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Одной из наиболее известных является теория иерархии потребностей А. Маслоу [Maslow, 1954].

А .Маслоу разделяет потребности человека на следующие уровни:
1.Физиологические потребности.
2. Потребность в безопасности.
3. Потребность в социальной активности.
4. Потребность в уважении и самоуважении.
5. Потребность в самореализации.

Ф. Герцберг в своих исследованиях разделил факторы, вызывающие удовлетворенность работой и факторы, вызывающие неудовлетворенность ею. Ф. Герцберг выделил факторы «сохранения», с которыми связаны потребности в избегании неудобств и дискомфорта. Первые получили название «гигиенических факторов», вторые – «мотиваторов». К гигиеническим факторам он отнес поведение администрации, контроль, материальное вознаграждение, стабильность и т.д. Благоприятное состояние факторов «сохранения» ведет к снижению чувства неудовлетворенности. К мотиваторам Ф. Герцберг отнес достижения в профессиональной деятельности, признание этих достижений, ответственность, карьерный и профессиональный рост [Мескон, 2007].

Д. МакКлелланд выделил три группы потребностей: потребность во власти, потребность в успехе, потребность в причастности. Потребность во власти является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать действия других людей, оказывая на них существенное влияние. Потребность в успехе (мотивация достижений) является общей для большинства людей. Однако степень ее развития у разных субъектов различна. Потребность в причастности выра­жается в стремлении к культурным дружественным отношени­ям с окружающими. Люди с высокой потребностью в причаст­ности стремятся к установлению хороших отношений с окру­жающими, ожидают получить одобрение и поддержку от своих коллег, а также от лиц, имеющих более высокий социальный статус [Боронова, Прусова, 2008].

На основе теорий Маслоу и Герцберга сформирована классификация мотивов трудовой деятельности польского психолога Т. Томашевского. Томашевский особенно выделяет мотивы выгоды. Первая группа мотивов выгоды – это материальная выгода, к которой относится заработок, наличие жилья и другие материальные потребности. Вторая группа – это социальная выгода, к которой относится профессиональная гордость. По мнению автора, работник должен видеть четкую зависимость между собственным вкладом в профессиональную деятельность и получаемым вознаграждением. Исходя из этого, в процессе трудовой деятельности обязательно должна существовать обратная связь между работником и начальством, чтобы в процессе работы сотрудник мог адекватно оценить достигнутые результаты. При отсутствии обратной связи между руководством и работниками, у последних может возникнуть чувство обиды, что приведет к снижению производи­тельности труда и уменьшению эффективности остальных стимулов рост [Дмитриева, Крылов, Нафтульев, 1979].

Также основанием для данной работы послужило деление мотивации профессиональной деятельности на внешнюю и внутреннюю по А.В. Петровскому. Внешняя мотивация не связанна с содержанием определенной деятельности, но обусловлена внешними по отношению к субъекту обстоятельствами. Внутренняя мотивация связанна не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности. А.В. Петровский классифицировал мотивы на внешние и внутренние. Внешние мотивы он охарактеризовал как «могу» - осознание социальных обязанностей, отношение к возникающим задачам. Внутренние охарактеризовал как «хочу» - принятие потребностей и обязательств перед другими и самим собой [Петровский и др., 1998].

Кроме того, разделение мотивации на внешнюю и внутреннюю было проведено Эдвардом Л. Диси и Ричардом М. Руяном. Внутренняя мотивация, по Эдварду Диси – это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности. Внешняя мотивация - это мотивация, при которой факторы, воздействующие на поведение личности, находятся вне «я» личности или вне поведения [Тряпицына, 2007 ].

Также мотивирующие факторы профессиональной деятельности условно можно разделить на 4 группы:

1. Личные (врожденные и сформированные) склонности и потребности в определенного вида активности.
2. Социально и культурно обусловленные мотивы как осознанные причины выбора профессии.
3. Латентные мотивы и глубинные переживания, порождающие стремление к выбранной профессии.
4. Особенности темперамента, непосредственно влияющие на то, как именно реализует себя личность в профессиональной деятельности.

 Совокупность этих причин образует мотивационный контур, который и приводит личность в профессию. В каждом конкретном случае действие одних факторов ощущается сильнее, других слабее, а некоторых – может и совсем не ощущаться [Давыдова, 2007].

 А.Г. Здравомыслов (1986) все многообразие мотивов трудовой деятельности сводит к следующим группам:

1. Материальная заинтересованность. При этом профессиональная деятельность рассматривается работником как необходимый путь для приобретения жизненных благ. Чтобы потребность в материальном вознаграждении не снижалась, необходимо уделять внимание оценке трудового вклада сотрудников, иначе может возникнуть противоречие между материальными интересами разных групп.

2. Интерес к содержанию и результатам выполняемой работы. Сюда относится потребность в максимальном проявлении способностей в процессе профессиональной деятельности, т.е. это мотивы инициативного и творческого отношения к труду.

3. Коллективистские установки человека. Данная группа мотивов связанна с потребностью каждого индивидуума быть среди людей, а также активно участвовать в жизни коллектива.

4. Осознание смысла работы, ее общественной значимости.

 А.А. Блинов (2001) выделяет следующие типы работников:

1. Инструментально мотивированный работник ориентирован на материальное вознаграждение, причем данное вознаграждение должно быть выражено в денежном эквиваленте и выплачено немедленно. Такой работник индифферентен к нематериальным формам мотивации, целям профессиональной деятельности, форме собственности организации и работодателю.

2. Профессионально мотивированный работник ориентирован на реализацию своих профессиональных знаний и способностей; ему важны содержание труда и характер работы и свойственна профессиональная гордость.

3. Патриот (социалистическая мотивация) характеризуется тем, что его мотивация к труду – это высокие идейные и человеческие ценности: построение справедливого общества, достижение равенства и социальной гармонии.

4. Хозяйская мотивация основана на приумножении богатства и достижения высокого уровня потребления. Работник с хозяйской мотивацией индифферентен к внешней мотивации и обладает хорошо развитой внутренней мотивацией, для него характерно наличие внутренней идеи, состоящей в постоянном увеличении собственных материальных благ.

5. Люмпенизированный работник характеризуется предпочтением к уравнительному распределению материального вознаграждения. Такой работник избегает ответственности и предпочитает работать в группе, при этом для него свойственно постоянное чувство зависти и неудовлетворенность порядком распределения благ.

 Н.И. Дряхлова (1993) выделяет три приоритетных группы мотивов.

1. Мотивы трудового поведения. Данная группа мотивов основана на выборе сферы профессиональной специализации: уровня материального вознаграждения, призвания, престижа.

2. Мотивы реализации социальных норм. К этой группе относятся социально значимые ценности, в основе которых, с одной стороны, лежит социально-экономическая система в целом, а с другой стороны – организация, коллектив или определенная профессиональная группа. Среди данных мотивов можно выделить гражданские, морально-патриотические, идейно-политические, а также частные мотивы (коллективной солидарности, принадлежности к организации).

3. Последняя группа определяется выбором широкого круга социальных и профессиональных целей, оптимизацию жизненного цикла работника. Сюда можно отнести потребности в социальной и профессиональной мобильности, возрастной релаксации, потребность в преодолении статусно-ролевого и социально-психологического дискомфорта.

 В процессе профессионального становления человека происходит смена мотивов профессиональной деятельности. При этом развитие и изменение мотивационной структуры субъекта деятельности в процессе освоения специальности идет в двух направлениях:

– изменение уровня профессионализации, что сопровождается изменением системы профессиональных мотивов;

– переход личных мотивов в трудовые мотивы [Романенко, Безносов, 2011].

 На каждом этапе профессионального роста происходит изменение доминантных механизмов детерминации и целей трудовой деятельности. Если на начальных этапах профессиональной деятельности основным мотивом является цель освоить профессию и приспособиться к ее требованиям после обучения, то в последующем у работника начинают доминировать мотивы в стремлении изменить содержание и условия профессиональной деятельности [Давыдова, 2007].

Таким образом, несмотря на разнообразие существующих трактовок мотивации, во всех подчеркивается, во-первых, ее побуждающее, направляющее и регулирующее влияние на деятельность, во-вторых, многочисленность побуждений, образующих иерархию мотивации, в-третьих, ее динамичность и изменчивость.

**Глава 2. Особенности мотивации преподавателей вузов**

**2.1. Основные характеристики профессиональной деятельности преподавателей вузов**

 Некоторые авторы считают, что трудовая деятельность преподавателя уже несет в себе огромный мотивационный потенциал, который практически не зависит от деятельности руководства.

 Это утверждение основано на том, что в процессе своей педагогической и научно-исследовательской деятельности преподаватель имеет возможность оценить ее результаты, что лежит в основе создания положительной внутренней мотивации. Таким образом, создается основа для готовности воспринимать компетентные требования контроля, результатом чего является улучшение качества труда. Внутренняя мотивация связана с содержанием деятельности преподавателя и не зависит от внешних обстоятельств. При этом причиной высоко развитой внутренней мотивации профессорско-преподавательского состава является обогащение содержания профессиональной деятельности и развитие преподавателя как личности. Преподаватель с хорошо развитой внутренней мотивацией способен грамотно использовать свои возможности, материальные ресурсы учебного заведения, результатом чего служит успешность и конкурентоспособность вуза. [Акулина, 2007].

Е.Е. Акулиной и Н.Б. Шмелевой (2008) была разработана модель развития мотивационного потенциала профессиональной деятельности преподавателя в классическом университете. Модель, предложенная автором, основывается на четырех взаимосвязанных блоках: целевом, содержательном, деятельностном, критериальном.

1. Целевой блок основан на единстве цели и совокупности задач, посредством решения которых обеспечивается их достижение. Данный блок определяет стратегическое направление модели и единство всех ее блоков.

2. Содержательный блок является основой достижения поставленной цели. Содержание данного блока определяется структурой мотивационного потенциала профессиональной деятельности преподавателя.

3. Деятельностный блок состоит из совокупности форм и методов работы, содействующих развитию мотивационного потенциала профессиональной деятельности преподавателя. По мнению автора, действия по развитию мотивационного потенциала профессиональной деятельности преподавателя в классическом университете целесообразнее реализовывать на уровне кафедры, являющейся основным педагогическим и одновременно научным структурным подразделением вуза. При этом основную роль в развитии мотивационного потенциала профессорско-преподавательского состава играет заведующий кафедрой. На руководителе подразделения лежит обязанность осуществлять грамотное управление подчиненными и корректировка несоответствий в учебной и научно-исследовательской деятельности преподавателей. Автор также предлагает классификацию форм работы для развития мотивационного потенциала трудовой деятельности преподавателя. Среди таких форм Е.Е. Акулина выделяет индивидуальную и групповую формы, основанные на субъект-субъектном взаимодействии. В качестве методов, которые могут быть использованы для исследования мотивационного потенциала преподавателей, автор предлагает следующие: методы диагностики, дифференциации, индивидуализации, круглого стола, дискуссии, беседы, анализа профессиональных ситуаций, выполнения практических упражнений.

4. Критериальный блок, создающий основу для эффективной оценки развития мотивационного потенциала трудовой деятельности преподавателей. Данный блок модели состоит из критериев, уровней и показателей мотивационного потенциала профессиональной деятельности преподавателя в классическом университете.

Мотивация профессиональной деятельности преподавателя ВУЗа является динамичным процессом и способна к трансформации в процессе становления преподавателя, как специалиста высокого уровня, кроме того мотивация способна изменяться в зависимости от жизненных обстоятельств. Таким образом, профессиональная мотивация может быть представлена как комплекс различных социальных факторов, при этом значимость одних мотивов может быть устойчивой в течение всей карьеры преподавателя, другие же изменчивы, что может быть причиной внутреннего мотивационного противоречия.

В настоящее время студенты ожидают от преподавателей высоких профессиональных знаний и развитых психологических качеств. По мнению студентов, необходимыми для современного преподавателя вуза качествами являются:

- высокий профессионализм – 89,4% опрошенных студентов;

- простота и доступность изложения материала – 88,7%;

- объективность при оценке знаний – 79,9%;

- доброжелательность к студентам – 78,4%;

- чувство юмора – 78,4%;

- широкий научный кругозор – 73,9%;

- высокие нравственные качества – 50,5%.

Кроме того, студенты подчеркнули важность применения активных методов обучения (64,5%) и регулярного использования на занятиях технических средств обучения (48,7%) [Романкова, 2004].

Ни для кого не секрет, что заработная плата преподавателя в настоящее время не выполняет свою основную функцию – функцию к стимулированию профессиональной деятельности. Заработок преподавателя не соответствует требованиям, предъявляемым к профессорско-преподавательскому составу, а также не соответствует качеству труда преподавателя. Требования к содержанию профессиональной деятельности преподавателя, качеству выпускаемых специалистов и количеству обучаемых студентов непрерывно повышаются при практическом отсутствии роста заработной платы. Данная ситуация является причиной поиска преподавателями дополнительного заработка с ущербом качеству их непосредственной трудовой деятельности. При существующем противоречии между интеллектуальным потенциалом и материальным вознаграждением, ориентированные на потребности более высокого уровня, преподаватели вузов сталкиваются с неудовлетворением потребностей низшего уровня. Все вышесказанное приводит к развитию внутреннего конфликта между потребностями в активной профессиональной деятельности и креативном подходе к ней и необходимостью поиска средств существования. Низкий уровень материального достатка и отсутствие эффективных систем нематериальной мотивации является причиной перехода многих преподавателей в другие сферы профессиональной деятельности, а также поиска приработков [Римская, 2006].

 К сожалению, для активной и качественной деятельности преподавателя внутренней мотивации не всегда достаточно. Но, не смотря на это, на современном этапе в медицинских вузах система мотивации профессорско-преподавательского состава практически отсутствует. При этом деятельность преподавателя медицинского вуза является многогранной с предъявляемыми к ней высокими требованиями: непосредственно педагогическая деятельность, связанная с передачей студентам знаний; методическая деятельность, включающая написание учебных пособий; научно-исследовательская деятельность; воспитательная работа, связанная с выработкой у студентов норм поведения медицинских работников, знакомством их с кодексом чести врача, а также с расширением их кругозора; лечебная деятельность, включающая работу в медицинских учреждениях; деятельность по профессионально-личностному саморазвитию. Кроме того, проблемой в работе вуза является неприятие многими преподавателями старой школы нового (необходимость использования новых педагогических техник, учебных материалов в электронном виде, создания презентаций для проведения лекций) и нежелание следовать современным требованиям. В настоящее время постоянное саморазвитие профессиональной гибкости, а также качеств и умений, необходимых на современном этапе развития системы высшего образования, является необходимым для повышения конкурентоспособности вузов. При этом данные качества должны основываться на нравственном фундаменте, содержащем высокую профессионально-педагогическую культуру. Преподаватель современного вуза должен обладать устойчивой системой ценностных ориентаций, гибкостью, а также потребностью к высокому качеству результатов профессиональной деятельности.

**2.2. Исследования профессиональной мотивации преподавателей вузов**

 Вопросу определения значимости внутренней и внешней мотивации в профессиональной деятельности преподавателей ВУЗов посвящено исследование Н.В. Бойцовой (2008). Автором проанализированы мотивы на различных возрастных этапах в зависимости от стажа работы. Показано, что преподаватели со стажем работы менее 10 лет преимущественно имеют внешний тип мотивации, который постепенно переходит с увеличением стажа во внутренний тип. Под внешней мотивацией автор понимает мотивацию, при которой основным стимулом к трудовой деятельности преподавателя являются другие люди, предлагающие награды, поощрения и наказания. Под внутренней мотивацией автор понимает врожденные характеристики человека, базирующиеся на применении своих интересов и упражнении своих способностей, на усложнении решаемых задач и способности к их решению без посторонней помощи.

 В связи с этим отдельной проблемой является профессиональная мотивация молодых преподавателей, только начинающих карьеру в ВУЗах. В настоящее время наблюдается сокращение притока молодых специалистов в сферу высшего образования, что негативно сказывается на прогрессивном развитии высшей школы [Короновский и др., 2002].

Исследование профессиональной мотивации молодых преподавателей Уральского федерального округа к научно-исследовательской деятельности показало, что для повышения мотивации молодых специалистов необходимо создание определенных условий. К ним отнесены: повышение престижа вузовской науки, стимулирование участия молодежи в научно-исследовательской деятельности, привлечение молодых представителей вузовской науки к постоянному процессу научно-инновационной деятельности, вовлечение молодежи в научные проекты и разработки. По мнению авторов исследования, основным стимулом научно-исследовательской деятельности молодых преподавателей является достижительная мотивация. Но далее авторами делается вывод о невозможности реализации на настоящем этапе данной системы мотивации [Скрауч, Мехришвили, 2013].

Исходя из исследования профессиональной мотивации преподавателей ведущих вузов Самары [Красинская, 2008], можно сделать вывод, что их потребности удовлетворены на низком уровне. Хочется отметить, что преподавателями была высоко оценена степень реализации внутренних мотивов. Основными внутренними мотивами, по результатам исследования, являются возможность творчества, возможность воспитывать и передавать собственный опыт и возможность заниматься научной деятельностью (по пятибалльной шкале 4,0; 3,9 и 3,9, соответственно). На последнем месте по степени удовлетворения находятся такие мотивы, как отношение администрации к труду сотрудников и материальная оплата труда (2,9 и 2,8 баллов, соответственно), при этом значимость их отмечена, как высокая.

 При сравнении значимости отдельных мотивов и степени их удовлетворения наблюдались несоответствия, которые в большей степени определяли снижение энтузиазма в трудовой деятельности преподавателя.

 Авторами исследования также был проведен анализ факторов, препятствующих профессиональному саморазвитию преподавателей. К ним отнесено достаточно большое количество факторов, но наиболее значимыми являются: недостаток времени (59% преподавателей), стесненные жизненные обстоятельства (47% преподавателей), отсутствие наставничества (37% преподавателей), отсутствие поддержки руководителя (32% преподавателей), отсутствие системы мотивации (22% преподавателей) и другие факторы.

 Таким образом, снижение интереса к профессиональной деятельности преподавателей в значительной степени связано с отсутствием в ВУЗах внешней мотивации, как таковой, которое усиливается низким уровнем доходов, вызывающим внутреннее противоречие между желанием развиваться и отсутствием уважения со стороны государства.

 По результатам всероссийского мониторинга, доминирующим мотивом трудовой деятельности преподавателей ВУЗов являются материальные стимулы, такие как стабильность и повышение денежного вознаграждения. Однако, материальное благополучие не является целью, ради которой преподаватели продолжают работать в ВУЗах [Сафонова, 2009].

 Но в работе В.В. Кольтиновой (2001) в качестве доминирующих факторов мотивации профессиональной деятельности преподавателей (на примере Московской государственной академии физической культуры) выявлены «интерес к профессии» и «положительные отношения между работниками». Фактор «заработная плата» находится на третьем месте.

 Возможно, данные расхождения с результатами всероссийского мониторинга объясняются узкой специализированностью данного ВУЗа и спецификой работы преподавателей, а также более ранней датой исследования.

 А.О. Грудзинским и О.В. Петровой (2012) была проведена диагностика профиля трудовой мотивации у научно-педагогических работников ННГУ им. Н.И. Лобачевского, и выявлена его специфика у сотрудников естественно-научных специальностей и социально-экономических и гуманитарных специальностей. Для диагностики мотивационных профилей был использован вопросник Ш. Ричи и П. Мартина. Авторами исследования показано, что группу ведущих мотивов трудовой деятельности научно-педагогических работников университета образуют следующие потребности: в высоком заработке, материальном вознаграждении и материальных благах, в изначально интересной и полезной для общества благодарной работе и в признании заслуг и обратной связи. Наименее значимыми факторами трудовой мотивации являются: потребность во влиятельности и установлении контроля над другими, потребность в устойчивых длительных взаимоотношениях, потребность в социальных контактах. При этом университетские преподаватели естественно-научных специальностей и социально-экономических и гуманитарных специальностей имеют сходную иерархию факторов трудовой мотивации. У преподавателей естественно-научных специальностей выше, чем у преподавателей социально-экономических и гуманитарных специальностей, выражена потребность в изначально интересной и полезной для общества благодарной работе. По мнению авторов исследования, это различие может быть обусловлено спецификой двух основных направлений деятельности академического предпринимательства: трансфера технологий и реализации востребованных на рынке инновационных образовательных программ.

 Исследование факторов мотивации преподавателей ВУЗов Дальневосточного Федерального округа свидетельствуют о том, что в наименьшей степени удовлетворены такие мотиваторы, как достойное материальное вознаграждение, хорошие условия труда, возможность самостоятельно распоряжаться рабочим временем, оценка трудовой деятельности руководством, создание условий для профессионального роста. Менее значимыми являются следующие мотиваторы: лидерство, информированность о результатах работы, участие в принятии решений. Авторы делают вывод, что невысокая значимость этих мотивов объясняется тем, что данная их группа лучше реализована в ВУЗах [Богдан, Могилевкин, 2004].

Таким образом, большинство представленных авторов исследований склоняется к тому, что на данном этапе в ВУЗах отсутствует эффективная система мотивации профессорско-преподавательского состава и видит необходимость в ее разработке.

 Исходя из вышесказанного, для повышения качества работы преподавателей медицинского вуза и, следовательно, для повышения конкурентоспособности вуза, необходима разработка системы мотивации профессорско-преподавательского состава. При этом необходимо предварительное изучение мотивов профессиональной деятельности преподавателей, работающих на различных кафедрах медицинской академии.

**Глава 3. Эмпирическое исследование профессиональной мотивации преподавателей теоретических и клинических кафедр Нижегородской государственной медицинской академии**

**3.1. Выборка и методы исследования**

 В ходе исследования было проанкетировано 22 преподавателя теоретических кафедр (первая группа) и 22 преподавателя клинических кафедр (вторая группа) Нижегородской государственной медицинской академии. Средний возраст первой группы составил 49 лет; средний возраст второй группы – 45 лет. Соотношение мужчин и женщин в 1 группе - 10/12; во второй группе – 8/14.

 Методы исследования:

- профессиографический анализ деятельности преподавателей теоретических и клинических кафедр нижегородской государственной медицинской академии;

- опрос с опорой на методику Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль».

**3.2. Результаты изучения характеристик профессиональной мотивации преподавателей теоретических и клинических кафедр медицинской академии**

В нижегородской государственной медицинской академии присутствуют два типа кафедр – теоретические и клинические. В профессиональной деятельности преподавателей этих кафедр имеются некоторые различия. Основным в работе преподавателей теоретических кафедр является учебный процесс, т.е. работа со студентами начальных курсов, включающая не только обучение, но и активную воспитательную и кураторскую работу. Кроме того, немаловажным в работе преподавателя теоретической кафедры является научно-исследовательская работа. Преподаватели клинических кафедр имеют лечебную нагрузку, которая часто выходит на первый план. Процесс преподавания сводится к обучению студентов «у постели больного». Исходя из вышесказанного, нами было высказано предположение, что преподаватели теоретических и клинических кафедр могут иметь различные мотивы профессиональной деятельности.

В ходе эмпирического исследования была использована методика Ш. Ричи, П. Мартина «Мотивационный профиль». Данная методика была разработана и апробирована для выявления факторов мотивации, которые для работника являются первостепенными, а также малозначимых для него факторов, которые не могут быть использованы для стимуляции его профессиональной деятельности. Методика позволяет выявлять доминирующие потребности работника, удовлетворение которых в последствие может привести к положительной стимуляции его трудовой деятельности. Использование данной методики позволяет получить представление о мотивационном профиле сотрудников медицинской академии [Ричи, Мартин, 2009].

В данной методике проводится исследования двенадцати потребностей. Чем большее количество баллов присуждено фактору, тем выше его значимость для испытуемого наоборот – чем меньшее количество баллов присуждено фактору, тем ниже его значимость, т.е. данная потребность имеет низкий уровень относительно прочих факторов.

 В результате исследования мотивов профессиональной деятельности 22 преподавателей теоретических кафедр и 22 преподавателей клинических кафедр получены следующие различия (информация по всем факторам мотивационного профиля представлена в таблицах 1 и 2, а также на рисунках 1 и 2).

 У большинства преподавателей теоретических кафедр в мотивационном профиле наивысшее значение имел двенадцатый фактор – потребность в интересной общественно-полезной работе. Его среднее значение составило 69,6±26,2, при этом наиболее часто встречающееся значение для этого фактора, полученное при исследовании 1355 человек Ш. Ричи и П. Мартином, составляет 34, а среднее значение – 35. Также высокие и примерно равные значения имели факторы 7 – потребность в достижениях, 9 – потребность в разнообразии, 10 – потребность в креативности и 11 – потребность в самосовершенствовании. Среднее значение фактора 7 (достижения) составило 38,4±7,0 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение и среднее значение этого фактора составляет 36). Среднее значение фактора 9 (разнообразие) составило 40,9±6,42 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение этого фактора составляет 34 и его среднее значение – 35). Среднее значение фактора 10 (креативность) составило 42,3±9,25 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение этого фактора составляет 32 и его среднее значение – 33). Среднее значение фактора 11 (самосовершенствование) составило 42,4±10,06 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение этого фактора составляет 35 и его среднее значение – 32).

 При этом такие факторы, как потребность в вознаграждении (фактор 1) и потребность во власти и влиятельности (фактор 8) оказались практически не выраженными. Среднее значение фактора 1 (вознаграждение) составило 10,3±0,65 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение этого фактора составляет 27 и его среднее значение – 19). Среднее значение фактора 8 (власть) составило 8,3±0,84 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение и среднее значение этого фактора составляет 31).

 Только у одного преподавателя фактор 1 – потребность в вознаграждении – имело второе по величине значение после потребности в интересной общественно-полезной работе и составило 44. Усредненный мотивационный профиль преподавателя теоретической кафедры представлен на рисунке 1.

Рис. 1. Усредненный мотивационный профиль преподавателя теоретической кафедры

 Анализируя полученные данные, можно отметить, что у преподавателей теоретических кафедр высоко развита внутренняя мотивация. В их мотивационном профиле преобладает такая потребность, как потребность в интересной общественно значимой работе. При этом не выражена потребность в материальном вознаграждении, что свидетельствует о готовности преподавателей теоретических кафедр работать «за идею». Также хочется отметить высокую значимость для них разнообразия в работе, наличия сложных и творческих задач, также стремление к самосовершенствованию и развитию как личности.

 У большинства преподавателей клинических кафедр в мотивационном профиле наивысшее значение имел первый фактор – потребность в вознаграждении и высокой заработной плате. Его среднее значение составило 68,5±12,2 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение этого фактора составляет 27 и его среднее значение – 19). Вторым по величине фактором оказался фактор 2 – потребность в хороших условиях работы. Его среднее значение составило 53,3±3,18 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение и среднее значение этого фактора составляет 17).

 Наименьшее значение имели факторы 10 – потребность в креативности, 11 – потребность в самосовершенствовании и 12 – потребность в интересной общественно-полезной работе. Среднее значение фактора 10 (креативность) составило 8,4±0,59 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение этого фактора составляет 32 и его среднее значение – 33). Среднее значение фактора 11 (самосовершенствование) также составило 8,4±1,95 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение этого фактора составляет 35 и его среднее значение – 32). Среднее значение фактора 12 (интересная работа) составило 9,3±3,35 (по Ш. Ричи и П. Мартину, наиболее часто встречающееся значение этого фактора составляет 34 и его среднее значение – 35).

 Усредненный мотивационный профиль преподавателя клинической кафедры представлен на рисунке 2.

Рис. 2. Усредненный мотивационный профиль преподавателя клинической кафедры

 Исходя из полученных данных, наибольшую значимость для преподавателей клинических кафедр имеет достойная заработная плата, наличие различных льгот и материальных поощрений. При этом при наличии высокой заработной платы содержание работы и общественная полезность уходит на второй план. Кроме того, для преподавателей клинических кафедр особую значимость имеют хорошие условия работы и комфортная окружающая обстановка.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин |
| Наиболее часто встречающееся значение | 7 | 65 | 27 | 19 | 51 | 17 | 24 | 20 | 26 | 27 | 39 | 27 | 17 | 39 | 18 | 18 | 24 | 35 |
| Среднее значение | 10,3 | 68,5\* | 19 | 20,5 | 53,3\* | 17 | 24,2 | 23,9 | 25 | 25,9 | 39,4\* | 25 | 17 | 39,2\* | 19 | 18,4 | 24,3\* | 36 |
| Минимальное значение | 3 | 28 | 0 | 16 | 24 | 0 | 23 | 19 | 0 | 25 | 32 | 0 | 15 | 28 | 0 | 12 | 18 | 0 |
| Максимальное значение | 44 | 81 | 96 | 33 | 62 | 83 | 27 | 30 | 69 | 34 | 45 | 81 | 19 | 42 | 45 | 23 | 27 | 88 |

**Таблица 1**

**Факторы мотивационного профиля преподавателей теоретических и клинических кафедр в сравнении с факторами мотивационного профиля, полученными Ш. Ричи и П. Мартином**

Примечание: \* - статистически значимые различия между результатами преподавателей теоретических и клинических кафедр (р<0,01).

**Таблица 2**

**Факторы мотивационного профиля преподавателей теоретических и клинических кафедр в сравнении с факторами мотивационного профиля, полученными Ш. Ричи и П. Мартином (продолжение)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы  | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|  | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин | Теор. каф | Клин.каф. | Ричи и Мартин |
| Наиболее часто встречающееся значение | 41 | 13 | 36 | 7 | 19 | 31 | 40 | 30 | 34 | 42 | 8 | 32 | 42 | 8 | 35 | 68 | 9 | 41 |
| Среднее значение | 38,9 | 13,6\* | 36 | 8,3 | 20,4\* | 31 | 40,9 | 30,3\* | 35 | 42,3 | 8,4\* | 33 | 42,4 | 8,4\* | 32 | 69,6 | 9,3\* | 43 |
| Минимальное значение | 35 | 12 | 2 | 4 | 17 | 0 | 36 | 27 | 0 | 31 | 7 | 5 | 31 | 8 | 7 | 50 | 7 | 15 |
| Максимальное значение | 44 | 16 | 81 | 14 | 24 | 79 | 45 | 33 | 78 | 46 | 18 | 81 | 46 | 12 | 84 | 76 | 14 | 97 |

Примечание: \* - статистически значимые различия между результатами преподавателей теоретических и клинических кафедр (р<0,01).

**3.3. Сравнительный анализ характеристик профессиональной мотивации преподавателей теоретических и клинических кафедр медицинской академии**

 Проведенный статистический анализ результатов показал наличие статистически значимых отличий между показателями преподавателей теоретических и клинических кафедр по всем факторам мотивации, кроме фактора 3 (структурирование работы). Результаты сравнения представлены на рисунке 3.

Рис. 3. Усредненные мотивационные профили преподавателя теоретической и клинической кафедры

Примечание: \* - статистически значимые различия между результатами преподавателей теоретических и клинических кафедр (р<0,01).

 В результате корреляционного анализа с использованием коэффициента корреляции Пирсона были выявлены специфические взаимосвязи факторов мотивации. В группе преподавателей теоретических кафедр существует сильная положительная корреляция (0, 940) между факторами 10-11(креативность и самосовершенствование). В отличие от группы преподавателей клинических кафедр, в данной группе факторы 10 и 11 представлены достаточно высокими цифрами: 42,3±9,25 и 42,4±10,06, соответственно. Исходя из вышесказанного, можно говорить о наличии у преподавателей теоретических кафедр открытости для новых идей и нетривиального мышления, которые тесно связаны со стремлением к саморазвитию и росту как личности. Кроме того, положительная корреляция средней силы выявлена между факторами 10 - 12 и 11-12 (0,70 и 0,79, соответственно). В группе преподавателей теоретических кафедр фактор 12 (интересная работа) имеет наивысшее значение среди других факторов (69,6±26,2). Этот преобладающий фактор положительно связан с желанием творчества и независимости в трудовой деятельности. Таким образом, желанная и интересная работа преподавателя представляется как деятельность, наполненная смыслом и значением, с элементом общественной полезности и при этом не лишенная креативности и анализа, а также самосовершенствования.

 Интересно отметить, что в процессе анализа была выявлена сильная отрицательная корреляция между факторами 1-10, 1-11 и 1-12 (-0,873, -0,859 и -0,866, соответственно). Фактор 1 (потребность в вознаграждении) является одним из наименее выраженных факторов усредненном мотивационном профиле преподавателя теоретической кафедры и составляет 10,3±0,65. Данная отрицательна связь говорит о том, что чем более выражено у преподавателя желание к развитию как личности, самообразованию, творческому подходу к работе, а также к потребности выполнять общественно полезную, значимую работу, тем менее выражена потребность в материальном вознаграждении. Графически взаимосвязи по вышеперечисленным факторам представлены на рисунке 4.

+0.700

+0.940

+0.790

-0.866

-0.873

-0.859

Рис. 4. Взаимосвязи между факторами мотивации в группе преподавателей теоретических кафедр.

 Кроме того, был выявлен ряд положительных и отрицательных корреляций средней силы между факторами 1-2 (0,750), 2-6 (0,544), 2-10 (-0,716), 2-11 (-0,765), 2-12 (-0,634). Таким образом, потребность в материальном вознаграждении положительно связана с потребностью в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке. В тоже время, потребность в комфорте отрицательно коррелирует с желанием самосовершенствоваться и выполнять творческую работу, что является олицетворением для преподавателя теоретической кафедры интересной работы, как показали предыдущие корреляции данных трех факторов. Исходя из этого, можно сделать следующий вывод: при удовлетворении факторов 10, 11 и 12 потребность в комфортных условиях труда снижается и наоборот. Также можно отметить наличие положительной корреляции между потребностью в комфорте и потребностью в признании заслуг (фактор 6). В свою очередь, фактор 6 отрицательно коррелирует с факторами 11 и 12 (-0,546 и -0,508, соответственно). Наглядно взаимосвязи по данным факторам представлены на рисунке 5.

+0.790

-0.634

-0.765

-0.546

-0.508

+0.544

Рис. 5. Взаимосвязи между факторами мотивации в группе преподавателей теоретических кафедр.

 Таким образом, чем выше преподаватель оценивает свою работу, как интересную и значимую, чем более удовлетворена потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности, тем менее выражено желание в завоевании признания со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость.

 В группе преподавателей клинических кафедр выявлены следующие связи между факторами. Фактор 4 (социальные контакты) имеет сильную положительную связь с фактором 5 (взаимоотношения) (0,920). Также фактор 4 положительно связан с факторами 6 (признание), 7 (достижения) и 9 (разнообразие) (0,640, 0,571 и 0,503, соответственно). В свою очередь, фактор 5 положительно коррелирует с факторами 6 и 7 (0,646 и 0,514, соответственно). Таким образом, можно отметить, что для преподавателя клинической кафедры потребность в общении с широким кругом людей, потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, потребность в том, чтобы окружающие ценили его заслуги и потребность ставить перед собой сложные цели и достигать их тесно связаны между собой.

 Нельзя не отметить наличие положительной корреляции фактора 1 (материальное вознаграждение) с рядом других факторов. Фактор 1 в усредненном мотивационном профиле преподавателя клинической кафедры имеет наивысшее значение (68,5±12,2) и коррелирует с фактором 2 (условия работы), факторами 4, 5 и 6, а также фактором 9 (разнообразие) (0,869, 0,651, 0, 753, 0,567 и 0,504, соответственно) (рис.6).

+0.920

+0.702

+0.646

+0.522

+0.651

+0.869

+0.504

+0.753

+0.567

Рис. 5. Взаимосвязи между факторами мотивации в группе преподавателей клинических кафедр.

 Исходя из вышесказанного, чем меньше удовлетворены потребности в хороших условиях труда, тесных связях и значительной степени близости взаимоотношений с коллегами, во внимании со стороны других людей, а также в разнообразии, переменах и стимуляции, тем сильнее выражена потребность в материальном вознаграждении.

 Кроме этого, при статистическом анализе выявлена положительная связь средней силы между факторами 7 -12 (0,527) и факторами 10-11 и 10-12 (0,826 и 0,520, соответственно). Хочется отметить, что факторы 10 (креативность), 11 (самосовершенствование) и 12 (интересная работа) составляют группу факторов, наименее выраженную в мотивационных профилях преподавателей клинических кафедр. Графически взаимосвязи по данным факторам представлены на рисунке 6.

+0.520

+0.826

+0.527

Рис. 5. Взаимосвязи между факторами мотивации в группе преподавателей клинических кафедр.

 Как и у преподавателей теоретических кафедр, у данной группы существует связь между желанием творчества в трудовой деятельности и потребностью в самосовершенствовании, а также потребностью иметь интересную общественно полезную работу. Поэтому представление о идеальной трудовой деятельности у преподавателей двух исследуемых групп является сходным, хотя у преподавателей клинических кафедр данные факторы выражены гораздо слабее и данное представление должно быть подкреплено достойным материальным вознаграждением и должна быть удовлетворена потребность в хороших условиях труда.

 Таким образом, проанализировав мотивационные профили преподавателей теоретических и клинических кафедр Нижегородской государственной медицинской академии можно сделать следующие выводы.

1. Анализ мотивационных профилей преподавателей теоретических кафедр показал наличие у них высокоразвитой внутренней мотивации (ведущими мотивами являются интересная работа, самосовершенствование, креативность и разнообразие).
2. Исходя из исследования мотивационных профилей преподавателей клинических кафедр, можно говорить о доминировании у них внешней мотивации (ведущие мотивы – денежное вознаграждение и условия работы).
3. Анализ корреляционных связей в группе преподавателей теоретических кафедр показал тесную взаимосвязь между факторами самосовершенствование, креативность и интересная работа (положительная корреляция), а также высокую обратную корреляцию этих факторов с потребностью в материальном вознаграждении.
4. Исследование корреляций в группе преподавателей клинических кафедр показало положительную взаимосвязь между факторами условия труда, социальные контакты, взаимоотношения с коллегами, признание и разнообразие между собой, а также с потребностью в материальном вознаграждении.
5. При разработке системы мотивации в медицинской академии необходимо учитывать различия в иерархии и взаимосвязях профессиональных мотивов преподавателей теоретических и клинических кафедр.

**3.4. Рекомендации по управлению мотивацией преподавателей** **теоретических и клинических кафедр медицинской академии**

 При разработке системы мотивации в Нижегородской государственной медицинской академии необходимо учитывать различия в иерархии и взаимосвязях профессиональных мотивов преподавателей теоретических и клинических кафедр.

 В мотивационных профилях преподавателей клинических кафедр высокое значение имеет фактор 1, который преобладает над остальными факторами, и показывает, что главной, движущей силой человека являются деньги. Люди с подобной мотивацией готовы терпеть любую скучную работу, подолгу работать и ставить работу превыше собственной семьи [Ричи, Мартин, 2009]. Данное соображение подтверждается низким значением фактора 10 (креативность) для преподавателей клинических кафедр. Любые нововведения данный тип работников воспринимает с подозрением и принимает их только в том случае, если их заработок повысится. При этом необходимо учитывать личностные качества сотрудника, т.к. каждый человек сам устанавливает для себя приемлемый уровень заработка и после достижения этого уровня обычно значительно ослабляет стремление к деньгам. Также преподаватели с подобным типом мотивации плохо приспособлены к работе в команде, расценивают материальное поощрение в качестве личного достижения [Ричи, Мартин, 2009]. Низкое значение фактора 11 (самосовершенствование) говорит о том, что всю энергию и силы данные сотрудники направляют на добывание денег. Стимуляцией к профессиональному развитию может служить восприятие обучения и повышения квалификации как перспективного способа повышения уровня доходов.

 Следующим по степени значимости фактором в мотивационном профиле преподавателей клинических кафедр является фактор 2 (физические условия работы). Что также подтверждает ориентацию преподавателей на внешнюю мотивацию. Существуют данные о том, что таким образом сотрудники выражают неудовольствие сложившейся ситуацией в организации и только в некоторых случаях улучшение условий труда может в реальности удовлетворить данную потребность [Ричи, Мартин, 2009]. Таким образом, доминирование фактора хорошие условия работы требует более детального изучения через беседы с преподавателями. Возможно, это позволит выявить существование более глубоких проблем, связанных с мотивацией сотрудников (человеческие взаимоотношения в коллективе, культуре организации и психологическом климате и др.).

 Таким образом, при стимуляции профессиональной деятельности преподавателей клинических кафедр необходимо преобладание материальной мотивации, а также для мотивации может быть использовано улучшение условий труда. Учитывая низкий заработок в бюджетных образовательных учреждениях и низкую возможность дополнительной материальной стимуляции такого типа сотрудников, можно ожидать от них стремления к более высоким заработкам на другом месте работы. Однако, учитывая существующие взаимосвязи между фактором 1 и рядом других факторов, можно говорить о дополнительных рычагах управления мотивацией сотрудников клинических кафедр. Фактор 1 положительно коррелирует с факторами 4 (социальные контакты), 5 (взаимоотношения) и 6 (признание). Иными словами, чем меньше у сотрудников клинических кафедр будет выражена потребность в вышеперечисленных факторах, тем меньше будет стремление зарабатывать деньги. Таким образом, повышать мотивацию преподавателей можно также через удовлетворение потребностей в социальных контактах, взаимоотношениях с коллегами и признании. Например, этого можно добиться, предоставив им возможность выполнять такие задачи, которые помогут им завоевать одобрение и признание. Также таким сотрудникам необходимо создать обстановку, в которой они могли ощутить, что организация ценит их вклад в рабочий процесс, чтобы они не сомневались в поддержке со стороны организации в сложный для них период.

 В мотивационном профиле преподавателя теоретических кафедр наивысшее значение имеет фактор 12 (интересная работа). Поэтому ключевым моментов в управлении мотивацией преподавателей оказывается организация работы таким образом, чтобы сотрудники могли воспринимать ее как полезную и интересную Для преподавателей теоретических кафедр следует расширить содержание должностных обязанностей или разъяснить более широкий контекст, в рамках которого конкретная работа занимает определенное положение и имеет определенный смысл. При этом предварительно необходимо выяснить, что каждый работник считает полезным и интересным, не раскрывая своего отношения к его мнению, а лишь связывая его мотивационные потребности с общеорганизационным контекстом.

 Следует отметить, что в мотивационном профиле преподавателя теоретической кафедры низкое значение имеет фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение). Учитывая вышесказанное, мотивация данных сотрудников состоит в поощрении их уверенности, что их интересная работа – достаточная компенсация за низкий уровень заработка. Однако существует мнение, что может в образовательных учреждениях может присутствовать проблема мотивации при несоответствии взгляда сотрудника на то, что интересно и полезно с мнением организации, причем мнение работника может быть диаметрально противоположным [Ричи, Мартин, 2009]. Таким образом, при поиске преподавателей теоретических кафедр, имеет большую важность правильный подбор персонала, при котором необходимо убедиться, что взгляды на ценности предполагаемого сотрудника совпадают с позицией организации.

 Следующую группу факторов, которые имеют высокие и примерно одинаковые значения, составляют факторы 9 (разнообразие), 10 (креативность) и 11 (самосовершенствование). В качестве мотивации может выступать предоставление им возможностей к креативности, но при условии, что это принесет пользу организации. Так как преподавателям теоретических кафедр свойственны и другие побудительные мотивы, такие как потребность в креативности и самосовершенствовании, в качестве мотивации может выступить предоставление сотруднику некоей свободы в его начинаниях, методах и средствах организации преподавательской и исследовательской деятельности, тогда как настойчивое требование соблюдения трудовой дисциплины приведет к негативным последствиям и может послужить причиной снижения мотивации. Сотрудники, одинаково движимые стремлением к разнообразию и самосовершенствованию, относятся к последнему как к способу достигнуть разнообразия в профессиональной деятельности. Мотивацией для данного типа сотрудников может послужить сведение в минимуму рутинной однообразной работы. Если же такой вид работы неизбежен, то в качестве компенсации сотруднику можно предложить возможность дополнить свою деятельность поручениями, более интересными и разнообразными, но при условии выполнения основной задачи. Для таких сотрудников также является мотиватором возможность обучения, которое предполагает дальнейшее самосовершенствование.

 Таким образом, при стимуляции профессиональной деятельности преподавателей клинических кафедр необходимо преобладание материальной мотивации, а также для мотивации может быть использовано улучшение условий труда. Нематериальная мотивация для преподавателей клинических кафедр будет иметь меньшее значение. Для стимуляции профессиональной деятельности преподавателей теоретических кафедр возможно применение нематериальной мотивации в большей степени. При этом материальная мотивация для преподавателей теоретических кафедр будет иметь меньшее значение.

**Заключение.**

В настоящее время происходит постоянное повышение требований к качеству профессиональной деятельности преподавателям вузов. Это также относится к такому узкоспециализированному вузу, как Ничегородская государственная медицинская академия. За последние два года произошло кардинальное изменение системы подготовки врачей в медицинских вузах. Преподаватели должны перестраивать свою деятельность под новые учебные программы; вместе с этим произошло сокращение ставок практически на всех кафедрах медицинской академии. Данные изменения послужили причиной повышения требований к качеству работы профессорско-преподавательского состава. Говоря о подобных изменениях, необходимо отметить отсутствие роста заработной платы, она по-прежнему остается низкой. Это служит причиной пассивности преподавателей в различных сферах их профессиональной деятельности и оттока высококвалифицированных кадров в другие организации.

Исходя из вышесказанного, для повышения активности преподавателей в разработке новых учебных программ, в участии в научно-исследовательской работе и других видах деятельности, а также для повышения лояльности к организации, необходима разработка системы мотивации профессорско-преподавательского состава. При этом необходимо отметить, что в медицинской академии существует два вида кафедр – теоретические кафедры и клинические кафедры. Профессиональная деятельность преподавателей на данных типах кафедр является многогранной и имеет ряд отличий.

Основным в работе преподавателей теоретических кафедр является учебный процесс, т.е. работа со студентами начальных курсов, включающая не только обучение, но и активную воспитательную и кураторскую работу. Кроме того, немаловажным в работе преподавателя теоретической кафедры является научно-исследовательская работа. Преподаватели клинических кафедр имеют лечебную нагрузку, которая часто выходит на первый план. Процесс преподавания сводится к обучения студентов «у постели больного».

В нашем исследовании мы высказали гипотезу, что мотивационные профили преподавателей разных типов кафедр имеют специфические характеристики и принципиальные отличия, что может послужить основой для разработки различных систем мотивации в медицинской академии для преподавателей теоретических и клинических кафедр.

В результате проведенного исследования были выявлены различия в иерархии и взаимосвязях мотивов профессиональной деятельности преподавателей теоретических и клинических кафедр.

 Среди мотивов профессиональной деятельности преподавателей теоретических кафедр преобладают следующие: потребность в интересной, общественно значимой работе; потребность в выполнении сложных разнообразных задач, при этом они предпочитают творческий подход в их выполнении. Эти данные свидетельствуют о наличии у преподавателей теоретических кафедр высокоразвитой внутренней мотивации. Также в мотивационном профиле преподавателей теоретических кафедр снижены потребности в материальном вознаграждении за их труд, что говорит о их готовности выполнять свою работу «за идею».

 У преподавателей клинических кафедр преобладают потребности в достойном материальном вознаграждении и наличии хороших условий труда; кроме того, у них снижены потребности в творческом подходе к работе, желании самостоятельности и в ощущении востребованности.

 Эти данные свидетельствуют о существенной разнице в мотивах профессиональной деятельности преподавателей теоретических и клинических кафедр.

 Подводя итог вышесказанному, можно заключить, что при стимуляции профессиональной деятельности преподавателей клинических кафедр необходимо преобладание материальной мотивации (премий, дополнительных льгот, льготного кредитования и т.д.); кроме того, для мотивации может быть использовано улучшение условий труда (получение личного кабинета, нового компьютера и т.д.). Нематериальная мотивация для преподавателей клинических кафедр будет иметь меньшее значение. Для стимуляции профессиональной деятельности преподавателей теоретических кафедр возможно применение нематериальной мотивации в большей степени (вручение грамот, личная благодарность им т.д.). Кроме того, учитывая преобладающие факторы в мотивационном профиле, в качестве мотивации возможно поручение сложных творческих задач при снижении контроля со стороны руководства. При этом материальная мотивация для преподавателей теоретических кафедр будет иметь меньшее значение.

**Список литературы**

1. Акулина Е. Е. Изучение мотивационного потенциала профессиональной деятельности преподавателя в вузе // Инноватика-2007 : труды междунар. конф. Ульяновск: УлГУ, 2007. С. 183–184.
2. Акулина Е. Е., Шмелева Н. Б. Мотивационный потенциал профессиональной деятельности преподавателя в вузе // Вестник Казанского технологического университета, 2008., №4. С. 148–151.
3. Богдан Н. Н., Могилевкин Е. А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного федерального округа) // Университетское управление: практика и анализ. 2004. N 3. С. 89-97.
4. Бажанова, С. В. Акмеологические факторы развития мотивации профессионально-педагогической деятельности преподавателей высшей школы. Дис. канд. психол. наук: 19.00.13. Ульян, гос. ун-т. Ульяновск, 2004. - 211 с.
5. Бибик И.А. Формирование качеств конкурентоспособной личности профессионала в условиях профессиональной подготовки // Журнал теоретических и прикладных исследований, 2009, №11. С.41-48.
6. Блинов А.А. Мотивация корпоративных структур // Маркетинг, 2001, №1. С. 88-100.
7. Богдан, H. Н., Могилёвкин Е. А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа) // Университетское управление: практика и анализ, 2004, №3. С. 89-97.
8. Бойцова Н.В. К вопросу о внутренней и внешней мотивации профессиональной деятельности преподавателя высшей школы. Вестник ТвГУ. Серия: психология и педогогика. 2008, с.42-51.
9. Боронова Г.Х., Прусова Н.В. Психология труда. Москва: ЭКСМО, 2008. 160 с.
10. Бусыгина А.Л. Профессор — профессия. Самара: Изд-во Самар. ГПУ, 1999. 276 с.
11. Василенко О. Ю., Вельц Е. В. Преподаватель вуза: мотивация и стимулирование трудовой деятельности (обзор социологического исследования) // Вестник Омского университета, 1999, №4. С. 134-136.
12. Григорьева М.В***.*** Психология труда. Конспект лекций.М.: Высшее образование, 2006. 192 с.
13. Грудзинский А.О, Петрова О.В. Мотивационная готовность научно-педагогических работников университета к предпринимательству в научно-образовательной сфере // Вестник нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2012, №2(1). С.11-16.
14. Давыдова С.Б. Типология профессиональной деятельности в реализации образовательной программы 080507 «Менеджмент организации» // Вестник МГУКИ, 2007, №3. С. 362-365.
15. Дмитриева М. А., Крылов А. А., Нафтульев А. И*.* Психология труда и инженерная психология : учеб. пособие. / Под ред. А. А. Крылова. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1979. 224 с.
16. Дряхлова Н.И. Социология труда. М.:Изд-во МГУ, 1993. 368 с.
17. Дубицкий В. В. О мотивации деятельности преподавателей вуза // Социологические исследования, 2004, №1. С. 119-124.
18. Есарева 3. Ф. Особенности деятельности преподавателя высшей школы. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1974. 112 с.
19. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.:Политиздат, 1986. 221 с.
20. Иванова С. А. Возможности коррекции мотивационного потенциала // Персонал-Микс: научно-практический журнал по вопросам управления персоналом, 2004, №5. С. 89-92.
21. Исаев И. Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя высшей школы: Воспитательный аспект. М.: Белгород, 1992. 187 с.
22. Клещевский Ю. Н. Оценка мотивации труда преподавателей. Электронный ресурс. allrusbank.ru, 2009. Режим доступа: http://www.allrusbank.ru/49.html, свободный.
23. Кольтинова В.В. Мотивация профессиональной деятельности педагога физкультурного вуза как фактор оптимизации учебного процесса // Материалы совместной научно-практической конференции РГАФК, МГАФК и ВНИИФК. М., 2001. С. 151-153.
24. Коржуев A.B., Попков В.А. Рефлексия и критическое мышление в контексте задач высшего образования // Педагогика, 2002, № 1. С. 18-22.
25. Короновский А.А., Стриханов М.Н., Трубецков Д.И., Храмов А.Е. Анализ и прогноз тенденций изменения научно-педагогического потенциала профессорско-преподавательского состава высшей школы России // Науковедение. 2002. № 2. С. 82.
26. Красинская Л.Ф. Профессиональная мотивация преподавателя как фактор, влияющий на инновационные преобразования в высшей школе // Педагогика и психология. №1, 2008. С.153-159.
27. Лаптев В.В., Писарева С.А., Тряпицина А.П. Подготовка и аттестация кадров высшей квалификации в области гуманитарных и общественных наук. Анализ опыта университетов Европы и России. СПб.: СПбГУ, 2006. 168 с.
28. Лобанов А. А. «Охота за головами», или игры для начальников. Кострома, 2002. 495 с.
29. Максимова С.Г. Особенности мотивации профессиональной деятельности социальных работников в сфере социального обслуживания (социально-психологический аспект) // Известия алтайского государственного университета, № 2(28), 2003. С. 75-80.
30. Матушанский Г.У. Проектирование системы непрерывного профессионального образования преподавателей высшей школы. Казань: Новое знание, 1999. 180 с.
31. Машаров И. М. Система формирования профессиональной мотивации у преподавателей негосударственных вузов. Дис. д-ра пед. наук: 13.00.08. Москва: РГБ, 2003. - 370 с.
32. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3 изд.: Пер. с англ. М.:ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 704 c.
33. Михалева О. М. Совершенствование системы мотивации труда профессорско-преподавательского состава вузов (на примере Брянской области). Автореф дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Московский гуманитар. ун-т. М., 2009. 22 с.
34. Мудрова Е. Б. Совершенствование методов управления кадровым потенциалом высшей школы. Автореф дис. канд. экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, гос. политех, ун-т. СПб., 2007. 17 с.
35. Назарова И. Б. Преподаватели экономических дисциплин: профессиональный потенциал, особенности занятости и трудовой мотивации. М.: МАКС Пресс, 2005. 278 с.
36. Петровский А.В., Ярошееский М. Г., Брушлипский А. В., Петровский В. А. Общая психология. М.: Издательский центр Академия, 1998. 512 с.
37. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации. М.: Едиториал УРСС, 2004. 224 с.
38. Попков В.А., Коржуев A.B. Дидактика высшей школы. М.: Академия, 2004. 192 с.
39. Римская О.Н. Труд преподавателя вуза в системе менеджмента качества // Вестник Томского государственного университета, 2006, №12. С. 119-131.
40. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. Учеб. Пособие для вузов. Пер. с англ. М.:Юнити-Дана, 2009, 400 с.
41. Романенко В.И., Безносов Д.С. Мотивация профессиональной деятельности сотрудников университета государственной противопожарной службыМЧС России **//** Вестник Санкт-петербургского университета государственной противопожарной службы, №1, 2011. С. 72-76.
42. Романкова Л. И. Научно-педагогические кадры высшей школы России. Современное состояние и концепции развития. М.: ИПР ВПО МАДИ (ГТУ), 2004. 239 с.
43. Сафонова О. М. Особенности профессиональной мотивации преподавателей экономических вузов // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 152-156.
44. Скрауч О.Н. , Мехришвили Л.Л. Специфика научно мотивации молодыз преподавателей ВУЗов: по материалам социологического исследования. Современные проблемы науки и образования. Электронный научный журнал ISSN 2070-7428. 2013, №2.
45. Тряпицына С.Ю. Мотивация персонала в современной организации. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. 240 с.
46. Чернилевский, Д.В. Дидактическая технология в высшей школе Текст. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2002. 437 с.
47. Ядов В. А. Отношение к труду, концептуальная модель и реальные тенденции // Социологические исследования, 1983, №3. С. 50-62.
48. Maslow A. Motivation and personality. Harper and Row, New York, 1954.