

УДК 316.334.22

**ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ  
ВУЗА (ПО МАТЕРИАЛАМ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ)**© 2017 г. **Н.Н. Буреева, М.С. Козлова, И.Э. Петрова, М.А. Тухватуллина**Буреева Наталья Николаевна, к.ф.-м.н., доц.; начальник управления персонала  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
bureeva@unn.ruКозлова Мария Сергеевна, к.х.н.; заместитель начальника управления персонала  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
kozlova@chem.unn.ruПетрова Ирина Эдуардовна, к.соц.н., доц.; доцент кафедры общей социологии и социальной работы  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
irinapetrova@smail.ruТухватуллина Марина Александровна, к.соц.н., доц.; ведущий специалист по кадровой работе  
отдела кадров сотрудников управления персонала  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
uk@unn.ru*Статья поступила в редакцию 13.01.2017**Статья принята к публикации 27.07.2017*

Представлены результаты социологического исследования, проведенного в Национальном исследовательском Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского с целью оценки организационной лояльности и удовлетворенности трудом, построения мотивационного профиля и выявления особенностей трудовой мотивации различных категорий работников вуза. Выполнен анализ факторов, оказывающих влияние на степень лояльности работников к организации, уровень удовлетворенности работой и мотивации трудового поведения. Установлено, что в целом респонденты демонстрируют средний уровень удовлетворенности условиями труда в университете; основными мотивами их трудовой деятельности являются потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, потребность в ощущении востребованности выполняемой работы и в завоевании признания со стороны других людей. Отмечено, что организационная лояльность работников университета относится к эмоциональному (аффективному) типу привязанности к организации, они испытывают теплые чувства к университету и значительный психологический дискомфорт при возникновении необходимости сменить место работы. Полученные данные коррелируют с результатами исследований, проводимых в других вузах, что свидетельствует о наличии устоявшейся тенденции. Анкета, использованная в исследовании, разработана коллективом кафедры общей социологии и социальной работы факультета социальных наук Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского при участии доктора исторических наук, профессора З.Х. Саралиевой и кандидата социологических наук, доцента С.А. Судьина.

*Ключевые слова:* лояльность, удовлетворенность, мотивация, мотивационный профиль.**Введение**

Российские вузы в настоящее время находятся в глобальной конкурентной среде. Выход на мировые рынки вузовского образования и производства научной продукции был нелегким, и государственная интервенция оказала существенную помощь ведущим российским вузам в позиционировании себя в международных рейтингах.

Как подчеркивают российские исследователи, конкурентоспособность страны начинает зависеть от экспорта образовательных услуг, потому что они «продвигают» на внешний рынок одновременно социальные, технологические и экономические стандарты [1].

Вместе с тем глобальная конкурентная среда предъявляет новые требования к работе с персоналом вузов. Формирование качественно нового корпуса сотрудников прежде всего основано на повышении мотивации к работе в вузе.

Многочисленные исследования в России и за рубежом посвящены этой теме. Исследование вузов Австралии показывает, что персонал, демонстрирующий большую успешность, более мотивирован на работу и достижение высоких целей [2]. Анализ работы с персоналом в европейских университетах показывает, что рационально-экономическая модель, социальная модель, модель самоактуализации и комплексные модели мотивации служат основой для формирования мотивации персонала как центрального

вопроса в развитии вуза. В качестве основных экологических факторов рассматриваются, в том числе, разнообразие опыта персонала и ролей, личной автономии и организационной структуры [3]. Сохранение высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава в условиях глобальной конкурентной среды является трудной задачей для руководства вуза. Анализ зависимости мотивации работы персонала с помощью отношения вышестоящего сотрудника в вузах Индонезии показывает, что связь между стилями руководства и мотивацией труда является значительной [4].

Тайваньские исследования выявляют сильную степень связи между удовлетворенностью трудом и мотивацией труда сотрудников вузов. Исследование сосредоточено на специфике мотивации труда в негосударственных и, особенно, частных университетах. По их мнению, сотрудники частных вузов более удовлетворены межличностными отношениями и саморазвитием [5].

Исследование удовлетворенности условиями труда сотрудников вуза становится неперенным и регулярным действием современного менеджмента в Европе и США. Множество университетов публикуют отчеты по результатам опроса своих работников и учитывают их мнение в формировании кадровой политики [6].

#### **Формирование системы мотивации персонала вузов современной России**

В связи с постоянно действующей реформой российского высшего образования исследования трудовой мотивации и удовлетворенности трудом работников вузов в современной России проводят представители социологии, психологии, педагогики, а также юристы и экономисты. Во многом этому способствовали меры поддержки конкурентоспособности вузов Правительством РФ: предоставление статусов федеральных, национальных исследовательских, опорных университетов; программа «5-100»; конкурсы на получение мегагрантов.

«Дорожные карты» вузов, получающих эти меры поддержки, сформированы в последние пять лет и включают разнообразные способы работы с персоналом вузов. Целью является оптимизация состава персонала, совершенствование кадрового потенциала и повышение мотивации трудовой деятельности и лояльности сотрудников к вузу.

Российские ученые раскрывают различные аспекты трудовой мотивации и удовлетворенности трудом сотрудников вузов разных регионов России. Следует подчеркнуть непропорционально большое количество научных тру-

дов, посвященных изучению факторов и способов формирования систем мотивации труда, в ущерб оценке удовлетворенности трудом различных категорий вузовского персонала.

О.П. Денисова описывает зависимость эффективности работы высшей школы от профессиональной успешности сотрудников вуза [7].

И.Н. Забелина и И.О. Трубина отмечают важность влияния научных школ на формирование позитивной мотивации персонала вузов. Авторы подчеркивают значимость нематериальных стимулов в трудовой мотивации сотрудников вузов, в том числе мотивы, связанные с содержанием и условиями труда [8].

Л.Ф. Красинская исследует изменение трудовой мотивации преподавателей вузов в условиях оптимизации высшего образования. Автор считает, что отношение преподавателей вузов к работе изменяется в связи с непрерывным мониторингом деятельности вузов, нескончаемыми министерскими проверками, ожиданием закрытия вуза или его присоединения/реформирования. Результаты исследования трудовой мотивации преподавательского состава подтверждают ухудшение ее почти в половине случаев, а в качестве основных негативно влияющих факторов называются резкое увеличение учебной и учебно-методической нагрузки, невысокая заработная плата, усиление бюрократических процессов в системе образования и возрастание количества отчетной документации. Как подчеркивает ученый, по сравнению с подобным опросом 2010 г., респонденты отмечают снижение значимости внутренних стимулов – сузились возможности творчества в работе, реализации индивидуальных способностей, уменьшается стремление заниматься наукой и передавать опыт подрастающему поколению, исчезает благоприятный психологический климат в коллективе. Большинство преподавателей, участвующих в опросе 2017 г., отрицательно относятся к введению балльно-рейтинговой системы. Респонденты указывают на «огромную диспропорцию в оплате труда управленческого и профессорско-преподавательского состава» и отмечают, что при переходе к системе эффективных контрактов эта разница только увеличится [9].

О.К. Минёва фокусирует внимание на изучении мотивации труда неучебного персонала российских вузов. Она справедливо отмечает, что основным предметом исследований российских ученых в последние десятилетия становится трудовая мотивация преподавательского состава, в то время как большую часть сотрудников вузов составляет неучебный персонал. В условиях действия бессрочных договоров возникает проблема старения персонала – методистов,

бухгалтеров, экономистов. В отличие от преподавателей, представителей неучебного состава сотрудников вдохновляют «гигиенические», по классификации Ф. Герцберга, мотивы – величина заработной платы, стабильность и надежность вуза, льготное обучение членов семьи, близость к дому. Автор считает важным формирование современной системы трудовой мотивации неучебного персонала в российских вузах [10].

В.Г. Белов с соавторами исследуют мотивационные характеристики, в том числе социально-психологические установки профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения [11].

О.М. Сафонова исследует особенности трудовой мотивации кадрового состава экономических вузов, выделяя больший, чем в других сферах, разрыв между профессионалами и теми, кто их учит, в размере заработной платы и условиях труда [12].

Л.А. Кавешникова, М.С. Агафонова указывают, что «мотивация является определяющим фактором эффективности профессиональной деятельности преподавателя высшей школы и необходимым условием качества и уровня эффективности процесса обучения в целом» [13].

Д.Н. Соколов анализирует эффективность мотивации персонала с точки зрения системы взаимных обязательств, внесенных в трудовой договор. Автор справедливо подчеркивает важные особенности трудовых отношений в вузах: наличие академических свобод, сложная структура иерархии и большое количество начальствующих субъектов сообразно большому количеству видов деятельности. Ученый формирует систему приоритетов среди взаимных обязательств, которая позволяет учесть интересы обеих сторон договора в вузе [14].

М.С. Гусарова и А.В. Копытова исследуют мотивацию и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии [15]. Ю.Р. Галиханова определяет мотивы трудовой деятельности как регулятора мобильности научно-педагогических кадров негосударственных вузов [16]. Ю.Н. Карасёва анализирует мотивацию трудовой деятельности преподавателей вузов в контексте становления экономики знаний [17].

С.М. Юсупова проводит оценку удовлетворенности сотрудников, связанную с трудовым коллективом, социальными гарантиями. По ее мнению, наиболее значимыми позитивными факторами удовлетворенности работников вуза являются блоки «оплата труда», «служебная карьера» и «трудовой коллектив». Автор приводит результаты кластерного анализа и определяет две группы респондентов. Более трети сотрудников принадлежат к группе, характери-

зующейся средней удовлетворенностью оплатой труда, слабой мотивацией со стороны руководства и неудовлетворенностью процессом организации труда, а также низкой оценкой за конечный результат работы. Для второй группы характерны удовлетворенность работой, хорошие отношения с администрацией, взаимоотношения внутри факультета между сотрудниками, желание в будущем работать с руководителем и чувство значимости своей работы. Ученый делает выводы о распространенности представленных мнений и необходимости учета их в стимулировании труда сотрудников вуза [18].

В современных условиях залогом успешной работы на рынке образовательных услуг является постоянное повышение эффективности деятельности вуза. Одним из важнейших критериев, определяющих эффективность работы вуза по всем направлениям деятельности, являются позитивная трудовая мотивация персонала и его удовлетворенность трудом. Оценка организационной лояльности и удовлетворенности трудом, построение мотивационного профиля и выявление особенностей трудовой мотивации различных категорий работников вуза представлены на примере Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского.

### **Мотивация труда и удовлетворенность трудом сотрудников ННГУ**

Социологическое исследование, посвященное оценке удовлетворенности трудом и мотивации труда персонала, было проведено в Национальном исследовательском Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского в течение 2014 и 2015 г. Для достижения поставленной цели были использованы следующие методики: шкалы измерения лояльности Л. Портера, Дж. Мейера – Н. Аллена, шкалы измерения мотивационного профиля Ф. Герцберга, Ш. Ричи и П. Мартина [19–22]. Опрос сотрудников проводился в три этапа методом анкетирования в форме заполнения печатной анкеты или электронной формы. Апробация инструментария проводилась в 2013 г. и включала опрос 250 человек (около 10% сотрудников университета). Всего в бланк опроса включены 566 переменных, сгруппированных в 138 открытых и закрытых вопросов.

В ходе исследования было опрошено 1396 респондентов (40% мужчин, 60% женщин) из общего числа 2723 человека (51% сотрудников без учета филиалов ННГУ). В целях исследования респонденты были разделены на три группы в соответствии с подразделением, в котором они работают:

- а) работники факультетов и институтов;
- б) работники управленческих и административно-хозяйственных подразделений;
- в) работники общеуниверситетских подразделений.

Существует множество подходов к пониманию и измерению лояльности персонала к организации. В рамках исследования мотивации данный параметр заслуживает особого внимания. Интересная работа является одним из ключевых аспектов в формировании лояльности, следовательно, удовлетворенность работой можно считать устойчивым коррелятором организационной лояльности [23, 24].

Индикаторами лояльности нами выбраны субъективно ощущаемое единство личных и организационных целей, готовность к сверхурочной работе на благо организации, забота о ее судьбе, чувство удовлетворенности выбором организации, ориентация на максимально продолжительную трудовую деятельность. Отрицательными признаками лояльности являются несогласие с политикой руководства, фиксация на монетарных аспектах деятельности, уверенность в том, что организация является лишь одним из возможных вариантов для трудоустройства и самореализации, а также признание решения о работе в организации ошибкой.

В ходе исследования установлена тесная связь между уровнем доходов респондентов и уровнем их лояльности (чем выше уровень доходов, тем выше лояльность сотрудников).

Следует подчеркнуть высокую значимость обратной связи между средним возрастом и стажем работы сотрудников и их организационной лояльностью. Вопреки возможным ожиданиям установлено, что с возрастом и ростом стажа работы в университете уровень лояльности сотрудников к организации падает. Этот факт не может не вызывать озабоченности, поскольку, с одной стороны, может свидетельствовать о том, что со временем у сотрудников университета складывается ощущение нереализованных ожиданий, кроме того, накладывает свой отпечаток и синдром профессионального выгорания.

Важным фактором, способствующим росту организационной лояльности, является обучение в университете. В подразделениях, где более 65% сотрудников окончили ННГУ, установлена очень тесная связь между этим фактом и уровнем организационной лояльности.

Организационная лояльность сотрудников университета выражается в достаточно высокой преданности университету, уверенности в правильном выборе университета среди других возможных работодателей и привязанности к

университету (в основном среди бывших его выпускников). Отношение работников к ННГУ соответствует эмоциональному (аффективному) типу привязанности к организации, они рассматривают причастность к университету как принадлежность к семье и желают в дальнейшем здесь работать. Исследование показало, что наибольшую организационную лояльность проявляют сотрудники общеуниверситетских подразделений (управление персонала, бухгалтерия, канцелярия, управление информатизации).

Наряду с лояльностью важнейшим фактором, определяющим эффективность деятельности вуза по всем направлениям, является удовлетворенность работой в вузе. В целом респонденты демонстрируют средний уровень удовлетворенности условиями труда в университете (3.7 балла по 5-балльной шкале). Работники факультетов (институтов), в основном это профессорско-преподавательский состав, демонстрируют большую неудовлетворенность условиями труда в университете по сравнению с сотрудниками общеуниверситетских подразделений. Весьма негативно сотрудники общеуниверситетских подразделений оценивают график работы. Скорее всего, это связано с необходимостью выполнения поручений в рамках ненормированного рабочего дня. Сотрудники факультетов (институтов) выражают заметное недовольство качеством оснащения учебных аудиторий. Кроме того, в силу территориальной разобщенности учебных корпусов университета профессорско-преподавательский состав подчеркивает недовольство тем, что перемещения между корпусами создают дополнительные трудности. Основной фактор, который снижает общий показатель удовлетворенности условиями труда по всем анализируемым подразделениям, – это малая доступность системы питания.

Помимо удовлетворенности условиями труда в ходе исследования был проанализирован интегральный показатель удовлетворенности работой в университете, который состоял из анализа двух групп факторов:

– во-первых, оценка субъективного уровня восприятия тех или иных характеристик работы в университете, вызывающих или способных вызвать снижение удовлетворенности работой, – факторы снижения уровня удовлетворенности (рисунок 1);

– во-вторых, анализ положительных переживаний, связанных с работой в университете и компенсирующих выявленные негативные факторы, – факторы повышения уровня удовлетворенности (рисунок 2).



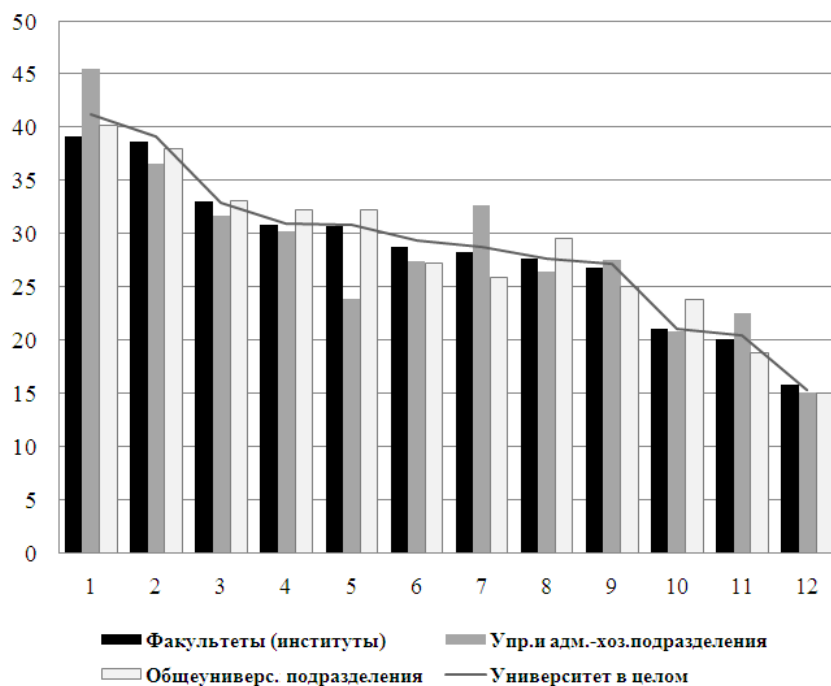
Рис. 1. Структура факторов, снижающих уровень удовлетворенности работой



Рис. 2. Структура факторов, повышающих уровень удовлетворенности работой

Как видно из рисунка 1, основным фактором, снижающим уровень удовлетворенности работой, для всех подразделений является низ-

кая оплата труда по сравнению с другими отраслями экономики, а также несправедливое, по мнению работников, распределение финансо-



1 – потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; 2 – потребность в ощущении востребованности выполняемой работы; 3 – потребность в завоевании признания со стороны других людей; 4 – потребность в совершенствовании, росте и развитии личности; 5 – потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником; 6 – потребность ставить сложные цели и достигать их; 7 – потребность в четком структурировании работы, снижении неопределенности; 8 – потребность в разнообразии, переменах; 9 – потребность в хороших условиях работы; 10 – потребность в социальных контактах; 11 – потребность в долгосрочных стабильных взаимоотношениях с коллегами; 12 – потребность во влиятельности и власти

Рис. 3. Структура мотивационного профиля работников ННГУ (в баллах)

вых ресурсов и, как следствие, необходимость постоянных подработок. Структура факторов, снижающих уровень удовлетворенности работой, в зависимости от типа подразделения обладает определенной спецификой. Общеуниверситетские подразделения демонстрируют меньшую озабоченность такими факторами, как высокая конкуренция в коллективе, «сезонный» характер выплат по возмездным научным исследованиям, для них не столь актуальна проблема крайней централизации управленческого процесса. Для сотрудников управленческих и административно-хозяйственных подразделений больше, чем для других подразделений, актуальны проблемы низкой оплаты труда и малых возможностей построения внутриорганизационной карьеры. Сотрудники факультетов (институтов) более критичны в оценках кадровой политики и отношения к ним руководства.

Из анализа рисунков 1 и 2 можно сделать вывод, что работа в университете обладает рядом преимуществ, которые способны перекрыть возможные ощущаемые недостатки (средний балл оценки факторов повышения уровня удовлетворенности составляет 3.8 балла из 5 возможных против 2.8 балла оценки факторов

снижения уровня удовлетворенности). Однако отметим неоднородность значимости позитивных факторов для работников различных типов подразделений университета. Возможность участия в грантовой деятельности значима только для научных работников и профессорско-преподавательского состава, поскольку работники административных и общеуниверситетских подразделений в этой деятельности не задействованы. Для работников общеуниверситетских подразделений более значимы ощущение важности выполняемой работы для общества; амбициозность стоящих перед университетом задач; высокий статус и авторитет организации. Профессорско-преподавательский состав отмечает в качестве ощутимого преимущества работы в университете продолжительный отпуск в летнее время.

Наряду с удовлетворенностью трудом важным фактором влияния на эффективность деятельности организации является профессиональная мотивация ее сотрудников. Мотивационный профиль работников университета, сформированный по итогам исследования, представлен на рисунке 3.

Из рисунка 3 видно, что основными мотивами трудовой деятельности работников универ-

ситета являются потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, ощущение востребованности выполняемой работы и возможность завоевания признания со стороны других людей.

Работники с высокой *потребностью в деньгах*, ориентируясь в основном на материальное вознаграждение, часто игнорируют условия контракта или технологические требования, что может привести к потере управленческого контроля. Такие работники предпочитают трудиться индивидуально, получая деньги за собственные усилия, а коллеги воспринимаются ими как мешающие работе элементы или потенциальные конкуренты. Исследование показало, что потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении больше, чем у других, актуализирована у работников управленческих и административно-хозяйственных подразделений. Кроме того, работники указанных подразделений в большей степени нуждаются в четком структурировании работы, снижении неопределенности. Для них важны четкость поставленной задачи, строгая регламентация деятельности.

На втором месте в структуре мотивационного профиля работников университета находится *потребность в ощущении востребованности выполняемой работы*. Данная потребность в равной степени актуальна для респондентов всех трех групп. Исследования мотивационного профиля свидетельствуют, что среди различных факторов мотивации стремление к интересной и полезной работе имеет наибольшую важность и предоставляет широкие возможности регулирования уровня мотивации. Деятельность работников с высокой потребностью в интересной и полезной работе должна быть организована таким образом, чтобы они могли воспринимать свою работу как «интересную» и «полезную», иначе воздействие других мотивационных факторов становится менее выраженным.

Наконец, замыкает тройку лидирующих потребностей *потребность в завоевании признания со стороны других людей* (исключение составляют сотрудники управленческих и административно-хозяйственных подразделений, для которых на третьем месте стоит потребность в структурировании работы, снижении неопределенности, о чем говорилось ранее). Положительная динамика уровня мотивации наблюдается в случае, если признание проявляется непосредственно после заслуживающих его действий работника, при этом признание заслуг не обязательно должно сопровождаться материальным вознаграждением. Высокие показатели потребности в признании могут служить маркером зависимости работника от одобрения окружающих

и значительной неуверенности в себе, неспособности принимать самостоятельные решения. В этом случае для мотивации работника эффективна критика его действий с уверением, что, несмотря на обсуждаемые недостатки, работника все равно ценят, а также персональные рекомендации, направленные на корректировку поведенческих индикаторов работника и способствующие повышению уровня самооценки, независимости и самостоятельности.

## Заключение

Результаты проведенного исследования демонстрируют средний уровень удовлетворенности трудом работников университета. Основным фактором, снижающим общий уровень удовлетворенности, является размер заработной платы. Среди факторов оценки условий труда у работников университета вызывают недовольство техническое оснащение рабочих мест (аудиторий – для профессорско-преподавательского состава) и организация системы питания. Вместе с тем возможность заниматься интересной, полезной для общества, творческой работой в организации с высоким статусом и авторитетом вполне компенсирует возможные ощущаемые недостатки и делает университет привлекательным местом работы.

Принадлежность к выпускникам ННГУ существенно влияет на лояльность сотрудников по отношению к университету как работодателю. Вполне объяснимо наибольшей организационной лояльностью обладают сотрудники общеуниверситетских подразделений, которые зачастую олицетворяют собой политику ННГУ в разных сферах деятельности (управление финансов и отчетности, учебно-методическое управление и др.).

Именно профессорско-преподавательский состав демонстрирует большую неудовлетворенность условиями труда в университете, в том числе качеством оснащения учебных аудиторий. Территориальная разобщенность учебных корпусов университета также является фактором снижения удовлетворенности условиями труда.

По итогам анализа интегрального показателя удовлетворенности работой можно составить рекомендации по формированию системы мотивации персонала университета.

Для повышения мотивации удовлетворенности трудом сотрудников, в структуре мотивации которых *потребность в деньгах* имеет высокие показатели, должна быть обеспечена строгая причинно-следственная связь между усилиями и вознаграждением: чем больше усилий прилагаешь, тем больше можешь заработать.

Для работников с *высокой потребностью в структурировании* хорошим мотиватором будет наличие четкого порядка деятельности или возможности устанавливать этот порядок, в то время как ситуации неопределенности будут вызывать у них стресс. Следует учитывать, что вклад данной потребности в структуру мотивации работников может изменяться во времени и под влиянием обстоятельств, увеличиваясь в периоды неопределенности и перемен и снижаясь в условиях стабильности.

*Потребность в ощущении востребованности выполняемой работы* в равной степени актуальна для респондентов всех трех групп. При разработке мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала, руководителю необходимо учитывать, что именно каждый конкретный работник понимает под «интересной» и «полезной» работой. Восприятие полезности работы можно усилить, разъясняя работникам смысл, ценность и значимость их работы для организации.

Для мотивации работников с *высокой потребностью в признании* можно использовать различные средства удовлетворения указанной потребности: от устной благодарности до материального поощрения. Форма признания зависит от психологии работника, на восприятие проявлений признательности оказывает непосредственное влияние искренность руководителя. Если работник чувствует неискренность, формальность признания, оно может стать демотивирующим фактором (разрушать мотивацию).

В целом, работа в университете обладает рядом преимуществ, которые способны перекрыть возможные ощущаемые недостатки.

Исследование мотивации труда и удовлетворенности трудом персонала должно стать регулярной мерой и научным базисом кадровой политики университета. Мониторинги, проводимые раз в два-три года, могли бы дать объективный срез мнения сотрудников вуза и стать действующим механизмом обратной связи подчиненных с руководством организации.

#### Список литературы

1. Пузатых А.Н. Российские вузы в современной рейтинговой системе (рейтинг газеты Times и Шанхайского университета) // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2010. № 6 (37). С. 119–121. URL: [www.gramota.net/materials/1/2010/6/42.html](http://www.gramota.net/materials/1/2010/6/42.html) (дата обращения: 10.01.2017).
2. Rowley J. Motivation and academic staff in higher education // Quality Assurance in Education. 1996. Vol. 4. Iss. 3. P. 11–16. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/09684889610125814> (дата обращения: 20.12.2016).
3. Bailey J.G. Academics' motivation and self-efficacy for teaching and research // Higher Education

Research & Development. 1999. V. 18. Iss. 3. P. 343–359 URL: <http://dx.doi.org/10.1080/0729436990180305> (дата обращения: 21.12.2016).

4. Rawungl F.H. The effect of leadership on the work motivation of higher education administration employees (Study at Manado State University) // IOSR Journal of Business and Management. Vol. 15. Iss. 1 (Nov. – Dec. 2013). P. 28–33.

5. Fang-Mei Tai, Po-Yao Chuang. Job satisfaction of university staff. URL: [www.hraljournal.com/Page/6%20Fang-Mei%20Tai-%20.pdf](http://www.hraljournal.com/Page/6%20Fang-Mei%20Tai-%20.pdf) (дата обращения: 21.05.2017).

6. Executive Summary (2015 Employee Engagement and Satisfaction Survey) Helena College University of Montana, USA. URL: [http://www.umhelen.edu/about/hc/institutional\\_research/docs/2015\\_CESS\\_Executive\\_Summary-2.0.pdf](http://www.umhelen.edu/about/hc/institutional_research/docs/2015_CESS_Executive_Summary-2.0.pdf) (дата обращения: 21.12.2016).

7. Денисова О.П. Взаимосвязь эффективности работы высшей школы и профессиональной успешности сотрудников вуза // Вектор науки ТГУ. 2011. № 2(16). С. 379–383.

8. Трубина И.О., Забелина И.Н. Формирование позитивной мотивации персонала вузов в процессе образования и развития научных школ // Креативная экономика. 2011. № 1. С. 30–37.

9. Красинская Л.Ф. Трудовая мотивация преподавателей в условиях оптимизации системы высшего образования: результаты исследования // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2017. Т. 8. № 11. С. 112–114.

10. Минёва О.К. Исследование мотивации труда неучебного персонала российских вузов // Вестник АГТУ. 2006. № 4 (33). С. 46–53.

11. Белов В.Г., Парфенов Ю.А., Косинова Е.П., Грибова И.М. Мотивационные характеристики профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения // Научно-теоретический журнал «Ученые записки». 2014. № 6 (112). С. 24–28.

12. Сафонова О.М. Особенности профессиональной мотивации преподавателей экономических вузов // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 152–156.

13. Кавешникова Л.А., Агафонова М.С. Мотивация преподавателей как основа качества высшего образования // Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 2. С. 78–81.

14. 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.

15. Гусарова М.С., Копытова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. № 4. С. 14–22.

16. Галиханова Ю.Р. Мотивы трудовой деятельности как регулятор мобильности научно-педагогических кадров негосударственных вузов г. Уфы // Вестник Башкирского университета. 2009. Т. 14. № 3. С. 921–924.

17. Карасёва Ю.Н. Мотивация трудовой деятельности преподавателей вузов в контексте становления экономики знаний // Ученые заметки ТОГУ. 2016. Т. 7. № 4. С. 601–603.



18. Юсупова С.М. Оценка качества трудовой жизни преподавателей высшей школы // Гуманитарный научный журнал. 2015. № 2. С. 27–31.

19. Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization // Journal of Applied Psychology. 1993. Vol. 78. P. 538–551.

20. Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians // Journal of Applied Psychology. 1974. Vol. 59. P. 603–609.

21. Ричи Ш., Мартин П. Управление. М.: Юнити, 2009.

22. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 973 с.

23. Буреева Н.Н., Петрова И.Э., Судьин С.А. Исследование профиля трудовой мотивации профессорско-преподавательского состава современного университета (на примере ННГУ им. Н.И. Лобачевского) // В сб.: Социокультурный менеджмент: содержание, проблемы, перспективы. Материалы III Международной научно-практической конференции. Ульяновск: Ульяновский госуниверситет, 2014. С. 7–11.

24. Саралиева З.Х., Судьин С.А. Материальный фактор в структуре мотивации сотрудников вуза (на примере Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского) // В сб.: Социокультурный менеджмент: содержание, проблемы, перспективы. Материалы III Международной научно-практической конференции. Ульяновск: Ульяновский госуниверситет, 2014. С. 37–41.

## WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF UNIVERSITY EMPLOYEES

*N.N. Bureeva, M.S. Kozlova, I.E. Petrova, M.A. Tukhvatullina*

National Research Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

This paper presents the results of sociological research, which was carried out at the National Research Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod with the aim of evaluating organizational loyalty, job satisfaction, building motivational profile and identifying the features of university employees' work motivation. The factors that influence the degree of organizational loyalty, job satisfaction and motivation of work behavior were analyzed. It was found that, on the whole, respondents demonstrate an average level of satisfaction with the working conditions at the university; the main motives for their work include the need for high wages and material remuneration, the need to feel that the work they perform is in demand and the need to gain recognition from other people. It is noted that the organizational loyalty of the university employees belongs to the emotional (affective) type of attachment to the organization; they have warm feelings for the university and experience considerable psychological discomfort when they need to change the place of work. The obtained data correlate with the results of studies conducted at other universities, indicating the presence of an established trend. The questionnaire used in the study was developed by the team of the Department of General Sociology and Social Work of the Faculty of Social Sciences of the National Research Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod with the participation of Professor Z.H. Saraliev and Associate Professor S.A. Sud'in.

*Keywords:* organizational loyalty, job satisfaction, motivation, motivational profile.