

К.Л. ЛАЗАРИДИ, Н.С. МУШКЕТОВА

**ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ
АКАДЕМИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ВУЗОВ:
ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И РЕКОМЕНДАЦИИ
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Ключевые слова: академический персонал, внешняя мотивация, внутренняя мотивация, управление, факторы мотивации, эмпирический анализ.

Высшая школа как социальный институт играет важную роль в формировании человеческого капитала и обеспечении качества жизни общества. В этом контексте эффективное управление университетом, и в частности управление мотивацией академического персонала, становится важным фактором национального развития. Статья посвящена разработке комплексных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации преподавателей вузов, направленных на повышение эффективности управления вузом как социально-экономической системой.

Цель исследования – изучение и анализ мотивации профессиональной деятельности академического персонала, выявление действенных механизмов мотивации, соответствующих запросам преподавателей, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в вузах для повышения эффективности труда.

Материалы и методы. Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные в ходе социологического опроса, проведенного в вузах Грузии. Теоретическую основу работы представляют опубликованные научные труды, посвященные проблематике мотивации академического персонала, а также результаты современных исследований в области управления. Методологическая база исследования базируется на общенаучных методах анализа и синтеза.

Результаты. Изучение данных позволило выявить четкую структуру мотивационных приоритетов академического персонала. Анализ ответов респондентов свидетельствует о доминировании материальных стимулов в структуре мотивационных ожиданий – систему бонусов и премий выделили 13% преподавателей. Значимым фактором также стал индивидуальный подход к потребностям преподавателей (9%). Существенную роль играют факторы профессиональной самореализации: финансирование научной деятельности отметили 8% опрошенных, а развитие корпоративной культуры – 7%. Потребность в профессиональном развитии подтверждается значимостью курсов повышения квалификации (6%). Исследование выявило относительно низкое влияние традиционных форм морального стимулирования (2%). Организационные механизмы мотивации – карьерный рост и участие в управлении – оказались значимыми лишь для 3% преподавателей, что свидетельствует о необходимости совершенствования этих направлений. Полученные результаты демонстрируют важность сбалансированного подхода к мотивации, сочетающего материальные стимулы с развитием профессиональной среды и индивидуальным подходом к потребностям преподавателей.

Выводы. Проведенное исследование эмпирически подтвердило необходимость перехода от стандартизированных систем мотивации к гибкому и индивидуальному подходу в управлении академическим персоналом. Выявлена структура мотивационных приоритетов преподавателей, в которой доминирует триада: материальное стимулирование, индивидуальный подход к потребностям и поддержка научной деятельности. При этом традиционные формы морального поощрения и организационные механизмы показали низкую эффективность и требуют глубокой трансформации. Работа вносит вклад в теорию менеджмента, обосновывая приоритетность персонализированных систем мотивации применительно к академической среде. Разработанные на этой основе рекомендации могут быть использованы для повышения эффективности управления вузами.

Введение. Современный университет функционирует в условиях повышенных требований к качеству образования и научной продуктивности, что актуализирует вопросы эффективного управления академическим персоналом. В связи с этим система мотивации становится важным элементом развития высших учебных заведений. Однако сохраняется расхождение между традиционными подходами к мотивированию и реальными потребностями академического персонала, что снижает эффективность управления в академической среде. Особую значимость приобретает исследование факторов мотивации в условиях трансформации высшего образования, когда традиционные стимулы теряют эффективность, а запрос на индивидуальный подход и профессиональную самореализацию усиливается.

Цель исследования – изучение и анализ мотивации профессиональной деятельности академического персонала, выявление действенных механизмов мотивации, соответствующих запросам преподавателей, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в вузах для повышения эффективности труда.

Научная новизна исследования заключается в создании сбалансированной системы мотивации, основанной на реальных данных о потребностях преподавателей.

Материалы и методы. Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные в ходе социологического опроса, направленного на изучение мотивационной структуры академического персонала. Выборочная совокупность включила 218 преподавателей вузов Грузии, что обеспечило репрезентативность данных для анализа мотивационных факторов в академической среде. Исследование проводилось в 2025 г. с использованием специально разработанного инструментария с соблюдением принципов анонимности. Сбор эмпирических данных осуществлялся с помощью анкетирования. Анкета содержала закрытые вопросы для выявления социодемографических характеристик респондентов и измерения таких параметров, как факторы мотивации, продуктивность и удовлетворенность профессиональной деятельностью. Завершающая часть анкеты включала открытый вопрос, целью которого был сбор рекомендаций по оптимизации существующей системы мотивации. 80% преподавателей предоставили конкретные рекомендации по совершенствованию системы. Качественный анализ ответов проводился с помощью метода контент-анализа с последующей категоризацией ответов респондентов. На первом этапе были вычленены ключевые смысловые единицы, соответствующие предложениям преподавателей. Далее на основе смыслового сходства эти единицы были сгруппированы в 20 предварительных тематических категорий для формирования итоговой системы категорий, обеспечивающей большую смысловую ценность. Для каждой категории был рассчитан процент респондентов, упомянувших соответствующие предложения. Среди ответивших на открытый вопрос 20% преподавателей не сформулировали пожеланий, воздержавшись от ответа.

Результаты исследования. Образование служит фундаментальным элементом формирования человеческого и социального капитала страны [5]. В современных условиях университеты становятся ключевыми субъектами управления, от эффективности которого зависят не только образовательные результаты, но и интеллектуальный потенциал для устойчивого экономического и социального развития общества [17]. Вопрос эффективной мотивации преподавательского состава является центральным для повышения качества высшего образования и научной деятельности, что напрямую связано с решением стратегических задач повышения качества жизни. Понимание непосредственных ожиданий и потребностей сотрудников позволяет выстраивать грамотную управленческую политику, отвечающую вызовам современности.

Мотивация представляет собой сложный управленческий инструмент, активирующий деятельность человека и определяющий ее направленность на достижение целей организации. В контексте управления высшей школой мотивация приобретает стратегическое значение, так как от нее зависит способность университета генерировать знания и развивать человеческий капитал. В современной науке сложилось двойственное понимание смысла мотивации. С одной стороны, мотивация рассматривается как система внешних стимулов для повышения эффективности труда. Эти стимулы могут быть как положительными – денежное вознаграждение, карьерный рост, признание заслуг, так и отрицательными – понижение в должности, увольнение. С другой стороны, мотивация понимается как внутреннее состояние человека, проявляющееся в искренней заинтересованности в работе, стремлении к достижению высоких результатов и получении удовлетворения от самого процесса трудовой деятельности. Согласно современным исследованиям, именно внутренняя мотивация считается наиболее устойчивой и эффективной, поскольку она основана на личных ценностях и интересах человека, а не на внешних воздействиях [6. С. 16–17; 14]. Согласно мнению E.L. Deci и R.M. Ryan, данный тип побуждений подразумевает участие человека в деятельности, вызывающей положительные эмоции, такие как удовлетворение и удовольствие. Это обусловлено искренним интересом человека к трудовой деятельности и осознанием его общественной значимости [13]. Таким образом, задача управления заключается в создании среды, стимулирующей как внешние, так и внутренние мотивы, что напрямую способствует раскрытию творческого потенциала персонала. Z. Ghanbarpour и F.S. Najmolhoda отмечают, что для каждой организации одним из залогов успеха является мотивация [15].

Продуманная система мотивации составляет основу эффективного управления, выступая ключевым механизмом согласования индивидуальных действий сотрудников с целями организации. Следовательно, для достижения высоких результатов деятельности руководству необходимо целенаправленно формировать мотивационную среду, соответствующую потребностям и ценностным ориентациям персонала. Формирование и поддержание такой среды представляет собой стратегическую управленческую задачу, решение которой

способствует укреплению вовлеченности, лояльности и, как следствие, повышению качества образовательных услуг. Пассивная позиция руководства в вопросах мотивации может приводить к снижению трудовой активности и утрате интереса к результатам деятельности. Формирование и поддержание мотивирующей среды представляет собой стратегическую задачу, поскольку нерегулируемая мотивация не гарантирует стабильно высокой производительности. Эффективное управление мотивацией требует системного подхода. Непрерывный мониторинг и своевременная корректировка факторов трудового поведения становятся важным условием поддержания долгосрочной эффективности организации [12].

Система мотивации требует тщательного анализа и планирования для соответствия возможностям организации и потребностям персонала. На основе баланса этих интересов формируются различные подходы к мотивированию. Материальная и нематериальная мотивации предполагают комбинирование финансового вознаграждения с регулярным подкреплением в форме бонусов, премий, а также признания и благодарности: позитивная и негативная мотивация основываются на принципе поощрения за достижение целей и применения санкций за невыполнение задач. Внутренняя и внешняя мотивации учитывают оценку результатов деятельности с позиции сотрудника и руководителя, где совпадение мнений укрепляет взаимное доверие. Общеорганизационный, групповой и индивидуальный уровни позволяют адаптировать систему стимулирования от общеорганизационных задач до персональных потребностей конкретного работника. Особое значение приобретает система самомотивации, когда сотрудник самостоятельно направляет свои усилия на основе внутренних побуждений без внешнего стимулирования [11].

При разработке механизмов мотивации персонала необходимо учитывать ключевые требования, связанные с ее последующей реализацией. Важно создавать единые условия стимулирования для всех сотрудников, обеспечивая взаимосвязь материальных и нематериальных методов стимулирования. Система должна быть прозрачной, особенно в вопросах оплаты труда и дополнительного вознаграждения, при этом должностные инструкции требуют четкого определения прав, обязанностей и ответственности. Необходима разработка объективных критериев оценки персонала, где уровень заработной платы устанавливается с учетом опыта работы, сложности выполняемых задач и степени ответственности. Модель стимулирования должна предусматривать возможность роста дохода в зависимости от индивидуальных достижений сотрудника, создавая при этом здоровую конкурентную среду в коллективе. Все элементы мотивационной системы должны соответствовать общей стратегии организации, одновременно согласуясь с личными интересами работников [4].

Анализ данных свидетельствует о широком спектре рекомендаций преподавателей, охватывающем как материальные, так и нематериальные аспекты мотивации. Полученные результаты, а именно широкий спектр конкретных рекомендаций по изменению системы управления мотивацией, позволяют предположить наличие связи между удовлетворенностью персонала и эффективностью

управления организацией в целом. Это проявляется в том, что основные пожелания респондентов, такие как внедрение индивидуального подхода, сокращение бюрократии, напрямую адресованы методам и стилю руководства. Так, отвечая на вопрос о предложениях по совершенствованию системы, 13% преподавателей отметили, что наиболее предпочтительной и действенной формой являются бонусы и премии, что составляет наиболее значимую категорию ответов и свидетельствует о высокой актуальности материального стимулирования [8]. Второй по значимости рекомендацией для руководителей вузов стало применение индивидуального подхода к преподавателям, учитывающего их потребности; данный вариант был отмечен 9% участников опроса [7]. Выявленные приоритеты указывают на необходимость сочетания стандартных финансовых механизмов и гибкого, персонализированного управления, что является признаком эффективной управленческой системы.

Существенный блок ожиданий связан с профессиональной и научной самореализацией. Финансирование научной деятельности как мотивационный фактор отметили 8% преподавателей. Это свидетельствует о стремлении академического персонала к профессиональному развитию и реализации исследовательского потенциала. Потребность в формировании благоприятного социально-психологического климата и укреплении горизонтальных связей в коллективе находит свое отражение в значимости, которую респонденты (7%) придают корпоративным мероприятиям и совместным выездам, направленным на укрепление корпоративной культуры и сплочение коллектива. Это подтверждает, что управление мотивацией выходит за рамки экономических стимулов и должно включать инструменты формирования организационной культуры и социального единства.

Материальная мотивация как общая категория была выделена 6% респондентов. В совокупности с бонусами и премиями это формирует значительный блок запросов, связанных с улучшением финансового положения. При этом важно отметить, что нематериальные формы мотивации, такие как признание опыта и результатов, учет оценки преподавателя студентами, а также моральное поощрение, в сумме составляют заметную долю ответов. Так, на значимость учета профессиональных достижений указали 6% опрошенных, а на важность студенческих оценок – 5% респондентов. Таким образом, система управления должна включать прозрачные механизмы обратной связи и публичного признания заслуг.

Примечательно, что такие традиционные формы морального стимулирования, как похвала [8], благодарственные письма и конкурсы на звание лучшего преподавателя, также присутствуют в ответах, однако их доля незначительна (2%). Это дает основание полагать, что они воспринимаются как вспомогательные, а не основные методы мотивации. О наличии административных барьеров, снижающих удовлетворенность трудом, свидетельствуют также пожелания респондентов по оптимизации организационных процессов, в частности сокращение бюрократии и переход на бессрочные контракты.

Отдельного внимания заслуживает группа факторов, связанных с профессиональным развитием: в структуре предпочтений респондентов бесплатные курсы повышения квалификации и тренинги были определены как значимый фактор 6% респондентов, что свидетельствует о потребности в непрерывном обучении и необходимости адаптации к изменчивым требованиям академической среды. В работе Е.Е. Акулиной и соавт. также подчеркивается стратегическая важность формирования действенной системы мотивации преподавателей к непрерывному профессиональному развитию в условиях современных вызовов высшего образования [1]. Повышение квалификации следует рассматривать как ключевую инвестицию в человеческий капитал, непосредственно определяющую уровень преподавания и инновационный потенциал вуза. В отличие от этого, такие организационные механизмы, как карьерный рост, программы ротации кадров и участие преподавателей в принятии управленческих решений, отметили 3% преподавателей. Это несоответствие может объясняться либо слабой информированностью сотрудников о данных возможностях, либо их недостаточным внедрением в университетскую практику.

Результаты проведенного исследования показывают, что для повышения эффективности управления мотивацией и, как следствие, деятельности вуза в целом требуется комплексный подход. В современных научных работах подчеркивается значимость интеграции различных аспектов мотивации, где успешная система стимулирования академического персонала формируется на основе сочетания внутренних и внешних факторов мотивации [2, 3], а также материальных и нематериальных методов стимулирования [8]. Необходимость такого подхода обусловлена доказанным положительным влиянием сбалансированной мотивации на производительность труда преподавателей [16].

На основе анализа полученных данных было установлено, что ключевым направлением совершенствования мотивационной политики является создание сбалансированной системы, объединяющей материальное стимулирование с индивидуализированным подходом к академическому персоналу. Сходные выводы содержатся в работе А.С. Сайфонова, в которой обосновывается эффективность комбинирования данных мотивационных механизмов [10]. Одновременно с этим важно усилить поддержку научно-исследовательской деятельности через целевое финансирование, гранты и создание условий для академической мобильности. Эти меры направлены на стимулирование инновационной активности и наращивание интеллектуального капитала университета. Развитие корпоративной культуры через организацию коллективных мероприятий и неформального общения является значимым фактором мотивационной системы [7]. Данные меры не только усиливают сплоченность коллектива, но и снижают вероятность профессионального выгорания. Взаимосвязь между условиями труда и уровнем мотивации преподавателей подтверждается результатами исследования К.Е. Пешковой [9]. Наряду с этим следует внедрять программы профессионального роста, обеспечивая информированность сотрудников о возможностях карьерного продвижения. Для укрепления вовлеченности и реализации принципов партисипативного менеджмента целесообразно

децентрализовать процесс принятия решений, активно привлекая преподавателей к обсуждению вопросов учебного процесса и развития вуза. Кроме того, важной задачей является сокращение нагрузки и бюрократических процедур, что позволит высвободить время для основной профессиональной деятельности. Комплекс этих мер направлен на оптимизацию управленческих процессов и создание среды, способствующей самореализации преподавателей.

Выводы. Эффективная мотивационная политика в вузе является не просто элементом кадровой работы, а стратегическим компонентом управления, оказывающим прямое влияние на качество образовательной и научной деятельности, а через них – на развитие общества. Реализация предложенных мер будет способствовать не только повышению удовлетворенности трудом, но и росту качества образования и научной продуктивности в долгосрочной перспективе. Разработанные рекомендации ориентированы на создание гибкой управленческой системы, отвечающей как текущим потребностям, так и стратегическим ориентирам развития человеческого капитала.

На основе анализа ответов респондентов были выделены следующие приоритетные направления мотивационной политики, наиболее востребованные в академическом сообществе: прозрачная регулярная система премирования и бонусов; индивидуальный подход к преподавателям, учитывающий их личные и профессиональные потребности; усиление поддержки научной деятельности через целевое финансирование и гранты; развитие корпоративной культуры посредством организации совместных мероприятий; формализация механизмов обратной связи и признания достижений, включая учет мнения студентов и уважение к опыту преподавателей. Реализация данного комплекса мер будет способствовать совершенствованию управления вузом как социально-экономической системой и повышению его вклада в развитие творческого потенциала и качества жизни в современном обществе.

Литература

1. Акулина Е.Е., Островская И.Э., Тормозов В.С. Экономические механизмы мотивации преподавателей к профессиональному развитию // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 5, № 5. С. 209–216. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2025.05.05.026.
2. Богданова А.Н. Формирование эффективной системы мотивации и стимулирования как способ решения проблем мотивации преподавателей высших учебных заведений // Сборник материалов XI Международ. науч.-практ. конф. М.: АНО ДПО «ЦРОН», 2024. С. 352–360.
3. Дунина Н.А. Внутренние и внешние факторы мотивации преподавателя // Учебно-методический форум профессорско-преподавательского состава. Красноярск: Сибир. юрид. ин-т МВД РФ, 2025. С. 13–17.
4. Звездилин А.Ю. Мотивация персонала компании в условиях инновационного развития бизнеса: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. 25 с.
5. Ковалева Т.С. Проблемы развития социального и человеческого капитала в АПК России // Научное обеспечение развития АПК в условиях импортозамещения: сб. науч. тр. / С.-Петербург. гос. аграр. ун-т. СПб., 2018. Ч. II. С. 73–76.
6. Магура М.И., Курбатова М.Б. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. М., 2007. 656 с.
7. Мотивация персонала вузов / С.В. Петрякова, Е.М. Кот, Н.Б. Фатеева и др. // Образование и право. 2023. № 9. С. 434–438. DOI: 10.24412/2076-1503-2023-9-434-438.

8. Ореховская Н.А., Деникин А.В., Деникина З.Д. Опыт материального и нематериального стимулирования преподавателей в российских и зарубежных вузах: цели, методы, итоги // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2024. Т. 14, № 2. С. 36–45. DOI: 10.26794/2226-7867-2024-14-2-36-45.

9. Пешкова К.Е. Трудовая мотивация как средство повышения эффективности трудовой деятельности преподавателя вуза // Теория и практика современной науки: материалы Всерос. науч.-практ. конф. Сахалин. ин-та железнодорожного транспорта – филиала Дальневост. гос. ун-та путей сообщения в г. Южно-Сахалинске. М.: Спутник+, 2022. С. 42–45.

10. Сайфонов С.А. Мотивация научной деятельности как основа профессионального развития преподавателей вузов // Вестник науки. 2025. Т. 4, № 1(82). С. 549–560.

11. Самоужина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2006. 224 с.

12. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход / Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. 216 с.

13. Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. New York, Plenum, 1985.

14. Evans L. Managing to motivate: A guide for school leaders. London, Cassell & Co, 1999, 162 p.

15. Ghanbarpour Z., Najmolhoda F.S. Contemporary theories of Motivation in Organizational Leadership and Behavior. *Intl. Res. J. Appl. Basic. Sci.*, 2013, vol. 6(1), pp. 1–7.

16. Layek D., Navin Kumar Koodamara N.K. Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 2024, vol. 245, 104217. DOI: 10.1016/j.actpsy.2024.104217.

17. Watta H.M.G., Richardson P.W. Motivation of higher education faculty: (How) it matters! *International Journal of Educational Research*, 2020, vol. 100, 101533. DOI: 10.1016/j.ijer.2020.101533.

ЛАЗАРИДИ КРИСТИНА ЛАМБРИАНОВНА – аспирантка кафедры менеджмента и маркетинга, Волгоградский государственный университет, Россия, Волгоград (k.lazaridi@internet.ru; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4310-1095>).

МУШКЕТОВА НАТАЛЬЯ СЕРГЕЕВНА – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Волгоградский государственный университет, Россия, Волгоград (nmushketova@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1778-0926>).

Kristina L. LAZARIDI, Natalia S. MUSHKETOVA

MOTIVATION FACTORS FOR UNIVERSITY ACADEMIC STAFF: EMPIRICAL ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS FOR MANAGEMENT

Key words: *academic staff, external motivation, internal motivation, management, motivation factors, empirical analysis.*

As a social institution, higher education plays a vital role in developing human capital and ensuring the quality of life within society. In this context, effective university management, and in particular the management of academic staff motivation is becoming an important factor in national development. This article focuses on the development of comprehensive recommendations for improving the incentive system for university lecturers, with a view to enhancing the effectiveness of university management as a socio-economic system.

The purpose of the study is to study and analyse the factors motivating the professional activities of the academic staff, to identify effective motivational mechanisms that meet the needs of lecturers, and to develop practical recommendations for improving the motivation system in higher education institutions in order to enhance work efficiency.

Materials and methods. *The empirical basis of the study was made up of data obtained during a sociological survey conducted at Georgian universities. The theoretical framework of this work is based on published academic papers dealing with the issue of academic*

staff motivation, as well as the findings of recent research in the field of management. The methodological basis of the research is based on general scientific methods of analysis and synthesis.

Results. The analysis of the data revealed a clear pattern in the motivational priorities of academic staff. The analysis of the respondents' answers indicates that financial incentives dominate the structure of motivational expectations – 13% of teachers highlighted the system of bonuses and awards. An individual approach to the needs of teachers was also a significant factor (9%). Factors of professional self-realization play a significant role: 8% of respondents noted the financing of scientific activities, and 7% noted the development of corporate culture. The need for professional development is confirmed by the importance of advanced training courses (6%). The study revealed that traditional forms of financial incentives had a relatively low impact (2%). Organizational motivation mechanisms – career growth and participation in management – turned out to be significant for only 3% of teachers, which indicates the need to improve these areas. The findings demonstrate the need for a balanced approach to motivation, combining financial incentives with the development of the professional environment and a personalised approach to teachers' needs.

Conclusions. The conducted research empirically confirmed the need to move from standardized motivation systems to a flexible and individual approach in academic staff management. The structure of teachers' motivational priorities is revealed, which is dominated by a triad: financial incentives, an individual approach to needs and support for scientific activities. At this, traditional forms of moral encouragement and organizational mechanisms showed low efficiency and require deep transformation. The conducted research contributes to management theory by demonstrating the importance of personalised motivation systems in an academic setting. The recommendations developed on this basis are aimed at improving the effectiveness of university management.

References

1. Akulina E.E., Ostrovskaya I.E., Tormozov V.S. *Ekonomicheskie mekhanizmy motivatsii prepodavatelei k professional'nomu razvitiyu* [Economic motivation mechanisms for teachers professional development]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2025, vol. 5, no. 5, pp. 209–216. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.05.026.
2. Bogdanova A.N. *Formirovanie effektivnoi sistemy motivatsii i stimulirovaniya kak sposob resheniya problem motivatsii prepodavatelei vysshikh uchebnykh zavedenii* [Formation of an effective motivation and incentives system as a way to solve problems of motivating teachers of higher educational institutions]. In: *Sb. materialov XI Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Proc. of XI Int. Conf.]. Moscow, 2024, pp. 352–360.
3. Dunina N.A. *Vnutrennie i vneshnie faktory motivatsii prepodavatelya* [Teacher's internal and external motivation factors]. In: *Uchebno-metodicheskii forum professorsko-prepodavatel'skogo sostava* [Academic staff's educational and methodological forum]. Krasnoyarsk, 2025, pp. 13–17.
4. Zvezdilin A.Yu. *Motivatsiya personala kompanii v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya biznesa: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk* [Motivation of company's staff in conditions of innovational business development. Abstract of Cand. Diss.]. Moscow, 2009, 25 p.
5. Kovaleva T.S. *Problemy razvitiya sotsial'nogo i chelovecheskogo kapitala v APK Rossii* [Problems of social and human capital development in Russian agro-industrial complex]. In: *Nauchnoe obespechenie razvitiya APK v usloviyakh importozameshcheniya: sb. nauch. tr.* [Scientific support for agro-industrial complex development in the context of import substitution]. St. Petersburg, 2018, part II, pp. 73–76.
6. Magura M.I., Kurbatova M.B. *Sekrety motivatsii, ili Motivatsiya bez sekretov* [Secrets of motivation, or motivation without secrets]. Moscow, 2007, 656 p.
7. Petryakova S.V., Kot E.M., Fateeva N.B. et al. *Motivatsiya personala vuzov* [HEI staff's motivation]. *Obrazovanie i pravo*, 2023, no. 9, pp. 434–438. DOI: 10.24412/2076-1503-2023-9-434-438.
8. Orekhovskaya N.A., Denikin A.V., Denikina Z.D. *Opyt material'nogo i nematerial'nogo stimulirovaniya prepodavatelei v rossiiskikh i zarubezhnykh vuzakh: tseli, metody, itogi* [Experience of material and non-material stimulation of teachers in Russian and foreign universities: goals, methods, results]. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta*, 2024, vol. 14, no. 2, pp. 36–45. DOI: 10.26794/2226-7867-2024-14-2-36-45.

9. Peshkova K.E. *Trudovaya motivatsiya kak sredstvo povysheniya effektivnosti trudovoi deyatel'nosti prepodavatelya vuza* [Labor motivation as a means of university teachers work activity's efficiency increase]. In: *Teoriya i praktika sovremennoi nauki: materialy Vseros. nauch.-prakt. konf.* [Proc. of Russ. Sci. Conf. «Theory and practice of modern science»]. Moscow, Sputnik+ Publ., 2022, pp. 42–45.
10. Saifonov S.A. *Motivatsiya nauchnoi deyatel'nosti kak osnova professional'nogo razvitiya prepodavatelei vuzov* [Motivation of scientific activity as a basis for professional development of university teachers] // *Vestnik nauki*, 2025, vol. 4, no. 1(82), pp. 549–560.
11. Samoukina N.V. *Effektivnaya motivatsiya personala pri minimal'nykh finansovykh zatratakh* [Effective motivation of personnel with minimal financial costs]. Moscow, Vershina Publ., 2006, 224 p.
12. Tokareva Yu.A., Glukhen'kaya N.M., Tokarev A.G. *Motivatsiya trudovoi deyatel'nosti personala: kompleksnyi podkhod* [Motivation of personnel work activity: an integrated approach]. Shadrinsk, 2021, 216 p.
13. Deci E.L., Ryan R.M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York, Plenum, 1985.
14. Evans L. *Managing to motivate: A guide for school leaders*. London, Cassell & Co, 1999, 162 p.
15. Ghanbarpour Z., Najmolhoda F.S. Contemporary theories of Motivation in Organizational Leadership and Behavior. *Intl. Res. J. Appl. Basic. Sci.*, 2013, vol. 6(1), pp. 1–7.
16. Layek D., Navin Kumar Koodamara N.K. Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 2024, vol. 245, 104217. DOI: 10.1016/j.actpsy.2024.104217.
17. Watta H.M.G., Richardson P.W. Motivation of higher education faculty: (How) it matters! *International Journal of Educational Research*, 2020, vol. 100, 101533. DOI: 10.1016/j.ijer.2020.101533.

KRISTINA L. LAZARIDI – Post-Graduate Student, Department of Management and Marketing, Volgograd State University, Russia, Volgograd (k.lazaridi@internet.ru; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4310-1095>).

NATALIA S. MUSHKETOVA – Doctor of Economics Sciences, Professor, Department of Management and Marketing, Volgograd State University, Russia, Volgograd (nmushketova@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1778-0926>).

Формат цитирования: Лазариди К.Л., Мушкетова Н.С. Факторы мотивации академического персонала вузов: эмпирический анализ и рекомендации для управления [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2026. № 1. С. 39–48. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2026/1/4>. DOI: 10.47026/2499-9636-2026-1-39-48.