

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Российский государственный социальный университет»

На правах рукописи

МЕЛЬНИЧУК ЮЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА МОЛОДЫХ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ МОСКВЫ

22.00.08 – Социология управления

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

Научный руководитель:
кандидат социологических наук,
доцент Бондалетов В.В.

Москва – 2019

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы социологического исследования системы стимулирования труда молодых преподавателей	16
1.1 Стимулирование труда молодых преподавателей как предмет социологического анализа	16
1.2 Мотивы труда современной молодежи	23
1.3 Инновационные технологии стимулирования труда	44
1.4 Методология исследования системы стимулирования молодых преподавателей высшей школы	56
Глава 2. Социологический анализ реализации инновационных технологий стимулирования труда молодых преподавателей вузов г. Москвы	61
2.1. Социологический анализ специфики применения эффективного контракта для стимулирования труда молодых преподавателей	61
2.2. Оценка применяемых механизмов установления переменной части оплаты труда молодым научно-педагогическим работникам	71
2.3. Принципы и формы использования инновационных технологий нематериального стимулирования труда молодых преподавателей	82
Глава 3. Совершенствование инновационных технологий стимулирования педагогического труда молодых преподавателей в вузах	97
3.1. Внедрение специальных показателей и критериев эффективного контракта для стимулирования труда молодых преподавателей	97
3.2. Совершенствование системы оценки личного вклада для установления переменной части оплаты труда	108
3.3. Использование игрофикации как инновационной технологии повышения эффективности морального стимулирования труда молодых преподавателей вузов	120
Заключение	131
Список литературы	145
Приложение	156

Введение

Актуальность темы исследования. Современные условия развития общества предъявляют все более жесткие требования к высшему образованию, которые можно выполнить при условии высоких профессиональных качеств преподавателей вузов. Причем, рост требований идет в унисон с высокой динамикой в сфере информационных технологий, которые более эффективно и быстро осваивает молодежь. Однако ее лояльность к преподавательской деятельности в образовательных организациях высшего образования находится в критическом состоянии. В настоящее время существует объективная необходимость повышения эффективности стимулирования труда молодых преподавателей российских вузов, обусловленная как недостатком внимания к потребностям и запросам молодой когорты научно-педагогических работников, так и изменением систем мотивации преподавателей ввиду внедрения профессиональных стандартов и эффективных контрактов.

Грамотно построенная система стимулирования труда молодых преподавателей позволит руководству российских вузов решить проблемы их перспективного развития на основе комплектования научно-педагогического состава креативной молодежью, обладающей нестандартным мышлением, предлагающей передовые решения; а также вовлечения в инновационные процессы обучения наиболее талантливых молодых преподавателей.

В целом, актуальность научной задачи исследования определяется,

— во-первых, острой потребностью повышения эффективности российского высшего образования за счет привлечения к образовательному процессу молодых, талантливых, энергичных научно-педагогических работников, готовых совмещать научные исследования, педагогическую деятельность с получением практического опыта в сфере преподаваемых дисциплин;

— во-вторых, необходимостью повышения эффективности стимулирования труда молодых преподавателей российских вузов, снижения текучести молодой когорты научно-педагогических работников на основе учета их потребностей и запросов и применения современных методов работы с ними;

— в-третьих, потребностью изучения и осмысления опыта работы с молодыми преподавателями в отечественных университетах в интересах принятия результативных управленческих действий по улучшению качества научно-педагогических кадров российских вузов.

Степень научной разработанности темы: важные аспекты теоретической и методологической основы исследования отражены в трудах отечественных и зарубежных ученых, посвященных различным вопросам трудовой мотивации работников и создания благоприятных условий труда.

Рассмотрению вопросов социологии образования посвящены работы Э. Дюркгейма, Г.Е. Зборовский, С.Н. Иконниковой, В.Я. Нечаева, А.М. Осипова, Э.А. Саар, В.С. Собкина, М.Х. Титмы, Ф.Р. Филиппова, В.Н. Шубкина¹. Теоретико-методологические основания анализа социологических проблем современного труда, его организации, мотивации и стимулирования заложены в исследованиях: А.Н. Алексеева, Г.М. Андреевой, Г.С. Батыгина, С.А. Белановского, И.В. Бестужева-Лада, А.К. Гастева, В.И. Герчикова, Л.А. Гордона, Б.З. Докторова, Т.И. Заславской, Ю.Д. Красовского, А.П. Куприян, Г.В. Осипова, Р.В. Рыбкиной, Г.И. Саганенко, Г.Г. Татаровой, Ж.Т. Тощенко, О.И. Шкаратана, В.А. Ядова². Рассмотрению проблем мотивации работников

¹ См.: Дюркгейм Э. Социология образования. М., 1996; Зборовский Г.Е. Социология образования. М., 2005; Иконникова С. Н. Молодежь. Социологический и социально-психологический анализ. Л., 1974; Титма М.Х. Молодое поколение. М., 1986; Осипов А.М. Социология образования: Очерки теории. Ростов н/Д., 2006; Филиппов Ф.Р. Социология образования. М., 1980; Нечаев В.Я. Социология образования. М., 1992; Собкин В.С. Социология образования 1980 – 2003 гг. М., 2004; Шубкин В.Н. Социология образования. М., 1998.

² См.: Алексеев А. Н. Драматическая социология и социологическая ауторефлексия. СПб, Тт. 1-4, 2003-2005; Андреева Г.М. Социальная психология. М., 2009; Белановский С.А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. М., 1988; Астафьев Я.У., Бестужев-Лада И.В. Прогнозирование социальных потребностей молодежи. Опыт социологического исследования. М., 1978; Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. Учеб. Пособие. М., 2007; Гордон Л.А. Социальная политика в сфере оплаты труда // Социологические исследования. 1987. № 4.; Гордон Л.А. К изучению общественных проблем труда в России первой половины 90-х гг.: субъекты и объекты социально-трудовых отношений. М., 1996; Заславская, Т.И. Избранные произведения: Социальная экономика и

на уровне личности посвящены работы В. Врума, Ф. Герцберга, Е.И. Ильина, Д. Макгрегора, Д. МакКлеланда, А. Маслоу и др.³ Мотивация как функция управления исследовалась Д.А. Ашировым, Т.Ю. Базарова, А.Н. Гостевым, И.Б. Дураковой, А.П. Егоршиным, А.Я. Кибановым и др.⁴ Проблемы мотивации и стимулирования работников предприятий и их организационное поведение в системе управления персоналом исследовались Б.М. Генкиным, В.И. Герчиковым, А.Я. Кибановым, Л.Г. Лаптевым, Ю.Г. Одеговым, Т.О. Соломанидиной и др.⁵ Вопросы мотивации и стимулирования труда преподавателей рассматривались в исследованиях М.С. Байновой, Н.Н. Богдан, О.Ю. Василенко, Г.В. Колпастиковой, А.А. Корнеевой, М.А. Лёшиной, С.А. Лунева, О.М. Михалевой, И.И. Протасовой, О.Н. Римской, О.Н. Скрауч, М.С. Соловцовой и других авторов⁶.

экономическая социология. М., 2007; Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. М., 2017; Осипов, Г.В. Введение в социологическую теорию. М., 2010; Тощенко, Ж.Т. Социология труда: опыт нового прочтения. М., 2006; Шкаратан О.И. Промышленное предприятие: Социологические очерки. М., 1978; Ядов В.А. Мотивация труда: проблемы и пути развития исследований // Советская социология. М., 1982. Т.2.

³ См.: Vroom V. Work and Motivation. 2011; Херцберг Ф. Мотивация к работе. М., 2007; Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб, 2011; McGregor D. The Human Side of Enterprise, Annotated Edition. McGraw-Hill Education; Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб, 2007; Маслоу А. Мотивация и личность. СПб, 2014.

⁴ См.: Аширов Д. А. Трудовая мотивация. М., 2005, Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2010, Гостев А.Н. Управление высшим образованием: российские традиции. М., 2016; Дуракова И. Б. Управление персоналом. М., 2009, Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. [Текст] : учебное пособие. М., 2016; Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. М., 2017.

⁵ См.: Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). М., 2016; Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. М., 2007; Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. М., 2017; Лаптев Л.Г. и др. Психология эффективного труда в социальной сфере. М., 2019; Одегов Ю.Г. и др. Мотивация трудовой деятельности. М., 2009; Соломанидина О. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М., 2019.

⁶ См.: Байнова М.С. Мотивация труда преподавателей вузов России: концепция современного социального управления: автореф. дис. ...канд. социол. наук. М., 2002; Богдан Н.Н. Мотивация профессиональной деятельности как основной фактор управления персоналом высшей школы в условиях рыночной экономики (региональный аспект): автореф. дис. ...канд. социол. наук. Новосибирск, 2003; Василенко О.Ю. Пути совершенствования стимулирования труда преподавателей вузов: автореф. дис. ...канд. эконом. наук. Омск, 2002; Колпастикова Г.В. Развитие методов мотивации труда в системе управления персоналом негосударственного вуза: автореф. дис. ...канд. эконом. наук. М., 2007; Корнеева А.А. Теоретические основы мотивации труда преподавателей высшей школы: автореф. дис. ...канд. эконом. наук. М., 2007; Лёшина М.А. Автоматизированная методика принятия решений по стимулированию труда преподавателей вузов: монография. Вязьма, 2010; Лунев С.А. Формирование мотивации и стимулирования труда преподавателей высших учебных заведений: автореф. дис. ...канд. эконом. наук. М., 2004; Михалева О.М. Совершенствование системы мотивации труда профессорско-преподавательского состава вузов: автореф. дис. ...канд. эконом. наук. М., 2009; Протасова И.И. Модернизация системы управления мотивацией труда преподавателей в сфере высшего образования: автореф. дис. ...канд. эконом. наук. Новосибирск, 2012; Римская О. Н. Мотивация преподавателей вузов в системе менеджмента качества образования: монография. Томск, 2006; Скрауч О. Н. Мотивация научной деятельности молодых ученых: автореф. дис. ...канд. наук. Тюмень, 2013; Соловцова М.С. и др. Совершенствование системы стимулирования труда работников сферы высшего образования. Москва, Берлин, 2017.

Научный уровень этих работ достаточно высок. Однако, во-первых, многие из них были написаны более десяти лет назад; во-вторых, теоретические изыскания обычно рассматривали процесс стимулирования и создания благоприятных условий труда в целом, без выделения когорты молодых преподавателей высших учебных заведений, в-третьих, работы зарубежных авторов, в основном, касаются отношений, сложившихся в западной системе образования, что не всегда соответствует российской действительности. В работах, наиболее близких к рассматриваемой проблеме, лишь в общих чертах и фрагментарно затрагивались вопросы стимулирования и создания благоприятных условий труда молодых преподавателей высших учебных заведений на современном этапе. Кроме того, во всех известных работах не рассматриваются вопросы стимулирования и создания благоприятных условий труда научно-педагогических работников с учетом внедрения профессиональных стандартов и эффективных контрактов. Этим вопросам посвящены лишь нормативные документы Правительства РФ и Министерства образования РФ⁷, которые определяют, в основном, лишь сроки

⁷ См.: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (действующая редакция от 02.08.2019). Консультант-Плюс/ [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 28.08.2019); Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129344/ (дата обращения 28.08.2019); Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015) «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138313/ (дата обращения 28.08.2019); Приказ Минтруда России от 26.04.2013 N 167н (ред. от 20.02.2014) «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149028/ (дата обращения 28.08.2019); Письмо Минобрнауки России от 12.09.2013 N НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153648/ (дата обращения 28.08.2019); Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 N 23 (ред. от 29.11.2018) «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_141271/ (дата обращения 28.08.2019); Постановление Правительства РФ от 27.06.2016 N 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200290/ (дата обращения 28.08.2019).

и порядок перехода на применение этих инструментов, опять же без разделения на возрастные когорты.

В целом, обзор научной литературы и источников по теме исследования позволяет сделать вывод, что, несмотря на достаточное количество различных материалов по вопросам стимулирования и создания благоприятных условий труда преподавателей, применительно к молодой когорте научно-педагогических работников эти вопросы отражения еще не нашли.

Объект исследования– система стимулирования труда молодых преподавателей вузов.

Предмет исследования – применение инновационных технологий в системе стимулирования труда молодых преподавателей вузов Москвы.

Цель данного исследования – на основе социологического анализа разработать методические и научно-практические рекомендации по применению инновационных технологий в системе стимулирования труда молодых преподавателей высшей школы.

Достижение поставленной цели предполагает постановку и решение следующих **исследовательских задач**:

1. Рассмотреть теоретико-методологические подходы к исследованию системы стимулирования труда молодых преподавателей.
2. Исследовать специфику реализации инновационных технологий стимулирования труда молодых преподавателей вузов г. Москвы.
3. На основе результатов эмпирического исследования разработать научно-практические рекомендации по совершенствованию инновационных технологий материального стимулирования педагогического труда молодых преподавателей в вузах.
4. Разработать предложения по совершенствованию системы морального стимулирования труда молодых преподавателей вузов на основе использования инновационных технологий игрофикации.

Научная гипотеза. Ограничениями эффективной системы стимулирования труда молодых преподавателей является следующее:

- минимальная результативность стимулирующих выплат;
- размытые формулировки показателей и труднодостижимость критериев эффективного контракта;
- отсутствие гарантий их долгосрочности;
- недостаточный уровень использования игровых технологий;
- формальный подход к моральному стимулированию;
- ограничения в использовании цифровых технологий, суженные возможности удовлетворения информационных потребностей молодых преподавателей;
- большой временной разрыв между достижением заданных показателей результативности и поощрением.

Теоретико-методологическая основа. В основу диссертационного исследования положены представления о проблемах мотивации работников на уровне личности, (А.Н. Леонтьев, Е.П. Ильин, Д.Н. Узнадзе)⁸, о мотивации как функции управления (Т.Ю. Базаров, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов)⁹, о проблемах мотивации и стимулирования работников предприятий и их организационного поведения в системе управления персоналом (Б.М. Генкин, С.А. Шапиро)¹⁰, о вопросах мотивации труда преподавателей (Е.А. Березовская, Л.М. Гохберг, О.Н. Скрауч, Ф.Э. Шереги)¹¹, представления об исследованиях молодежи (А.Н. Гостева, М.К. Горшков, Р.В. Ленков, О.В. Крыштановская, В.И. Чупров, Ф.Э. Шереги)¹².

⁸ См.: Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 2004; Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб, 2011; Узнадзе Д.Н. Общая психология. СПб, 2004.

⁹ См.: Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2013; Дуракова И. Б. Управление персоналом. М, 2009; Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. М., 2017.

¹⁰ См.: Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). М., 2016; Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2005.

¹¹ См.: Березовская Е.А. Молодые преподаватели: потребности и возможности их реализации в ВУЗе // Высшее образование в России. 2016. № 11 (206); Березовская Е.А. Привлечение и сохранение молодых преподавателей в системе высшего образования // Высшее образование в России. 2014. № 6; Гохберг Л. М. Российские ученые: штрихи к социологическому портрету. М., 2010; Скрауч О.Н. Мотивация научной деятельности молодых ученых: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Тюмень, 2013; Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л. Социология труда. Условия труда педагогов. М., 2017.

¹² См.: Гостев А.Н. Трудоустройство молодежи: проблемы, место в системе социальных ценностей // Современные исследования социальных проблем. 2016. № 1; Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Молодежь России: социологический портрет. М., 2010; Ленкова Р.В. Социология молодежи. М., 2019; Крыштановская О.В. Профессиональное самоопределение личности и стратегии студенческой молодежи // Вестник

Информационной базой исследования являются федеральные нормативно-законодательные акты, статистические данные, локально-нормативные акты высших учебных заведений. В ходе исследования были использованы как общетеоретические методы: анализ и синтез, дедукция и индукция, сравнение, обобщение, аналогия, так и эмпирические методы: контент-анализ, наблюдение, социологические опросы (анкетирование и интервью).

Эмпирическую базу исследования составили данные массовых анкетных опросов, проведенных автором и при участии автора:

1. «Молодые преподаватели вузов как особая социальная группа», в бланке анкеты использовались авторские вопросы. К генеральной совокупности отнесены молодые преподаватели в возрасте до 35 лет московских вузов (17 государственных и 6 коммерческих). Выборка составила 600 респондентов, признаки репрезентации – возраст. Исследование проведено в марте-апреле 2018 года посредством рассылки анкет через Google Формы.

2. «Система стимулирования труда преподавателей вузов» – одной из основных задач данного опроса стало выяснение проблем в моральном и материальном стимулировании труда молодых преподавателей и определение перспектив применения инновационных технологий для их решения. К генеральной совокупности отнесены преподаватели государственных и негосударственных вузов города Москвы. Выборка составила 572 респондента (из 19 государственных и 5 коммерческих вузов), признаки репрезентации – пол, возраст, должностной статус, учёная степень, учёное звание, педагогический стаж работы и стаж работы в данном вузе. Исследование проведено в марте 2018 года посредством рассылки анкет через Google Формы. Общая процедура обработки полученной информации осуществлялась в программе Microsoft Office Excel®.

В экспертном опросе исследования приняли участие руководители научно-педагогических коллективов Российского государственного социального университета. При использовании метода полуструктурированного интервью, было опрошено 38 человек. При анализе данных, полученных в ходе экспертного опроса, был проведен традиционный качественный контент-анализ интервью с использованием категорий кодирования, полученных из текстов.

Научная новизна исследования:

1. Выявлен детерминирующий вектор и границы разработки инновационных технологий стимулирования труда молодых преподавателей вузов. Определены ведущие мотивы труда современной молодежи; выявлены в отечественном и зарубежном опыте эффективные инновационные технологии стимулирования труда персонала, которые могут быть использованы в интересах повышения мотивации молодых преподавателей вузов.
2. Определены дисфункции в реализации эффективного контракта для стимулирования труда молодых преподавателей вузов. Выявлены факторы, определяющие недостаточный уровень удовлетворенности молодых преподавателей моральным стимулированием их достижений. Установлено, что геймификация может рассматриваться как возможный компенсатор проблем в современной системе морального стимулирования молодых преподавателей.
3. Сформулированы и обоснованы рекомендации по совершенствованию эффективного контракта и системы оценки личного вклада для установления переменной части оплаты труда в целях повышения мотивации труда молодых преподавателей.
4. Разработана модель геймифицированной системы морального стимулирования труда молодых педагогов вуза.

Положения, выносимые на защиту:

1. Анализ теоретико-методологических подходов к исследованию системы стимулирования труда молодых преподавателей позволил выявить детерминирующий вектор и границы разработки инновационных технологий стимулирования труда.

Ведущий мотив труда современной молодежи формируется под воздействием прагматических ожиданий в отношении материальной награды за труд. При этом для молодых преподавателей важнейшую роль играют следующие мотивы: профессиональное признание коллег, способных произвести оценку интеллектуальных усилий и уровня научной компетентности; возможность самореализации в научной сфере, самоидентификация себя как преподавателя вуза. Ориентация молодых преподавателей на интерактивные методы стимулирования труда детерминированы спецификой современных социально-экономических условий, развитием цифровизации общества и доминированием стремлений к потреблению впечатлений.

По результатам исследования выявлена специфика деятельности молодого преподавателя: профессиональная уязвимость на начальных этапах карьеры, детерминированная необходимостью написания и защиты диссертации, при наибольшем объеме учебной нагрузки, сложность выполнения которой отягощается отсутствием педагогических навыков; финансовые и эмоциональные издержки построения карьеры.

Среди инновационных технологий стимулирования труда персонала в интересах повышения мотивации молодых преподавателей наибольший интерес привлекают: KPI, BSC, эффективный контракт, OKR, система оценки 5+, RTF (Real Time Feedback - обратная связь в реальном времени), технологии геймификации (PBL и др.).

2. По результатам исследования выявлена специфика реализации инновационных технологий стимулирования труда молодых преподавателей вузов г. Москвы. В частности определены ключевые проблемы в

использовании эффективного контракта и нематериальном стимулировании труда:

- ключевыми дисфункциями применения эффективного контракта являются: минимальная результативность стимулирующих выплат, размытые формулировки показателей и труднодостижимость критериев; отсутствие гибких траекторий повышения результативности работ при минимальном диапазоне вариативности ряда критериев; частое отсутствие отработанных технологий установления выплат по эффективному контракту; неясность периода действий показателей, критериев и размеров выплат;

- по результатам исследования определено, что в современных высших учебных заведениях Москвы используется в большинстве своем формальный подход в вопросе морального стимулирования молодых преподавателей. Начинающие педагоги воспринимают формальные практики морального стимулирования (благодарности, грамоты) как имитацию реального стимулирования. Результаты исследования показали недостаточную степень соответствия практик морального стимулирования молодых преподавателей их потребностям и ожиданиям как представителей поколения Y. Выявлено противоречие между спецификой восприятия информации молодыми преподавателями и недостаточным уровнем использования цифровых технологий в практике управления вузами. Геймификация рассматривается как возможный компенсатор проблем в современной системе морального стимулирования молодых преподавателей, фактор преодоления формального подхода.

3. Разработаны направления совершенствования инновационных технологий материального стимулирования педагогического труда молодых преподавателей в вузах:

- основными векторами совершенствования эффективного контракта в целях повышения мотивации труда молодых преподавателей являются: введение специальные показатели и критериев эффективного контракта для стимулирования труда молодых преподавателей; измерение

всех показателей в цифровых величинах; использование способов измерения показателей, которые должны обеспечивать максимальную объективность результата; применение отдельных критериев для особых категорий молодых преподавателей (например, внешних совместителей-работодателей); установление каждому показателю несколько критериев, для долгосрочности стимулирующего эффекта; разработка и утверждение Регламента установления выплат по эффективному контракту; закрепление долгосрочного периода действия показателей, критериев и размеров выплат в локально-нормативных актах вуза; утверждение показателей и критериев установления выплат по эффективному контракту на конференции трудового коллектива, и оформление их в виде приложения к коллективному договору; разработка заявочной формы на корпоративном портале вуза для получения выплат по эффективному контракту; создание интерактивной формы на корпоративном портале для информационного обеспечения функционирования эффективного контракта;

– перспективными направлениями реализации инновационных технологий стимулирования труда молодых преподавателей являются: диверсификация направлений научно-педагогической деятельности, расширение диапазона стимулирующих мероприятий по воспитательному и организационному профилю. Научно-методическое обеспечение реализации инновационных технологий включает в себя регулярный мониторинг оценки объективных и субъективных показателей труда молодых преподавателей.

4. Разработана модель геймифицированной системы морального стимулирования труда молодых преподавателей вуза, которая включает в себя:

- знаки симпатии (например, игровую валюту), как способ проявления благодарности от коллег и руководства за хорошую работу;
- знаки симпатии (например, «лайки»), как способ выражения одобрения студентами;

- бейджи по результатам набора знаков симпатии от студентов; от коллег и руководства; а также за особые достижения в профессиональной деятельности;
- рейтинг на основании количества знаков симпатии, полученных от коллег и руководства;
- игровые миссии – выполнение внеплановых задач и проектов в виде с составлением рейтингов и награждением бейджами лучших;
- отражение в личном кабинете и частично на корпоративном портале достижений преподавателя;
- обмен знаков симпатии на призы связанные с ценностями учебного заведения или призы с логотипом вуза, а также представление лучших к вузовским и ведомственным наградам.

Теоретическая значимость исследования состоит в предложении путей применения инновационных технологий в интересах повышения эффективности работы молодой когорты научно-педагогических работников вузов через стимулирование их труда. Выводы из исследования станут элементом системы научных знаний социологии управления, а также ее подсистем. Помимо этого, есть тесная взаимосвязь с экономикой труда в части стимулирования и оплаты труда молодых работников, обеспечения её взаимосвязи с профессиональной квалификацией преподавателей и результативностью образовательного процесса.

Практическая значимость. Разработанные рекомендации по стимулированию труда молодых преподавателей вузов, а также модель геймифицированной системы морального стимулирования труда молодых педагогов, могут быть реализованы в различных вузах, могут применяться Министерством науки и высшего образования РФ в целях совершенствования системы стимулирования труда преподавателей в возрасте до 35 лет, в ходе формирования стратегии развития кадрового потенциала высших учебных заведений, а также использоваться в качестве информационного руководства

высшими учебными заведениями для стимулирования труда молодых преподавателей.

Апробация диссертационного исследования. Основные выводы диссертации нашли отражение и прошли апробацию:

- в ходе преподавания учебной дисциплины «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» в Российском государственном социальном университете;

- в выступлениях на международных, всероссийских, российских научно-практических, научно-теоретических конференциях, конгрессах, семинарах, круглых столах, среди которых XIX Всероссийский социально-педагогический конгресс «Геймификация в образовательной деятельности», г. Москва, 2019, «III Всероссийская научно-практическая конференция аспирантов и молодых ученых памяти А.П. Починка», Москва, 2017 г., Международная научно-практическая конференция: ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ, Пенза, 2017г., Ивановские чтения, г. Москва, РГСУ, 2016-2018 гг., Афанасьевские чтения г. Москва, РГСУ, 2016-2019 гг., XXI Социологические чтения Научная социологическая школа РГСУ 25 лет, Москва, 2016 г., Московская научно-практическая конференция: «Геймификация: бизнес и общество», Москва, 2016 г., XIV Международный социальный конгресс «Стратегии социального развития современного общества: российские и мировые тренды», Москва, 2015 г.

- в 12 публикациях автора, в том числе, в 4 научных статьях, опубликованных в журналах, рекомендуемых ВАК, в 3 статьях, опубликованных в научных изданиях, входящих в международную реферативную базу данных и системы цитирования Scopus.

Глава 1. Теоретико-методологические основы социологического исследования системы стимулирования труда молодых преподавателей

1.1 Стимулирование труда молодых преподавателей как предмет социологического анализа

В теории управления используются различные дефиниции базового термина «управление», которые раскрывают его в разных аспектах. Как представляется, в упрощенном виде можно определить управление людьми как искусство работать чужими руками. Еще Ф. У. Тейлор отмечал: «Наиболее опытные директора ... считают, что задача, стоящая перед ними, заключается в том, чтобы заставить каждого рабочего приложить все свои усилия ... для того, чтобы реализовать, возможно, больший доход для своего предпринимателя»¹³. Недаром в большинстве определений основная суть сводится к тому, что управление – это воздействие.

В то же время, говоря о сущности управления, следует учитывать необходимое условие, без которого оно невозможно, – наличие управляемой системы. Как писал Peter F. Drucker, – «Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу»¹⁴. Поэтому важны определения, говорящие об управлении как целенаправленном переводе системы из одного состояния в другое¹⁵ и об управлении как функции организованных систем различной природы: биологических, технологических, социальных, обеспечивающей сохранение их определенной структуры, поддержание режима ее деятельности, реализацию программы¹⁶. В общем виде можно представить управление как целенаправленный перевод

¹³ См.: Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. С. 8

¹⁴ См.: Drucker Peter F. A New Discipline, vol. 1: Success! January-February. 1987, p. 18

¹⁵ См.: Философская Энциклопедия: в 5 т. М.: Сов. энцикл. 1960—1970. 5 т.; Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика. Мн.: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. С. 4

¹⁶ См.: Философский энциклопедический словарь. М.: Сов. Энциклопедия, 1983. С. 704.

любой заданной системы в нужное состояние и поддержание режима ее деятельности до получения требуемого результата¹⁷.

Социальные системы представляют собой «сложноорганизованное упорядоченное целое, включающее отдельных индивидов и социальные общности, объединенных разнообразными связями и взаимоотношениями»¹⁸. В более развернутом виде это «совокупность социальных связей и взаимодействий людей, складывающаяся на базе той или иной социальной общности людей (социальная группа, социальная организация и т. д.), чье поведение детерминировано определенными социальными позициями (статусами) и конкретными социальными функциями (ролями), социальными нормами и ценностями, принятыми в данной социальной системе, а также их различными индивидуальными качествами и интересами»¹⁹.

Неотъемлемыми элементами системы управления социальными системами являются субъект и объект. Субъект управления – это управляющая подсистема, оказывающая воздействие на объект управления, это может быть орган управления или руководитель. Объект управления – управляемая подсистема, которая воспринимает воздействие субъекта, подсистема – это либо общественные отношения, либо социальные организации или люди. Преобразование социальных объектов с целью их совершенствования может осуществляться с помощью социальной инженерии, которая выступает как методология управленческой деятельности²⁰.

Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления²¹. Функциями управления называют особые виды деятельности, выражающие направления

¹⁷ См.: Кириллов А.В. Уточнение понятийного аппарата в интересах повышения эффективности управления // Материалы Афанасьевских Чтений. 2007. № 5. С. 85-103.

¹⁸ См.: Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. М.: Издательская группа ИНФРА Издательство НОРМА. 1998. С. 322

¹⁹ См.: Социологическая энциклопедия: 2 т. М.: Мысль. 2003. С. 413

²⁰ См.: Уржа О.А Социальная инженерия как методология управленческой деятельности // Социологические исследования. 2017. № 10. С. 87-96.

²¹ См.: Кибанов А.Я. Управление персоналом: Энциклопедия. М.:ИНФРА-М, 2017. С. 488

или стадии осуществления целенаправленного воздействия на связи и отношения людей в процессе жизнедеятельности общества и управления им»²². В научной литературе, как иностранной, так и отечественной, существуют различные точки зрения на классификацию функций управления, хотя, в сущности, они отличаются лишь по отдельным параметрам.

Наибольшей популярностью пользуется классификация функций управления по М.Х. Мескону, который выделяет следующие функции, охватывающие цикл управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль²³. Эти функции объединены коммуникациями и процессом принятия решений. Они обязательны для любого процесса управления, в связи с этим получили название «общие». Некоторые ученые вместо функции мотивации рассматривают функцию стимулирования²⁴. Нередко состав общих функций расширяется (добавляется нормирование, координация и регулирование, учет, анализ и др.), а мотивацию и стимулирование определяют как единую общую функцию²⁵. Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой организации и основными сферами ее деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг и т.д.).

Несмотря на разнообразие классификаций функций управления социальными системами, практически в каждой из них встречается функция мотивации и/или стимулирования. Термин «мотивация» происходит от слова «мотив», которое означает осознанное побуждение к деятельности субъекта (личности, соц. группы, общности), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности²⁶. Под потребностью понимается нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма,

²² См.: Привалова Г.Ф. Управление социальными системами. Кемерово: КемГУКИ. 2014. С.28

²³ См.: Мескон М. и др. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2017. С.210

²⁴ См.: Бурков В.Н. и др. Введение в теорию управления организационными системами. М.: Либроком, 2009. С. 24.

²⁵ См.: Кибанов А.Я. Управление персоналом: Энциклопедия. М.:ИНФРА-М, 2017. С. 488

²⁶ См.: Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. М.: Издательская группа ИНФРА Издательство НОРМА, 1998. С. 189

человеческой личности, социальной группы, общества в целом; побудитель активности²⁷.

Сущность мотивации обычно трактуется как «совокупность внутренних стимулов, вызывающих у человека или групп людей потребность в деятельности, направленной на достижение определенных целей»²⁸ или «относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта»²⁹. В рамках данных определений мотивация рассматривается как система внутренних факторов, детерминирующих поведение индивидов. Но есть и другой подход к интерпретации данного термина, в его рамках мотивация трактуется как «процесс, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне»³⁰. Т.е. мотивация рассматривается как процесс побуждения к деятельности, но тогда речь уже идёт скорее о стимулировании. М.Х. Мескон так и пишет: «Мотивация — это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности»³¹. То есть стимулирование — это «опосредствованный метод воздействия на поведение человека через использование его мотивации»³². Следовательно, управленческую функцию, обеспечивающую побуждение подчиненного к эффективной работе, корректнее называть стимулированием.

Понятие «стимулирование» происходит от слова «стимул» (от лат. stimulus — остроконечная палка, которой погоняли животных). Стимул определяется как внешнее побуждение к какому-либо действию³³, как побудительная причина поведения³⁴. Стимулирование труда - способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном

²⁷ См.: Oxford Russian Dictionary. Oxford University Press. 2007. P.988

²⁸ См.: Социологическая энциклопедия: 1 т. М.: Мысль, 2003. С.689

²⁹ См.: Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. М.: Издательская группа ИНФРА Издательство НОРМА, 1998. С.189

³⁰ См.: Тощенко Ж.Т. Тезаурус социологии: темат. слов.-справ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С. 98-103

³¹ См.: Мескон М. и др. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2017. С.306

³² См.: Социологическая энциклопедия: 2 т. М.: Мысль, 2003. С. 596

³³ См.: Там же. С. 596

³⁴ Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. М.: Издательская группа ИНФРА Издательство НОРМА, 1998. С. 345

воздействии на персонал посредством влияния на условия его жизнедеятельности, с использованием мотивов, движущих его трудовой деятельностью³⁵.

Стимулирование труда как функция управления социальными системами предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее фиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых потребностей работника, то есть условием формирования мотивов труда. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен³⁶. В процессе стимулирования основным побуждением к трудовой деятельности является предстоящая возможность удовлетворения, в качестве компенсации приложенных трудовых усилий, определенных потребностей личности.

В социологии управления основной задачей трудового стимулирования является выделение и сопоставление, с одной стороны, – системы потребностей и мотивов, а с другой, – системы стимулов, которые должны служить удовлетворению первой системы. Основная проблема стимулирования и мотивации в управлении заключается в том, что не всегда стимулы, которые предлагают начальники своим подчиненным, позволяют удовлетворить их потребности и, соответственно, не обеспечивают их мотивацию. От согласования и соответствия стимулов, которые предлагают руководители, потребностям подчиненных, напрямую зависит эффективность стимулирования, которое должно, в первую очередь, служить целям управления, основной из которых является формирование целесообразного для организации трудового поведения.

Стимулирование обычно подразделяется на две основные группы – материальное и нематериальное (Рисунок1). Материальное стимулирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или

³⁵ См.: Управление персоналом: Энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2017. С. 558

³⁶ См.: Drucker Peter F. A New Discipline. vol. 1: Success! Januaiy-Februaiy. 1987. P.18

присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения. Нематериальное стимулирование - различные блага, льготы и поощрения, предоставляемые наемному работнику без выплаты наличных денег.



Рисунок 1. Виды стимулирования труда³⁷

К первой группе относятся все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: заработная плата, различного рода премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале, соц. выплаты и льготы и др. Ко второй группе относится моральное стимулирование (регулирование поведения работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующих повышению его престижа; сюда относится вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на доске почета, публичные поощрения); стимулирование свободным временем (предоставление сотрудникам дополнительного отпуска, работа по свободному графику, сокращение

³⁷ См.: Кибанов А.Я. Управление персоналом: Энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2017. С.558

продолжительности рабочего времени за счет его экономии в результате высокой производительности труда); стимулирование с помощью организации работ (разнообразия навыков, необходимых для выполнения работы; законченности выполняемых работником заданий; значимости, важности, ответственности работы; самостоятельности, предоставляемой исполнителю; обратной связи) и др. виды стимулирования³⁸.

Таким образом, сущность стимулирования заключается во внешнем воздействии стимулами на людей с целью обеспечения их мотивации. Трудовая мотивация — это внутреннее убеждение человека в необходимости качественно и в срок выполнить поставленные задачи, которое возникает при правильном стимулировании. Стимулирование является одной из важнейших общих функций управления социальными системами, содержание которой состоит в осуществляемом субъектом управления процессе побуждения к трудовой деятельности объекта. Стимулирование призвано обеспечить целостность системы управления через социальные взаимосвязи между начальником и подчиненными (их социальными группами) в процессе выполнения стоящих перед организацией (структурным подразделением) задач.

Эффективность стимулирования зависит от того, насколько система стимулов субъекта управления «состыкована» с системой потребностей и ценностей (мотивами труда) объекта управления. Целевая установка этой функции управления заключается в воздействии руководителя стимулами на потребности подчиненных (социальных групп) таким образом, чтобы вызывать желаемое для организации трудовое поведение. Следовательно, за счет стимулирования должно происходить соединение личных потребностей, интересов и целей организации.

³⁸См.: Кибанов А.Я. Управление персоналом: Энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2017. С. 558-560

1.2 Мотивы труда современной молодежи

Для того, чтобы реально управлять человеческой деятельностью, необходимо иметь возможность оказывать влияние на ее мотивы. Молодежь представляет собой значимый ресурс развития общества, поскольку она быстрее адаптируется к изменениям внешней среды, а также более мобильна и социально активна, чем старшее поколение. Эта группа более динамична и восприимчива к внешним социальным влияниям и может гибко изменяться под влиянием условий внешней среды³⁹. Необходимо подчеркнуть, что ценностные ориентации молодежи, которые способны удовлетворить ее потребности, в настоящее время довольно подвижны⁴⁰.

Среди побудительных причин, которые обуславливают выбор молодым специалистом места трудовой деятельности и мотивацию к труду, как правило, одновременно выделяется совокупность субъективных и объективных факторов⁴¹. Исследованию этих факторов посвящено немало работ, как в России, так и в Западной Европе, США, Японии и других странах. Так, модель по эффективному поиску работы и развитию карьеры J. Zikic и A. Saks⁴² учитывает такие факторы, как ожидания и намерения индивида; прозрачность и самоэффективность поиска работы и развития карьеры, а также их предпосылки и субъективные нормы. По мнению многих зарубежных исследователей (E. A. J. Van Hooft, M. P. Born, T. W. Taris, H. Van Der Flier, R. H. Lim, S. T. McAbee и др.)⁴³, основной движущей силой мотивации к труду выступают ожидания и намерения человека.

³⁹ См.: Ручкин Б.А. Молодежь и становление новой России // Социс. 1998. №5. С. 90-98

⁴⁰ См.: Мазаев Ю.Н. Жизненные стратегии молодежи – разнообразие выбора // Материалы Афанасьевских чтений. 2015. Т. 1. № 13. С. 290-297.

⁴¹ См.: Юдина Т. Н. и др. Уровень притязаний выпускников московских вузов к содержанию и оплате труда: результаты социологического исследования // I чтения памяти В.Т. Лисовского: сборник научных трудов. М.: Перспектива, 2017. С. 336-341.

⁴² См.: Zikic Jelena and etc. Job search and social cognitive theory: The role of career-relevant // Journal of Vocational Behavior. 2009. № 74. P. 117-127.

⁴³ См.: Van Hooft E. A. J. and etc. Job search and the theory of planned behavior: Minority-majority group differences in The Netherlands // Journal of Vocational Behavior. 2004. № 65. P. 366–390; Lim Robert Hiem. Job Search Behaviors of Graduating College Seniors: A Test of the Social Cognitive Model of Career Self-Management

Отечественные ученые также активно занимаются этой проблематикой. Внешние и внутренние мотивы, влияющие на стратегию поведения молодежи при поиске работы и ее интерес к труду, рассматриваются в работах О. Белокрыловой, В. Гимпельсона, Н. Князевой, Ю. Мазаева, Т. Разумовой, Л. Скачковой, Е. Тимошенко, Н. Чернышкиной, Т. Юдиной и др.⁴⁴ Настроения на рынке труда среди молодых специалистов исследуют кадровые холдинги HeadHunter⁴⁵ и Superjob⁴⁶.

Внутренние мотивы порождаются общественной полезностью труда, удовлетворением, которое приносит работа благодаря творчеству, участию в организации и управлении, общению с людьми. Внешние мотивы (или стимулы) представляют собой побуждения, которые находятся за пределами труда как такового: заработная плата, боязнь осуждения, стремление к престижу и т.д. Они включают внешнюю положительную мотивацию — стремление к материальному достатку, карьерному успеху, одобрению своих действий окружающими, и внешнюю отрицательную мотивацию, связанную с системой наказаний, штрафов, дисциплинарных взысканий и иных малоэффективных воздействий на человека (в отличие от созидательного характера внутренней мотивации)⁴⁷.

// College Park, Md. – 2014. – P. 116; McAbee Samuel Thomas Personality, Interpersonal Skills, and Students' Job Search Behaviors // Houston Texas, Md. 2014. P. 144.

⁴⁴ См.: Белокрылова О.С. и др. Молодежный сегмент рынка труда в посткризисной экономике: особенности, структура, повышение конкурентоспособности молодежи. Ростов н/Д: изд-во Рост. ун-та, 2005. С. 36; Гимпельсон В.Е. Нужны ли нашей промышленности квалифицированные работники? История последнего десятилетия // Экономическая социология. Т.11. №4. 2010. С.24-68; Князева Н.Ю. Взаимодействие вуза и работодателей: проблемы трудоустройства выпускников и пути их решения // Социальная политика и социология. 2014. №3 (104). С.234-241; Разумова Т.О. Выпускники вузов на рынке труда России (монография) М.: ТЕИС, 2007. 232 с.; Скачкова Л. С. Адаптационное поведение молодых специалистов на рынке труда: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2011; Тимошенко Е.С. Молодежный сегмент рынка труда в посткризисной экономике: особенности, структура, повышение конкурентоспособности молодежи: дис. ... канд. экон. наук. Ростов н/Д., 2004. 181 с.; Чернышкина Н.Я. Трудоустройство выпускников вузов: опыт социологического анализа // Вестник ПАГС. 2013. С. 59-63.

⁴⁵ См.: HeadHunter Состояние российского рынка труда для молодых специалистов [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16625813.pdf>; Результаты опроса молодых специалистов о важных аспектах выбора работодателя в начале карьеры [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16625765.pdf>; Состояние российского рынка труда для молодых специалистов. Успешное резюме и успешное собеседование. Итоги периода январь-август 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16484937.pdf>; Настроение молодых специалистов на рынке труда [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16454173.pdf>.

⁴⁶ См.: Работодатели не понимают поколение Y Исследовательский центр портала Superjob.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111816/rabotodateli-ne-pomimayut-pokolenie>.

⁴⁷ Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога. М.: Политиздат, 1983. С.68-69.

Подходов к классификации мотивов труда существует немало. По одному из них выделяют три основные группы побудительных причин, которые заставляют человека заниматься трудом. Первая группа причин — побуждения общественного характера. Это и осознание необходимости приносить пользу обществу, это и желание оказывать помощь другим людям (что может, в том числе проявляться и в обучении студентов), это и общественная установка на необходимость трудовой деятельности («кто не работает — тот не ест»), и нежелание прослыть тунеядцем. Вторая группа — получение определенных материальных благ для себя и семьи: зарабатывание денег для удовлетворения материальных и духовных потребностей. Третья группа — удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации: человек не может быть бездеятельным по своей природе, а природа его такова, что он — не только потребитель, но и созидатель. В процессе созидания он получает удовлетворение от творчества, оправдывает смысл своего существования. К этой же группе относится и мотив, связанный с удовлетворением потребности в общественном признании, в уважении со стороны других⁴⁸. Другие исследователи выделяют такие основные мотивы труда, как 1) денежный заработок; 2) стремление к карьерному продвижению по работе; 3) желание не подвергаться критике со стороны руководителя и коллег; 4) стремление избежать возможных наказаний или неприятностей; 5) ориентация на престиж и уважение со стороны других; 6) удовлетворение от хорошо выполненной работы; 7) общественная полезность труда⁴⁹.

Трудовая мотивация разных возрастных групп работников также имеет свои особенности. Существует много исследований, посвященных изучению молодежи как социальной группы, особого внимания заслуживает «Теория поколений». Суть ее заключается в том, что люди, рожденные в определённые периоды времени, т.е. принадлежащие одному поколению, обладают общими характеристиками. Объектом данного исследования является трудоспособная

⁴⁸ См.: Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. С.270.

⁴⁹ См.: Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога. М.: Политиздат, 1983. С.68-69.

молодежь, рожденная с 1983 года, эта социальная группа относится к «Поколению Y». Создатели теории поколений Уильям Штраус и Нил Хоув показали, что основой для формирования «человека поколения» являются события первой фазы (детство). У поколения Y на это время пришелся развал СССР, развитие информационных технологий, свободный доступ к любой информации. Основными характеристиками поколения Y являются:

- активное использование информационных технологий;
- стремление получать удовольствие от работы;
- желание постоянно взаимодействовать с коллегами и учиться у них чему-то новому;
- стремление получать постоянную обратную связь;
- нацеленность на результат;
- жажда немедленного вознаграждения;
- стремление к разнообразию и новым впечатлениям;
- многозадачность;
- любовь к играм, поскольку они выросли, играя в компьютерные игры, имеющие, достаточно одинаковую, интуитивно понятную для поколения Y логику.

Согласно исследованиям «Зарплатные ожидания и потребности возрастных сотрудников в России» и «Важные аспекты выбора работодателя в начале карьеры», проведенных службой исследований компании HeadHunter в 2016 – 2017 гг.⁵⁰, самыми важными условиями работы для молодежи на сегодняшний день являются перспективы карьерного роста и уровень оплаты труда, который должен соответствовать вкладу в работу компании (рисунок 2). Также среди значимых условий труда соискатели до 35 лет отметили следующие: официальное оформление, стабильность выполнения обязательств работодателя; профессиональное обучение и развитие;

⁵⁰ См.: Зарплатные ожидания и потребности возрастных сотрудников в России [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/article/research>; Результаты опроса молодых специалистов о важных аспектах выбора работодателя в начале карьеры [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16625765.pdf>

атмосфера взаимного уважения; размер и прозрачность выплат бонусов и премий.

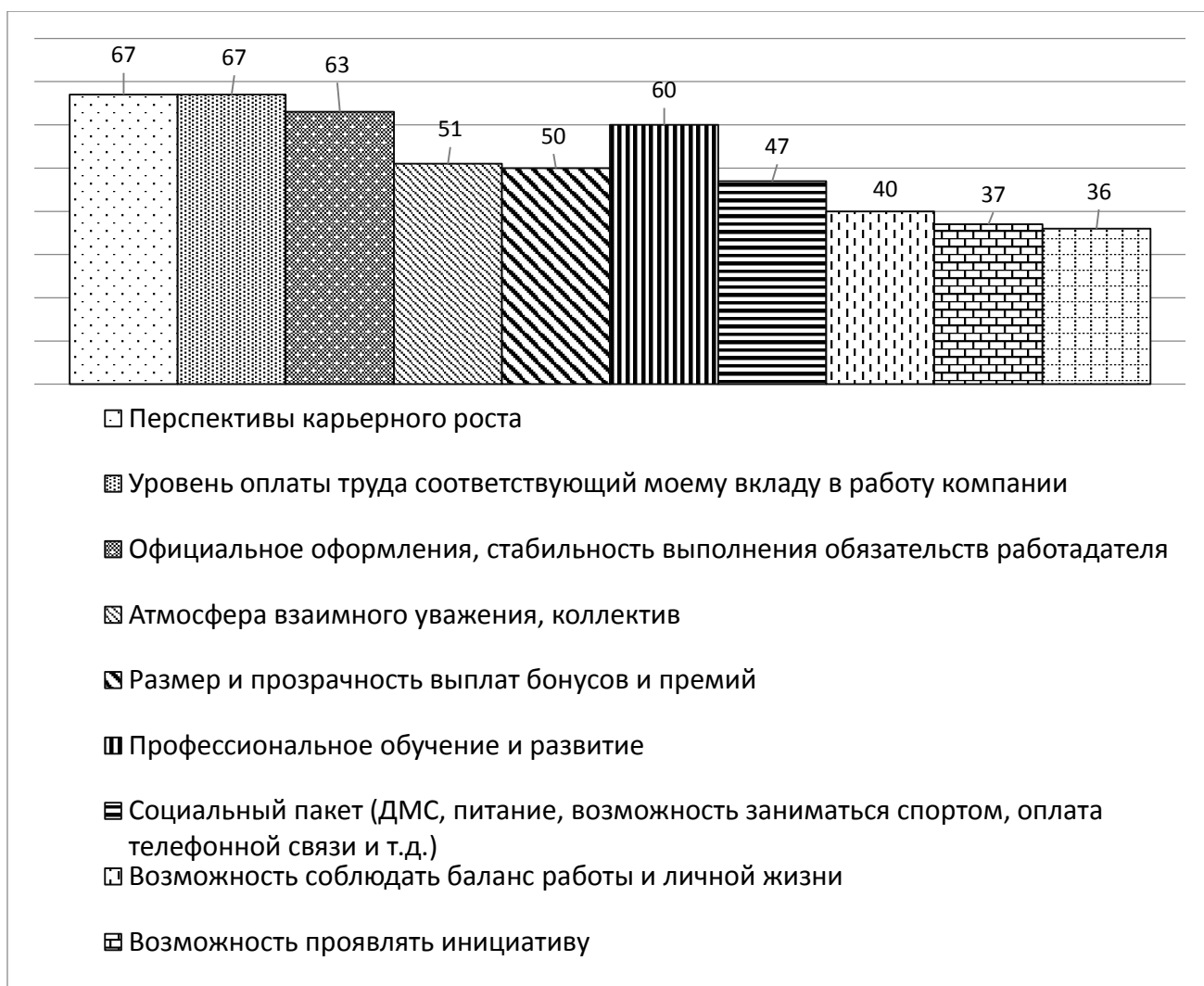


Рисунок 2. Приоритетные условия труда по мнению соискателей в возрасте до 35 лет (в % от опрошенных)

В то же время результаты других исследований нередко показывают, что самым важным мотивом труда современной молодежи является уровень зарплаты⁵¹. В этом случае перспективы карьерного роста оказываются на втором месте. Установки на хорошую психологическую атмосферу в коллективе, возможность решения интересных профессиональных задач,

⁵¹ См.: Горшков М.К. и др. Молодежь России: социологический. М.: ЦСПиМ, 2010. С.167-180; Настроение молодых специалистов на рынке труда [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16454173.pdf>; Чернышкина Н.Я. Трудоустройство выпускников вузов: опыт социологического анализа // Вестник ПАГС. 2013. С. 59-63; Лавров Н.А. и др. Проблемы трудоустройства выпускников вузов МГТУ им. Н.Э. Баумана // Рынок труда в холодильной отрасли. 2012. №10. С.42-45; Щепетков С.С. Факторы успешного трудоустройства молодых специалистов – выпускников вузов // Вестник экономики, права и социологии. 2014. №1. С. 202-206

удобное месторасположение организации, т.е. «факторы комфорта» также являются важными мотивами труда современной молодежи. Признание и одобрение результатов работы, отмечаемое еще в двухфакторной теории Герцберга, сохраняет роль в мотивации труда молодых специалистов и сегодня.

Как отмечают многие исследователи, у современной молодежи, выросшей в постсоветской России, преобладают ценности и установки в трудовой сфере, как правило, прагматического и инструментального характера; важность для молодых людей представляет, главным образом, материальная сторона трудовой деятельности. Трудовая деятельность воспринимается молодыми людьми «как средство для достижения успеха в жизни, признания и уважения окружающих, определенного положения в обществе. Именно поэтому с помощью будущего труда юноши и девушки хотели бы получить высокий заработок и профессионально самореализоваться»⁵².

Согласно данным исследования «Российская молодежь: настроение, ожидания, ценностные ориентации»⁵³, характерная для советской молодежи идеализация творческого содержания труда в условиях рынка уступила место прагматическим ожиданиям в отношении материальной награды за труд. У молодежи мужского и женского пола в ожиданиях к работе много общего, но есть и различия. Общее заключается в том, что обе категории молодежи ожидают прежде всего хорошую оплату труда, (что необходимо для достойной жизнедеятельности), а также соответствие специальности, профессии, приобретенной в профессиональном образовательном учреждении, содержанию работы, (что важно для выживания в условиях трудовой конкуренции).

⁵² См.: Кошарный В.П., Корж Н.В. Трудовые ценности и установки современной студенческой молодежи // Общественные науки. Социология. 2012. №1 (21). С.128.

⁵³ См.: Шереги Ф.Э. Российская молодежь: настроение, ожидания, ценностные ориентации. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2013. С.57.

Однако для преподавателей вузов получение материальных выгод и в настоящее время не является сверхзначимой ценностью, ради достижения которой они занимаются профессиональной деятельностью⁵⁴. Как отмечали известные американские социологи Т. Парсонс и Н. Сторер, говоря о педагогической деятельности, «мотивация деятельности преподавателя вуза во многом иная, нежели просто получение платы за оказанные услуги. Весьма важным для него является профессиональное признание коллег, тех, кто способен оценить его интеллектуальные усилия и научную компетентность. Это служит и условием сохранения автономии преподавательской профессии, и средством внутреннего контроля и саморегулирования. Результат квалификационной оценки преподавателя вуза ученая степень и научное звание, присуждаемые научным сообществом профессионалов по данной специальности»⁵⁵.

Отечественные исследователи указывают такие специфические мотивы профессорско-преподавательского состава, как стремление заниматься научной деятельностью, желание находиться в интеллектуальной среде, стремление к самореализации, престиж преподавательского труда и др.⁵⁶ Среди ведущих мотивов трудовой деятельности преподавателей вузов обычно выделяют самореализацию; престиж специальности, имидж и престиж вуза, возможность карьерного роста; познавательный процесс, поиск истины, интерес к выбранной специальности, желание вести научно-исследовательскую деятельность, творческий характер и содержание работы; социальные мотивы – желание передать знание и опыт молодому поколению, интерес к воспитательной работе, желание принести пользу обществу; материальные стимулы – рост заработной платы, возможность дополнительного заработка; самоутверждение и саморазвитие - возможность

⁵⁴ См.: Сафонова О.М. Особенности профессиональной мотивации преподавателей экономических вузов // Высшее образование в России. 2009. №9. С. 152-156.

⁵⁵ См.: Парсонс Т. Научная дисциплина и дифференциация наук // Научная деятельность: структура и институты. М.: Прогресс, 1980. С.28

⁵⁶ См.: Хайдакин П.В. Управление трудовым потенциалом профессорско-преподавательского состава как условие повышение конкурентоспособности вуза: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2012. С. 12-13.

повышения квалификации, признание в виде ученых степеней и званий, возможность развития интеллектуального потенциала, принадлежность к семейной династии; прочие мотивы - удобный график работы, продолжительный отпуск в летний период, работа в государственном учреждении, благоприятная интеллектуальная и культурная среда и др.⁵⁷

Молодых преподавателей можно выделить в особую социальную группу, которая с одной стороны, несет в себе характерные черты и ценностные ориентации современной молодежи, а с другой стороны, отражает ценностные приоритеты научно-педагогического профессионального сообщества. Главными критериями, характеризующими молодых преподавателей как социальную группу, выступают наличие высшего образования не ниже уровня магистра (специалиста) и стремление к его совершенствованию; научно-педагогический профиль профессиональной деятельности; принадлежность представителей группы к поколению «Y».

Сегодня молодые преподаватели — это кадровый, научно-исследовательский, педагогический, административный резерв любого университета. «Возрастные критерии категории «молодой преподаватель», как и «молодой учёный» нашли свое обоснование еще в советские годы, ими именовался обладатель высшего профессионального образования, которому ещё не исполнилось 35 лет»⁵⁸. И в настоящий момент нормативные документы в целом закрепляют этот подход. В проведенном исследовании категория «молодой преподаватель» используется в отношении преподавателей вузов в возрасте до 35 лет.

Как видно на Рисунке 3, число молодых педагогов (до 35 лет) составляет пятую часть от общего числа научно-педагогических работников. Отметим, что доля преподавателей старше 60 лет составляет 27% от их общего числа.

⁵⁷ См.: Телегина И.П. Подходы к оценке мотивации профессиональной деятельности работников высшей школы на основе инноваций // Вестник Томского Государственного Университета. Экономика. 2010. №3. С.59-63.

⁵⁸ См.: Скрауч О.Н. Специфика научной мотивации молодых преподавателей региональных ВУЗов: по материалам социологического исследования // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 2. С. 455.

При этом общее число пожилых преподавателей (старше 60 лет) на 7 % больше, чем число молодых преподавателей до 35 лет.

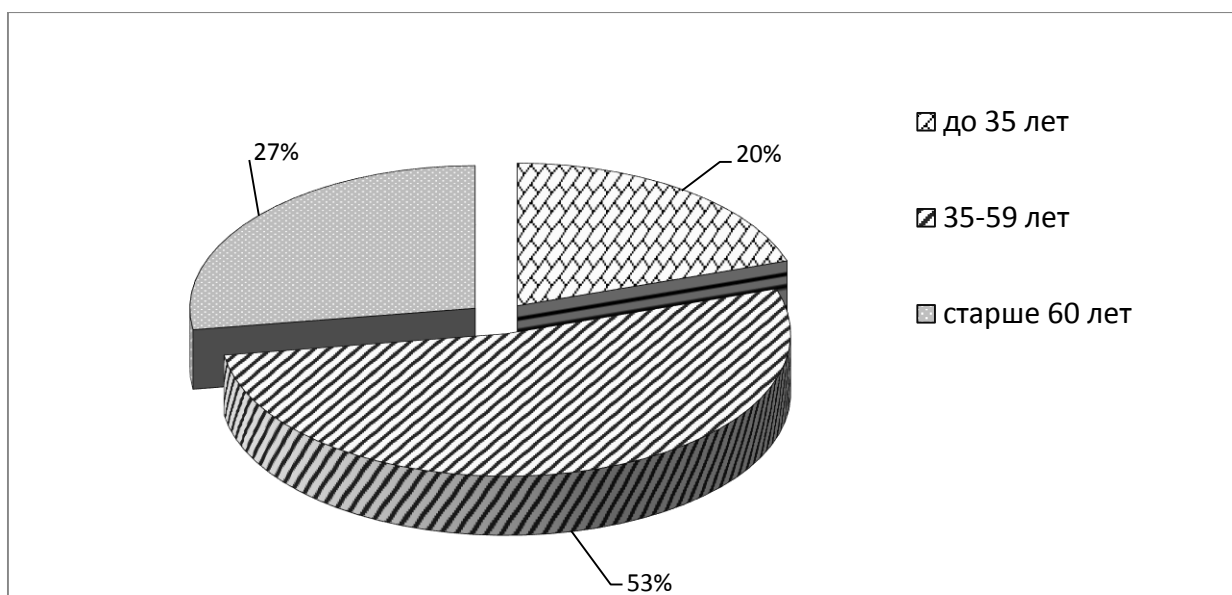


Рисунок 3. Возрастное распределение преподавателей вузов г. Москва

В настоящее время можно констатировать сформировавшуюся молодежную «пустоту» в кадрах высшей школы, где наблюдается практически полное отсутствие преподавателей до 25 лет, их на сегодняшний день всего 7% от общего количества профессорско-преподавательского состава в возрасте до 35 лет. Также наблюдается значительная нехватка преподавателей от 25 до 30 лет, их 36%. Больше половины представителей социальной группы «молодые преподаватели» составляют люди в возрасте 30-35 лет – 57% (Рисунок 4).

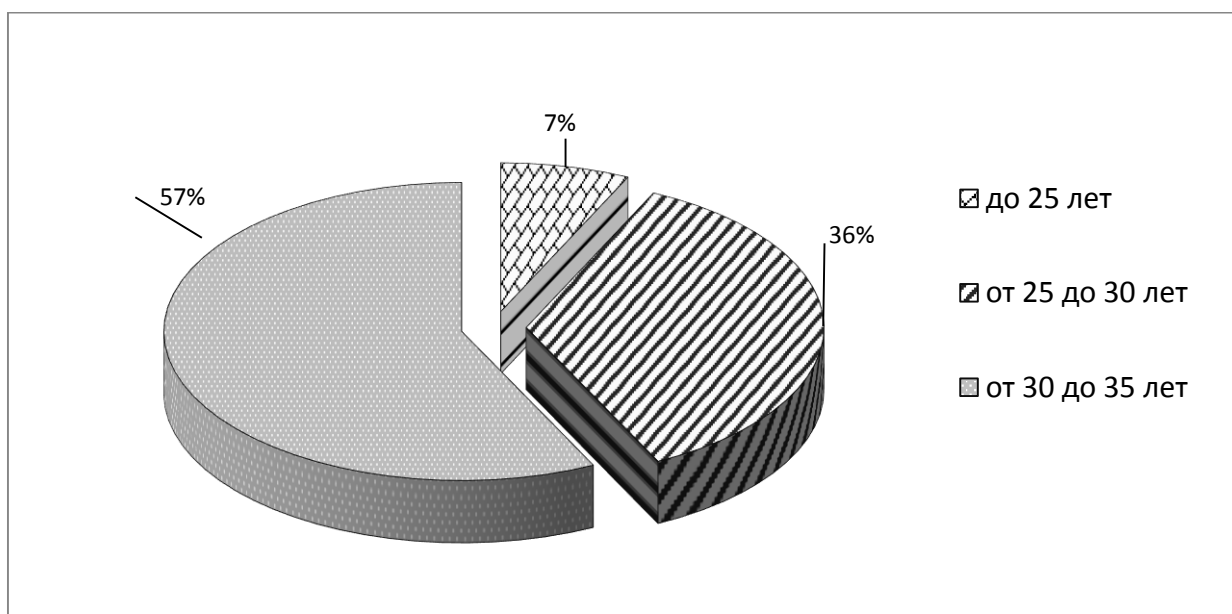


Рисунок 4. Распределение молодых преподавателей по возрастным когортам

Достаточно большое количество преподавателей в возрасте 30-35 лет можно объяснить «проводимой в 2012 – 2014 гг. борьбой за омоложение преподавательских кадров»⁵⁹. В этой связи вузы в экстренном порядке стали привлекать молодёжь для работы, что позволило увеличить количество молодых преподавателей. Но в дальнейшем от данного требования отказались, и высшие учебные заведения перестали уделять должное внимание привлечению молодого поколения, что сказалось на количестве представителей данной социальной группы среди общего количества ППС. Тенденция к уменьшению количества молодых преподавателей чревата в дальнейшем кадровым кризисом.

Представителей возрастной когорты до 25 лет достаточно мало - 7% от числа молодых преподавателей до 35 лет, или 1,4 % от общего количества педагогов высших учебных заведений. Они характеризуются практически полным отсутствием опыта работы, это, как правило, выпускники магистратуры, иногда специалитета, большинство из них проходят обучение в аспирантуре. Для молодых преподавателей данной когорты материальная мотивация обычно не столь важна, их приоритетом является возможность реализации своего потенциала, удовлетворение потребности в признании своих способностей и достижений. Все респонденты данной категории не имеют ни ученых степеней, ни ученых званий, они находятся в должностях ассистентов и преподавателей, которые в большинстве вузов являются равнозначными и предполагают самую большую учебную нагрузку (как правило, 900 часов).

В гендерном соотношении молодых преподавателей в возрасте до 25 лет (Рисунок 5), наблюдается преобладание женщин, – их 64%, т. е. почти в 2 раза больше, чем молодых педагогов мужчин – 36%. Это можно объяснить тем, что образовательная сфера характеризуется рядом привлекательных для женщин

⁵⁹ См.: Березовская, Е.А. Привлечение и сохранение молодых преподавателей в системе высшего образования // Высшее образование в России. 2014. № 6. С. 117–122.

факторов – относительно свободной занятостью, постоянством и длительностью трудового отпуска, а также социальной защищенностью.

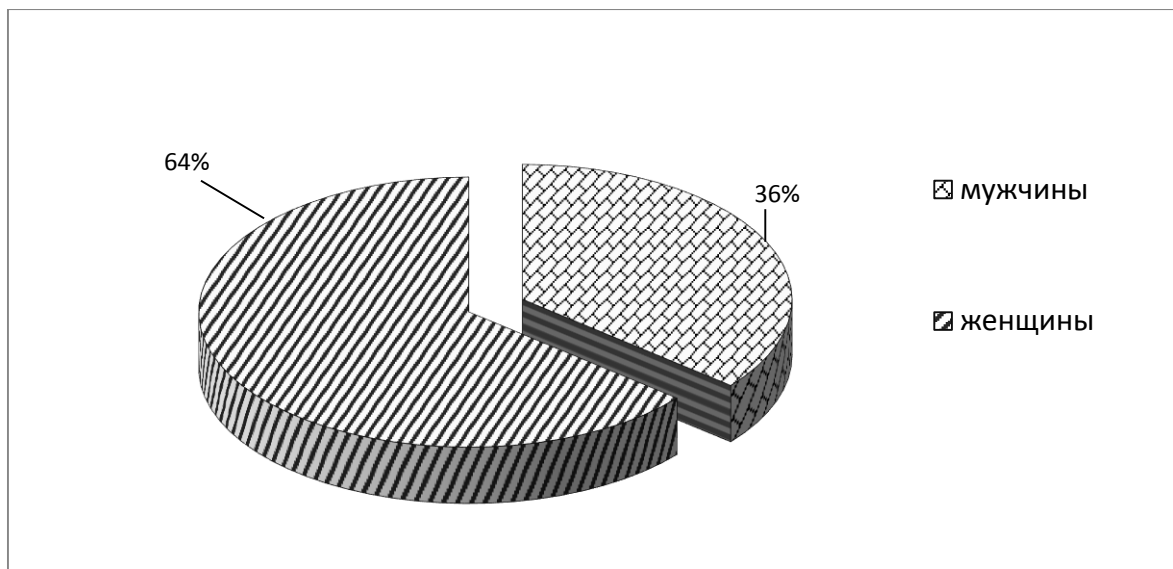


Рисунок 5. Гендерное соотношение молодых преподавателей в возрасте до 25 лет (в % от числа респондентов по группе)

Как показало исследование, у 72,7% опрошенных молодых преподавателей в возрасте до 25 лет заработанная плата не достигает 30000 рублей, 27,3% получают от 30000 до 45000 рублей. Сравнивая эти цифры с данными по средним зарплатам молодых специалистов в профессиональных областях в 2017 г. в городе Москве на момент старта карьеры и через 1-3 года (Рисунок 6), мы видим неконкурентноспособный уровень оплаты труда молодых преподавателей в Москве и практически полное отсутствие его роста в первые годы трудового стажа.

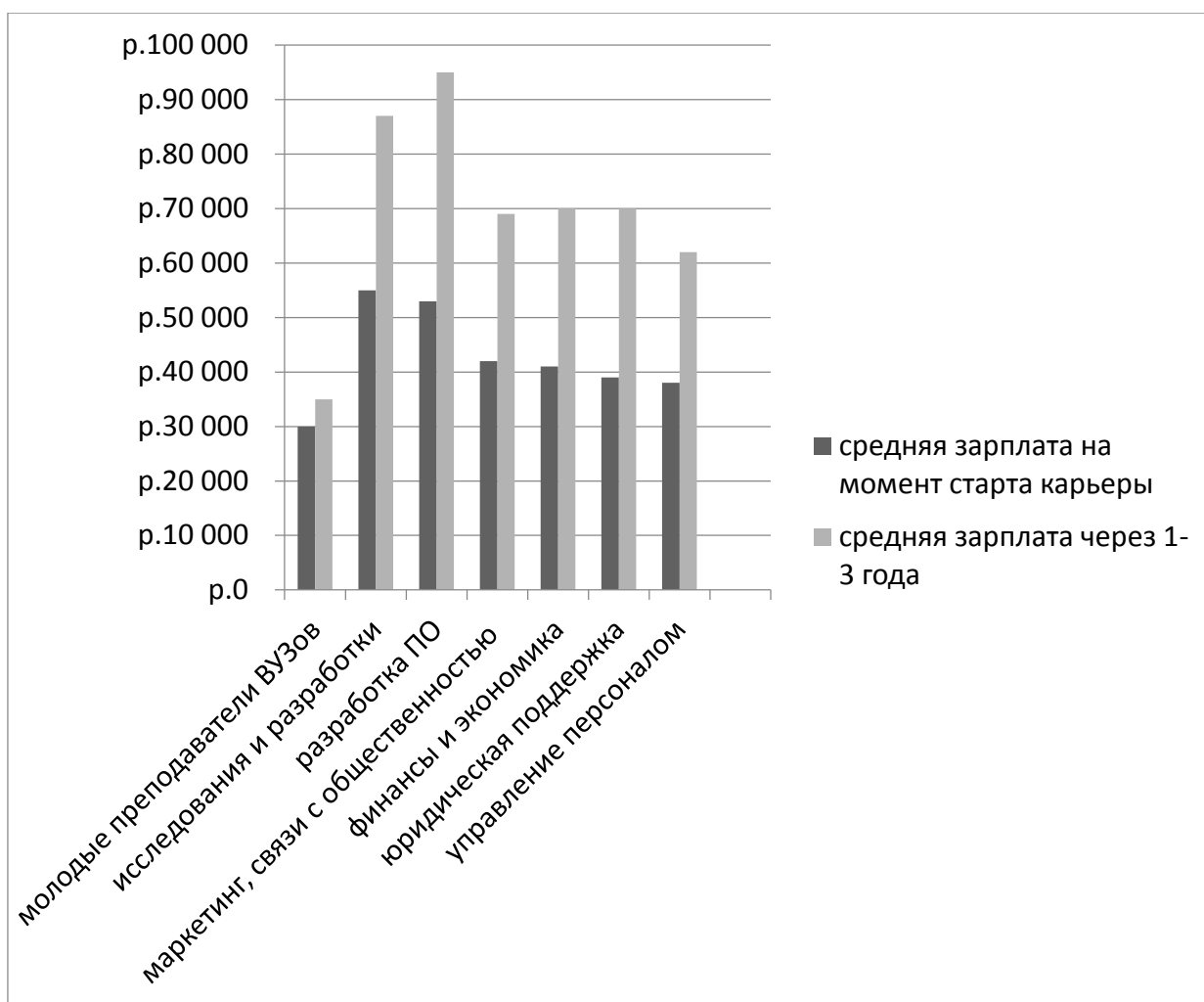


Рисунок 6. Средние зарплаты молодых специалистов на момент старта карьеры и через 1-3 года в различных профессиональных областях в г. Москве⁶⁰

Таким образом, данная когорта молодых преподавателей наиболее уязвима как в профессиональном, так и в материальном плане. С одной стороны, карьерный рост и материальное благополучие преподавателей, в первую очередь, зависит от успеха их диссертационных исследований, на которые необходимо тратить немало рабочего времени. А с другой стороны, на долю молодых преподавателей до 25 лет приходится наибольший объем учебной нагрузки, сложность выполнения которой отягощается еще и отсутствием педагогических навыков. При отсутствии поддержки,

⁶⁰ График составлен на основании проведенных исследований и данных, представленных исследовательским центром портала для молодых специалистов Career.ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16625813.pdf>

увеличивается риск того, что представители данной когорты уйдут из вуза, не состоявшись как преподаватели.

В возрастную когорту от 25 до 30 лет входит 36 % молодых педагогов до 35 лет, или 7,1 % от общего количества преподавателей высших учебных заведений. Основную ценность для представителей данной категории приобретает чувство стабильности и уверенности в завтрашнем дне, повышается значение материальной мотивации, поскольку в этот период молодые преподаватели обычно создают семьи, у них появляется потребность в их обеспечении и решении жилищного вопроса.

Более 4/5 опрошенных в данной подгруппе молодых педагогов занимают должности старших преподавателей и доцентов (45% и 38% соответственно), 13% являются преподавателями и всего 4% ассистентами. 55% из них уже имеет ученую степень кандидата наук. 44% преподавателей этого возраста успевают получить ученое звание доцент. В основном, стаж данной категории преподавателей составляет от 4 до 6 лет. Преподаватели, чей стаж менее 3 лет, вероятнее всего, приходят из бизнеса, но их менее 5 %.

В этой возрастной когорте молодых преподавателей (Рисунок 7), наблюдается подавляющее преобладание педагогов женщин (93%) по отношению к 7% преподавателей мужчин, что в 5 раз меньше, чем в возрастной когорте до 25 лет. Значительный отток молодых преподавателей мужчин, вероятнее всего, объясняется тем, что, чаще всего именно от них зависит материальное благополучие семьи, а преподавательская деятельность на сегодняшний день не может обеспечить достойного уровня дохода.

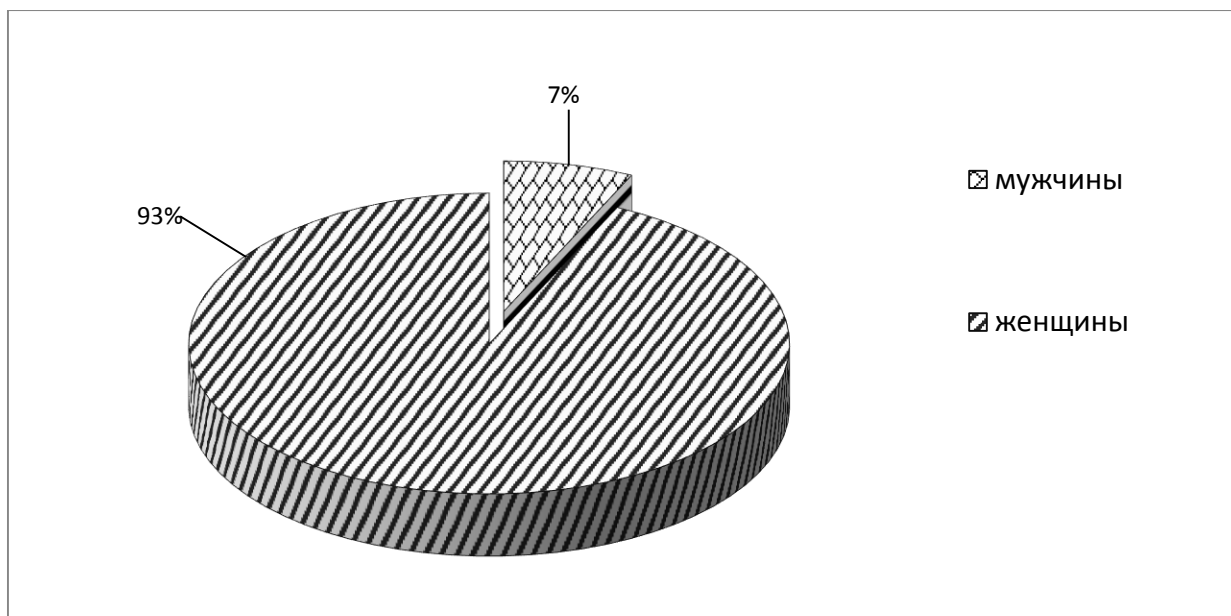


Рисунок 7. Гендерное соотношение молодых преподавателей в возрасте от 25 до 30 лет (в % от числа респондентов по группе)

Как показало исследование, у 33,3% молодых преподавателей в данной возрастной когорте заработанная плата не достигает 30000 рублей, 28,5% получают от 30000 до 45000 рублей и 38,2 % зарабатывают от 45000 до 60000 рублей. Сопоставляя эти данные и сведения по средним зарплатам в профессиональных областях у молодых специалистов со стажем работы 3-5 лет работы (Рисунок 8), можно отметить, что уровень оплаты труда молодых педагогов более чем в 2 раза меньше, чем у начинающих специалистов из таких областей, как юридическая поддержка, маркетинг, реклама, управление персоналом, разработка ПО и др. Эта разница в заработной плате делает преподавательскую работу в высших учебных заведениях для представителей данной когорты, особенно мужского пола, мало привлекательной, т. к. со столь низкой заработной платой материальное обеспечение семьи крайне затруднительно.

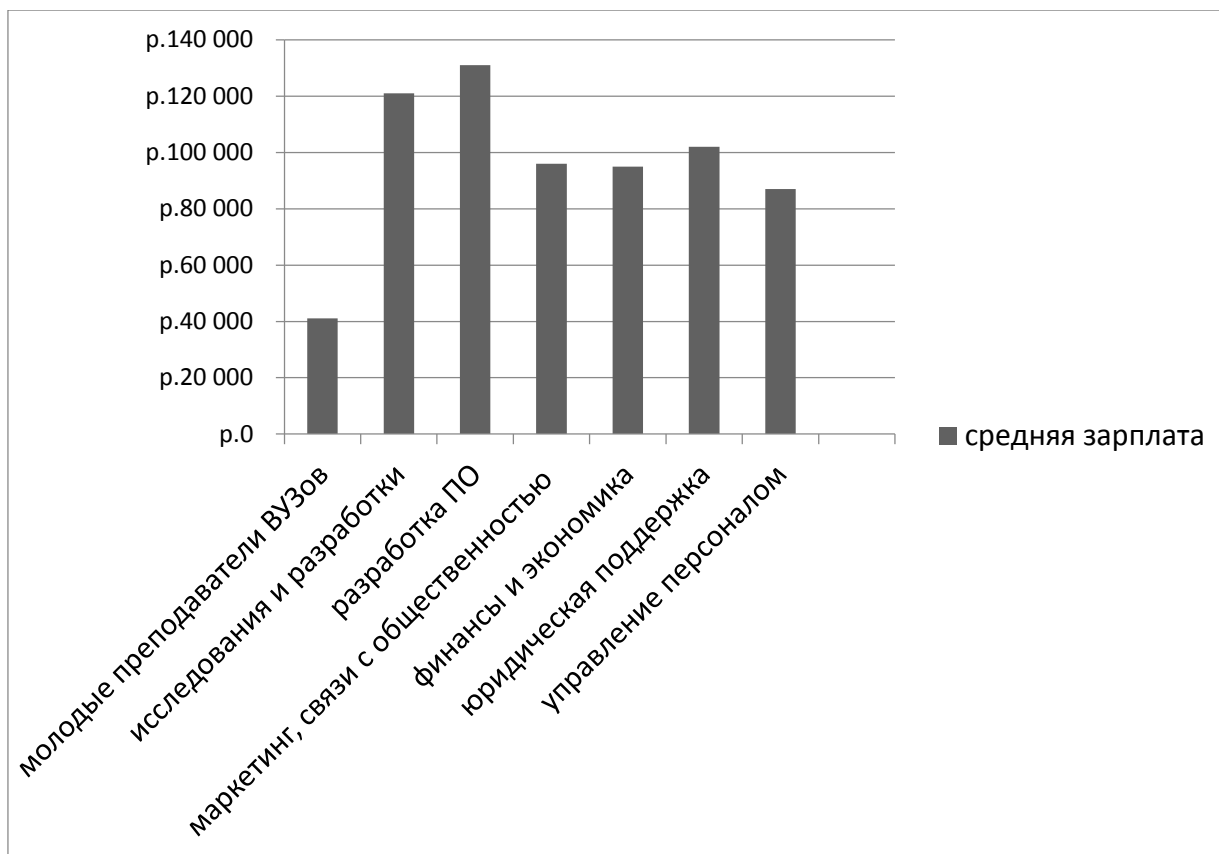


Рисунок 8. Средние зарплаты молодых специалистов через 3-5 лет работы в различных профессиональных областях в г. Москве⁶¹

Таким образом, в данной когорте молодые преподаватели начинают массово защищать диссертации, в результате появляются предпосылки для карьерного роста, они начинают занимать должности старших преподавателей и даже доцентов, многие получают первое ученого звание. При этом наблюдается значительное снижение доли мужчин по отношению к женщинам, что объясняется низким уровнем заработной платы относительно показателей в других профессиональных областях, в связи с этим, преподавательская деятельность теряет свою привлекательность для представителей мужского пола.

В возрастную когорту от 30 до 35 лет входит 57 % молодых преподавателей или 11,4 % от общего количества педагогов вузов. В данной группе преобладают педагоги с ученой степенью (81 %), причем, некоторые

⁶¹ График составлен на основании проведенных исследований и данных, представленные исследовательским центром портала для молодых специалистов Career.ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16625813.pdf>.

из них уже защищают докторскую диссертацию (7 %) и получают ученые звания (46 %). Гендерное соотношение молодых преподавателей в данной возрастной группе кардинально не изменилось (Рисунок 9), – по сравнению с предыдущей когортой, мужчин всего на 2 % больше, чем в подгруппе от 25 до 30 лет.

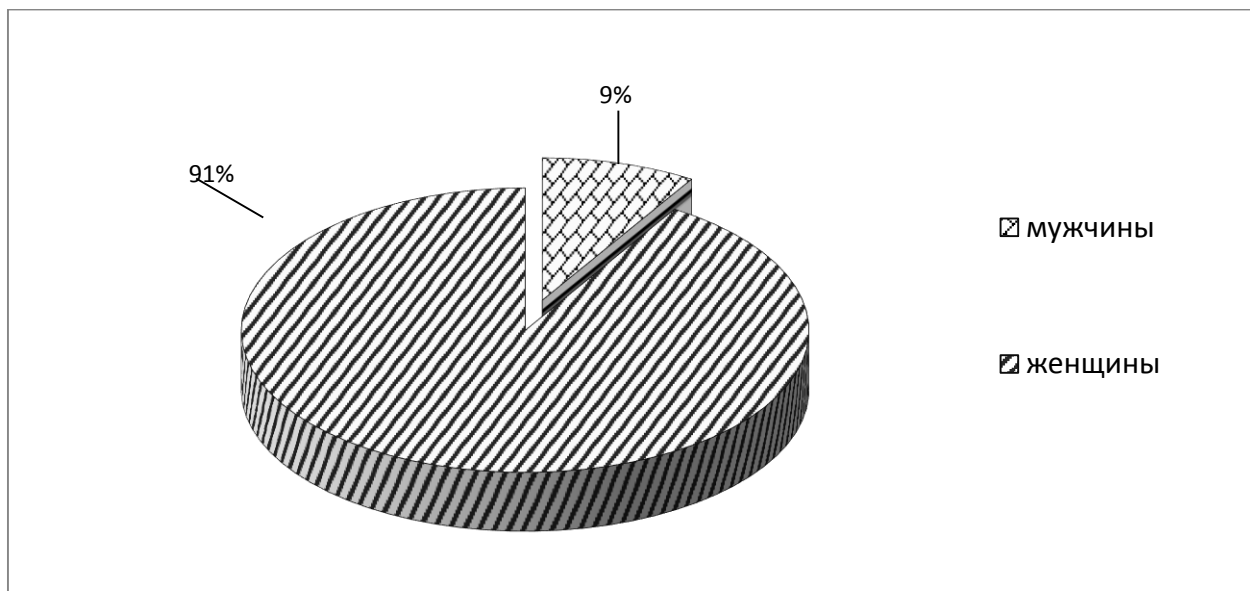


Рисунок 9. Гендерное соотношение молодых преподавателей в возрасте от 30 до 35 лет (в % от числа респондентов по группе)

15,6% молодых преподавателей в данной возрастной когорте получают заработанную плату ниже 30000 рублей; 40,6% зарабатывают от 30000 до 45000 рублей; 28,2% - от 45000 до 60000 рублей и 15,6% – более 60000 рублей. На уровень дохода более 60000 рублей выходят, как правило, те молодые преподаватели, которые успевают к этому времени защитить докторскую диссертацию и (или) получить ученое звание. Как показывает анализ Рисунка 10, уровень оплаты труда молодых преподавателей в возрасте 30-35 лет по сравнению с их ровесниками в других сферах деятельности в г. Москве, более чем в 3 раза ниже.

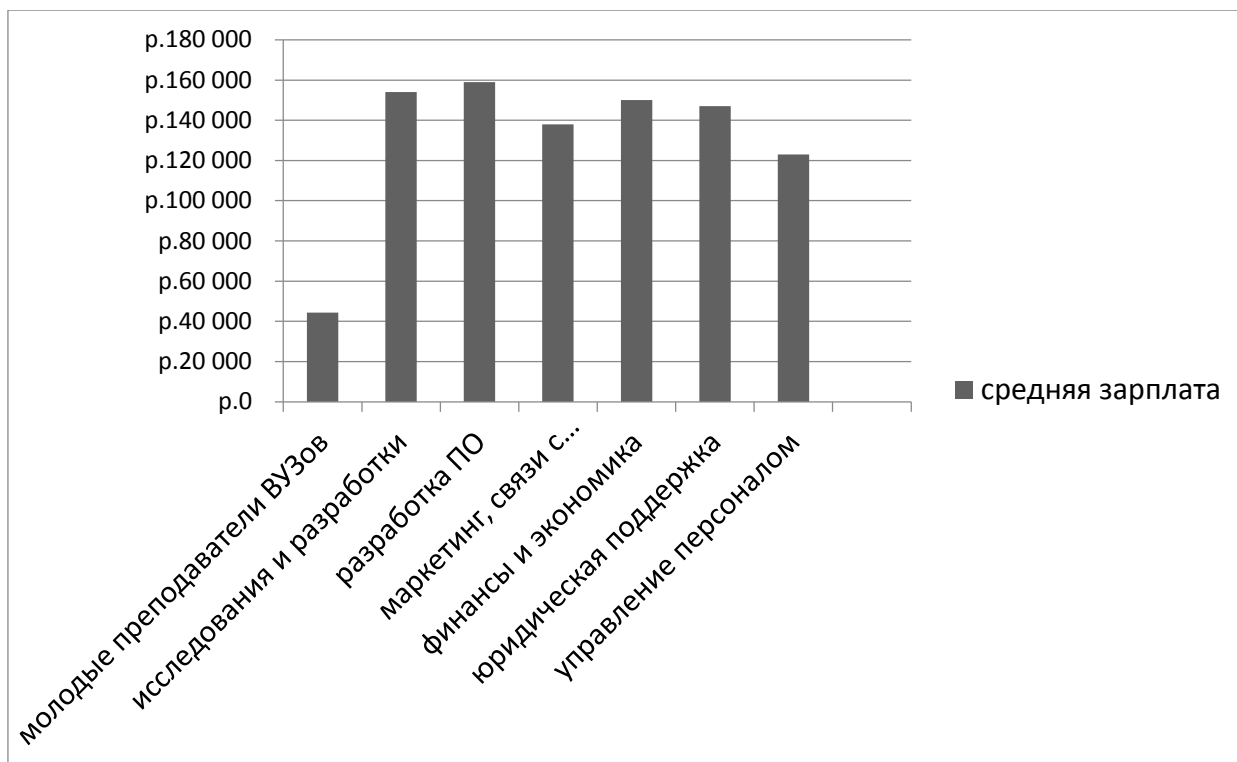


Рисунок 10. Средние зарплаты молодых специалистов через 5-7 лет работы в различных профессиональных областях в г. Москве⁶²

Таким образом, к 35 годам количество преподавателей, имеющих ученую степень кандидата наук, превышает 80 %, для них характерен значительный карьерный рост. Но несмотря на это, средняя заработная плата преподавателей в возрасте от 30 до 35 лет едва превышает 40 000 рублей. При этом средний уровень заработной платы преподавателей высших учебных заведений в Москве, по данным мониторинга вузов, составляет примерно 100 000 рублей, то есть очевидна явная диспропорция. Вероятнее всего это связано с тем, что такая мера стимулирующего характера, как эффективный контракт, нацелена на более старшее и опытное поколение педагогов, и практически не работает по отношению к молодым преподавателям.

Возможности привлечения молодых преподавателей в вузы сегодня достаточно ограничены, и одной из основных причин этого является низкая оплата труда. Анализ данных по средним зарплатам в профессиональных областях в 1 квартале 2017 г. в городе Москва, представленных

⁶² График составлен на основании проведенных исследований и данных, представленные исследовательским центром портала для молодых специалистов Career.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16625813.pdf>.

исследовательским центром портала для молодых специалистов Career.ru и данных по средним зарплатам преподавателей (Рисунок 11), показывает дискриминационные тенденции роста уровня их доходов.

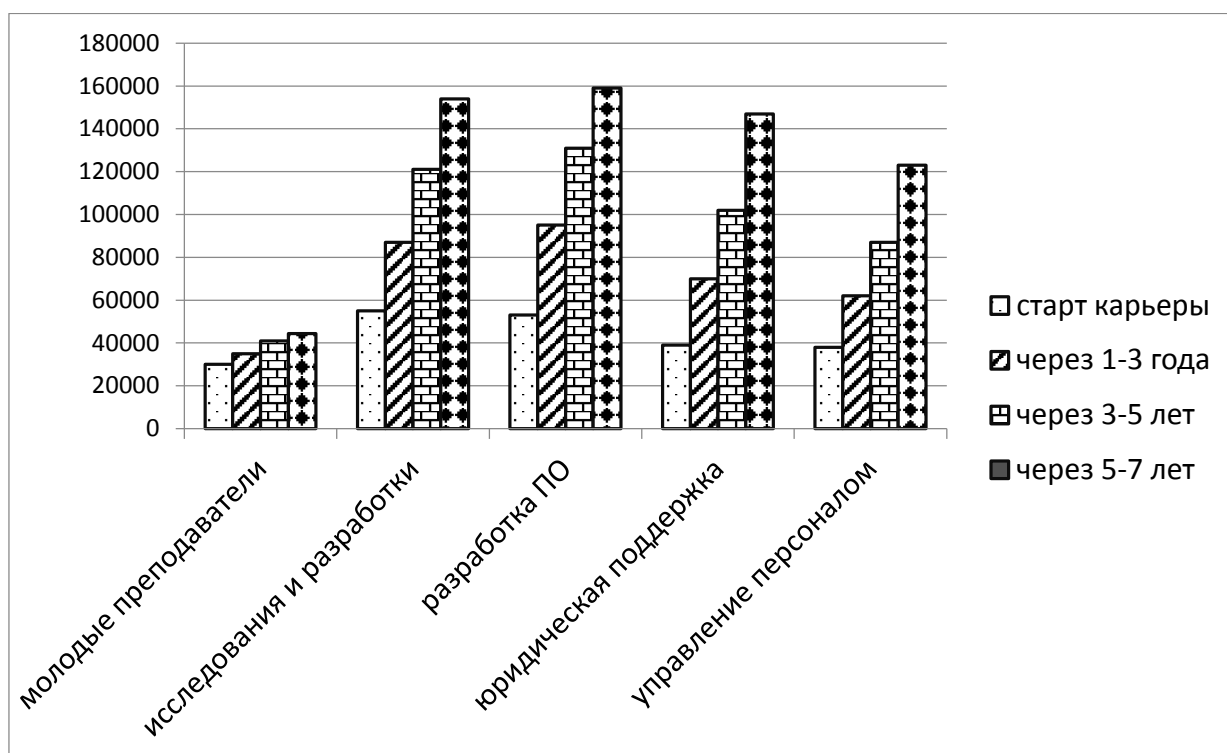


Рисунок 11. Средние зарплаты в профессиональных областях в г. Москва⁶³

У молодых преподавателей вузов при наиболее низкой средней зарплате из рассмотренных нами областей, на момент старта карьеры (30000 рублей), наблюдается в течение 7 лет самое не значительное ее повышение. Т.е. сформировалась тенденция заметного отставания роста средней зарплаты молодых преподавателей, относительно уровня оплаты труда молодых специалистов из других областей. Низкий уровень доходов молодых преподавателей негативно влияет на привлекательность данного труда для представителей молодежи и бизнеса, проявляющих интерес к науке и преподавательской деятельности.

Социальный статус молодого преподавателя как представителя профессии, связанной с интеллектуальным трудом, во многом определяется получением ученой степени и ученого звания. Вузам со своей стороны

⁶³ График составлен на основании проведенных исследований и данных, представленные исследовательским центром портала для молодых специалистов Career.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16625813.pdf>.

необходимо оказывать поддержку молодым педагогам в данном направлении работы, путём создания благоприятных условий для ведения диссертационных исследований. Эта мысль имеет подтверждение и в других научных работах. В них утверждается, что вузам необходимо уделять особое внимание научному и профессиональному развитию молодых преподавателей, так как именно они в дальнейшем придут на смену старшему академическому составу. Но на реализацию этих параллельных задач в первые годы работы отрицательно влияет отсутствие опыта участия в научных проектах, знаний в области научного управления, навыков коммерциализации результатов научного труда, а также отсутствие опыта работы в научных группах и их организации для проведения исследований. Всё это негативно отражается на развитии личностного и научно-интеллектуального потенциала молодых преподавателей. К тому же не нужно забывать, что на долю педагогов до 35 лет приходится наибольший объем учебной нагрузки, что не позволяет им уделять много времени научным исследованиям.

Таким образом, была выявлена зависимость между защитой молодыми учеными диссертации и их продвижением по карьерной лестнице в вузе, с учетом того, что от данного продвижения зависит уровень заработной платы специалистов. Как подтвердило исследование, для профессиональной группы молодых преподавателей характерно стремление повысить свой профессионально-квалификационный статус, в первую очередь, это связано с желанием усилить свои конкурентные позиции и повысить свое социальное положение в обществе.

Возможность реализации профессиональной мобильности молодого специалиста ограничена рядом факторов и рисков. В данном ключе мы можем выделить как субъективные, так и объективные факторы.

Среди объективных выделим следующие: закрытая корпоративная культура вуза, которая может поддерживать либо сдерживать восхождение молодого преподавателя по научной и карьерной лестнице; возрастная дискриминация, выражающаяся в ограничении прав в вузе данной социально-

профессиональной группы; невозможность конкурировать из-за низкой оплаты труда со многими другими профессиями.

Субъективными факторами являются такие, как научно-исследовательская пассивность, вызванная тем, что молодой специалист чувствует себя профессионально невостребованным в вузе; наличие или отсутствие у молодого специалиста корпоративных связей в профессиональном сообществе; низкое для высокообразованного человека социальное положение, связанное с низким уровнем доходов и т.д.

Следует отметить, что мотивы работников во многом зависят от требований, выдвигаемых государством к их деятельности. В настоящее время важным фактором, влияющим на рынок труда, становится внедрение профессиональных стандартов, как новый уровень трудовых отношений. Переход к использованию профессиональных стандартов, начался, как известно, в 2013 году с момента издания Постановления Правительства РФ № 23 от 22 января 2013 г. Бесспорно, его следует рассматривать как новый уровень трудовых отношений при несравненно более четкой регламентации условий и организации труда работников и работодателей, обязанных обеспечивать эти условия, с одной стороны, содержания и качества выполнения конкретной трудовой функции работником, - с другой⁶⁴. Стандарты более четко регламентируют условия и организацию труда как работников, так и работодателей, обязанных обеспечивать эти условия⁶⁵. Внедрение стандартов задает более четкий ориентир и для специалистов.

В рамках политики государства в области профессиональных стандартов Приказом Министерства труда РФ от 08.09.2015 № 608 был утвержден профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования». В профессиональном стандарте педагога

⁶⁴ См.: Кириллов А.В. и др. Современные условия и тенденции развития рынка труда и их отражение в образовательной деятельности // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. № 4 (21). С. 36-44.

⁶⁵ См.: Митрофанова В.В. Профессиональные стандарты в вопросах и ответах // Секретарь-референт. 2015. № 4. С. 39-43.; Олейникова, О.Н. и др. Профессиональные стандарты. Принципы формирования, назначение, структура. М.: Изд. НИИ развития профессионального образования. 2011. С.6.

подробно описываются трудовые функции педагогических работников, детально конкретизируются требования к их знаниям и умениям, в частности, выдвигается требование регулярного повышения квалификации (не реже одного раза в три года). Благодаря введению профессионального стандарта происходит избавление педагога от выполнения несвойственных функций, отвлекающих его от выполнения своих прямых обязанностей; появляется возможность спланировать обучение и дальнейшую профессиональную карьеру. А это является основой для формирования мотивов педагогической деятельности.

Таким образом, одними из ведущих мотивов труда современной молодежи являются уровень оплаты труда и возможность карьерного роста, при этом обращает на себя внимание тот факт, что именно для молодых преподавателей данные мотивы не являются главенствующими. Это объясняется тем, что молодые люди приходят в профессию из-за интереса к данной специальности, желания вести научно-исследовательскую деятельность, самореализоваться и т.д. Но это не умаляет важности материального стимулирования молодых преподавателей с целью обеспечения им достойного уровня оплаты труда, который бы еще больше мотивировал их к усердной, качественной и эффективной работе. При этом молодые педагоги относятся к поколению Y, и это необходимо учитывать как при материальном, так и при моральном стимулировании их труда. В этой связи необходимо уделять особое внимание внедрению информационных технологий и игровых механик в процесс стимулирования труда, руководителям необходимо не забывать о регулярной обратной связи, в которой так нуждается молодое поколение. Молодым преподавателям как особой социальной группой научно-педагогических работников в современных условиях необходима особая поддержка со стороны вузов. Только такой подход поможет обеспечить воспроизводство кадрового потенциала высшей школы.

1.3 Инновационные технологии стимулирования труда

В данной работе инновационные технологии рассматриваются, как разновидность социальных технологий, согласно мнению Дятченко Л.Я., их назначение заключается в рационализации человеческой деятельности для обеспечения максимальной эффективности при оптимальных затратах собственных сил и других ресурсов⁶⁶. Согласно мнению В.Н. Иванова и В.И. Патрушева «сущность социальных технологий может быть понята как инновационная система методов выявления и использования скрытых потенциалов социальных систем, получения общественно полезного результата при наименьших затратах»⁶⁷.

В.Н. Уваров интерпретирует инновационные технологии, как технологии, которые еще не нашли широкого применения и потребность в которых все более обостряется на практике⁶⁸.

Инновационные технологии стимулирования труда характеризуются следующими особенностями:

- высокая неопределенность последствий крупных инноваций;
- сложность оценки эффекта инновации;
- комплексность инновации.

Гаспаршвили А.Т. и Аллахвердиева Л.М. в своей статье «Инновации и традиции в российском высшем образовании: социально-экономические аспекты» проанализировали «проблемы внедрений инноваций при сохранении традиционных подходов в развитии российской системы высшего образования. Авторы предприняли попытку найти возможности адекватного сочетания инноваций и традиций, поскольку, по их мнению, именно в этой

⁶⁶ См.: Дятченко Л.Я. Социальные технологии в правлении общественными процессами. Белгород: Центр социальных технологий, 1993. С. 54

⁶⁷ См.: Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2001. С. 3.

⁶⁸ См.: Уваров В.Н. О систематизации инновационных социальных технологий // Современная социология: состояние и перспективы. С. 12-14.

плоскости и лежит решение большинства проблем развития российской системы образования»⁶⁹.

Зборовский Г.Е и Шуклина Е.А. говорят о том, что «социология образования находится сегодня на пороге нового этапа своего развития. Он обусловлен, с одной стороны, существенными изменениями в структуре общества и в системе образования как социальном институте, с другой - новациями, происходящими в самой социологической науке и ее отраслях. Они определяют значимость исторического подхода к определению задач социологии образования, что позволяет уловить основные тенденции, действующие в развитии образования и в социологической отрасли знаний, а также обнаружить новые направления модернизации социологии образования в связи с таким анализом. В частности, переориентация социологии образования с рассмотрения чисто внутренних процессов, происходящих в образовании, на выявление его связей с тенденциями изменения социальной структуры и социальной стратификации общества, развития производства, социализации личности, взаимодействия социальных общностей»⁷⁰. Данные выводы существенно обогащают аналитические рамки исследования процессов стимулирования труда молодых преподавателей, фокусируют внимание на изучение их норм и ценностей, специфике коммуникационных взаимодействий. Обобщение выводов Г.Е. Зборовского и Е.А. Шуклиной выдвигает на первый план идеи о разработке новых подходов к стимулированию труда молодых преподавателей, апеллирующим к потребностям молодежи в инновациях, интерактивных средствах коммуникаций.

Тощенко Ж.Т., рассматривая исторические этапы развития социологии труда, фокусирует внимание на трансформации системы стимулирования труда, на учете не просто объема работы, осуществленного сотрудником, а его

⁶⁹ См.: Гаспаршвили А.Т. Инновации и традиции в российском высшем образовании: социально-экономические аспекты // Социально-гуманитарные знания. 2019. № 4. С. 35-41.

⁷⁰ См.: Зборовский Г.Е. Социология образования: задачи и парадигмы // Высшее образование в России. 2006. №1. С 131-138.

индивидуальных потребностях, склонностях, целевых установках. Ученый ставит вопрос об актуальности такой тематики исследования в рамках социологии труда, как вопросы корпоративной культуры, нового осмысления мотивационных факторов труда, обеспечения долгосрочных программ социального развития производственных организаций⁷¹. Постановка данных вопросов определяет вектор исследований стимулирования труда молодых преподавателей: интеграция мер стимулирования в общую стратегию долгосрочного социального развития образовательной организации, концепцию корпоративной культуры.

Современные условия развития общества, способствуют росту потребности в расширении арсенала специализированных человековедческих технологий, т.е. ресурсонасыщенных технологий⁷², благодаря которым у руководства появляется возможность создать для работников более комфортные условия труда, способствующие их закреплению в организации, а также развитию стремления к профессиональному самосовершенствованию.

Рассматривая инновационные технологии стимулирования труда персонала, особое внимание следует обратить на технологии формирования постоянной части денежного вознаграждения. Одной из таких технологий является BSC (Balanced scorecards - сбалансированная система показателей) — это технология стратегического управления организацией, которая, в частности, используется для стимулирования труда. Грамотно разработанная система сбалансированных показателей поддерживает четкое видение будущих ключевых индикаторов, а по прошествии времени позволяет точно определить степень достижения поставленных перед организацией стратегических целей. По мнению Р. Коплана и Д. Нортон, создателей сбалансированной системы показателей эффективности организации⁷³, она

⁷¹ См.: Тощенко Ж.Т. Социология труда: генезис идей в контексте мировых и российских реалий (опыт нового прочтения) // Мир России. Социология. Этнология. 2004. Т.13. № 4. С. 40-61.

⁷² См.: Шепель М.В. Управленческая антропология: Человековедческая компетентность менеджера. М.: Народное образование, 1999. С. 200.

⁷³ См.: Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, 304 с.

помогает согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри организации, направляя их внимание на один и тот же набор индикаторов, поэтому эта система может быть с успехом использована для создания эффективной системы стимулирования персонала. Стимулирование персонала на основе сбалансированной системы показателей – это механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и ключевых факторов успеха (КФУ) через стратегические карты (СК), а затем контроля их достижения через ключевые показатели эффективности (KPI). KPI по сути являются измерителями достижения целей, а также показателями эффективности работы каждого подразделения и даже отдельного сотрудника. Так как достигать поставленные цели необходимо конкретным сотрудникам, то необходимо для них создать такую систему стимулирования, которая бы связывала их усилия с соответствующим адекватным вознаграждением. Через сбалансированную систему показателей происходит конкретизация и доведение стратегии организации до каждого подразделения, сотрудника, а через механизмы системы управления персоналом осуществляется стимулирование персонала к достижению поставленных целей. Таким образом, сформулированные цели должны быть конкретизированы для уровня конкретного сотрудника и связаны с его непосредственной деятельностью. И, наконец, у сотрудника должна быть мотивация к достижению поставленных целей. Вышеперечисленные требования можно соблюсти благодаря детализации разработанных стратегических целей до такой степени, чтобы они стали понятны конкретным исполнителям. Такая детализация осуществляется в ходе процесса каскадирования сбалансированной системы показателей. Цели, разработанные для конкретного сотрудника на основе целей организации в целом, обсуждаются с самим сотрудником (так называемый процесс согласования целей). Для того, чтобы сотрудники сфокусировались на этих целях, необходимы соответствующие стимулы — связь достижения целей с системой мотивации. К важнейшим предпосылкам действенности процесса согласования целей с сотрудниками относятся такие,

как достижимость поставленных целей с точки зрения самого сотрудника, привлекательная для сотрудника зависимость между требуемым результатом и ожидаемым вознаграждением.

Система стимулирования персонала, основанная на сбалансированной системе показателей, должна отвечать таким требованиям, как

- **практичность:** практическая реализуемость за счет построения оптимальных процессов и формирования умеренной сложности;
- **прозрачность:** система стимулирования будет работать, если цели, оценочные показатели и система оплаты труда понятны сотрудникам, участвующим в реализации стратегии;
- **рентабельность:** рентабельность, как важнейшая предпосылка внедрения новой системы стимулирования, в значительной мере зависит от того, насколько сбалансировано соотношение между размером оплаты труда и достигнутыми результатами организацией (подразделением)⁷⁴.

Также среди современных технологий стимулирования труда особое внимание обращает на себя система формирования постоянной части денежного вознаграждения на базе KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности, КПЭ). Система помогает решить ряд управленческих и кадровых вопросов: контролировать показатели деятельности организации; оценить личную эффективность сотрудников и подразделений; стимулировать персонал достигать результат; управлять фондом оплаты труда и т.д.

При внедрении ключевых показателей эффективности для расчета заработной платы используется стандартная мотивационная формула для материального стимулирования персонала, где зарплата складывается из фиксированной части или оклада и переменной части или премии. Вес KPI для стимулирования персонала определяется исходя из целей, поставленных работодателем для подразделения в целом или конкретных сотрудников.

⁷⁴ См.: Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, 304 с.

Следует отметить, что при разработке системы стимулирования с использованием ключевых показателей эффективности важно грамотно определить и рассчитать показатели, понятные для персонала. Мониторинг эффективности КРІ должен производиться регулярно, что позволит вовремя корректировать или менять показатели.

Эффективный контракт — это не что иное, как трудовой договор, в котором чётко определены показатели эффективности работы, и критерии, при достижении которых назначаются надбавки.

Внедрение эффективного контракта в работу государственных учреждений высшего профессионального образования установлено рядом нормативно-правовых документов⁷⁵, при этом каждый вуз самостоятельно формирует содержание эффективного контракта, но, в целом, подходы вузов в этом вопросе во многом схожи. Все стимулирующие выплаты разрабатываются с учетом пяти параметров: 1) наименование выплаты; 2) условия получения выплаты; 3) показатели и критерии эффективности деятельности; 4) периодичность выплат; 5) размер выплаты. Практически во всех эффективных контрактах отражены показатели по пяти основным направлениям: научно-исследовательская деятельность, учебная, методическая, воспитательная и другая педагогическая работа.

Рассматривая инновационные технологии формирования переменной части заработной платы необходимо наибольшее внимание обратить на один

⁷⁵ См.: Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129344/ (дата обращения 28.08.2019); Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 14.08.2019) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/ (дата обращения 28.08.2019); Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015) «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138313/ (дата обращения 28.08.2019); Приказ Минтруда России от 26.04.2013 N 167н (ред. от 20.02.2014) «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149028/ (дата обращения 28.08.2019); Письмо Минобрнауки России от 12.09.2013 N НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153648/ (дата обращения 28.08.2019).

из наиболее современных и интересных подходов — OKR (Objectives and Key Results – цели и ключевые результаты). Этот подход используется в Google, Intel и в других международных компаниях для управления эффективностью работы. OKR состоят из списка целей. Для каждой цели затем обычно формулируются 3–4 ключевых измеряемых результата. Каждый ключевой результат имеет индикатор прогресса или показатель от 0 до 100% или 0-1,0, который показывает степень достижения.

Структура Objectives and Key Results очень проста, цели — то, чего необходимо достичь. Все начинается с определения 3-5 основных целей на уровне компании, команды или конкретного человека. Цели должны быть амбициозными, качественными, ограниченными временем и выполнимыми для человека или команды. Результаты — это ответ на вопрос о том, как достичь цели. Для каждой цели определяется 4-5 количественно измеримых результатов. Они должны быть достижимыми, приводить к объективной оценке и быть трудными, но не невозможными.

В большинстве компаний, использующих OKR, процедура целеполагания повторяется каждый квартал, но есть организации, применяющие более короткий цикл — месячный или даже недельный. Руководители этих компаний отмечают значительные преимущества более коротких периодов целеполагания: в динамичной среде чем короче цикл, тем более адекватными получаются цели и ключевые результаты. Принципиальный момент состоит в том, что все OKR каждого сотрудника и отчеты об их статусе доступны (видны) всем в организации. Такая открытость способствует командной работе, сотрудничеству подразделений и стимулированию труда.

Еще одной инновацией является подход к установке целевых значений и оценке результативности: в отношении амбициозных целей считается приемлемым достижение на уровне 60-70%, а не 100%, при этом оценка OKR не связана посредством формул с итоговым суждением о результативности и вознаграждением сотрудника. Инструментом подведения итогов служит

регулярная самооценка сотрудника и его окружения — коллег, руководителя, подчиненных. Цель такой оценки состоит не в расчете итогового индекса или рейтинга, а в том, чтобы сотрудник обдумал достигнутое, прежде чем ставить новые цели. Такой подход побуждает людей формулировать для себя более смелые, инновационные цели и принимать на себя разумные риски. Технически для управления процессом OKR используется программная среда (например, SAP SuccessFactors, Better Works) или доски визуализации на рабочих местах сотрудников.

На сегодняшний день также существует инновационный инструмент для оценки эффективности сотрудников при распределении премий – это система «5+». Данная система включает в себя пять интегрированных показателей эффективности труда: личная результативность; инновации (оптимизация) рабочего процесса; совершенствование профессиональных знаний; ориентированность на потребителя (заказчика); работа в команде. Оценка по системе «5+» осуществляется непосредственным руководителем и основана на самооценке работников, объективных данных о личной эффективности работников, а также на постоянном наблюдении за деятельностью и поведением работников. Согласно идее данной системы, каждый сотрудник должен знать:

- принципы оценки личной эффективности;
- описание оценочной шкалы;
- основные требования по уровню результативности;
- текущие задачи;
- критерии оценки, которые являются ключевыми в текущем оценочном периоде.

Каждый руководитель должен предоставлять в рамках оценки по системе «5+» работникам обратную связь – сообщать результаты оценки, давать рекомендации и советы по повышению результативности и эффективности. Результаты данной оценки используются при определении размера квартальной и годовой премий; для определения направленности

необходимого обучения; при принятии решения о карьерном продвижении; при пересмотре размера должностного оклада. В целях повышения объективности оценки и учета специфики отдельных подразделений, для работников могут устанавливаться различные критерии оценки. Оценка по данной системе производится каждый квартал. В начале оценочного периода непосредственный руководитель в свободной форме ставит перед работниками задачи на оценочный период. В течение квартала руководитель наблюдает за деятельностью и поведением работников. Не позднее 20-го числа после окончания квартала работники осуществляют самооценку и направляют ее непосредственному руководителю: те, у кого есть индивидуальные компьютеры, – в электронном виде, у кого нет, – в бумажном. Не позднее 27-го числа непосредственный руководитель получает самооценку работника и выставляет оценки по 5 показателям и итоговую квартальную оценку. До 28-го числа итоговые оценки согласуются и утверждаются вышестоящим руководителем и куратором подразделения. После происходит выплата премий. Оценки сообщает работникам непосредственный руководитель, в ходе обратной связи обсуждаются результаты деятельности работника и ожидания на следующий оценочный период.

Новое поколение сотрудников стремится к самовыражению и развитию. Они ценят частую обратную связь: 60% представителей поколения Y хотели бы слышать отзывы о своей работе хотя бы один раз в день. Они вовлечены, когда руководители общаются с ними на равных, слышат их идеи, а не только дают указания и контролируют исполнение. Традиционные модели управления эффективностью их не привлекают. При этом в сложной работе наилучший результат обеспечивается интересом к содержанию деятельности и иными внутренними стимулами при конкурентоспособном размере базовой зарплаты. «Информационные технологии обеспечивают возможность получения требуемых сведений в непосредственный момент их запроса. В условиях нарастания темпа жизни, широкого распространения мобильных приложений, когда все больше и больше людей владеют смартфонами, жители

мегаполисов ориентированы на получение персонализированной информации непосредственно в момент актуализации данной потребности, то есть «в тот момент времени и в том месте, где им это нужно»⁷⁶.

Рассматривая инновационные технологии морального стимулирования труда, нельзя оставить без внимания онлайн-систему, которая позволяет каждому сотруднику получать непрерывную обратную связь со всех сторон: от руководителя, коллег, подчиненных своего и смежных подразделений. Эта система получила название RTF — Real-Time Feedback, что означает «обратная связь в реальном времени». Она позволяет сотрудникам в любой момент открыть браузер или мобильное приложение и написать отзыв, адресованный тем коллегам, руководителям и подчиненным, с которыми они взаимодействовали. Один раз в неделю информация консолидируется, и каждый сотрудник получает обратную связь. Чтобы написать в системе один отзыв, нужно в среднем около 3 минут. Поскольку один сотрудник дает обратную связь 7-8 коллегам, ему требуется в общей сложности 20-25 минут в неделю.

Эксперимент с различными типами оценочных критериев привел создателей системы RTF к интересному выводу: в отличие от традиционных оценок, например, опроса «360 градусов», в еженедельном цикле обратной связи статистически значимым является лишь один универсальный показатель количественной оценки, а именно — удовлетворенность взаимодействием с коллегой. Результаты, качество работы, компетенции, ценности и другие показатели, на которых основана традиционная обратная связь, для оперативной не работают. Наибольшую пользу людям приносят не сами оценки, а текстовые комментарии к ним. Для внедрения RTF необходим определенный уровень доверия между сотрудниками. С другой стороны, сама эта процедура постепенно формирует более открытую среду, положительно влияет на корпоративную культуру и вовлеченность.

⁷⁶ См.: Missaoui S., Kassem F., Viviani M. et al. LOOKER: a mobile, personalized recommender system in the tourism domain based on social media user-generated content. Personal and Ubiquitous Computing. Pp. 1–17.

Геймификация (или игрофикация), то есть применение игровых механик в неигровых процессах⁷⁷, считается одной из инновационных управленческих технологий задействования механизмов внутренней мотивации. Под механиками понимаются игровые формы и методы. Воздействие на внутренние механизмы мотивации за счет использования игровых механик, в свою очередь, может стать важным фактором удержания ценных сотрудников, повышения их лояльности и поможет им чувствовать себя особенными⁷⁸.

Стоит отметить, что сама идея не нова: еще в Советском Союзе активно использовались такие мотивационные инструменты, как социалистические соревнования, переходящие знаки отличия. Большой опыт в этом вопросе накоплен и за рубежом, в том числе и университетской наукой. В частности, в университете Пенсильвании (США) сформировалась серьезная научная школа Gamification в управлении персоналом⁷⁹.

Современный инструментарий геймификации претерпевает значительные изменения в результате совершенствования управленческих и бурного развития информационных технологий⁸⁰. В системе геймификации выделяют три основные группы игровых механик: соревновательные механики; Win-Win, направленные на обеспечение всех сотрудников оперативной обратной связью по результатам деятельности и стимулирование их развитие; механики, направленные на визуализацию⁸¹.

Одной из самых распространённых мотивационных технологий геймификации является триада PBL (от англ. P – points (очки), B – badges (бейджи), L – leaderboards (рейтинги лидеров). Триада PBL – это система трёх

⁷⁷ См.: Зикерманн Г. и др. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.

⁷⁸ См.: Burke B. Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things. Brookline: Bibliomotion, 2014. 162 p.

⁷⁹ См.: Вербах К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2015. 160 с.

⁸⁰ См.: Федорищева Т. А. Геймификация в мотивации персонала: принципы, методы и формы // Проблемы развития современной экономики. 2016. № 7. С. 12-15.

⁸¹ См.: Валеев Э.Р., Камашева А.В. Использование теории геймификации в повышении мотивации работников. 2016. № 10 (82). С. 60-66.

взаимосвязанных механик геймификации: очки, бейджи и рейтинги лидеров. Очки эффективны для ведения счета. Очки говорят работнику, как хорошо он справляется со своими обязанностями. Они гарантируют обратную связь, их можно отнести к самому детальному механизму обратной связи. Это очень важный фактор для представителей поколения Y. Каждое очко дает работнику малую толику ответной реакции, говоря о том, как хорошо у него получается выполнять свою работу и какие успехи он делает. Бейджи – это более содержательная версия очков, визуальное представление определённых достижений в рамках различных направлений деятельности работника. Рейтинги – последняя составляющая триады PBL и, вероятно, самая сложная. Рейтинг должен быть не просто статичной таблицей очков, а должен отслеживать множество показателей по всем направлениям работы.

Таким образом, инновация, которая рассматривается как инвестиции в новации, вложение средств в разработку новой техники, технологии, научные исследования в большей степени является предметом экономического анализа. В то время как инновация, интерпретируемая как процесс изменения, связанный с созданием, признанием или внедрением новых элементов (или моделей) материальной и нематериальной культур в определенной социальной системе, является предметом социологического анализа. Подобная трактовка детерминирует исследование инновационных технологий стимулирования труда в предметном поле социологии управления.

В современных вузах с целью формирования постоянной части денежного вознаграждения могут быть адаптированы и востребованы следующие аспекты международных и российских управленческих практик в данной сфере: сбалансированная система показателей, KPI. Для формирования переменной части денежного вознаграждения можно адаптировать и использовать системы OKR и «5+». А для морального стимулирования могут быть использованы система RTF и механики геймификации.

1.4 Методология исследования системы стимулирования молодых преподавателей высшей школы

Для достижения цели работы необходимо проанализировать внешние и внутренние факторы влияния на систему стимулирования труда молодых преподавателей, современные технологии в сфере управления персонала, графически это можно представить в виде концептуальной модели социологического исследования применения инновационных технологий в системе стимулирования труда молодых преподавателей вузов, которая представлена в программе социологического исследования (Приложение 1).

Данная модель позволяет нам выделить и проанализировать следующие элементы: а) систему внешних факторов; б) систему внутренних факторов; в) систему стимулирования молодых преподавателей высших учебных заведений с применением инновационных технологий.

Константиновский Д.Л. в своих трудах рассматривает значимость так называемых «внешних» по отношению к сфере образования факторов (демографических изменений, государственного регулирования, переструктурирования рынка труда), в ее функционировании и модификации⁸². Обобщение выводов Д.Л. Константиновского позволило разработать системный контур исследования процессов стимулирования труда молодых преподавателей, определить значимость воздействия таких факторов, как трансформации рынка труда, рейтинговая гонка в современных вузах, государственное регулирование в сфере высшего образования и т.д.

При социологическом исследовании ***внешних факторов, оказывающих влияние на систему стимулирования труда молодых преподавателей вузов и инновационных технологий стимулирования персонала***, использовались следующие методы: контент-анализ, сравнение, обобщение и аналогия. При определении круга документов, которые

⁸² См.: Константиновский, Д.Л. Про погоду и образование //Социологический журнал. 2012. № 4. С. 130-141.

послужили источником информации, особое внимание привлекли указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ в области молодежной политики, приказы Министерства образования и науки, приказы Министерства труда и социальной защиты, уставы, программы развития и коллективные договоры высших учебных заведений, профессиональный стандарт "педагога профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования" и другие.

В качестве методологической основы исследования ***внутренних факторов, влияющих на элементы системы стимулирования труда молодых преподавателей вузов и на применение инновационных технологий стимулирования персонала***, были выбраны теория социального действия М. Вебера; теория доверия П. Штомпки; социокультурный и деятельностный подходы. Социокультурный подход позволяет рассматривать молодых преподавателей как особую социальную группу научно-педагогических работников, имеющую свои особенности, потребности, качественные характеристики и т.д. Деятельностный подход позволяет изучать преподавателей с точки зрения социальной динамики, развития в результате профессиональной деятельности. Также одним из важнейших направлений изучения профессиональных групп является социально-структурный подход, согласно которому социально-профессиональная структура представляет собой часть социальной структуры общества. Этот подход предполагает анализ не только профессиональных, но и социально-профессиональных характеристик, включающих изучение факторов мотивации преподавателей вузов и статусных характеристик.

С целью исследования внутренних факторов были использованы следующие методы исследования:

- анкетный опрос «Молодые преподаватели вузов как особая социальная группа научно-педагогических работников», в бланке анкеты использовались авторские вопросы. В исследуемую группу вошли молодые преподаватели в возрасте до 35 лет из 17 государственных и 6 коммерческих

высших учебных заведений г. Москвы. Инициативный опрос проводился в течение марта-апреля 2017 года. Объем выборки составил 600 человек.

По статистическим данным, представленным министерством образования и науки РФ⁸³, имеются достоверные сведения, касающиеся важного с точки зрения предмета исследования признака – возраста преподавателей. Выборочная совокупность отбиралась по заданным параметрам квот, что гарантировало статистически значимые результаты опроса. Число респондентов распределяется по контрольному признаку в определённой пропорции (Таблица 1);

Таблица 1. Распределение респондентов, участвовавших в анкетном опросе, по контрольным признаку в определенной пропорции

	Признак		
	возраст		
	До 25	25-29	30-35
Доля представителей соответствующих групп в генеральной совокупности, %	6	39	55
Число представителей соответствующих групп в выборочной совокупности, человек	36	234	330

- с целью обозначения возрастных рамок категории «молодой преподаватель» был использован контент-анализ следующих документов: Федеральной целевой научно-технической программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки и техники»; Приказа Министерства образования и науки РФ от 29.07.2009 № 276 «О перечне показателей, критериях и периодичности оценки эффективности реализации программ развития университетов», Постановления Правительства Москвы от 27.11.2007 г. № 1002 «О внесении изменений в постановление Правительства Москвы от 23 марта 2004 г. № 172-ПП;

⁸³См.: Сведения о функционировании системы высшего образования [Электронный ресурс]. URL: <http://xn----8sbldczacvuc0jbg.xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/opendata/7710539135-VPO>.

- для целостного изучения социальной группы молодых преподавателей также был использован вторичный анализ статистического сборника «Индикаторы образования: 2016»⁸⁴, аналитические таблицы по форме федерального статистического наблюдения, представленные Министерством образования и науки⁸⁵, и статистические данные, представленные исследовательским центром портала для молодых специалистов Career.ru⁸⁶.

Для исследования стимулирования преподавателей вузов в возрасте до 35 лет с применением инновационных технологий была разработана методология социологического исследования, опирающаяся на общенаучные методы, исследовательские и экспериментальные мероприятия. Активно применялись социологические методы (включенное наблюдение, опросные: интервьюирование, анкетирование), статистические методы, методы сопоставления, сравнения, визуального и системного анализа, а с помощью контент-анализа были изучены положения об оплате труда различных вузов, коллективные договора и регламенты установления стимулирующих выплат. В ходе исследования проводился массовый анкетный опрос ППС и опрос экспертов методом очных полуформализованных интервью.

Эмпирическую базу исследования составили данные массового анкетного опроса «Система стимулирования труда преподавателей вузов», в бланке анкеты использовались авторские вопросы. Носителями информации (респондентами) стали преподаватели из 19 государственных и 5 коммерческих высших учебных заведений г. Москвы. Инициативный опрос проводился в течение марта-апреля 2017 года. Объем выборки составил 572 человека.

⁸⁴ См.: Индикаторы образования: 2016: статистический сборник. – М.: НИУ ВШЭ, 2016. 320 с.

⁸⁵ См.: Сведения о функционировании системы высшего образования [Электронный ресурс]. URL: <http://xn----8sbldczzacvuc0jbg.xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/opendata/7710539135-VPO>.

⁸⁶ См.: HeadHunter Состояние российского рынка труда для молодых специалистов [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16625813.pdf>; Результаты опроса молодых специалистов о важных аспектах выбора работодателя в начале карьеры [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16625765.pdf>; Состояние российского рынка труда для молодых специалистов. Успешное резюме и успешное собеседование. Итоги периода январь-август 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16484937.pdf>; Настроение молодых специалистов на рынке труда [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16454173.pdf>.

В исследовании был применен стихийный способ формирования выборочной совокупности респондентов с апостериорным непропорциональным квотированием. Учитывая недостатки представительности стихийных онлайн-выборок, а также реализуя стратегию сравнительного, а не описательного исследования, в итоге была сформирована выборка из выборки, включающая в себя примерно одинаковые (статистически сопоставимые) группы респондентов. Реализация данного алгоритма обеспечила достаточное количество респондентов в каждой формируемой группе, что позволило проводить количественный анализ социологической информации на статистически значимом уровне одновременно по многим показателям групповой стратификации.

К эмпирической базе экспертного опроса исследования в фокус-группах были отнесены руководители научно-педагогических коллективов Российского государственного социального университета (заведующие кафедрами, заместители деканов, деканы, проректора). Всего было опрошено 38 экспертов. Средняя продолжительность исследования по времени составила 1-1,5 часа, среднее количество участников – 10 человек. Используя полуструктурированное руководство для интервью, интервьюер изучил мнения участников по проблемным вопросам.

Общая процедура обработки полученной информации осуществлялась в программе Microsoft Office Excel®. При анализе данных, полученных в ходе экспертного опроса, был проведен традиционный качественный контент-анализ интервью с использованием категорий кодирования, полученных из текстов.

Глава 2. Социологический анализ реализации инновационных технологий стимулирования труда молодых преподавателей вузов г. Москвы

2.1. Социологический анализ специфики применения эффективного контракта для стимулирования труда молодых преподавателей

Сегодня «возможности привлечения молодых преподавателей в вузы достаточно ограничены и одной из основных причин, по мнению многих авторов, является низкая оплата труда»⁸⁷. Как показывают результаты исследования, проведенного автором статьи, средняя заработная плата молодых преподавателей в городе Москве не достигает 40 тысяч рублей. При этом данные по средним зарплатам в профессиональных областях в 2017 г. в городе Москве, представленные исследовательским центром портала для молодых специалистов Career.ru⁸⁸, демонстрируют вдвое больший уровень дохода. Если вспомнить, что средний уровень заработной платы преподавателей высших учебных заведений в Москве, по данным мониторинга вузов в 2017 г., превышает 100 тысяч рублей, то наблюдается явная диспропорция. Поскольку разница в окладах профессорско-преподавательского состава (ППС) не такая существенная, вероятнее всего эта диспропорция связана с тем, что такая мера стимулирующего характера, как эффективный контракт, нацелена на более старшее и опытное поколение педагогов, и практически не работает по отношению к молодым преподавателям, что обуславливает актуальность рассматриваемой темы.

⁸⁷ См.: Березовская Е.А. Привлечение и сохранение молодых преподавателей в системе высшего образования // Высшее образование в России. 2014. № 6. С. 117-122.

⁸⁸ См.: Состояние российского рынка труда для молодых специалистов. Успешное резюме и успешное собеседование. Итоги периода январь-август 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16484937.pdf>.

В настоящее время надбавки по эффективному контракту составляют весомую часть оплаты труда преподавателей. На Рисунке 12 представлены доли выплат по эффективному контракту (по основным группам показателей) от общего уровня оплаты труда, в трёх возрастных когортах преподавателей вузов города Москвы.

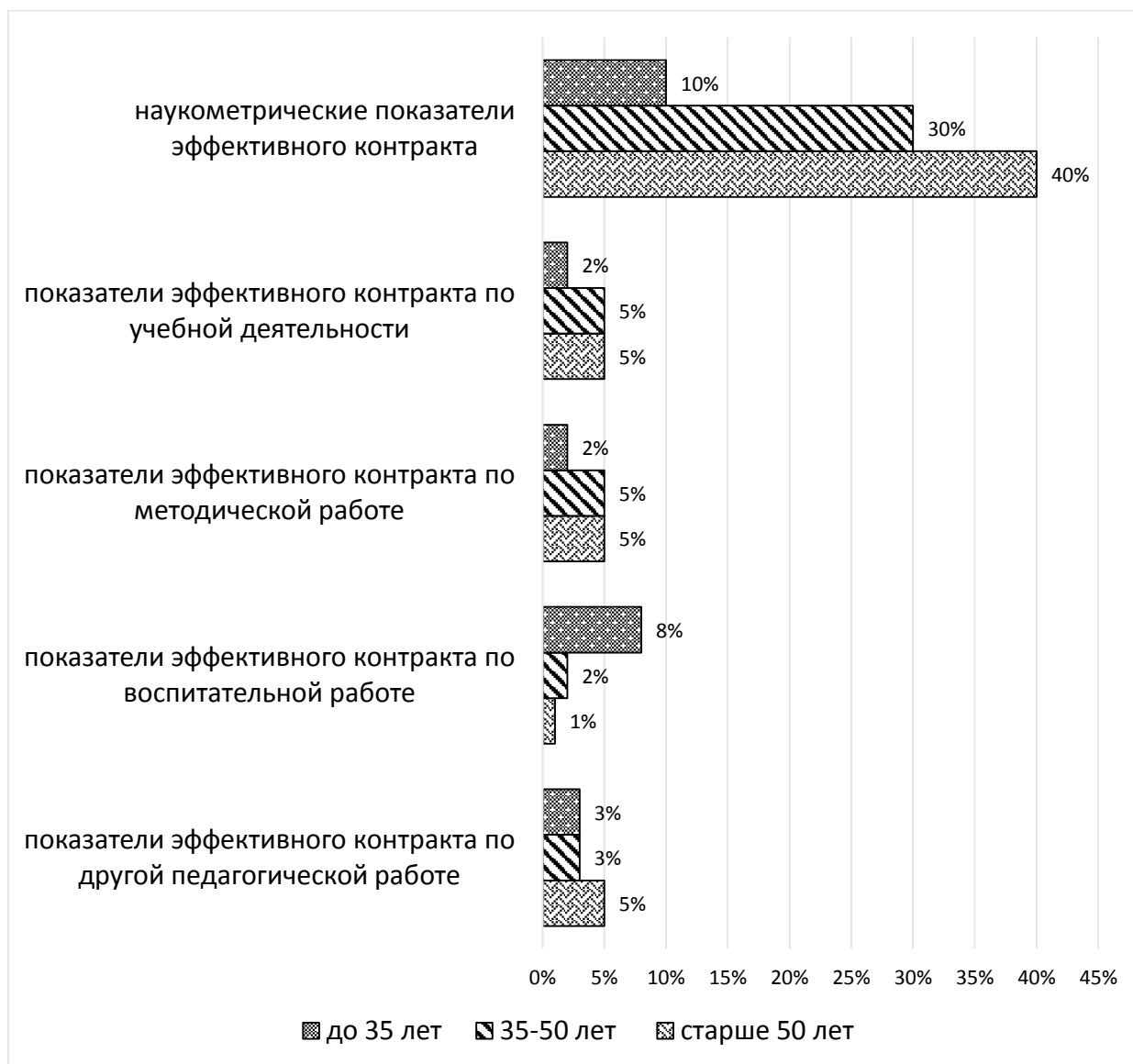


Рисунок 12. Доля выплат по основным группам показателей эффективного контракта в заработной плате преподавателей вузов Москвы (в % от общего уровня оплаты труда)

Анализ данных из рисунка 12, наиболее существенную роль в заработной плате преподавателей играют надбавки по наукометрическим показателям. При этом у преподавателей старше 50 лет выплаты по данным показателям составляют 40% от общего уровня оплаты труда, а у

преподавателей моложе 35 лет всего 10%. Это объясняется тем, что достижение большинства критериев эффективного контракта, особенно более высокого уровня, по этим показателям, под силу лишь более опытным преподавателям, тем, кто имеет внушительный «профессиональный багаж» и большой стаж научно-педагогической деятельности. Значение других групп показателей эффективного контракта в оплате труда ППС не так велико, но и тут везде, кроме воспитательной работы, приоритет значимости уровня доплат смещен в сторону более опытных преподавателей. Величина доплат (в процентном соотношении от общего уровня оплаты труда) по воспитательной работе у молодых преподавателей в несколько раз превышает показатели более старших коллег, поскольку в основном воспитательная работа в вузах ложится на плечи именно молодых преподавателей.

Таким образом, наиболее значимую роль в оплате труда преподавателей имеют наукометрические показатели эффективного контракта. При этом молодые преподаватели обычно достигают только нижние критерии, с которых начинаются выплаты.

В наукометрические показатели эффективного контракта ППС обычно входят: количество публикаций, достижение определённого совокупного количества цитирований публикаций и определённого значения Индекса Хирша в различных базах данных (БД). В соответствии с данными из Рисунка 13, 98 % преподавателей в возрасте до 25 лет не получают ни одной надбавки по наукометрическим показателям.

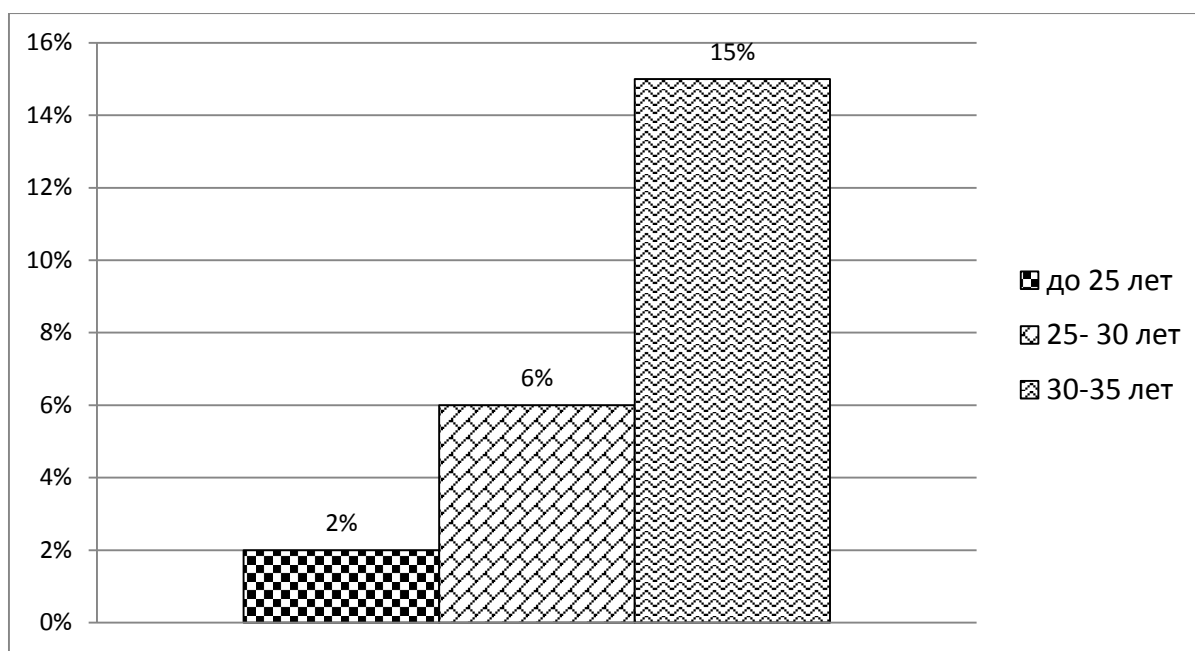


Рисунок 13. Количество молодых преподавателей вузов Москвы, получающих выплаты по наукометрическим показателям эффективного контракта (в % от общего количества опрошенных)

Это говорит о том, что первые критерии выплат по наукометрическим показателям достигаются обычно через 10-15 лет научно-педагогической деятельности. На Рисунке 14 представлена доля молодых преподавателей, получающих выплаты по конкретным наукометрическим показателям без разделения на возрастные когорты внутри этой социальной группы. Как следует из этого рисунка, наиболее достижимыми для научно-педагогических работников в возрасте до 35 лет являются критерии по БД СКОПУС. Это связано с тем, что большинство отечественных преподавателей начали осваивать указанную базу данных относительно недавно, а, значит, стартовые позиции различных возрастных сегментов в этой сфере существенно не различаются. Кроме того, современная молодежь, как правило, неплохо владеет иностранными языками, что позволяет ей активно публиковаться в зарубежных журналах.

Следует подчеркнуть, что каждый из показателей, входящих в группу наукометрических, имеет несколько критериев, при достижении которых преподаватель получает соответствующую выплату. Молодые преподаватели, в основном, могут претендовать на нижний уровень критериев ввиду больших

временных сроков их достижения и, соответственно, – на самые низкие выплаты по наукометрическим показателям.

Таким образом, даже те молодые преподаватели, которые ведут активную научно-исследовательскую работу, пишут и публикуют статьи, получают минимальные надбавки, особенно по показателям в отечественной БД РИНЦ.

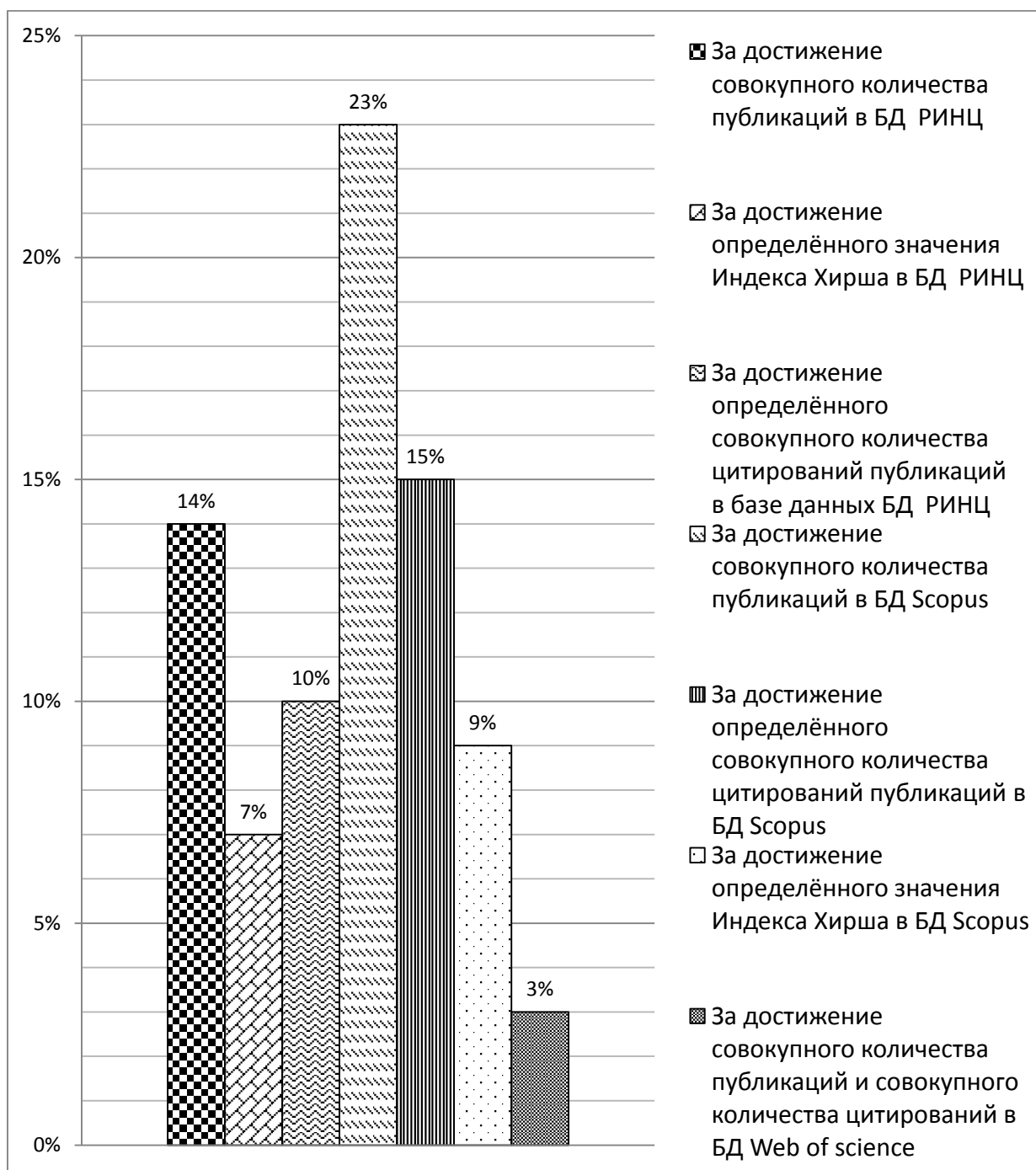


Рисунок 14. Выплаты по эффективному контракту за научно-исследовательскую деятельность, которые получают молодые преподаватели (в % от общего числа опрошенных)

Охват доплат молодых преподавателей по эффективному контракту, за исключением наукометрических показателей, представлен на Рисунке 15. Наибольшее количество опрошенных научно-педагогических работников до 35 лет (76%) получают выплаты по эффективному контракту в рамках воспитательной работы за кураторство студенческой группы или курса. Как показал контент-анализ положений об оплате труда, коллективных договоров и регламентов установления стимулирующих выплат, размер этих выплат не так уж высок, – так, например в РГСУ ежемесячные выплаты по этому показателю составляют 3000 рублей, а в МГТУ им. Баумана – за группу более 15 человек куратор получает 4000 рублей, а за группу менее 15 человек – 2000 рублей.

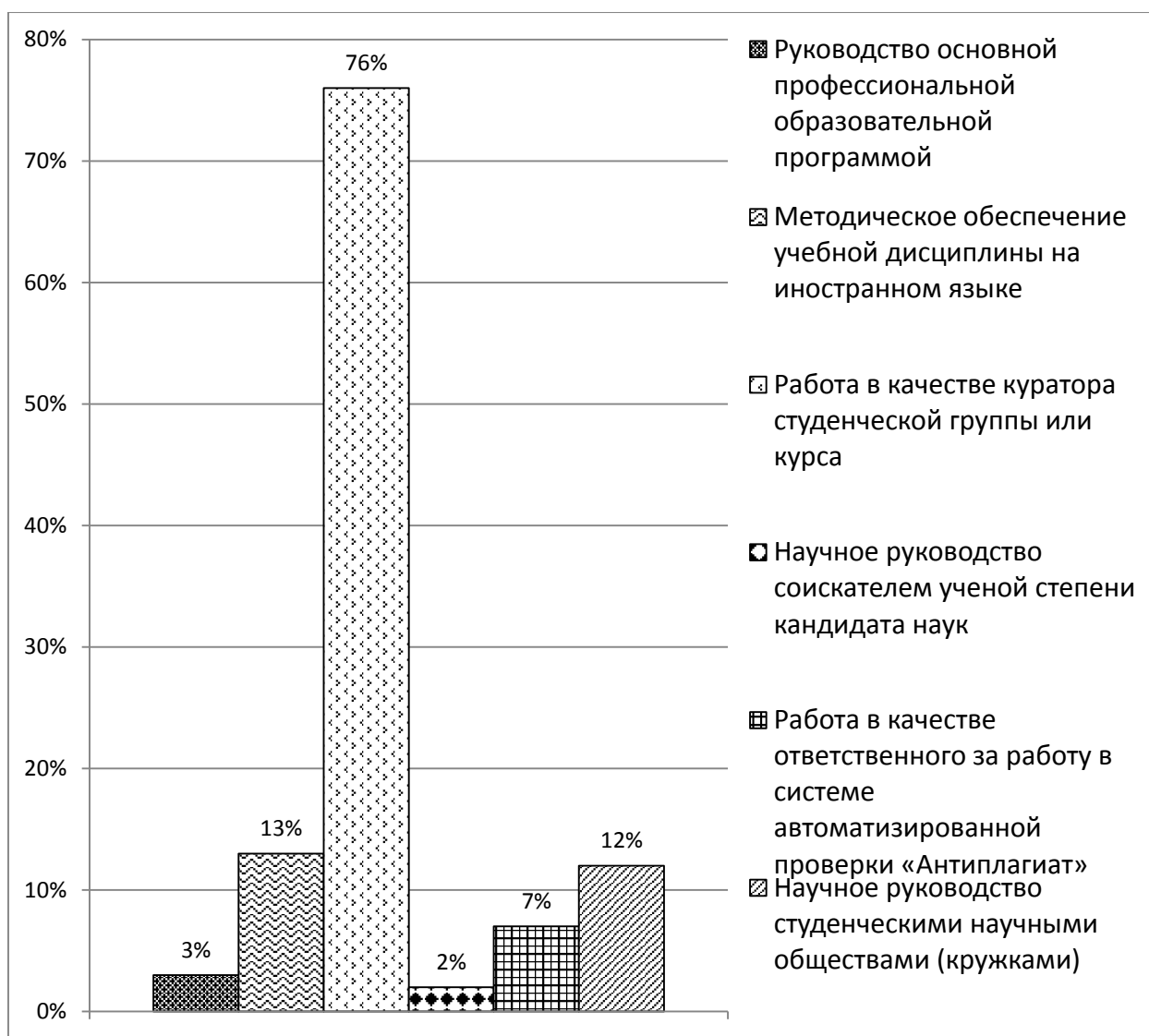


Рисунок 15. Выплаты по эффективному контракту за учебную, методическую, воспитательную и другую педагогическую деятельность, которые получают молодые преподаватели (в % от общего числа опрошенных)

Наиболее часто в вузах, в рамках учебной деятельности, предусматриваются выплаты по эффективному контракту за научное руководство соискателем ученой степени. Этот показатель для преподавателей до 35 лет применяется очень редко (2% от опрошенных), поскольку многие из них ещё сами не защитили диссертации, а те, кто получил учёную степень, еще недостаточно готовы к научному руководству соискателями ученой степени кандидата наук. В рамках методической работы 13 % молодых преподавателей получают стимулирующие выплаты за

методическое обеспечение учебной дисциплины на иностранном языке, а 3% из них уже получают доплаты за руководство основной профессиональной образовательной программой (ОПОП). Надо иметь в виду, что руководство ОПОП требует от преподавателя большого опыта работы и значительных временных затрат, а на долю молодых преподавателей приходится наибольший объем учебной нагрузки, сложность выполнения которой усугубляется отсутствием методических навыков. За другую педагогическую работу преподаватели в возрасте до 35 получают выплаты по следующим показателям: научное руководство студенческими научными обществами (кружками) – 12 %; выполнение функционала ответственного за работу в системе автоматизированной проверки «Антиплагиат» – 7 % от опрошенных.

Таким образом, выплаты по эффективному контракту за учебную, методическую, воспитательную и другую педагогическую работу не оказывают существенного влияния на оплату труда молодых преподавателей. Широкое привлечение их к воспитательной работе, наблюдаемое во всех вузах, могло бы их лучше мотивировать, если бы размер выплат по этому показателю был более существенен.

При этом обращают на себя внимание результаты экспертного опроса, согласно которым основными причинами того, что эффективный контракт не работает в полную силу по отношению к молодым педагогам, являются размытые формулировки показателей и труднодостижимость критериев для молодых преподавателей; отсутствие перспективы после достижения единственных критериев; наличие препятствий в получении некоторых выплат, особенно разовых; неясность периода действий показателей, критериев и размеров выплат и несоответствие инструментов деловых коммуникаций особенностям восприятия молодых преподавателей. Это подтверждается и результатами опроса молодых преподавателей (Рисунок 16).

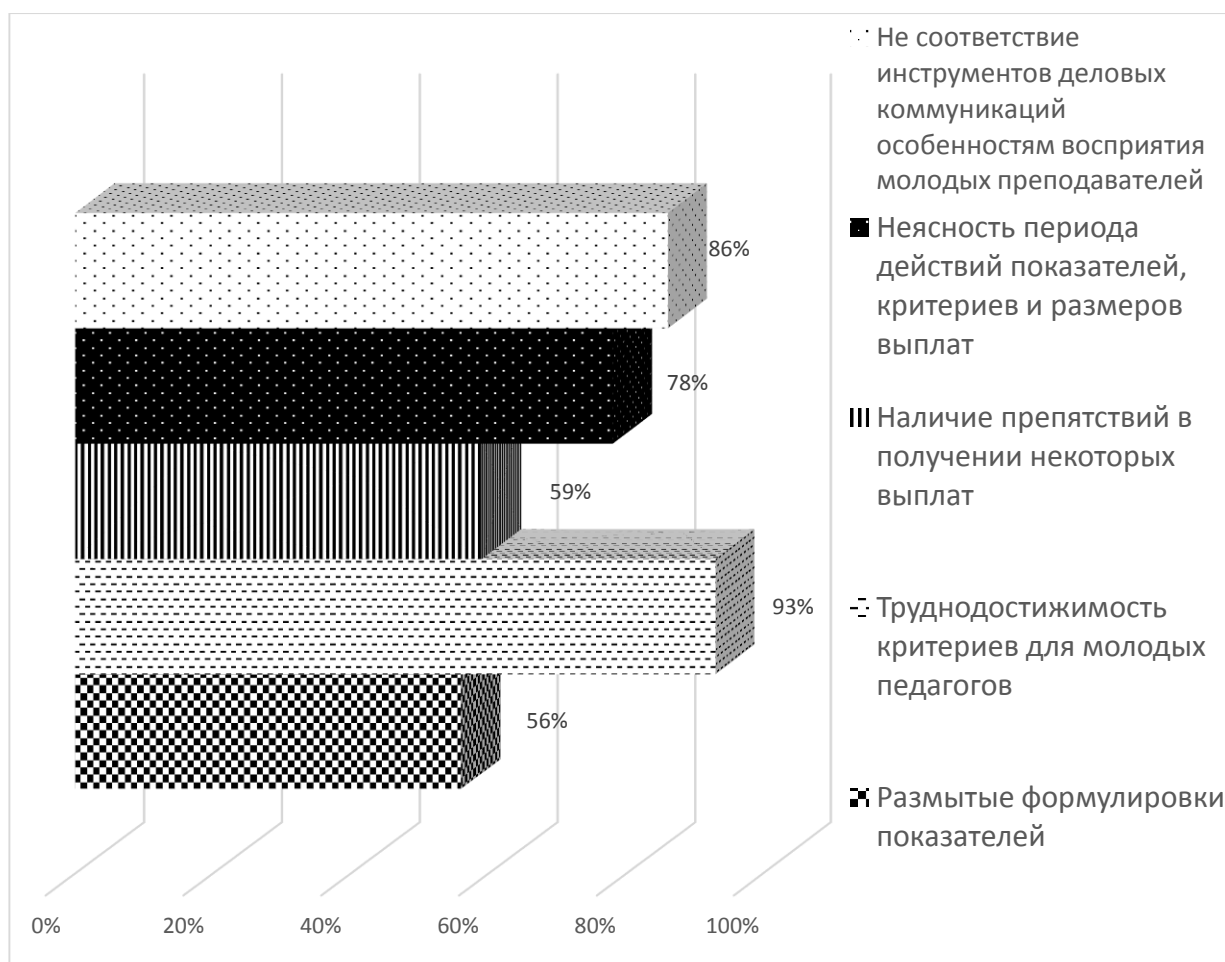


Рисунок 16. Распределение наиболее частых ответов на вопрос «Выберите три основные, на Ваш взгляд, причины того, что эффективный контракт не работает в полную силу по отношению к молодым преподавателям» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

Несмотря на то, что молодым преподавателям на сегодняшний день сложно достигать большинство критериев эффективного контракта, 56% респондентов отмечают, что благодаря эффективному контракту они видят перспективу увеличения своего дохода. Половина опрошенных считают, что преимущество эффективного контракта заключается в понятных правилах стимулирования труда, 47% считают преимуществом стабильность, 37% – признание заслуг. И только 5% респондентов не видят в применении эффективного контракта никаких преимуществ (Рисунок 17). В этом проявляется принятие молодыми научно-педагогическими работниками правил и требований данной системы стимулирования, при условии некоторой коррекции.

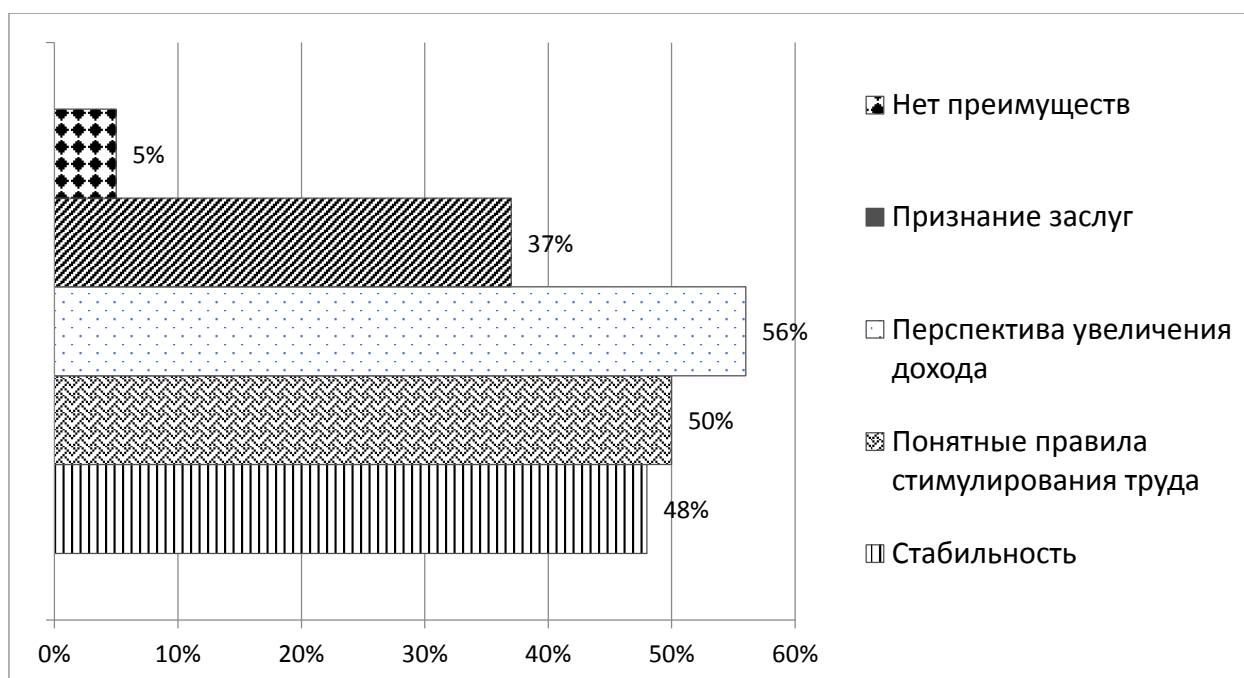


Рисунок 17. Преимущества введения эффективного контракта, по мнению молодых преподавателей (в % от общего числа опрошенных)

Говоря о путях совершенствования эффективного контракта, 62% опрошенных молодых преподавателей считают необходимым снижать критерии выплат по наукометрическим показателям в отечественной БД РИНЦ. Это связано с тем, что молодые преподаватели в первые годы своей педагогической деятельности получают минимальные стимулирующие выплаты, даже если ведут активную научно-исследовательскую работу, пишут и публикуют статьи. Две трети молодых преподавателей (64,6%) считают, что есть необходимость определять для молодых преподавателей специальные показатели эффективности работы, среди которых они предложили следующие: за достижение совокупного количества публикаций работника в журналах, рецензируемых Высшей аттестационной комиссией Минобрразования РФ (ВАК РФ), за работу на условиях внешнего совместительства (по преподаваемой специальности), за прирост количества публикаций и цитирований в БД РИНЦ в течение календарного (учебного) года, за стажировки по преподаваемой специальности и др.

Таким образом, по результатам исследования было выявлено, что технология эффективного контракта с целью стимулирования труда молодых

преподавателей вузов работает очень слабо. Как представляется, причины заключаются в следующем:

1. размытость формулировок показателей и критериев эффективного контракта, а также их труднодостижимость для молодых педагогов;
2. отсутствие перспективы после достижения единственных критериев;
3. наличие препятствий в получении некоторых выплат, особенно разовых;
4. неясность периода действий показателей, критериев и размеров выплат;
5. несоответствие инструментов деловых коммуникаций особенностям восприятия молодых преподавателей (Приложение 2).

В то же время большинство опрошенных преподавателей поддерживают применение технологии эффективного контракта с целью повышения мотивации научно-педагогических работников, но при условии его усовершенствования.

2.2. Оценка применяемых механизмов установления переменной части оплаты труда молодым научно-педагогическим работникам

Как показывают результаты проведенного исследования, практически половина респондентов (48 %), утверждают, что оценка преподавателей с целью установления выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ проводится лишь раз в семестр, треть опрошенных оцениваются с этой целью один раз в год. Полное отсутствие оценки отмечают 7% (Рисунок 18).

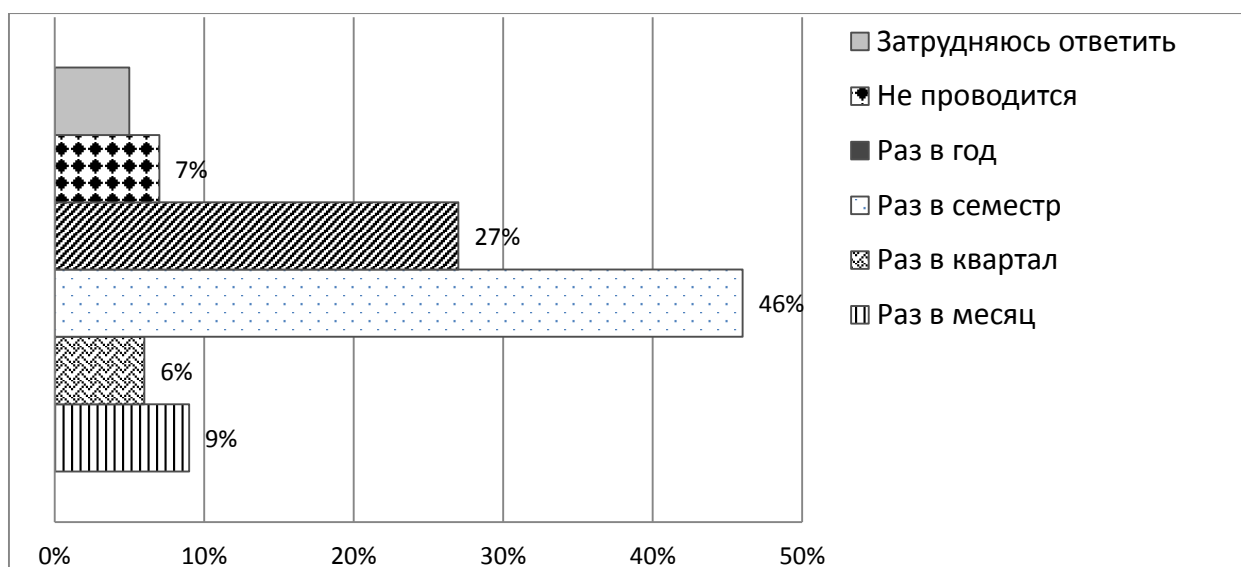


Рисунок 18. Распределение ответов на вопрос «Как часто в вашем вузе проводится оценка преподавателей, с целью установления выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

При этом, как показало проведенное исследование, подавляющее большинство респондентов получают выплату за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ каждый месяц (Рисунок 19). В большинстве вузов оценка для установления данной выплаты происходит раз в семестр или год, а получают ее большая часть опрошенных молодых преподавателей ежемесячно, это свидетельствует о том, что установление переменной части оплаты труда преподавателей в большинстве вузов происходит сроком на семестр или учебный год. Такой длительный период между проведением оценки, вероятно, может способствовать снижению стимулирующего эффекта от получения молодыми преподавателями переменной части оплаты труда, т. к. после назначения выплаты на полгода или год вперед, может потеряться стимул трудиться интенсивнее и качественнее.

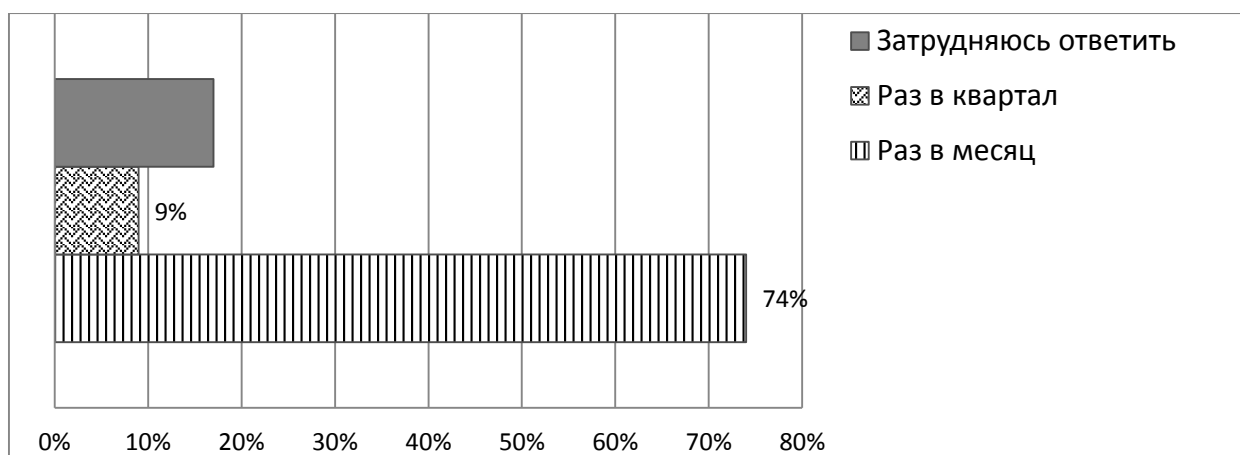


Рисунок 19. Распределение ответов на вопрос «Как часто Вы получаете выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

Также согласно результатам исследования, только 7% молодых преподавателей знакомы с показателями, на основании достижения которых, устанавливается выплата за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ, а с правилами и механизмами установления данной выплаты знакомы всего 6% респондентов (Рисунок 20). Это, в свою очередь ставит под вопрос результативность стимулирующего эффекта от установления переменной части оплаты труда. Если преподавателю не известны показатели и критерии оценки, не ясны правила и механизмы назначения данной выплаты, то, непонятно какой фронт работ необходимо выполнить, в каких направлениях необходимо приложить больше усилий. И, соответственно, сложно говорить о повышении интенсивности труда и высоких результатах профессиональной деятельности, хотя именно на это и направлено установление переменной части оплаты труда.

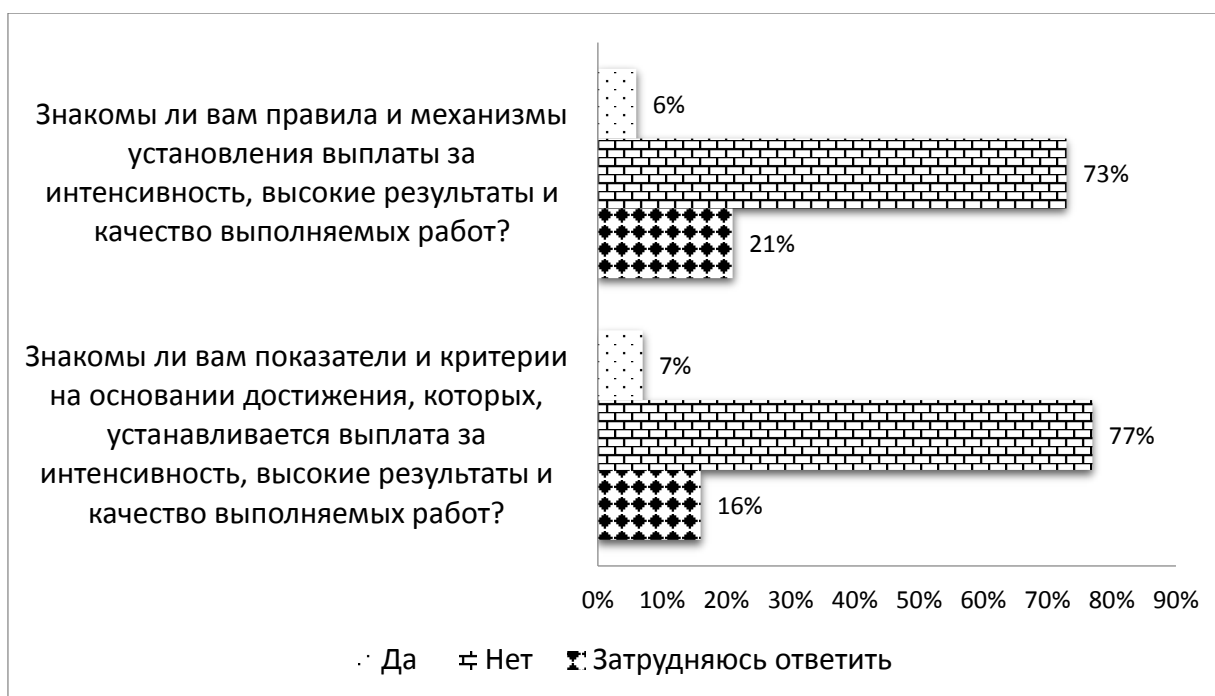


Рисунок 20. Распределение ответов на вопросы о показателях, критериях, правилах и механизмах установления выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

При выделении главных характеристик успешной системы оценки преподавателей с целью установления выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ, респонденты на первое место поставили открытость и понятность показателей и критериев; также довольно часто назывались наличие обратной связи от руководства при оглашении результатов оценки, доступность и понятность правил, по которым проводится оценка, частота оценки: (раз в месяц или квартал), и возможность проводить оценку на корпоративном портале, в режиме он-лайн (Рисунок 21).

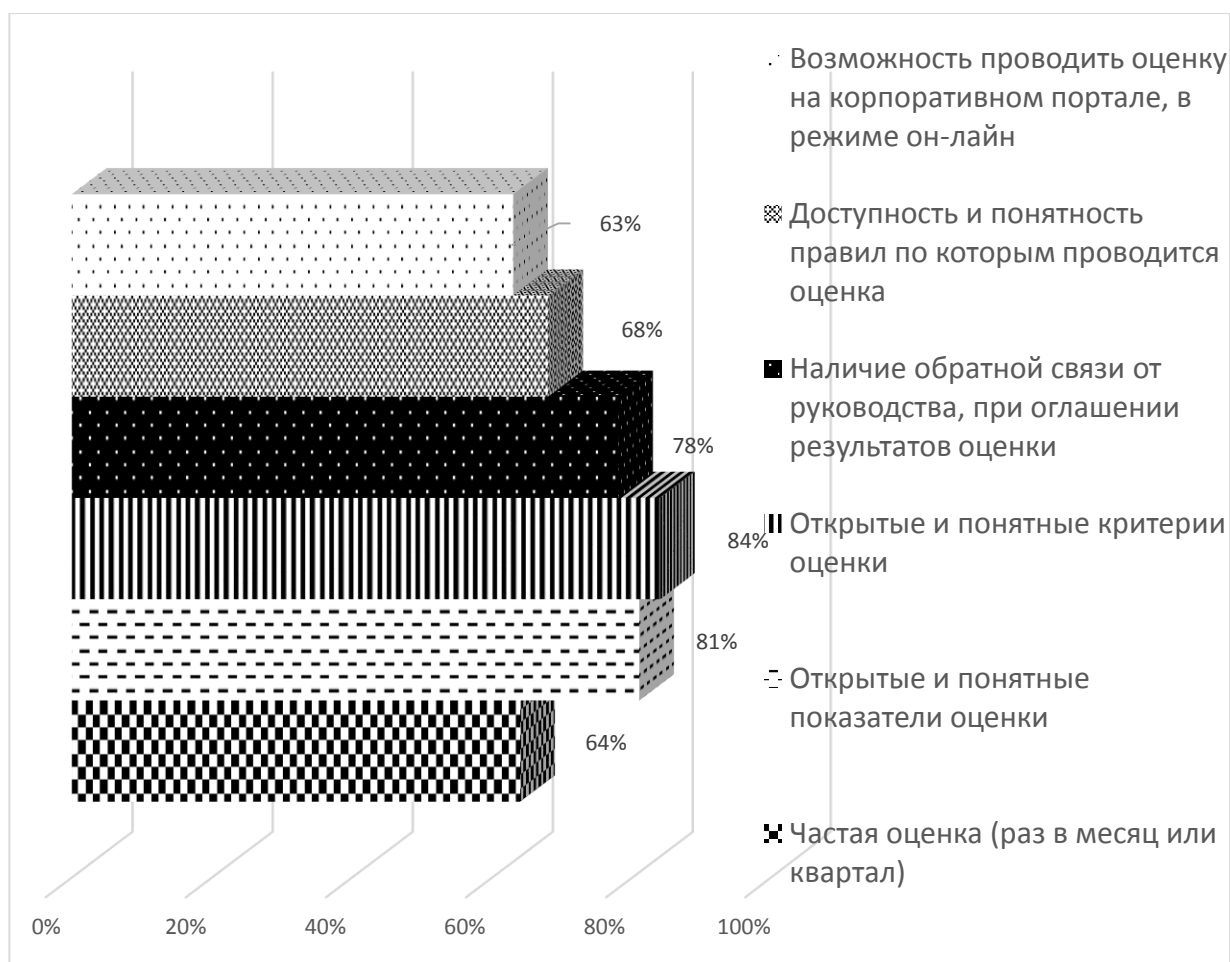


Рисунок 21. Распределение наиболее частых ответов на вопрос «Выберите три главные, на Ваш взгляд, характеристики успешной системы оценки преподавателей с целью установления выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

В результате контент-анализа положений об оплате труда и регламентов установления выплаты стимулирующего характера различных вузов, было выявлено, что на сегодняшний день в РГСУ функционирует система оценки преподавателей с целью установления им переменной части оплаты труда, которая в наибольшей степени отвечает ожиданиям молодых преподавателей. Эта система имеет название «Личный вклад». Оценка педагогов в ней производится по пяти интегральным показателям: личная результативность; инновации (оптимизация) рабочего образовательного процесса; совершенствование профессиональных знаний; ориентированность на потребителя (заказчика); работа в команде. Как показало проведенное

исследование, большинство опрошенных молодых преподавателей поддерживают применение данных интегральных показателей для оценки с целью установления им выплат стимулирующего характера за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ (Рисунок 22).

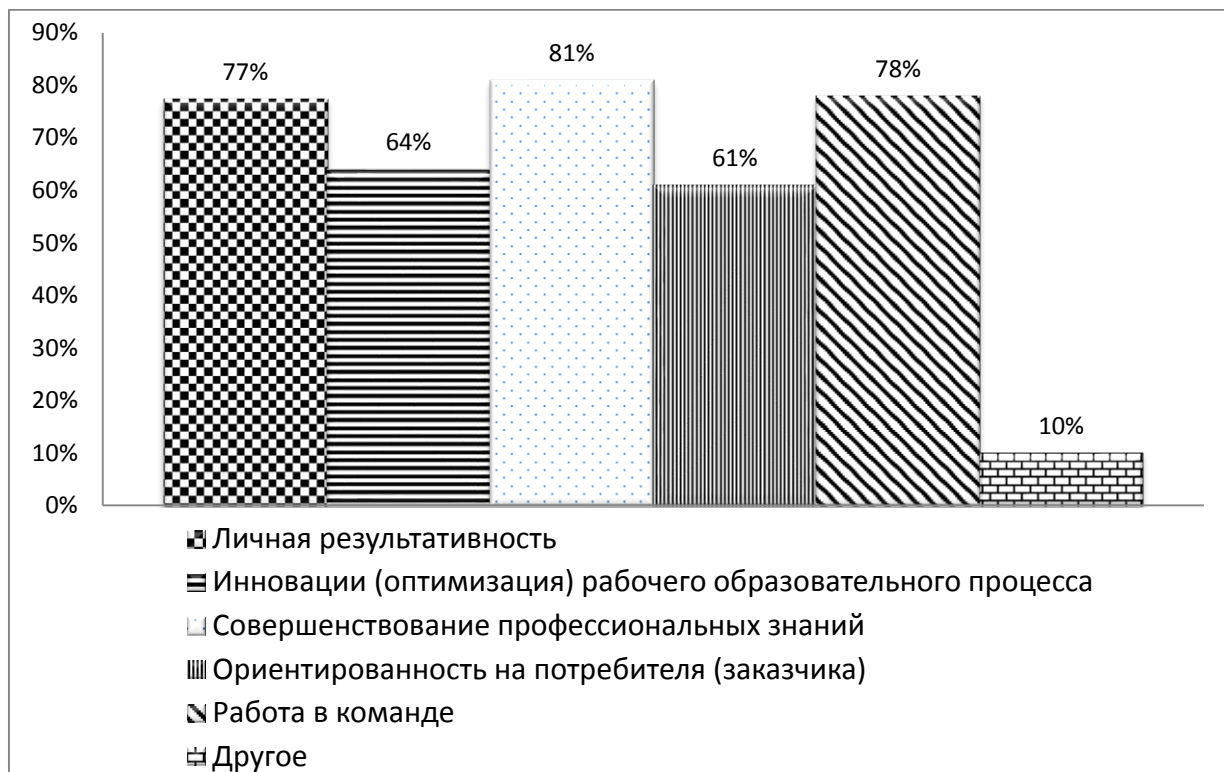


Рисунок 22. Распределение ответов на вопрос «Хотели бы Вы, чтобы оценка преподавателей с целью установления им выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ, производилась по следующим интегрированным показателям» (в % от числа опрошенных преподавателей)

При этом обращают на себя внимание результаты экспертного опроса, проведенного в РГСУ, согласно которым система «Личный вклад» функционирует не в полную силу, и стимулирующий эффект от нее слабо заметен. Причины большинство экспертов видят в отсутствии четких критериев для оценки по каждому показателю, что влечет за собой свободу в интерпретации критериев в ходе самооценки преподавателей и формальный подход к оценке непосредственными руководителями. Согласно мнению экспертов, у руководства каждого факультета должна быть возможность самостоятельно формулировать критерии по каждому из показателей, с учетом

стоящих перед подразделением задач. Также к процессу формулировки критериев предлагается привлечь и научно-педагогический состав.

Как показали результаты исследования, большинство респондентов считают, что при оценке интегрального показателя «личная результативность» должны учитываться своевременность выполнения должностных обязанностей и проявление самостоятельности в работе (Рисунок 23). Более двух третей опрошенных считают важным учет качества выполнения должностных обязанностей и учет наукометрических показателей и критериев. Чуть более половины респондентов отметили важность оценки выполнения дополнительного объема работ, проявление инициативы, а также участие в конкурсах педагогического мастерства.

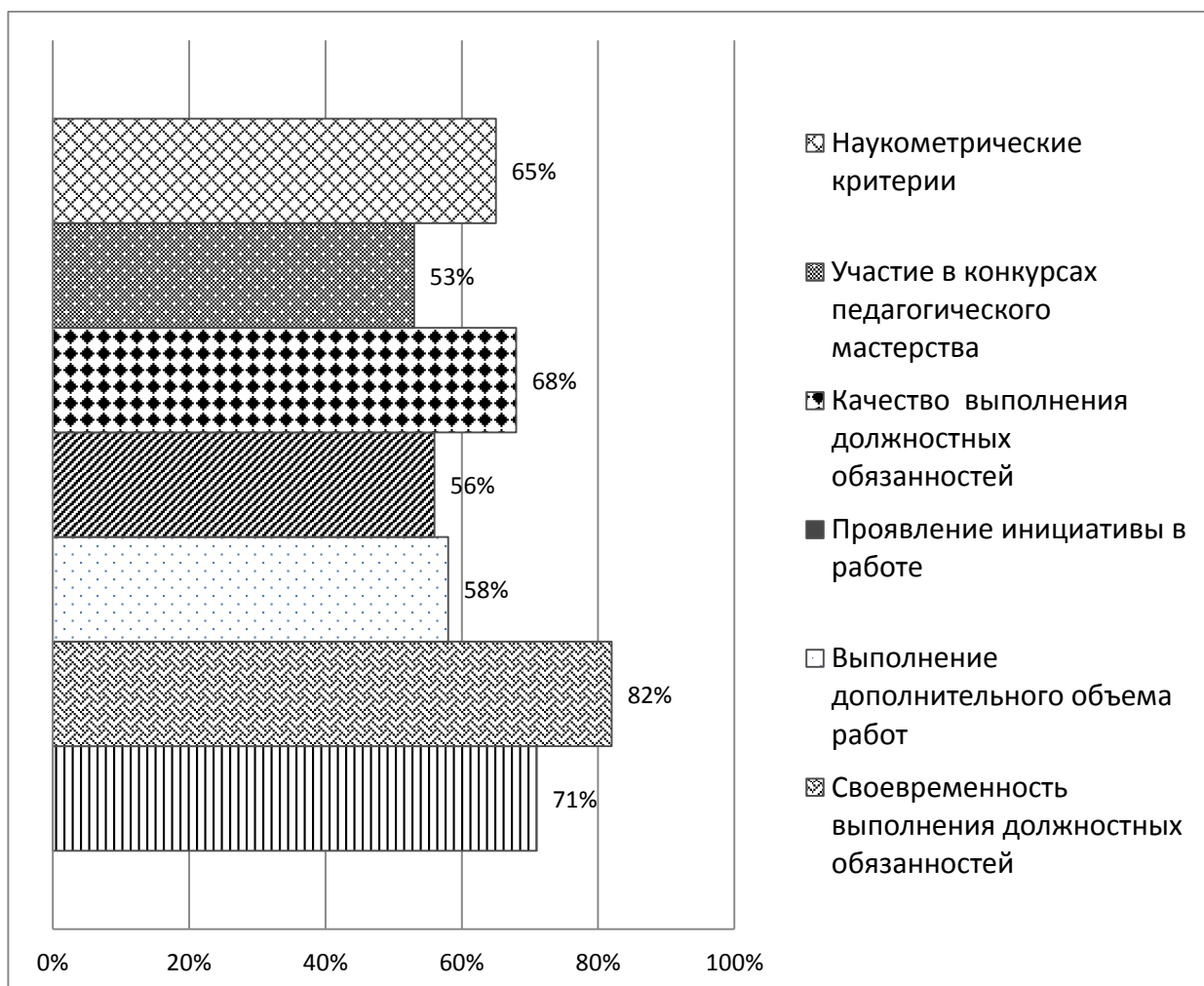


Рисунок 23. Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, что должно учитываться при оценке интегрированного показателя «личная результативность»» (в % от числа опрошенных)

Отвечая на вопрос, что же должно учитываться при оценке интегрального показателя «совершенствование профессиональных знаний» 83% респондентов отмечают участие в выставках, конференциях, слушаниях, мастер-классах и т.д.; более 70% отмечают защиту диссертации, поступление и успешное обучение в аспирантуре (Рисунок 24). Более двух третей респондентов считают, что при оценке данного показателя должно учитываться участие в профессиональных семинарах и в профессиональных тренингах. Половина опрошенных также отмечают прохождение переподготовки или повышение квалификации (53%) и разработку профессионального тренинга или семинара (52%).

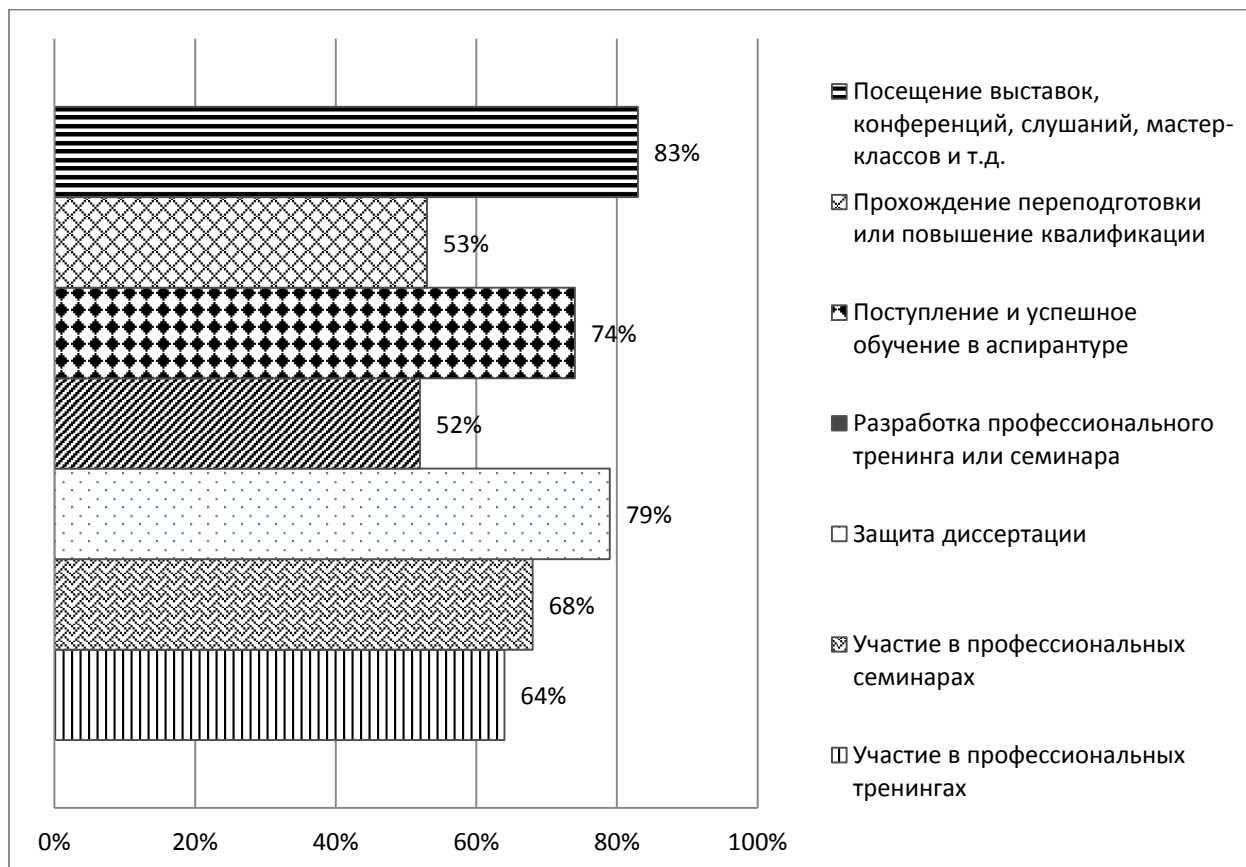


Рисунок 24. Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, что должно учитываться при оценке интегрированного показателя «совершенствование профессиональных знаний»» (в % от числа опрошенных)

Анализируя, что конкретно подразумевается под формулировкой показателя «инновации (оптимизация) рабочего образовательного процесса» и что необходимо оценивать, подавляющее большинство опрошенных молодых

преподавателей выделяют применение оригинальных методик преподавания (83%) и предложение творческих идей, направленных на повышение качества работы и производительности труда (77%) (Рисунок 25). Чуть менее 70% респондентов отмечают участие во внедрении творческих идей, направленных на повышение качества работы и производительности труда. Около половины опрошенных преподавателей в возрасте до 35 лет считают, что в рамках данного показателя необходимо оценивать разработку контентов по преподаваемым дисциплинам (54%), творческое использование системы СДО при работе со студентами (47%) и руководство внедрением творческих идей, направленных на повышение качества работы и производительности труда (44%).

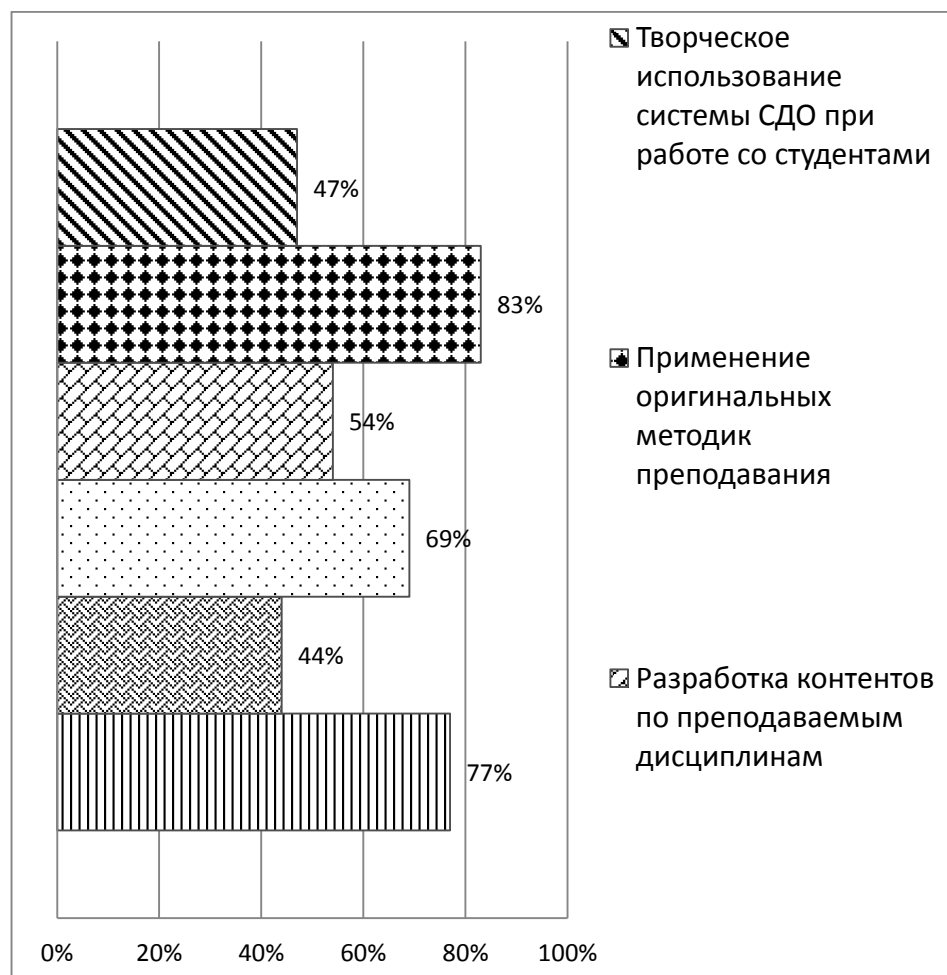


Рисунок 25. Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, что должно учитываться при оценке интегрированного показателя «инновации (оптимизация) рабочего образовательного процесса»» (в % от числа опрошенных)

Отвечая на вопрос, что конкретно должно учитываться при оценке интегрального показателя «ориентированность на потребителя», большинство респондентов отметили участие в днях «Открытых дверей» (85%), доброжелательное взаимодействие с абитуриентами, студентами и работодателем (82%), а также ведение профориентационной деятельности в школах и колледжах (81%) (Рисунок 26). 69% опрошенных молодых преподавателей считают целесообразным оценивать использование социальных сетей в преподавательской деятельности, 61% - самостоятельное решение конфликтных ситуаций. Около половины респондентов (53%) считают, что при оценке должно учитываться привлечение абитуриентов для поступления в вуз и 44% выступают за учет подготовки студентов к участию в олимпиадах и конкурсах.



Рисунок 26. Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, что должно учитываться при оценке интегрированного показателя «ориентированность на потребителя»» (в % от числа опрошенных)

При ответе на вопрос, что же должно учитываться при оценке показателя «работа в команде», большинство респондентов отмечают поддержание культуры общения в коллективе (83%) и эффективное сотрудничество со всеми членами коллектива (81%) (Рисунок 27). Значительная часть опрошенных молодых преподавателей считают, что должно учитываться активное участие в организации и проведении вузовских мероприятиях различного уровня (71%) и участие в командной работе по грантам (69%). Около половины респондентов полагают, что при оценке данного показателя необходимо обратить внимание на участие в командной работе по созданию контентов (53%), руководство и участие в работе научного студенческого кружка (51%).

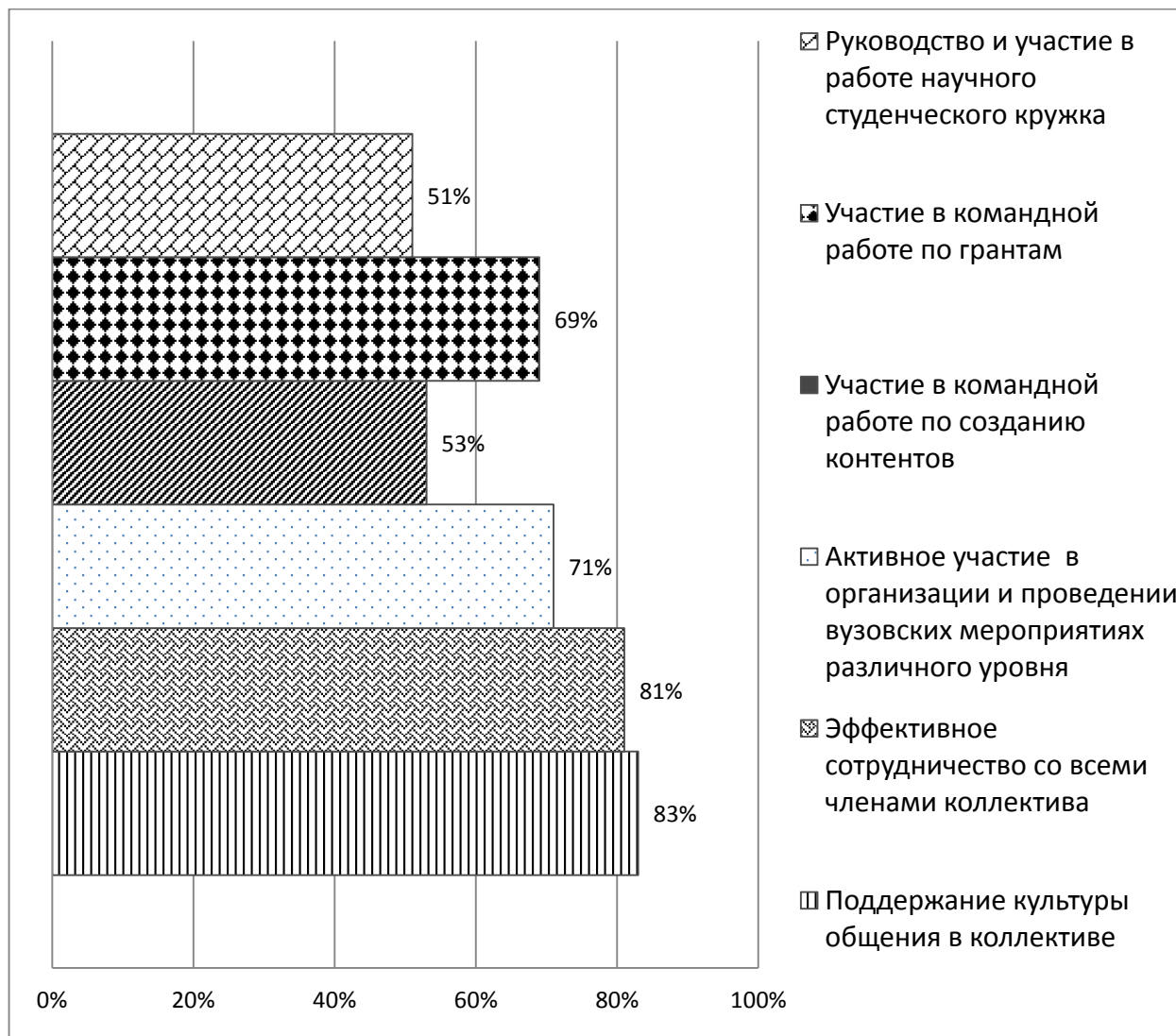


Рисунок 27. Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, что должно учитываться при оценке интегрированного показателя «работа в команде» (в % от числа опрошенных)

Таким образом, существующие в большинстве вузов подходы к установлению переменной части оплаты труда, неэффективно работают с преподавателями в возрасте до 35 лет. Причины, как представляется, заключаются в следующем:

1. установление переменной части оплаты труда носит хаотический характер, а в некоторых вузах просто отсутствует;
2. большинству молодых преподавателей не понятны или не известны показатели и критерии, по которым происходит оценка, а также правила и механизмы установления переменной части оплаты труда (Приложение 3).

2.3. Принципы и формы использования инновационных технологий нематериального стимулирования труда молодых преподавателей

Обобщение существующего опыта по моральному стимулированию в ряде вузов показало, что, в основном, для молодых педагогов оно сводится к вручению им благодарностей или грамот. Награждение, как правило, приурочивается к подведению итогов работы вуза за год, либо к памятным и юбилейным датам. Это подтверждается и результатами проведенного опроса преподавателей вузов в возрасте до 35 лет (Рисунок 28). Было выявлено, что чаще всего при нематериальном стимулировании молодых преподавателей вузов применяются: устная похвала (85%), вручение благодарностей (82%) и вручение грамот (71%)

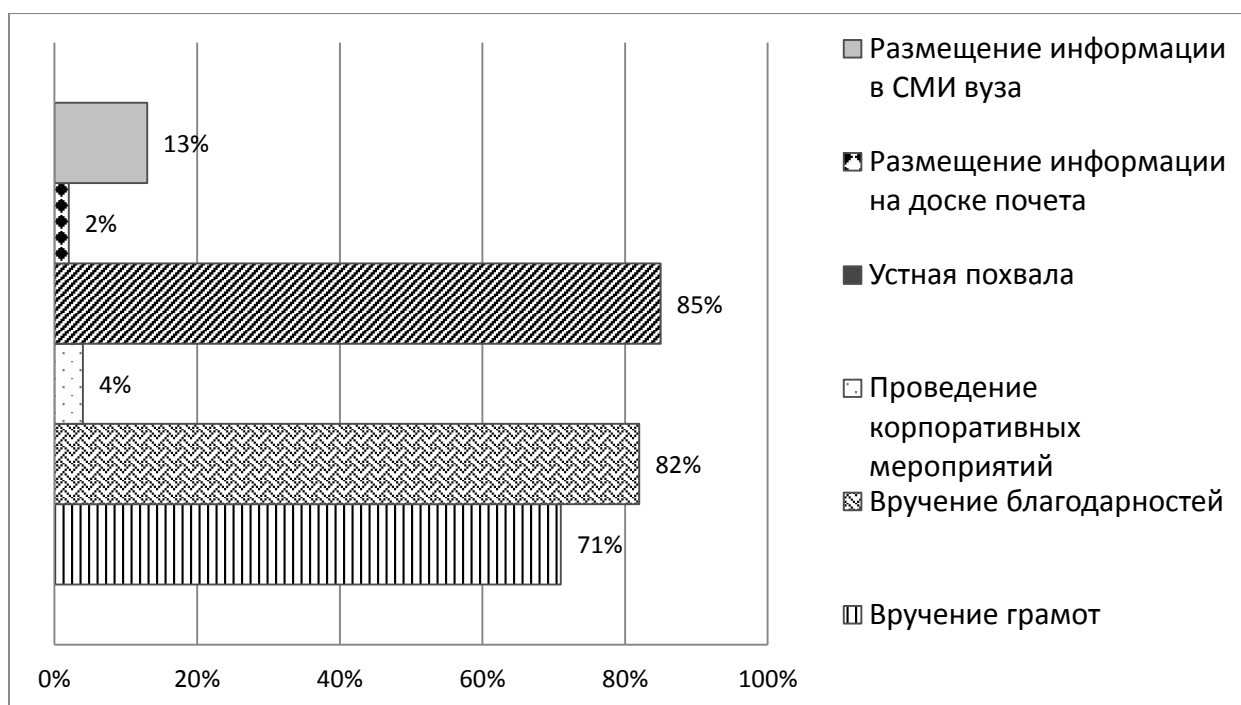


Рисунок 28. Распределение ответов на вопрос «какие способы нематериального стимулирования применяются в вашем вузе?» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

Как показало проведенное исследование, для подавляющего большинства преподавателей вузов моральное стимулирование труда является значимым мотивирующим фактором даже при высокой заработной плате (Рисунок 29). Это связано, как представляется, не только с потребностью поколения Y в признании своих заслуг и регулярной обратной связи, а также с их любовью к частым, пусть даже условным вознаграждениям, но и с тем, что поколение X, к которому относятся ветераны, пришло в профессию и осталось там по призванию.

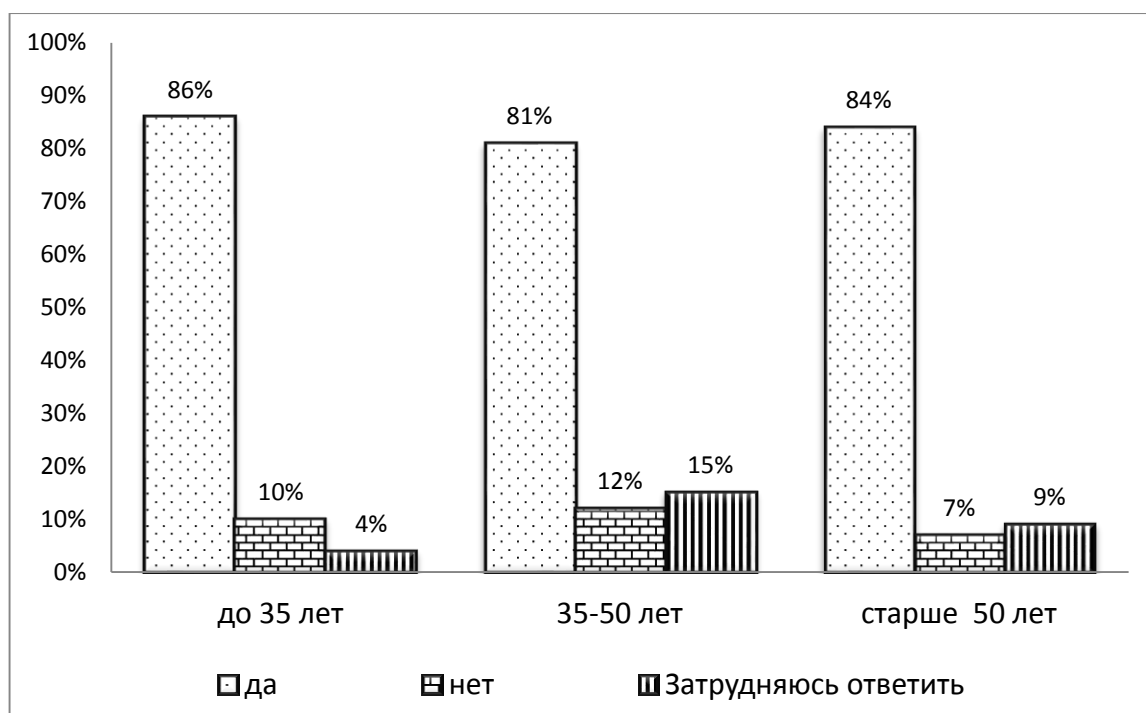


Рисунок 29 - Распределение ответов на вопрос «Важна ли для Вас моральная мотивация труда при высокой зарплате» (в % от числа опрошенных преподавателей)

При высокой потребности в моральном стимулировании труда больше половины опрошенных молодых преподавателей довольны ею (Рисунок 30). Полную удовлетворенность моральным стимулированием высказывали только 9% респондентов.

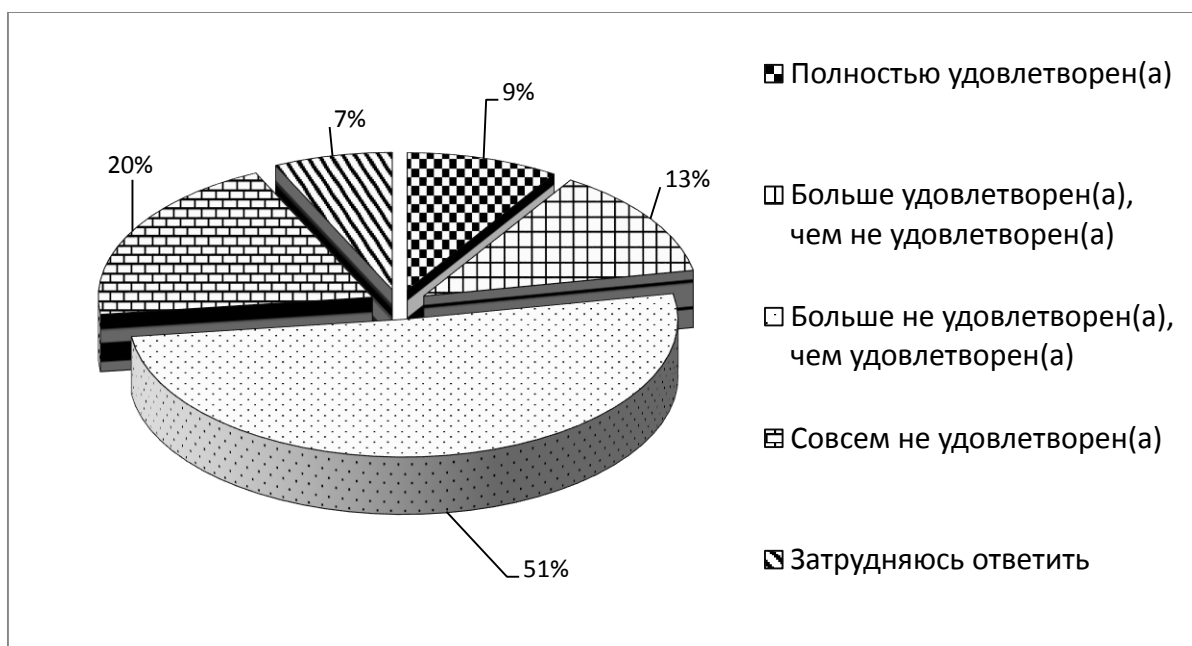


Рисунок 30 - Распределение ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы моральным стимулированием преподавателей, применяющимся в вашем вузе» (в % от числа опрошенных преподавателей)

Причинами неэффективности систем морального стимулирования, применяемых в вузах, чаще других респонденты называли редкое применение поощрения, применение односторонних методов морального стимулирования и неясность критериев поощрения, а также зависимость поощрения от отношений с руководством, т.е. его субъективизм. Нельзя оставить без внимания и претензии преподавателей к обратной связи в этом вопросе, ведь именно она закрепляет у преподавателя требуемую модель организационного поведения и стимулирует его к качественному выполнению своих обязанностей.

Из полученных в ходе исследования данных следует, что игровые механики в интересах повышения мотивации труда, применяются в российских вузах очень ограниченно (Рисунок 31).

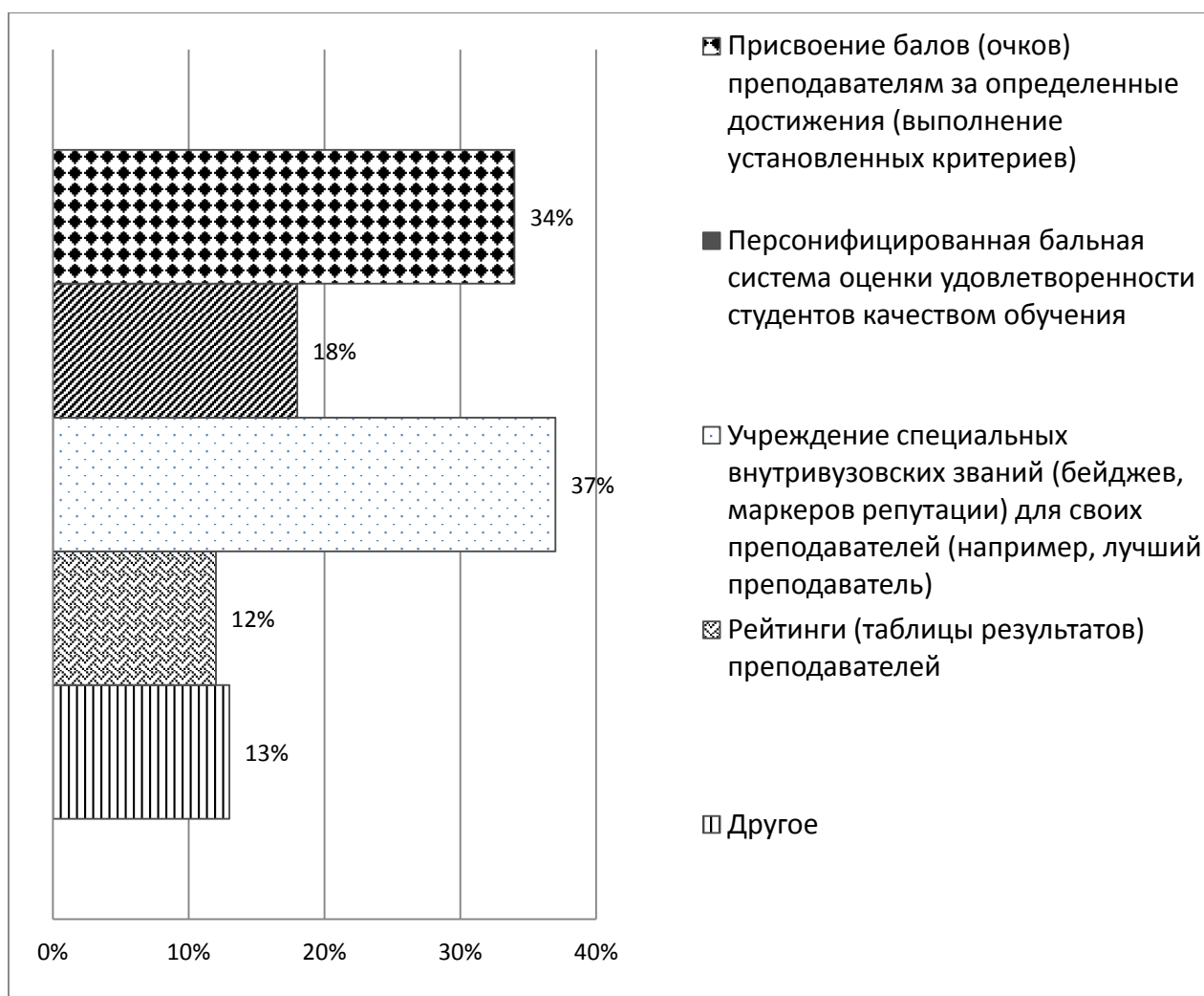


Рисунок 31 - Распределение ответов на вопрос «Какие игровые механики в интересах повышения мотивации труда, применяются в вашем вузе?» (в % от числа опрошенных)

В то же время большинство опрошенных молодых преподавателей поддерживают применение системы PBL в вузах в сфере развития мотивации научно-педагогических работников (Рисунок 32).

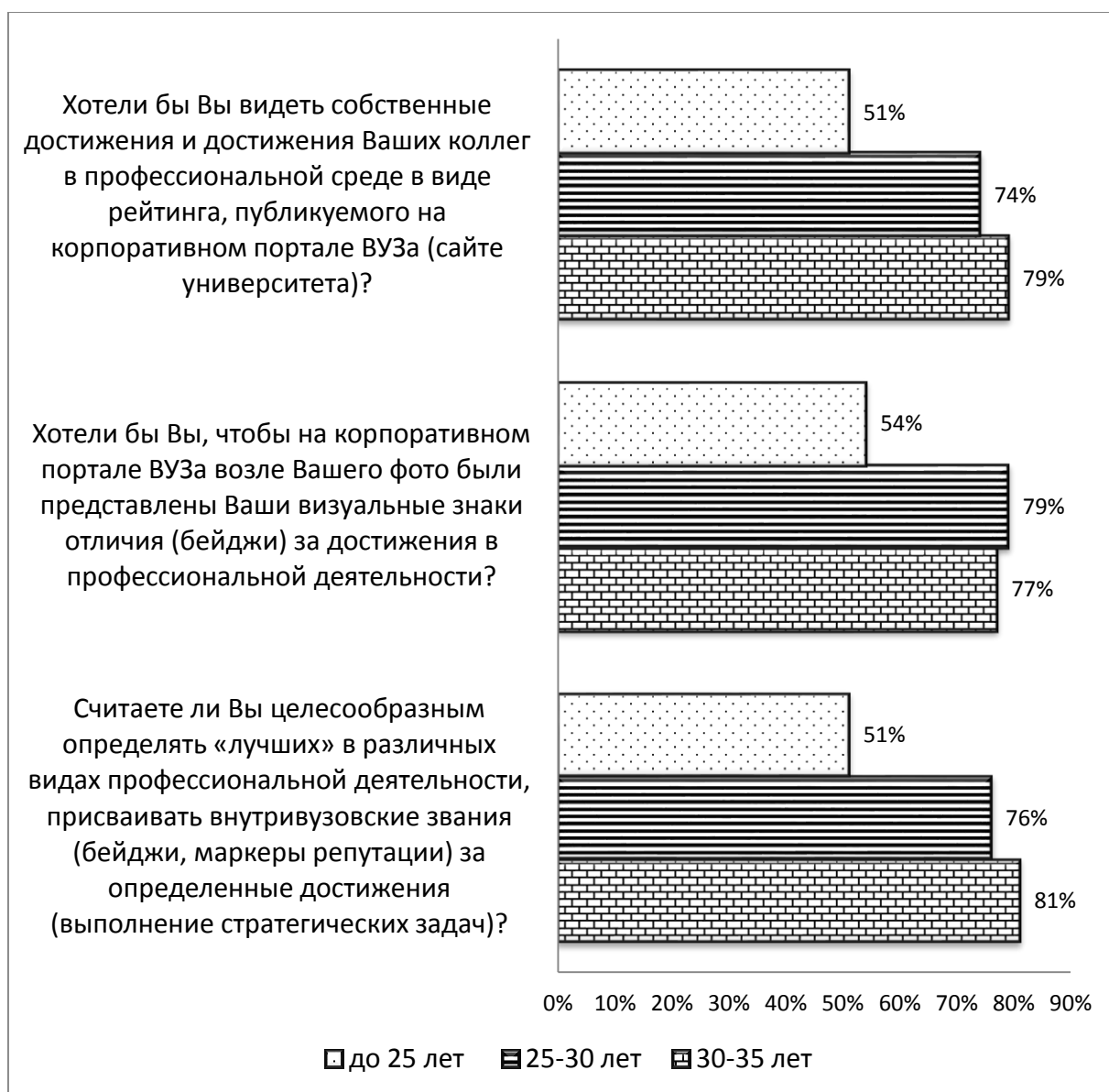


Рисунок 32. Доля утвердительных ответов на вопросы о применение системы PBL в вузах (в % от числа опрошенных преподавателей)

Нельзя оставить без внимания то, что доля ответивших утвердительно на вопросы о применение системы PBL в вузах, среди молодых преподавателей в возрасте до 25 лет составляет около 50%, что значительно меньше доли аналогичных ответов респондентов в двух других возрастных когортах. Можно предположить, что это связано, с довольно низким уровнем оплаты труда. Как показало проведенное исследование, у более 70 % представителей возрастной когорты до 25 лет заработанная плата не достигает 30000 рублей. При слабо удовлетворенных базовых потребностях, вероятнее всего, молодые

преподаватели данной возрастной категории просто пока не задумываются об удовлетворении потребностей более высокого уровня.

Основной причиной, мешающей расширению применения геймификации для стимулирования труда преподавателей (Рисунок 33), респонденты назвали сложность систем подсчета баллов (очков) преподавателям за определенные достижения (выполнение установленных критериев). Также довольно часто, отмечался низкий уровень объективности ввиду отсутствия четких критериев и низкая компетентность руководителей в этой сфере. В то же время, большинство респондентов не согласны с отсутствием интереса к этому вопросу со стороны преподавателей.

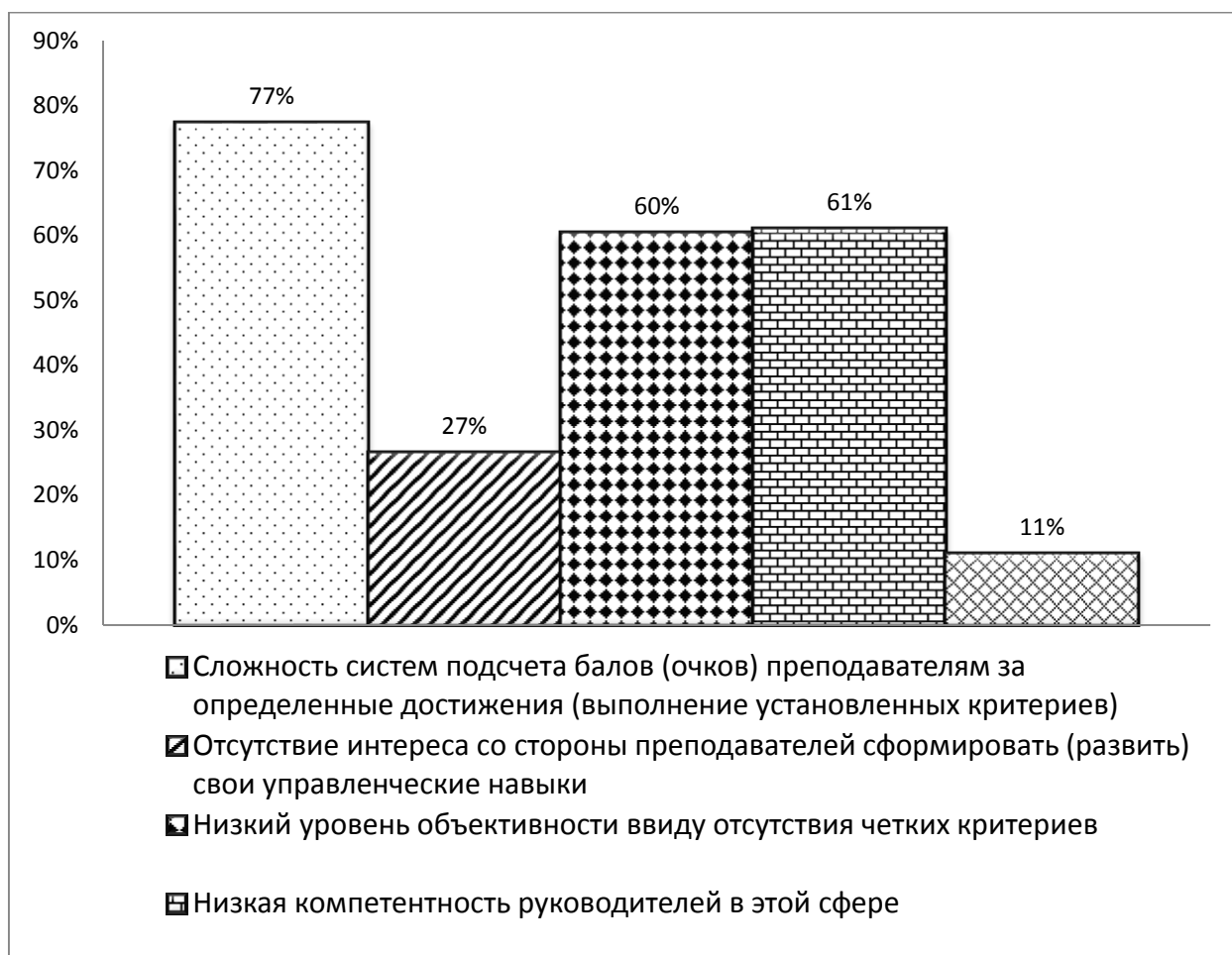


Рисунок 33. Распределение ответов на вопрос «Что, прежде всего, мешает расширению применения геймификации для стимулирования труда преподавателей?» (в % от числа опрошенных)

При выделении основополагающих принципов, которые следует положить в основу применения геймификации для стимулирования труда

преподавателей, респонденты на первое место поставили принцип простоты, также довольно часто назывались принципы верифицируемости и обратной связи (Рисунок 34).

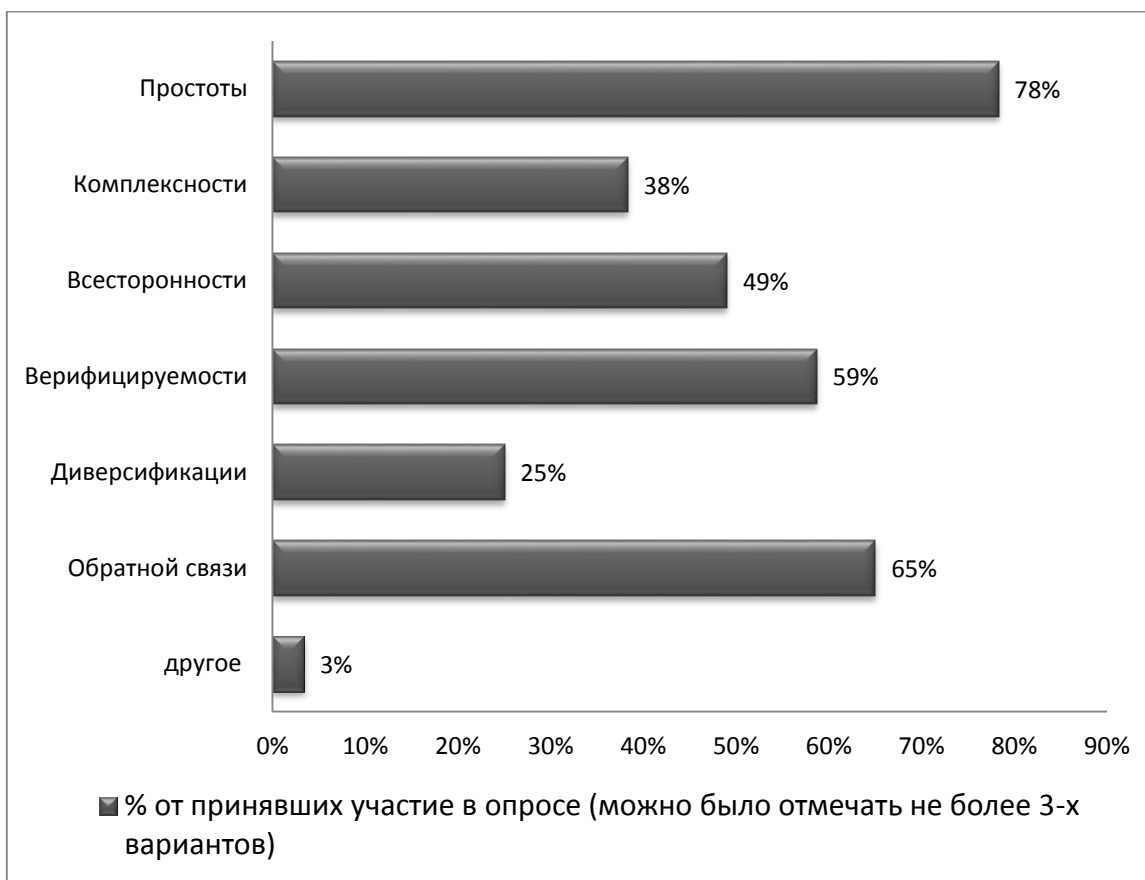


Рисунок 34. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие принципы следует положить в основу применения геймификации для стимулирования труда преподавателей?» (в % от числа респондентов)

Исследование показало, что чем моложе группа респондентов, тем реже они считали, что принцип верификации следует положить в основу применения геймификации для стимулирования труда преподавателей (Рисунок 35).

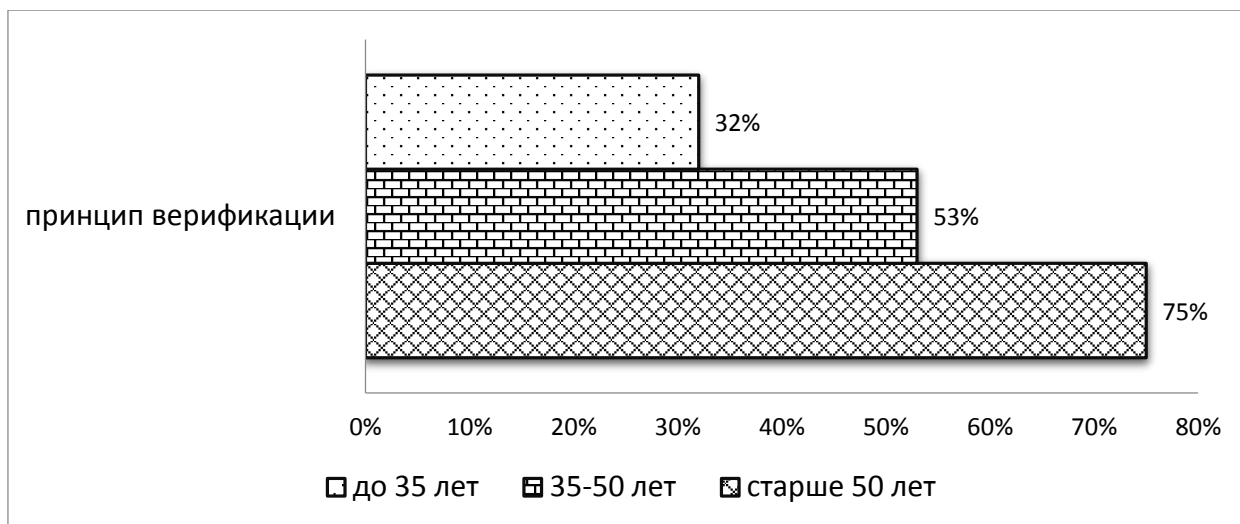


Рисунок 35. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие принципы следует положить в основу применения геймификации для стимулирования труда преподавателей?» Ответ – «принцип верификации» (в % от числа опрошенных по группам)

Эта тенденция, скорее всего, связана не только и не столько с тем, что старшее поколение знакомо с принципом верификации на личном опыте, сколько с тем, что молодое поколение боится, что система показателей и критериев забюрократизирует игровые механики.

Представляется, что первоочередное следование объективным принципам простоты, верифицируемости и обратной связи могут дать положительный эффект от применения геймификации для повышения мотивации научно-педагогического коллектива. Причем принципы нельзя заменять лозунгами, общими положениями, показателями и невразумительными рекомендациями.

Как показало проведенное исследование, подавляющим большинством молодых преподавателей вузов рейтинги воспринимаются как фактор морального стимулирования их труда (Рисунок 36). Можно предположить, что это связано с потребностью молодого поколения в признании своих заслуг, а также с их любовью к соревнованиям.

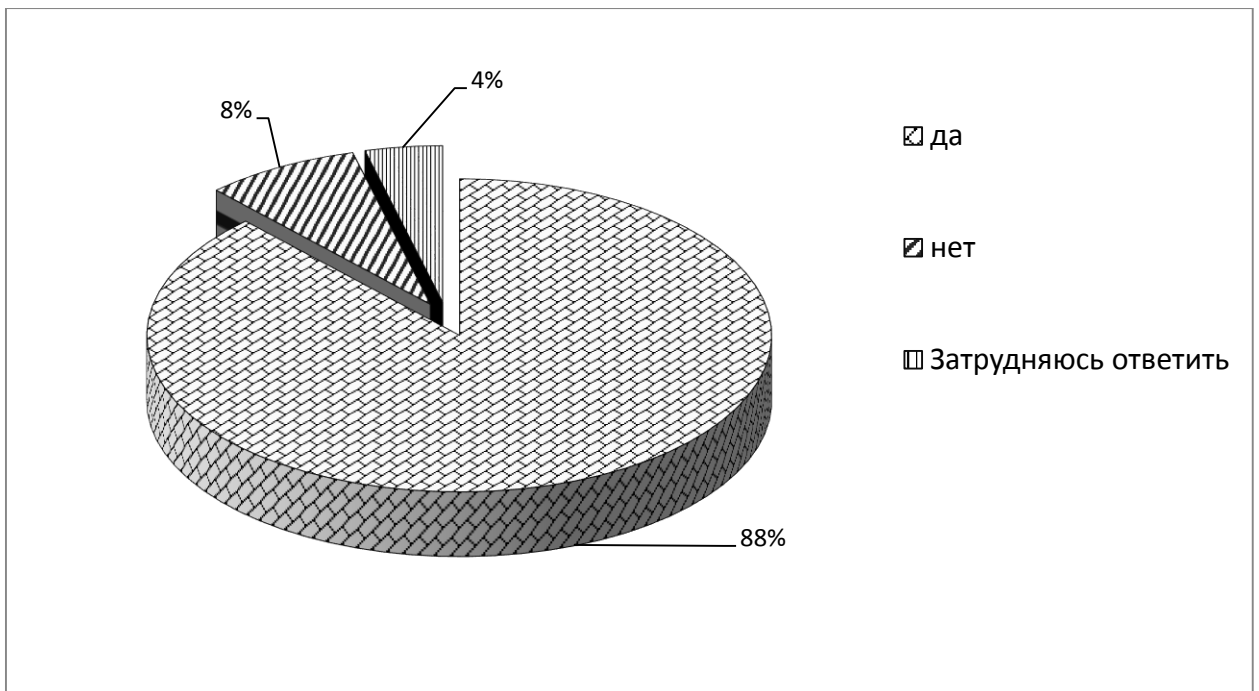


Рисунок 36. Распределение ответов на вопрос «Являются ли рейтинги преподавателей вузов фактором морального стимулирования труда» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

Соответственно, большинство молодых преподавателей хотели бы видеть ТОП рейтинг преподавателей на своеобразной доске почёта, публикуемой на корпоративном портале вуза (Рисунок 37).



Рисунок 37. Распределение ответов респондентов на вопросы о применении рейтингов преподавателей в вузах (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

При выборе целесообразных рейтингов преподавателей респонденты отдали предпочтение рейтингам, сформированным с учетом участия преподавателей в решении основных задач и реализации важных проектов (Рисунок 38). Кроме того, немало было и приверженцев рейтингов учитывающих оценки преподавателей студентами вуза.



Рисунок 38. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие виды рейтингов целесообразно иметь в вузе?» (в % от числа молодых преподавателей)

Большинство респондентов пришли к заключению, что рейтинги должны быть открыты постоянно и корректироваться в режиме онлайн (Рисунок 39), представлять для всеобщего обозрения следует лишь ТОП лучших преподавателей (Рисунок 40).

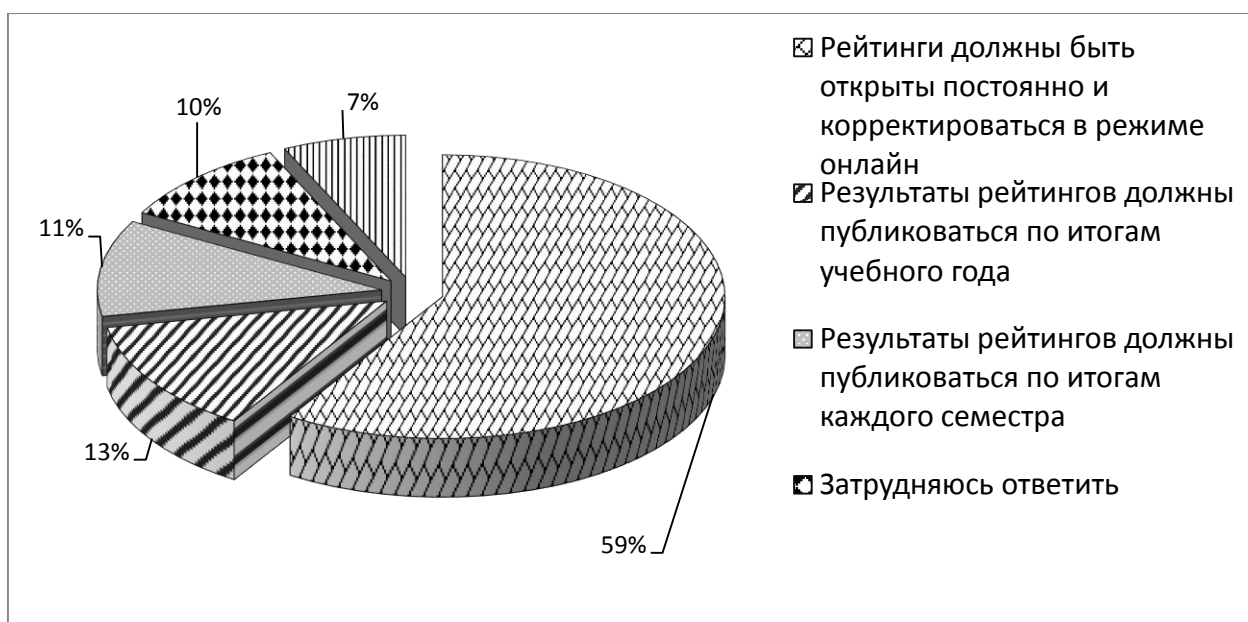


Рисунок 39. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие подходы к периодичности объявления результатов рейтингов преподавателей целесообразно использовать?» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

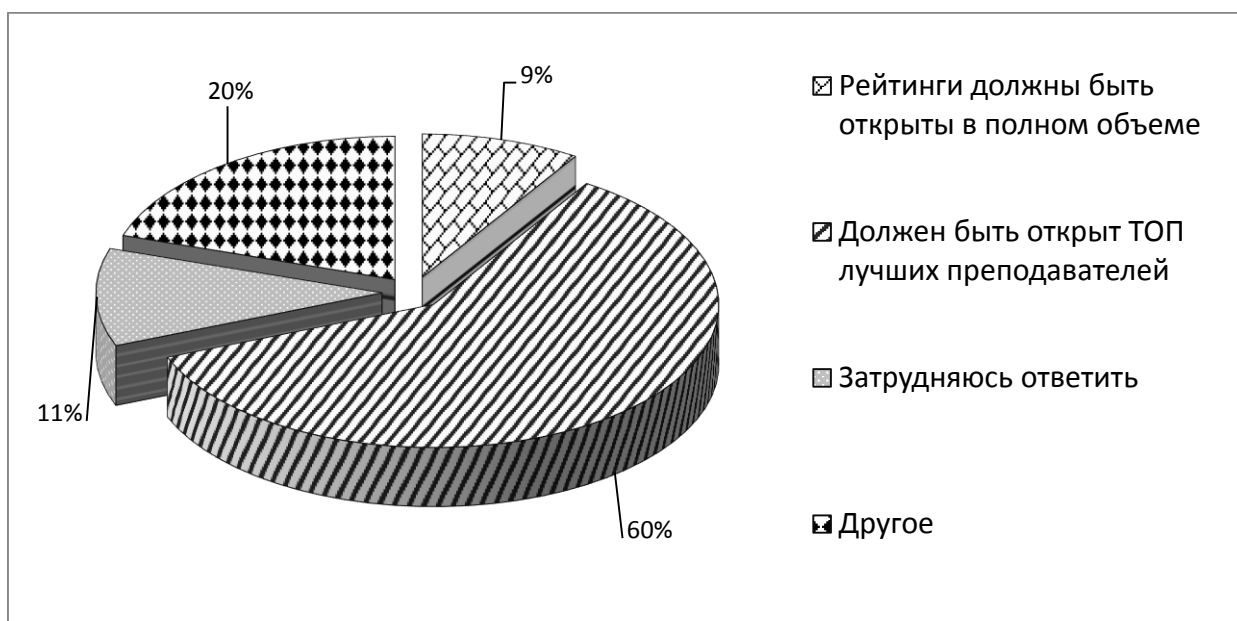


Рисунок 40. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие подходы к объему объявления результатов рейтингов преподавателей целесообразно использовать?» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

При выборе способов оценки преподавателей студентами вуза наиболее приемлемыми названы знаки симпатии/антипатии (лайки/дезлайки) (Рисунок

41). Вероятно это связано с тем, что для молодых преподавателей, как представителей поколения Y, соцсети где регулярно используются «лайки» и «дезлайки», являются неотъемлемой частью их жизни, и такой способ обратной связи для них наиболее прост и понятен. Немало респондентов отдали предпочтение размещению отзывов. Хотя значительна часть опрошенных, исключивших любые способы оценки студентами преподавателей.

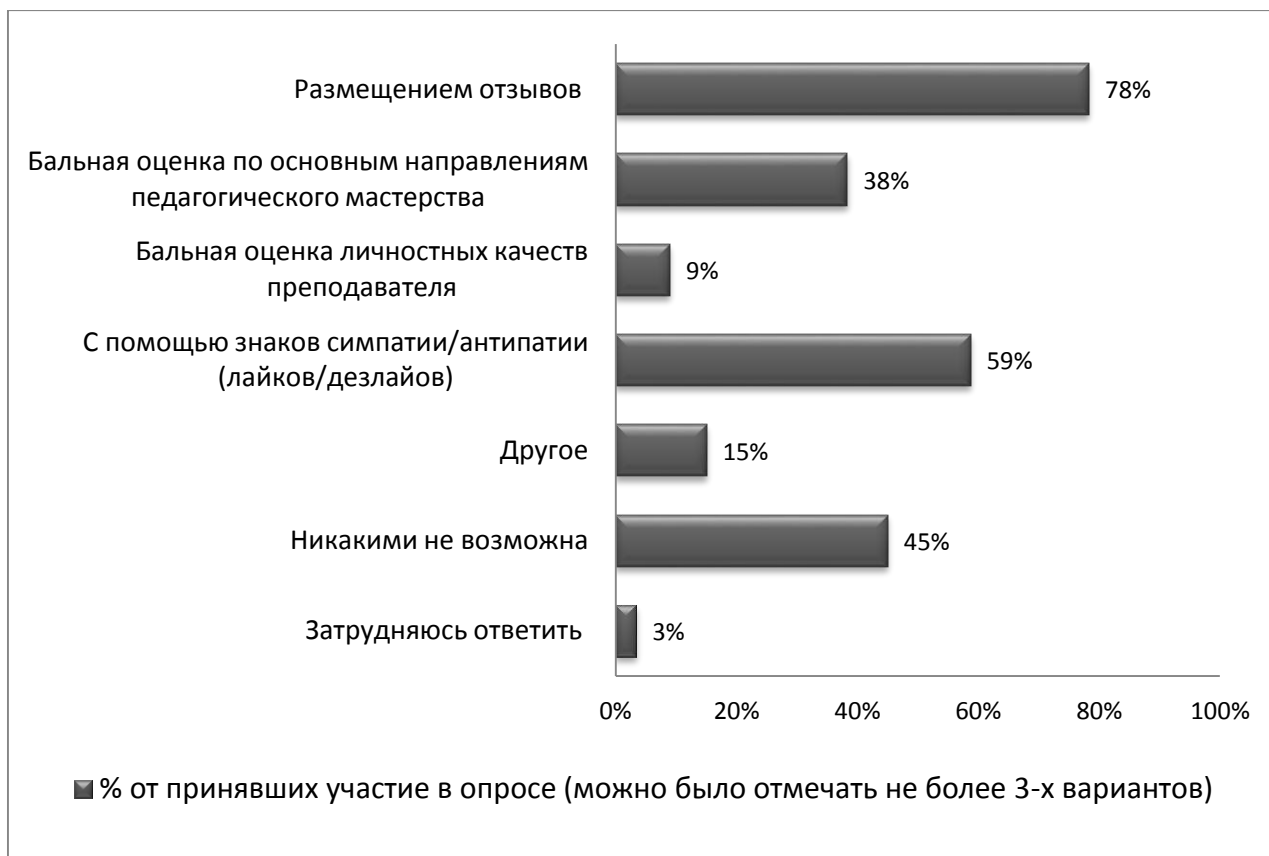


Рисунок 41. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какими способами возможна оценка преподавателей студентами вуза» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

Большинство респондентов склоняются к тому, что при оценке преподавателей студентами целесообразно тех из них, кто имеет задолженности по предметам, не допускать к этой процедуре (Рисунок 42).

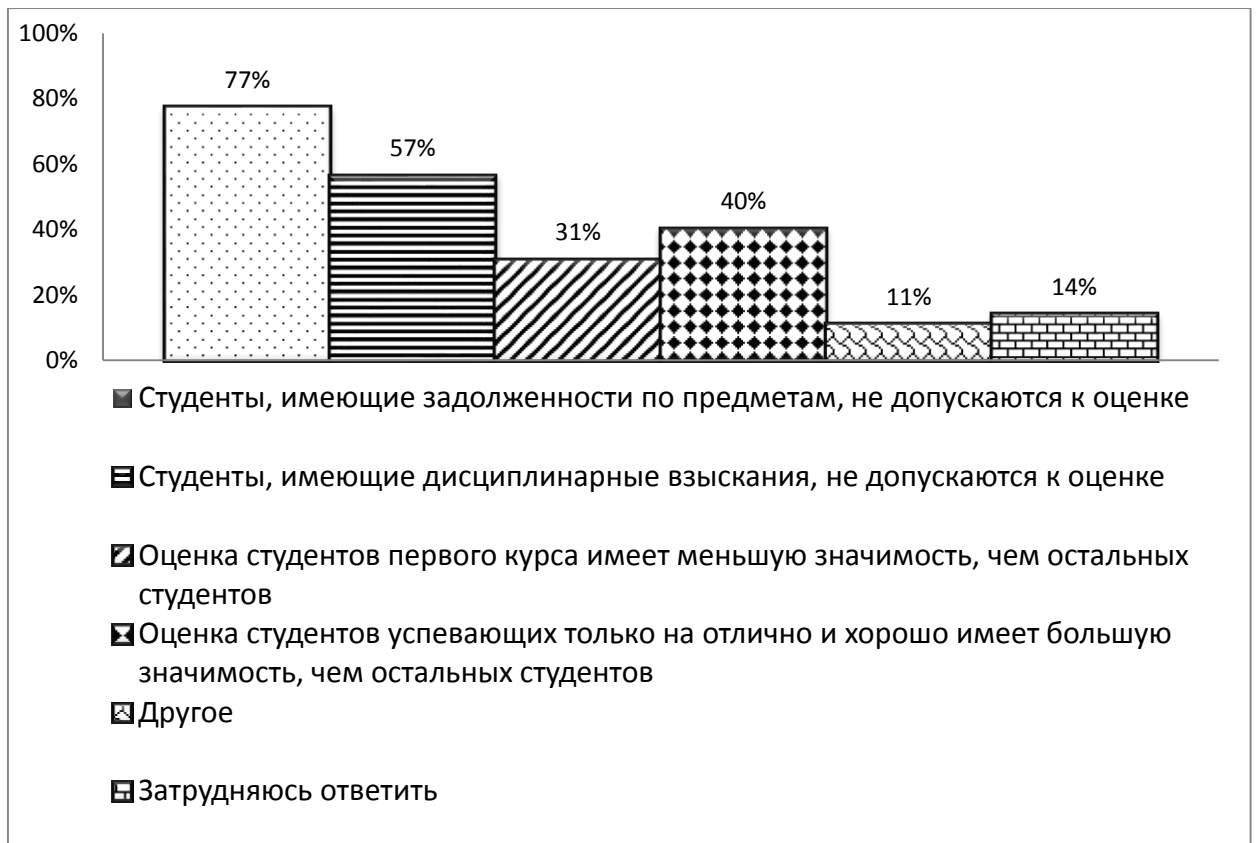


Рисунок 42. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Если студентам дать возможность оценивать преподавателей с помощью знаков симпатии/антипатии (лайков/дезлайков), то какие подходы целесообразно использовать» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

Опрошенные преподаватели сходятся во мнении, что оценивать студенты могут лишь преподавателей, ведущих у них предметы и кураторов своих учебных групп (Рисунок 43). Впрочем, немало респондентов допускают возможность оценивать студентами руководство своего факультета.

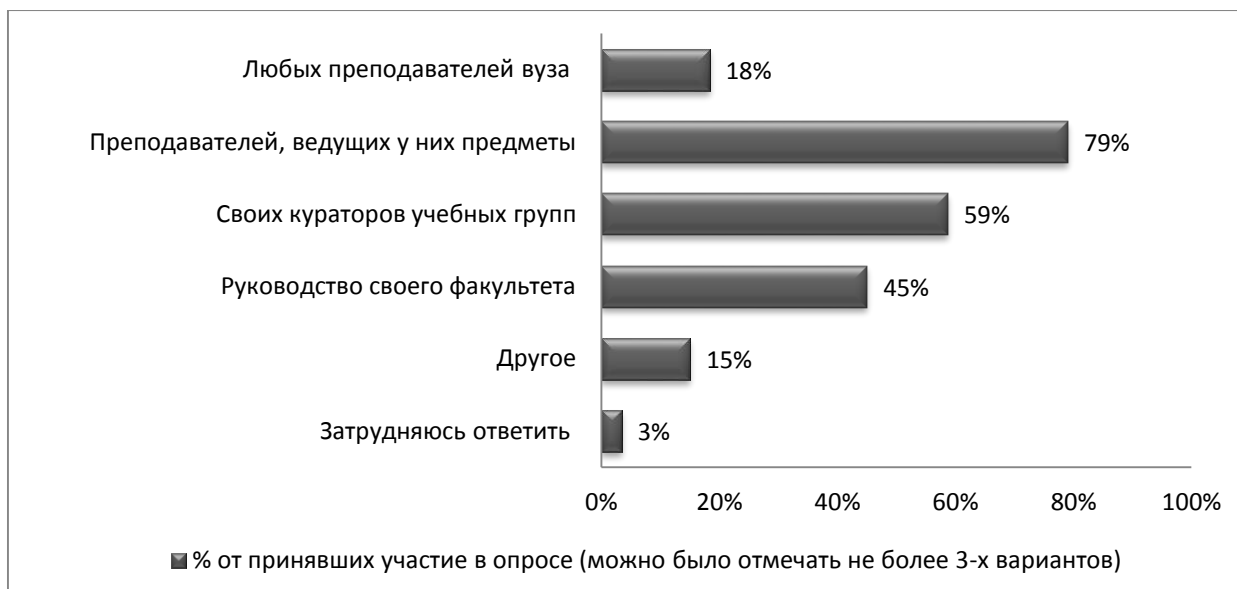


Рисунок 43. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Кого из преподавателей могут оценивать студенты вуза» (в % от числа опрошенных молодых преподавателей)

Таким образом, на сегодняшний день в высших учебных заведениях Москвы наблюдается довольно формальный подход к разработке механизмов морального стимулирования молодых преподавателей; причины заключаются в следующем:

1. При моральном поощрении слабо учитывается регулярная добросовестная работа преподавателя.
2. Моральное стимулирование приурочивается к юбилейным датам, итогам года и т. д., а также существует большой временной разрыв между достижением и поощрением.
3. Применяется ограниченный выбор и шаблонный набор видов морального стимулирования;
4. Существует недостаточная обратная связь по линиям руководство – преподаватель и студент – преподаватель.
5. Наблюдается высокая зависимость морального поощрения от субъективных мнений руководителей. (Приложение 4).

Глава 3. Совершенствование инновационных технологий стимулирования педагогического труда молодых преподавателей в вузах

3.1. Внедрение специальных показателей и критериев эффективного контракта для стимулирования труда молодых преподавателей

На основании результатов проведенного исследования были выявлены проблемы в применении технологии эффективного контракта для стимулирования труда молодых преподавателей вузов и определены возможные механизмы совершенствования данной технологии.

Согласно результатам проведенного исследования, подавляющее большинство молодых преподавателей обеспокоены тем, что показатели эффективного контракта размыты, а критерии их оценки труднодостижимы. Данная проблема касается, в основном, ежемесячных выплат и практически не относится к разовым. Это связано, как представляется, с тем, что, например, в Государственном университете управления есть такой показатель эффективного контракта, как «за высокий профессионализм и качество выполняемой работы» (Таблица 2). Из такой формулировки показателя практически невозможно определить, что же необходимо сделать молодому преподавателю, чтобы получить данную выплату, также не указаны критерии оценки и размер самой выплаты, что затрудняет ее получение.

Таблица 2. Выдержка из Приложения №2 к «Положению об оплате труда работников Государственного университета управления. Стимулирующая выплата, устанавливаемая в абсолютном размере (руб.)»

Вид стимулирующей выплаты	Периодичность	Размер и основание для установления
за высокий профессионализм и качество выполняемой работы	ежемесячно, единовременно	по представлению руководителя структурного подразделения

Проведенное исследование показало, что во многих вузах приняты такие показатели эффективности труда, которые сложно, а подчас просто невозможно измерить, или для них отсутствуют четкие критерии, по которым их предполагается оценивать. Например, в Финансовом университете «критериями (показателями) стимулирования» для профессорско-преподавательского состава являются следующие: качественная организация и проведение воспитательной работы со студентами; руководство научными работами студентов и достижение ими качественных результатов в научных исследованиях; интенсивность работы в обеспечении платных образовательных услуг и т.д. Примером подобных показателей, у которого так же отсутствуют критерии, является следующий показатель: выполнение на высоком качественном уровне фундаментальных исследований, который принят в НИУ ВШЭ. Кроме того, способ измерения не всегда носит объективный характер, например, в МГТУ им. Н.Э. Баумана надбавка за качественное выполнение обязанностей куратора учебной группы распределяется заведующим кафедрой, в зависимости от качества и результативности работы. При этом в «Положении о порядке установления стимулирующих выплат (надбавок и доплат)» не прописывается четкий регламент оценки по данному показателю, а также отсутствуют критерии для оценки. Это подтверждается и результатами социологического опроса молодых преподавателей, большинство из которых отметили, что они не знают, как и по каким критериям их оценивают для назначения стимулирующих выплат по эффективному контракту.

Решением данных проблем, как представляется, может стать включение в эффективный контракт показателей, которые измеряются в цифровых величинах. Пример особенно легко найти в наукометрических показателях, – одной из лучших иллюстраций является перечень выплат за научно-исследовательскую работу, принятый в РГСУ (Таблица 3).

Таблица 3. Выдержка из Перечня выплат стимулирующего характера по должностям научных работников и педагогических работников, относящихся

к профессорско-преподавательскому составу, их размеров и особенностей установления в Российском государственном социальном университете

Наименование выплаты	Критерий	Основание для издания приказа ректора о назначении выплаты стимулирующего характера	Размер стимулирующей выплаты, руб.
1) Достижение совокупного количества публикаций работника, аффилированного с РГСУ, в базе данных (далее - БД) Российского индекса научного цитирования (далее - РИНЦ)	1. Количество публикаций в БД РИНЦ превысило 100	а) приказ ректора, объявляющий совокупное количество публикаций работников на начало учебного года; Основание: централизованно обработанные данные.	2 000,00
	2. Количество публикаций в БД РИНЦ превысило 150	б) приказ ректора, объявляющий достижение в течение года совокупного количества публикаций работника;	4 000,00
	3. Количество публикаций в БД РИНЦ превысило 200	Основание: ходатайство заведующего кафедрой с приложением снимка экрана (скриншота) БД РИНЦ.	6 000,00

При этом способ измерения должен обеспечивать объективность результата, в том числе за счёт возможной независимой проверки. Например, для наукометрических показателей есть базы данных, такие как БД РИНЦ, Scopus, Web of science и т.д. Основанием для назначения выплаты может послужить ходатайство преподавателя с приложением снимка экрана (скриншота) профиля автора в БД. Трудозатраты на измерение не должны увеличивать нагрузку на руководителей и преподавателей. Оформление эффективного контракта в интерактивном формате на корпоративном портале вуза позволит заносить данные об изменениях показателей, а также отправлять

их на верификацию (Рисунок 44). Это может снять проблему неопределенности критериев и позволит соблюсти принцип открытости. Для всех преподавателей, но особенно для молодых, это очень важно, так как молодое поколение – это информационное, компьютерное поколение, выросшее в электронной среде, на компьютерных играх, где всегда есть конкретные измеряемые показатели успеха.

Главная - Эффективность - Эффективный контракт

Эффективный контракт

Личная результативность

Эффективный контракт

Количество публикаций и цитирований

Учебная нагрузка

Статистика

Публикации

Выступления

Верификация

Добавление новых данных

Заполните поля и нажмите кнопку "Отправить на проверку".

Ваш AuthorID с сайта elibrary.ru:

Проверить

Публикаций

Цитирований

Отправить на проверку

Рисунок 44. Форма для отображения значений по показателям совокупного количества публикаций и совокупного количества цитирований в БД РИНЦ

Среди значимых для молодых преподавателей проблем, выявленных по результатам исследования, можно отметить ориентированность существующих показателей эффективного контракта на старшее поколение преподавателей, вследствие чего достичь большинство из них молодым педагогам не представляется возможным, что негативно сказывается на их мотивации. В частности, лишь в немногих вузах (МГТУ им. Баумана, РАНХиГС) оценивается такой показатель, как публикации в журналах из перечня ВАК. Возможно, его не стоит учитывать для доцентов и профессоров, но для молодых преподавателей он очень важен, так на сегодняшний день кандидатские диссертации защищают не более 10 % выпускников аспирантуры, и это весьма актуальная проблема. А введение такого показателя, как количество публикаций в журналах из перечня ВАК, будет способствовать продвижению научных исследований молодого преподавателя по тематике своей диссертации и облегчению подготовки к процессу ее

защиты, так как, одним из обязательных условий для защиты диссертации является наличие 3 статей в журналах из перечня ВАК.

Также целесообразным будет введение в эффективный контракт для молодых преподавателей показателя «количество публикаций по ядру БД РИНЦ». Такой показатель на сегодняшний день применяется в РГСУ. Введение данного показателя именно для молодых преподавателей позволит нацелить их на качество научно-исследовательской работы, так как в «ядро» БД РИНЦ на сегодняшний день входит около 700 журналов, которые прошли экспертизу и имеющие авторитет в научном мире. Наличие статей в «ядре» БД РИНЦ может стать значительным аргументом в пользу молодого преподавателя на защите диссертации.

Решением проблемы труднодостижимости показателей эффективного контракта для молодых преподавателей, как представляется, может стать снижение критериев выплат по наукометрическим показателям для молодых преподавателей в первые годы работы, в частности: достижение совокупного количества публикаций БД РИНЦ, достижение совокупного количества публикаций в БД Scopus, достижение совокупного количества публикаций в БД Web of science. Вторым, альтернативным путем решения данной проблемы является оценка наукометрических показателей эффективного контракта не по совокупному количеству публикаций, а по приросту публикационной активности молодого преподавателя за определенный период времени, например за один или два года. Эти меры позволят стимулировать молодых преподавателей к качественной научно-исследовательской работе, представят возможность молодым преподавателям более вдумчиво относиться к написанию научных работ, а не гнаться за их количеством. Но в то же время молодые преподаватели смогут почувствовать обратную связь от руководства, а также будут знать, что их работа и достижения не остаются незамеченными. Также представляется целесообразным применение специальных критериев для особой категории молодых преподавателей, например, для педагогов,

работающих на условиях внешнего совместительства, на должностях, соответствующих профилю преподаваемых дисциплин. Значительное снижение критериев по существующим наукометрическим показателям подтолкнет их к публикационной активности и увеличению уровня дохода. Это будет способствовать привлечению преподавателей с ценным практическим опытом, что обеспечит выполнение требований образовательных стандартов в ходе их реализации в вузах и позволит сформировать практико-ориентированную направленность занятий со студентами.

Следующая проблема, которая была выявлена по результатам проведенного исследования, связана с тем, что в первые годы работы большинство молодых преподавателей, в основном, могут претендовать только на стимулирующие надбавки за воспитательную работу, в частности, за кураторство студенческой группой, но размер этих надбавок составляет чаще всего не более 4000 рублей. Так как воспитательная работа в вузах, в основном, ложится на плечи молодых преподавателей, за счет увеличения суммы стимулирующих доплат по эффективному контракту, по данному направлению работы представляется возможным оказать материальную поддержку молодым преподавателям на первых этапах профессионального пути. Но необходимо не просто поднять размер выплат, а ввести несколько показателей и несколько критериев на каждый из них (Таблица 3). Это даст возможность молодым педагогам повысить эффективность и усилить работу по данному направлению деятельности.

Исходя из результатов исследования, ещё одной проблемой в применении технологии эффективного контракта является установление единственных критериев для показателей, т. е. отсутствие долгосрочной перспективы после достижения единственного критерия. Когда устанавливается один критерий, преподаватель его достигает и забывает о нем. Примером могут послужить такие показатели, как «кураторство» или за «руководство научными кружками», – выплаты по ним носят «явочный»

характер. Еще одним примером является применяемая в МГТУ им. Н.Э. Баумана «доплата молодому преподавателю», – здесь отсутствуют стимулирующий эффект, так как педагогу вообще ничего не нужно делать, ему просто платят за молодость. Эта проблема практически не затрагивает только наукометрические показатели, так как именно их измерить проще всего. Решением данной проблемы, как представляется, может стать введение для каждого показателя нескольких критериев, что позволит молодым преподавателям выстраивать перспективу развития. Примером может послужить укрупнённый показатель «кураторство», который в себя может включить показатели и критерии, представленные в таблице 4.

Таблица 4. Примеры показателей и критериев укрупнённого показателя «кураторство»

Показатель	Критерии
Организация совместного досуга с обучающимися (посещение музеев, театров, выставок)	1 (посещение)
	3 (посещения)
	5 и более (посещений)
Привлечение студентов курируемой группы к работе в научных кружках	От 30 до 50 % (студентов курируемой группы)
	70% (студентов курируемой группы)
	100% (студентов курируемой группы)

Нельзя оставить без внимания и претензии преподавателей к сложности (долгому ожиданию) получения разовых выплат. Как представляется причинами возникновения данной проблемы является отсутствие регламентов и технологий передачи данных для назначения разовых выплат, а также внесение сложно выполнимых или не выполняемых требований. Решением может стать введение заявочной формы на корпоративном портале (Рисунок 45), это позволит максимально упростить и ускорить передачу данных от преподавателя к руководству, а также даст возможность на основании переданных данных, после проведения их проверки, ускорить выдачу разовой выплаты.

Эффективный контракт

Рисунок 45. Форма для отображения значений по показателям и критериям эффективности для установления разовых выплат

Исходя из результатов исследования, ещё одной выявленной проблемой является недоверие к стабильности в долгосрочной перспективе утверждённых показателей, критериев и размеров выплат по ним. Это связано с тем, что есть вузы, в которых показатели и критерии эффективного контракта меняются каждый год, и преподаватели просто не знают, исходя из чего им будут начисляться стимулирующие выплаты в следующем году. В связи с этим, например, для многих молодых преподавателей весьма затруднительно решиться на публикации в журналах, входящих в базу данных (БД) Scopus и Web of science, так как размещение статей довольно дорогостоящее, в среднем от 40 000 до 100 000 рублей. При этом срок рецензирования и публикации данных статей в среднем составляет от 4 до 6 месяцев. Установление долгосрочных показателей и «заморозка» критериев не будет способствовать решению данной проблемы, так как есть противоречие: с одной стороны, человек должен быть уверен в стабильности своего дохода, но с другой, – жизнь течёт и изменяется, меняются требования к вузам в целом и преподавателям, в частности, в связи с этим возникает необходимость пересматривать существующие показатели и критерии. Решением этой проблемы, как представляется, может стать обязательное утверждение

показателей и критериев эффективного контракта на конференциях трудового коллектива, утверждения в руководящих документах и в коллективном договоре принципов, не допускающих снижения достигнутого уровня. Мы должны развиваться, двигаться вперед, но при этом не отбрасывать преподавателей назад. При необходимости перехода на новые показатели или при изменении критериев необходимо обеспечить плавное, постепенное выведение «старых» показателей и критериев, организовать заблаговременное предупреждение о том, что показатель или критерий перестанет работать. Также необходимо рассчитывать сроки достижения показателей, например, – если срок достижения высшего критерия по публикациям Scopus составляет четыре – пять лет, то минимальный период, в течение которого должен существовать этот показатель и его критерии, не менее пяти лет.

Как показало проведенное исследование, подавляющее большинство опрошенных молодых преподавателей обеспокоены ограничением (неполным использованием) современных информационных технологий в системе реализации эффективного контракта в вузе. Оформление эффективного контракта в интерактивном формате на корпоративном портале вуза позволило бы решить данную проблему благодаря тому, что у молодых преподавателей появится возможность постоянного, оперативного доступа к показателям и критериям, по которым им должны начисляться стимулирующие выплаты. Грамотно созданная интерактивная форма эффективного контракта, размещенная в личном кабинете на корпоративном портале, даст возможность преподавателям отслеживать показатели, по которым они в данный промежуток времени получают стимулирующие выплаты, и помогут определять ближайшую перспективу достижения новых критериев (Рисунок 46). Это позволит педагогам реально оценивать свои силы и выстраивать стратегию повышения своего дохода.

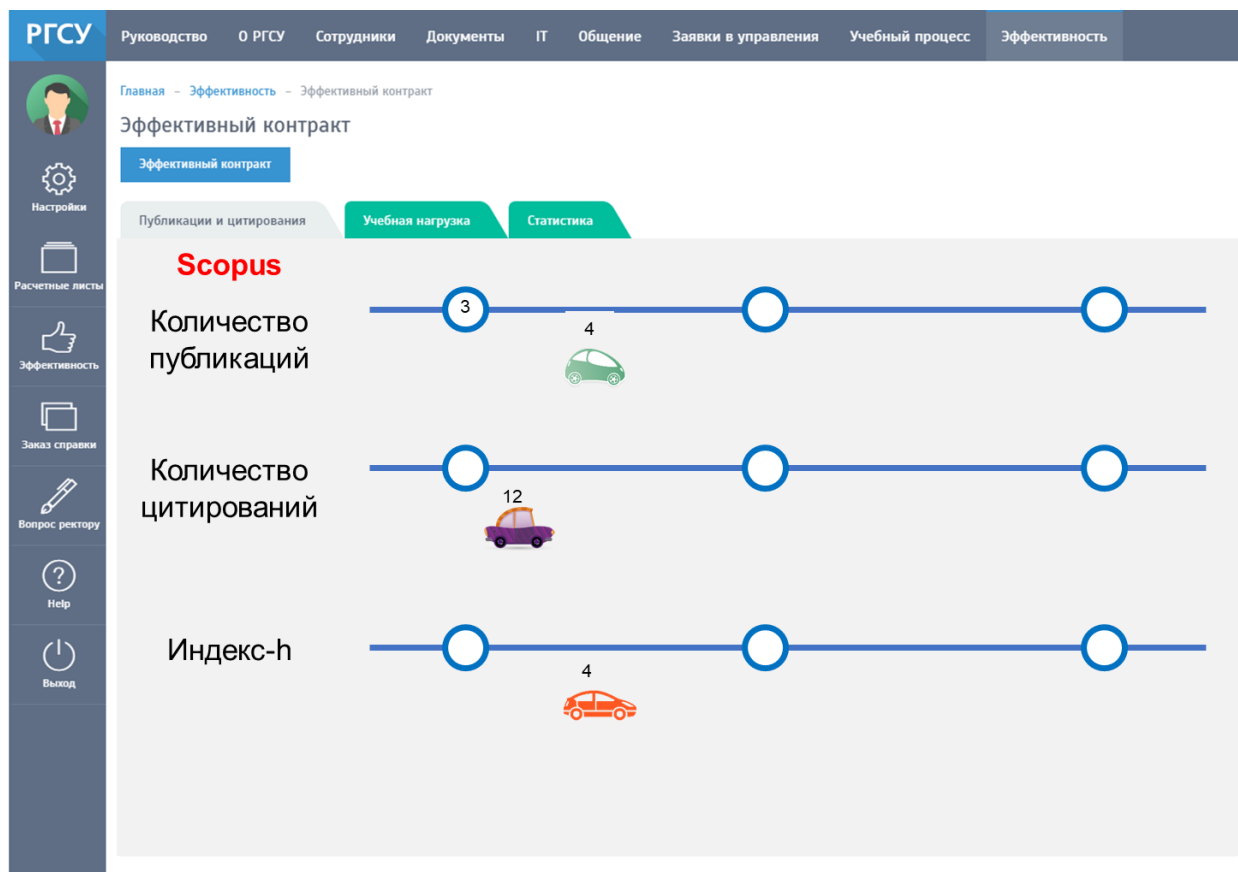


Рисунок 46. Пример оформления страницы «Эффективный контракт» на корпоративном портале

При закреплении учебной нагрузки преподавателя сотрудники Учебно-методического центра могут вносить данные о ней по учебным группам и видам деятельности в личный кабинет работника на корпоративном портале в раздел «Эффективность\Эффективный контракт» во вкладку «Учебная нагрузка» (Рисунок 47). Это даст возможность молодому преподавателю иметь постоянный доступ к своей нагрузке, определять уровень своей загруженности, отслеживать вносимые изменения в нагрузку.

Эффективный контракт

Личная результативность		Эффективный контракт			
Количество публикации и цитирований	Учебная нагрузка	Статистика	Публикации	Выступления	Верификация
Дисциплина	Количество часов	Вид нагрузки	Группа	Количество студентов	
Организация в проектной деятельности	4,25	Приём экзаменов	ДИЗ-Б-0-Д-2013-2	34	
Проектирование	3,4	Приём зачётов	ДИЗ-Б-0-Д-2013-1	34	
Основы архитектурного проектирования	4,25	Приём экзаменов	ДИЗ-Б-0-Д-2013-1	34	
Массовые коммуникации и медиапланирование	2	Текущий контроль	РЕ-К-к1-Д-2013-1	15	

Рисунок 47. Форма для отображения значений по участию работника в образовательной деятельности

Данная форма эффективного контракта удобна, доступна, легка и понятна для восприятия молодыми педагогами.

Таким образом, представляется, что для решения выявленных в ходе исследования проблем по применению эффективного контракта для стимулирования труда молодых педагогов необходимо внедрить в практику следующие предложения:

1. Измерять все показатели в цифровых величинах.
2. Способ измерения должен обеспечивать максимальную объективность результата.
3. Устанавливать специальные показатели для молодых преподавателей.
4. Применять отдельные критерии для особых категорий молодых преподавателей (например, внешних совместителей-работодателей).
5. Каждому показателю устанавливать несколько критериев, для долгосрочности стимулирующего эффекта.
6. Разработать и утвердить регламент установления выплат.
7. Разработать методические рекомендации по применению эффективного контракта, а в ряде случаев проводить разъяснительные занятия.
8. В локально-нормативных актах предусматривать пункты, обеспечивающие уверенность преподавателей в долгосрочной перспективе

действия показателей, критериев и размеров выплат (при необходимости указать сроки).

9. Разработать заявочную форму на корпоративном портале для получения разовых выплат.

10. Создать интерактивную форму на корпоративном портале для информационного обеспечения функционирования эффективного контракта (Приложение 2).

3.2. Совершенствование системы оценки личного вклада для установления переменной части оплаты труда

По результатам проведенного исследования был выявлен целый ряд проблем, касающихся существующих систем установления переменной части оплаты труда молодых преподавателей, к которой можно отнести выплату стимулирующего характера за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ, которая назначается на короткий период времени, например месяц или квартал. Одной из основных проблем является то, что оценка с целью премирования проводится довольно редко. Большинству молодых преподавателей не понятны или не известны показатели и критерии, по которым устанавливается переменная часть оплаты труда. Нередко до преподавателей вообще не доводятся правила и механизмы установления выплат стимулирующего характера за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ за отчетный период. Это приводит к снижению стимулирующего эффекта от полученных преподавателями выплат. Не складывается четкая система представлений о том, что необходимо сделать для получения выплаты в следующий раз и преподавателям не понятно, какого поведения, каких действий от них ждет руководство. В большинстве случаев это неблагоприятно отражается на эффективности работы педагогов.

Выявленные проблемы по установлению выплаты стимулирующего характера за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ, носят системный характер и наблюдаются практически во всех вузах. На сегодняшний день существует уже опробованный механизм решения выявленных проблем. В РГСУ при участии автора была внедрена система оценки личной эффективности работников РГСУ (далее – «Система «Личный вклад»»), которая позволяет комплексно решить все вышеперечисленные проблемы. Данная система создавалась на базе системы «5+» Сбербанка.

Для установления выплаты стимулирующего характера за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ предлагается использовать идентичные интегральным показателям системы «5+»:

- личная результативность;
- совершенствование профессиональных знаний;
- инновации (оптимизация) рабочего (образовательного) процесса;
- ориентированность на потребителя (заказчика);
- работа в команде.

Согласно проведенному исследованию, подавляющее большинство преподавателей поддерживают проведение оценки, с целью установления переменной части оплаты труда именно по этим интегральным показателям.

Показатели рекомендуется оценивать по пятибалльной шкале:

- соответствует уровню I (значительно превосходит ожидания);
- соответствует уровню II (превосходит ожидания);
- соответствует уровню III (соответствует ожиданиям);
- соответствует уровню IV (требуется уточнения);
- соответствует уровню V (не соответствует ожиданиям).

Но, как показало проведенное исследование, данная система не работает в полную силу, и, как отмечают опрошенные эксперты, в основном, это вызвано тем, что сформулированные критерии носят размытый характер. В связи с этим в ходе самооценки большинство преподавателей трактует их по-

своему и записывают даже незначительные действия как свои заслуги. Так как четкие критерии оценки отсутствуют, руководители чаще всего соглашаются с оценкой, выставленной себе преподавателем. Решением данной проблемы может стать формулировка четких критериев на каждый отчетный период. При этом целесообразно использовать опыт Сбербанка в данном вопросе и дать возможность каждому декану с заведующими кафедрами уточнить и конкретизировать критерии оценки преподавателей на предстоящий отчетный период, исходя из стоящих перед факультетом задач, и довести их до научно-педагогических работников не позднее начала нового отчетного периода. В целях повышения объективности оценки и учета специфики отдельных факультетов для преподавателей могут устанавливаться иные описания критериев оценки. При этом необходимо дать возможность педагогам участвовать в разработке и предлагать свои варианты объективизации и усовершенствования критериев. Согласно проведенному исследованию, у молодых преподавателей уже сегодня есть предложения, что именно можно оценивать в рамках каждого из 5 интегральных показателей с целью повышения их мотивации (Таблица 5). Руководство факультетов в ходе работы над формулировкой критериев может соотнести предложения преподавателей с актуальными задачами, стоящими перед факультетом, и принять то или иное решение о возможности учета пожеланий преподавателей.

Таблица 5. Предложения молодых преподавателей по содержанию показателей для оценки с целью установления переменной части оплаты труда

Показатель	Содержание показателя
Личная результативность	<ul style="list-style-type: none"> • выполнение дополнительного объема работ (по поручению заведующего кафедрой, декана или другого вышестоящего руководства); • проявление инициативы в работе; • качество выполнения должностных обязанностей; • участие в конкурсах педагогического мастерства; • наукометрические критерии
Инновации (оптимизация) рабочего образовательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> • применение оригинальных методик преподавания; • предложение творческих идей, направленных на повышение качества работы и производительности труда;

	<ul style="list-style-type: none"> • участие во внедрении творческих идей, направленных на повышение качества работы и производительности труда; • разработка контентов по преподаваемым дисциплинам; • творческое использование системы СДО при работе со студентами; • руководство внедрением творческих идей, направленных на повышение качества работы и производительности труда
Совершенствование профессиональных знаний	<ul style="list-style-type: none"> • участие в выставках, конференциях, слушаниях, мастер-классах и т.д.; • участие в профессиональных семинарах и тренингах; • поступление и успешное обучение в аспирантуре; • написание и защита диссертации; • разработка профессионального тренинга или семинара; • прохождение переподготовки или повышение квалификации
Ориентированность на потребителя (заказчика)	<ul style="list-style-type: none"> • доброжелательное взаимодействие с абитуриентами, студентами и работодателем; • ведение профориентационной деятельности в школах и колледжах; • использование социальных сетей в преподавательской деятельности; • самостоятельное решение конфликтных ситуаций; • привлечение абитуриентов для поступления в вуз; • подготовка студентов к участию в олимпиадах и конкурсах
Работа в команде	<ul style="list-style-type: none"> • поддержание культуры общения в коллективе; • эффективное сотрудничество со всеми членами коллектива; • активное участие в организации и проведении вузовских мероприятиях различного уровня; • участие в командной работе по грантам; • участие в командной работе по созданию контентов

При этом установление конкретных критериев, т. е. «числовых показателей» остается на полное усмотрение руководства. Например, если перед факультетом остро стоит задача по привлечению денежных средств, то на следующий отчетный период формулирование критериев для системы «Личный вклад» по интегральному показателю «Ориентированность на потребителя (заказчика)» может быть представлено в следующем виде (Таблица 6).

Таблица 6. Описание критериев оценки интегрированного показателя
«Ориентированность на потребителя (заказчика)»

Показатель	Критерий (комментарий)
Соответствует уровню I (значительно превосходит ожидания)	Перевыполняет план по привлечению денежных средств за отчетный период на 50% и выше
	Выполнил годовой план по привлечению денежных средств ко II кварталу на 100%<; к III кварталу на 125%<; к IV кварталу на 150%<
Соответствует уровню II (превосходит ожидания)	Перевыполняет план по привлечению денежных средств за отчетный период на 25% и выше
	Выполнил годовой план по привлечению денежных средств ко II кварталу на 75%<; к III кварталу на 100%<; к IV кварталу на 125%<
Соответствует уровню III (соответствует ожиданиям)	Выполняет план по привлечению денежных средств за отчетный период
	Выполнен годовой план ко II кварталу 50%<; III кварталу 75%<.
Соответствует уровню IV (требует уточнения)	Не выполняет план по привлечению денежных средств за отчетный период

Оценка личной эффективности работы каждого педагога производится за отчетный период (ежемесячно или ежеквартально по решению Ректора). При этом для молодых преподавателей очень важна частая и регулярная обратная связь, в связи с этим именно их оценку рекомендуется проводить ежемесячно. Показатель оценки личной эффективности работы каждого преподавателя используется при расчете размера ежемесячной выплаты стимулирующего характера за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ на очередной отчетный период. Размер выплаты стимулирующего характера рекомендуется определять исходя из размера фонда оплаты труда и интегральной оценки по «Системе "Личный вклад"».

В РГСУ на сегодняшний день принят следующий порядок определения оценки личной эффективности преподавателей. По окончании каждого отчетного периода преподаватель оценивает личную эффективность своей работы на корпоративном портале РГСУ (вкладка Личный вклад) по 5 (пяти)

показателям в соответствии с описанием критериев оценки деятельности работников РГСУ по системе «Личный вклад» и степенью достижения критериев, особенно в рамках выполнения задач, поставленных непосредственным руководителем на отчетный период по представленной ниже форме (Рисунок 48).

Оцените себя

Поля "Оценка работника" и "Комментарий" обязательны для заполнения.

Показатель	Оценка работника	Комментарий
Личная результативность	<div> <div>Выберите</div> <div> <div>Выберите</div> <div>4 - Соответствует уровню I (значительно превосходит ожидания)</div> <div>3 - Соответствует уровню II (превосходит ожидания)</div> <div>2 - Соответствует уровню III (соответствует ожиданиям)</div> <div>1 - Соответствует уровню IV (требуется уточнения)</div> </div> </div>	<input type="text"/>
Инновации (оптимизация) рабочего образовательного процесса	<div> <div>Выберите</div> <div> <div>Выберите</div> <div>4 - Соответствует уровню I (значительно превосходит ожидания)</div> <div>3 - Соответствует уровню II (превосходит ожидания)</div> <div>2 - Соответствует уровню III (соответствует ожиданиям)</div> <div>1 - Соответствует уровню IV (требуется уточнения)</div> </div> </div>	<input type="text"/>
Совершенствование профессиональных знаний	<div> <div>Выберите</div> <div> <div>Выберите</div> </div> </div>	<input type="text"/>
Ориентированность на потребителя (заказчика)	<div> <div>Выберите</div> <div> <div>Выберите</div> </div> </div>	<input type="text"/>
Работа в команде	<div> <div>Выберите</div> <div> <div>Выберите</div> </div> </div>	<input type="text"/>

Рисунок 48. Форма для определения личной эффективности работы преподавателя

Форма направляется преподавателю в личный кабинет на корпоративный портал не позднее 1 числа месяца, следующего за отчетным периодом. Форма проведения оценки в режиме онлайн, на корпоративном портале очень удобна и понятна молодым преподавателям, так как они относятся к поколению Y, и вся их жизнь тесно связана с информационными технологиями. Благодаря данной форме они имеют практически сиюминутную возможность оценить себя и получить обратную связь от руководителя в режиме онлайн. Также это позволяет сделать показатели и критерии максимально прозрачными, открытыми и понятными для преподавателей.

Для демонстрации личных результатов педагог заполняет графу «Оценка работника» в соответствии с описанием критериев оценки деятельности работников РГСУ по системе «Личный вклад» и графу

«Комментарий». Там следует указывать конкретные достигнутые результаты. Преподаватели обязаны в самооценке быть объективными и указывать лишь реально достигнутые результаты. Завышение педагогами своих результатов является основанием для снижения их оценки руководителями. Излишняя самокритичность преподавателей может быть скорректирована руководителями путем повышения их оценки.

Благодаря такой форме самооценки у молодого преподавателя появляется возможность проанализировать результаты своей работы за отчетный период, а также определить в каких направлениях профессиональной деятельности он приложил достаточно усилий, а каким направлениям необходимо уделять большее внимание.

Достижения преподавателя, по которым установлены персональные выплаты по показателям и критериям эффективности (по эффективному контракту), учитываются при оценке личной эффективности по системе "Личный вклад" только в случае превышения показателей по отношению к установленным для получаемых выплат критериям.

Преподаватель должен заполнить интерактивную форму в личном кабинете в течение 2 (двух) рабочих дней с начала месяца, следующего за отчетным периодом. Если работник по истечении 2 (двух) рабочих дней с начала месяца, следующего за отчетным периодом, не заполнил интерактивную форму, об этом оповещают руководителя структурного подразделения. В этом случае руководитель указывает в форме только оценку руководителя. Оценка работника по каждому показателю считается соответствующей оценке руководителя.

По итогам заполнения каждым преподавателем формы для определения личной эффективности заведующему кафедрой в личный кабинет корпоративного портала (вкладка КРІ Подчиненные) направляется Форма для определения личной эффективности работы преподавателей их руководителем (Рисунок 49). Данные в графу «Оценка руководителя» вносятся заведующим кафедрой в течение 3 (трех) рабочих дней после

направления формы в личный кабинет корпоративного портала. Он в краткой форме заполняет графу «Комментарий руководителя», при отсутствии необходимости комментировать ставится прочерк.

Результативность

Необходимо выставить оценку.

Поля "Ваша оценка" и "Ваш комментарий" обязательны для заполнения.

Показатель	Оценка сотрудника	Комментарий сотрудника	Ваша оценка	Ваш комментарий
Личная результативность	2	Согласно плана	Выберите	
Инновации (оптимизация) рабочего образовательного процесса	2	Согласно плана	Выберите	
Совершенствование профессиональных знаний Рекомендовать курсы	2	Согласно плана	Выберите	
Ориентированность на потребителя (заказчика)	2	Согласно плана	Выберите	
Работа в команде	2	Согласно плана	Выберите	

После выставления оценок дальнейшее изменение будет недоступно.

Сохранить

Рисунок 49. Форма для определения личной эффективности работы преподавателей заведующим кафедрой

Итоговая оценка личной эффективности работы преподавателя указывается заведующим кафедрой с учетом следующих положений:

1. Если оценка преподавателя и оценка заведующего кафедрой совпадают, итоговая оценка соответствует оценке преподавателя.
2. В случае, если оценка преподавателя и оценка заведующего кафедрой не совпадают, они обсуждают несовпадения оценок по показателям. Если молодой преподаватель по итогам обсуждения эффективности его работы за отчетный период соглашается с оценкой заведующего кафедрой, то в форме указывается итоговая оценка, равная оценке руководителя. Если заведующий кафедрой по итогам обсуждения согласился скорректировать оценку работника, он может ее изменить.

3. Если согласие не достигнуто, то итоговая оценка формируется с учетом мнения старшего начальника.

4. В случае, если преподаватель не заполнил форму в установленные сроки по уважительной причине, – итоговая оценка принимается равной оценке за предыдущий отчетный период (т.е. равной значениям в столбце «оценка работника»). Если заведующий кафедрой по отдельным показателям оценил работу преподавателя за отчетный период выше оценки за предыдущий отчетный период, – итоговая оценка соответствует оценке руководителя.

Для молодых преподавателей оценка заведующего кафедрой имеет особое значение. Это объясняется тем, что благодаря обратной связи, полученной от непосредственного руководителя, преподаватель может понять, движется ли он в правильном направлении в профессиональной деятельности, если нет, то каким направлениям необходимо уделить особое внимание. Оценки и комментарии заведующего кафедрой успешному молодому преподавателю дадут чувство признания его заслуг, а менее успешных простимулируют к дальнейшему профессиональному развитию.

Итоговая оценка должна быть сформирована в течение 2 (двух) рабочих дней после определения оценки заведующего кафедрой и отправлена на согласование декану в личный кабинет корпоративного портала (вкладка КРІ Подчиненные подчиненных) (Рисунок 50).

Подчиненные подчиненных



Отображаются подчиненные, по которым необходимо принять решение

Иванов Иван Иванович



Должность: Доцент, к/н

Подразделение: Кафедра менеджмента и административного управления

Организация: Российский государственный социальный университет (РГСУ)



Руководитель: Бондалетов Валерий Викторович

Подразделение / должности: Кафедра менеджмента и административного управления / Заведующий кафедрой, к/н

Кафедра менеджмента и административного управления / Доцент, к/н

Отображены данные за период: с 01 марта 2019 по 31 марта 2019

Компетенции

Эффективный контракт

Результативность

Руководитель Бондалетов Валерий Викторович оценил(а) сотрудника, оценки совпали.

Выберите одно из доступных действий:

Все поля обязательны для заполнения.

-- выберите --

Показатель	Оценка сотрудника	Комментарий сотрудника	Оценка руководителя	Комментарий руководителя	Итоговая оценка
Личная результативность	3	«Личная результативность»: опубликована статья в сборнике, который подается в веб-оф-сайт Баупова S. M., Petrov A. V., Vetrova E. A. MODERN ESTIMATE OF ENVIRONMENTAL ETHICS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT ISSUES / Ecological Agriculture and Sustainable Development / Research Development Center – FBEE, Belgrade, Serbia, 2019	3	согласовано	3
Инновации (оптимизация) рабочего образовательного процесса	2	Загрузка статей в ринц	3	согласовано	3
Совершенствование профессиональных знаний	3	Сертификат о прохождении обучения в Центре Общественного взаимодействия РГСУ, 72 часа, Технологии урегулирования конфликтов в деятельности общественных советников главы управы	3	согласовано	3
Рекомендовать курсы					
Ориентированность на потребителя (заказчика)	2	Своевременно выложены материалы в сдо на весенний семестр	3	согласовано	3

Рисунок 50. Форма для согласования итоговой оценки преподавателя деканом

Согласование декана должно быть проведено в течение 3 (трех) рабочих дней после направления итоговой оценки на согласование в личный кабинет корпоративного портала. Согласование проводится с учетом следующих положений:

1. если возражений нет, ставится виза «Согласовано»;
2. если есть возражения какой-либо стороны, то назначается личная встреча, на которой преподаватель, заведующий кафедрой и декан обсуждают


несовпадения оценок по показателям. Если по итогам обсуждения эффективности работы педагога за отчетный период удастся достигнуть согласия, то в форме указывается согласованная итоговая оценка и ставится виза «Согласовано» (Рисунок 51), а также заполняются графы «Ваш комментарий»;


3. если согласие не достигнуто, то ставится виза «Согласие при личной встрече не достигнуто. Отправить в Кадровый комитет».

Подчиненные подчиненных

Отображаются подчиненные, по которым необходимо принять решение

Иванов Иван Иванович

	Должность:	Доцент, к/н
	Подразделение:	Кафедра менеджмента и административного управления
	Организация:	Российский государственный социальный университет (РГСУ)

	Руководитель:	Бондалетов Валерий Викторович
	Подразделение / должности:	Кафедра менеджмента и административного управления / Заведующий кафедрой, к/н
		Кафедра менеджмента и административного управления / Доцент, к/н

Отображены данные за период: с 01 марта 2019 по 31 марта 2019

Компетенции

Эффективный контракт

Результативность

Руководитель Бондалетов Валерий Викторович оценил(а) сотрудника, оценки совпали.
Выберите одно из доступных действий:

Все поля обязательны для заполнения.

-- выберите --

-- выберите --

Назначить личную встречу.

Согласовано.

Личная результативность	3	«Личная результативность»: опубликована статья в сборнике, который подаётся в веб оф сайнс Baynova S. M., Petrov A. V., Vetrova E. A MODERN ESTIMATE OF ENVIRONMENTAL ETHICS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT ISSUES / Ecological Agriculture and Sustainable Development / Research Development	3	согласовано	3
-------------------------	---	---	---	-------------	---

Рисунок 51. Форма для согласования итоговой оценки преподавателя деканом

На заседании Кадрового комитета члены Кадрового комитета заслушивают преподавателей и руководителей подразделений, не согласовавших оценки, и формируют итоговые оценки эффективности работы сотрудников.

Оценка по системе «Личный вклад», которую осуществляет декан и возможность обсуждения по не согласованным оценкам на Кадровом комитете позволят максимально повысить объективность данной оценки и дадут ощущение прозрачности данного процесса.

Таким образом, в целях решения проблем установления переменной части оплаты труда для стимулирования труда молодых преподавателей целесообразно внести в существующую систему следующие изменения:

1. устанавливать премии и стимулирующие выплаты на основании регулярной оценки личной эффективности преподавателей;
2. создать и утвердить регламент установления переменной части оплаты труда и методические рекомендации к нему;
3. для каждого показателя устанавливать несколько критериев;
4. использовать измеряемые показатели и четкие критерии для стимулирования преподавателей на выполнение основных задач, поставленных на отчетный период;
5. разместить в личном кабинете форму для самооценки эффективности работы (Приложение 3).

Полученные с помощью внедрения системы оценки личного вклада, для установления переменной части оплаты труда молодым преподавателям, результаты позволят руководству вуза:

- создать прозрачную, понятную и объективную систему оценки труда молодых преподавателей;
 - оценить качество работы молодых педагогов;
 - выделить наиболее перспективных молодых преподавателей для их дальнейшего развития и продвижения;
 - стимулировать повышение качества работы и профессиональный рост молодых преподавателей;
- молодым преподавателям:
- получить регулярную обратную связь и объективную оценку своей работы от непосредственного руководителя;

- возможность получать переменную часть оплаты труда по понятным и доступным показателям и критериям;
- сравнить свои представления о результате собственной работы с мнением руководства, с целью дальнейшего совершенствования;
- получить внутреннее удовлетворение от проделанной работы.

Внедрение вышеописанной системы — это возможность для вуза применить передовые инновационные технологии в сфере стимулирования труда преподавателей. Эта система дает возможность затронуть не только материальное, но и моральное стимулирование; – через признание заслуг молодого преподавателя, через обратную связь, а также через оценку начинающим педагогам своего профессионального уровня и побуждение его к дальнейшему развитию и самосовершенствованию. Усилить моральное воздействие данной системы возможно с помощью внедрения в систему стимулирования труда технологии геймификации.

3.3. Использование игрофикации как инновационной технологии повышения эффективности морального стимулирования труда молодых преподавателей вузов

Как показало проведенное исследование, для подавляющего большинства опрошенных преподавателей вузов, моральное стимулирование труда является важным мотивирующим фактором даже при высокой заработной плате. Это связано, как представляется, не только с потребностью поколения Y в признании своих заслуг и регулярной обратной связи, а также с их потребностью к частым, пусть даже условным вознаграждениям, но и с тем, что поколение X, к которому относятся ветераны, пришло в профессию и осталось там не столько из меркантильных соображений, сколько по призванию.

При высокой потребности в моральном стимулировании труда больше половины опрошенных преподавателей недовольны им. Основными причинами неэффективности систем морального стимулирования, применяемых в вузах, чаще других респонденты называли редкое применение поощрения, применение однотипных методов морального стимулирования и неясность критериев поощрения, а также зависимость поощрения от отношений с руководством, т.е. его субъективизм. Нельзя оставить без внимания и претензии преподавателей к обратной связи в этом вопросе, ведь именно она закрепляет у преподавателя требуемую модель организационного поведения и стимулирует его к качественному выполнению своих обязанностей.

Таким образом, на сегодняшний день в высших учебных заведениях наблюдается довольно формальный подход в вопросе морального стимулирования преподавателей. Решением данной проблемы, как представляется, может стать применение геймификации (или игрофикации).

Из полученных в ходе исследования данных следует, что игровые механики в интересах повышения мотивации труда применяются в российских вузах очень ограниченно.

В то же время большинство опрошенных преподавателей поддерживают применение системы PBL в вузах в интересах мотивации научно-педагогических работников.

Согласно результатам проведенного исследования, удивительным образом сошлись во мнении о высокой важности применения системы PBL в вузах в интересах мотивации научно-педагогических работников самая молодая и самая зрелая когорты респондентов. Скорее всего, это связано с тем, что молодежь относится к поколению Y, выросшему на играх, а ветераны пришли к аналогичному выводу ввиду умудренности опытом.

При выделении основополагающих принципов, которые следует положить в основу применения геймификации для стимулирования труда преподавателей, респонденты на первое место поставили принципы простоты

и обратной связи, также довольно часто назывался принцип верифицируемости.

В целом, представляется, что первоочередное следование объективным принципам простоты, верифицируемости и обратной связи могут дать положительный эффект от применения геймификации, в интересах повышения мотивации научно-педагогического коллектива. Причем, принципы нельзя заменять лозунгами, общими положениями, показателями и невразумительными рекомендациями.

Говоря о возможных путях применения геймификации в нематериальном стимулировании труда преподавателей, следует сказать по порядку о возможностях применения основных игровых механик.

Первой из них является игровая валюта или баллы, которые преподаватели могут заработать двумя путями, – получив их в благодарность от коллег или от студентов.

Игровую валюту можно использовать для того, чтобы преподаватели могли проявить благодарность по отношению друг к другу, а также для проявления благодарности преподавателю от руководства за какие-то достижения, за хорошо выполненную работу, за быстро выполненную работу, за полезные идеи и т. д. Каждая благодарность при отправке дополнительно может быть прокомментирована в свободной форме. Это позволит уменьшить количество необоснованных благодарностей, а также даст молодому преподавателю более полную, развернутую обратную связь как реакцию на выполненную им работу. Чтобы скорректировать благодарности в сторону большей полезности и информативности для преподавателей, можно использовать работу «виртуального персонажа». Его задача – отслеживать «пустые» благодарности и в комментариях уточнять у авторов, а что же имелось ввиду, в чем ваш коллега так хорош, расскажите. Как показывает практика внедрения геймифицированных систем, через 2—3 недели таких систематических «уточнений» преподаватели уже будут сами писать развернутые благодарности. Также можно сделать обязательным условием

выбирать одну или несколько корпоративных ценностей при отправке благодарности. Таким образом, молодые преподаватели каждый день будут видеть перед глазами список этих ценностей, смогут связать свои ощущения признательности коллегам с ценностями. Чтение благодарностей коллег друг другу в ежедневном фоновом режиме положительно влияет на поведение сотрудников, – ведь это яркие примеры поощряемого в вузе поведения.

Говоря о названии и иллюстрации виртуальной валюты, хотелось бы отметить, что их лучше связывать каким-то образом с корпоративной культурой вуза, примером может послужить иллюстрация виртуальной валюты – «социалик», разработанной для Российского государственного социального университета (Рисунок 52).



Рисунок 52. «Социалик» - виртуальная валюта РГСУ

Исходя из опыта внедрения игровых механик в бизнесе, рекомендуется формировать баланс игровой экономики таким образом, чтобы 20% виртуальной валюты преподаватели могли заработать в виде благодарности друг от друга, а 80% – за объективные результаты от руководителей. Например, все преподаватели получают по 10 «социаликов» раз в неделю, а заведующий кафедрой или декан – 1000 один раз в месяц. Дополнительно можно выставить правило, что в одной благодарности одному коллеге можно было передать не более одного (двух, трех) «социаликов», чтобы проще было пресекать обмен.

На основании суммарного количества баллов можно составить рейтинг молодых преподавателей. А также можно дать возможность преподавателям

обналичить заработанную виртуальную валюту в виртуальном магазине, баллы в нем можно будет обменять на призы, например, такие, как

- продукция с логотипом вуза;
- Фейсбук признание;
- прохождение курсов повышения квалификации;
- фото с ректором;
- коуч-сессия с одним из проректоров, с изначально заданным вектором;
- завтрак или обед с ректором, с возможностью задать волнующие вопросы или предложить свою идею;
- провести 1 рабочий день ректора или проректора вместе с ним в качестве стажера;
- возможность провести благотворительное мероприятие с определенным бюджетом.

Еще одним путем получения баллов является благодарность, выраженная студентами. Предлагается отделить данный вид баллов от виртуальной валюты, полученной от коллег. Данная благодарность может выражаться в «лайках» близких и понятных как студентам, так и молодому поколению преподавателей. «Лайками» студентам предлагается оценивать преподавателей по той или иной учебной дисциплине, по которым в текущем семестре есть зачёты или экзамены. Оценку рекомендуется проводить по заранее заданным показателям, например, – умение преподавателя стимулировать интерес к содержанию курса, полноценное использование преподавателем времени на занятии, справедливость и последовательность преподавателя в выставлении оценок, знания преподавателя своей предметной области и т. д. В процедуре оценивания могут принимать участие студенты всех образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры. Форма для оценки преподавателей будет доступна студентам в их личном кабинете за две недели до начала сессии. Студенческое голосование проводится анонимно, и к нему рекомендуется допускать только тех

обучающихся, которые посетили более 50% занятий по данной дисциплине. Система оценки работы преподавателей студентами является одним из наиболее эффективных инструментов контроля и стимулирования качества преподавания в вузах, это подтверждается результатами проведенного исследования.

Как представляется, внедрение данной механики, позволит дать преподавателям ощущение значимости собственных действий и ощущение поддержки со стороны окружающих; укрепит взаимоотношения коллег; а также даст возможность наладить обратную связь, которую особенно ценят молодые преподаватели.

С целью обеспечения признания и формирования профиля достижений преподавателей можно использовать бейджи. Бейджи дают представление о том, чего может добиться молодой преподаватель в своей профессиональной деятельности. Также они являются сигналами того, что волнует молодого преподавателя и чем он занимается. Бейджи будто своеобразные визуальные маркеры его репутации. В связи с этим молодые преподаватели будут стремиться часто получать бейджи для того, чтобы показать своим коллегам, на что они способны.

Бейджи играют роль символов профессионального статуса и подтверждения личного опыта преподавателя в профессиональной среде, а также выполняют функции семейных маркеров. Молодой преподаватель, у которого некоторые бейджи совпадают с бейджами других преподавателей, будет чувствовать принадлежность к этой профессиональной группе, а для представителей поколения Y очень важным является взаимодействие с коллегами.

Одна из важнейших характеристик бейджей – их гибкость. За различные виды деятельности молодому преподавателю могут присваиваться разные виды бейджей. Механизмы использования бейджей понятны представителям поколения Y и, в частности, молодым преподавателям, так как они активно используют информационные технологии, любят игры и нацелены на

результат. Примером могут послужить бейджи по результатам голосования студентов, бейдж по количеству виртуальной валюты, полученной от коллег и руководства за определенный промежуток времени (например, семестр) (Рисунок 53).



Рисунок 53. Бейдж самому справедливому преподавателю (по результатам студенческого голосования) и бейдж лучшему преподавателю за 1 семестр 2018-2019 учебного года

Бейджи можно присуждать за выполнение значимых заданий руководства, так называемых миссий, примером может послужить помощь в организации и проведении значимых для вуза мероприятий, выигранный грант и т. д. (Рисунок 54).



Рисунок 54. Бейдж за участие в организации национального чемпионата Абилимпикс и бейдж за выигранный грант

Присвоение даст молодому педагогу возможность получить обратную связь от руководства вуза, как сигнал о том, что он сделал важный шаг в своем профессиональном развитии, руководство ценит его усилия и т. д. Бейджи можно разместить возле фотографии молодого преподавателя в личном кабинете на корпоративном портале (Рисунок 4). Страница корпоративного портала вуза, где представлен научно-педагогический коллектив, благодаря бейджам станет страницей своеобразного портфолио педагогов, так как,

просматривая бейджи того или иного преподавателя мы сможем сразу оценить его профессиональный облик. По количеству бейджей мы сможем определить, насколько он активен в своей работе, по их составу можно увидеть, какие направления деятельности приоритетны для данного преподавателя, чем он интересуется и к чему стремится. А это, в свою очередь, поможет руководству вуза наиболее целесообразно и продуктивно использовать способности каждого молодого педагога.

Еще одной механикой, которую предлагается внедрить в систему нематериального стимулирования молодых преподавателей, является рейтинг. Его можно выстраивать на основании количества виртуальной валюты, полученной молодым педагогом от коллег и руководства. Интерактивный рейтинг позволит отследить вклад каждого преподавателя в достижение целей, стоящих перед вузом; создать условия для повышения профессиональной активности преподавателей; определить место конкретного преподавателя среди других преподавателей вузов; упростить процедуру выдвижения кандидатур на замещение научно-педагогических должностей. Рейтинговая таблица может быть представлена в личном кабинете на корпоративном портале, не обязательно публиковать всю таблицу целиком, достаточно отобразить 5 первых и 3-5 последних. Лидеры рейтинга получают признание, «славу», а «отстающих» данный рейтинг будет стимулировать к улучшению своих результатов, т. к. быть проигравшим, еще и выставленным на всеобщее обозрение, мало кому понравится. Рейтинг в таком виде будет способствовать движению всех «слоев» сотрудников – и лидеров, и отстающих (Рисунок 55).

1		Семенова А.П.	321
2		Петрова Л.К.	316
3		Мельничук Ю.А.	307
4		Юрков С.С.	298
5		Иванов С.П.	288
234		Любимов С.Ф.	56
235		Норкина Е.А.	43
236		Канарейкина Ю.Л.	23

Рисунок 55. Рейтинговая таблица молодых преподавателей

Эффективная работа геймифицированной системы невозможна без грамотной информационной поддержки, обязательным условием является наличие функционирующего чата или форума на корпоративном портале. Обеспечивать работу данного форума должен ответственный человек, который будет отслеживать достижения преподавателей, появление у них новых бейджей, публиковать поздравления и поддерживать дискуссии. Помимо этого, у молодых преподавателей должна быть возможность поделиться своими достижениями с друзьями и знакомыми через социальные сети. Удобнее всего это сделать через автоматизированные кнопки-ссылки, расположенные на странице, где будут располагаться его бейджи. Пример общего вида личного кабинета преподавателя на корпоративном портале с указанием наград в рамках морального стимулирования представлен на рисунке 56.

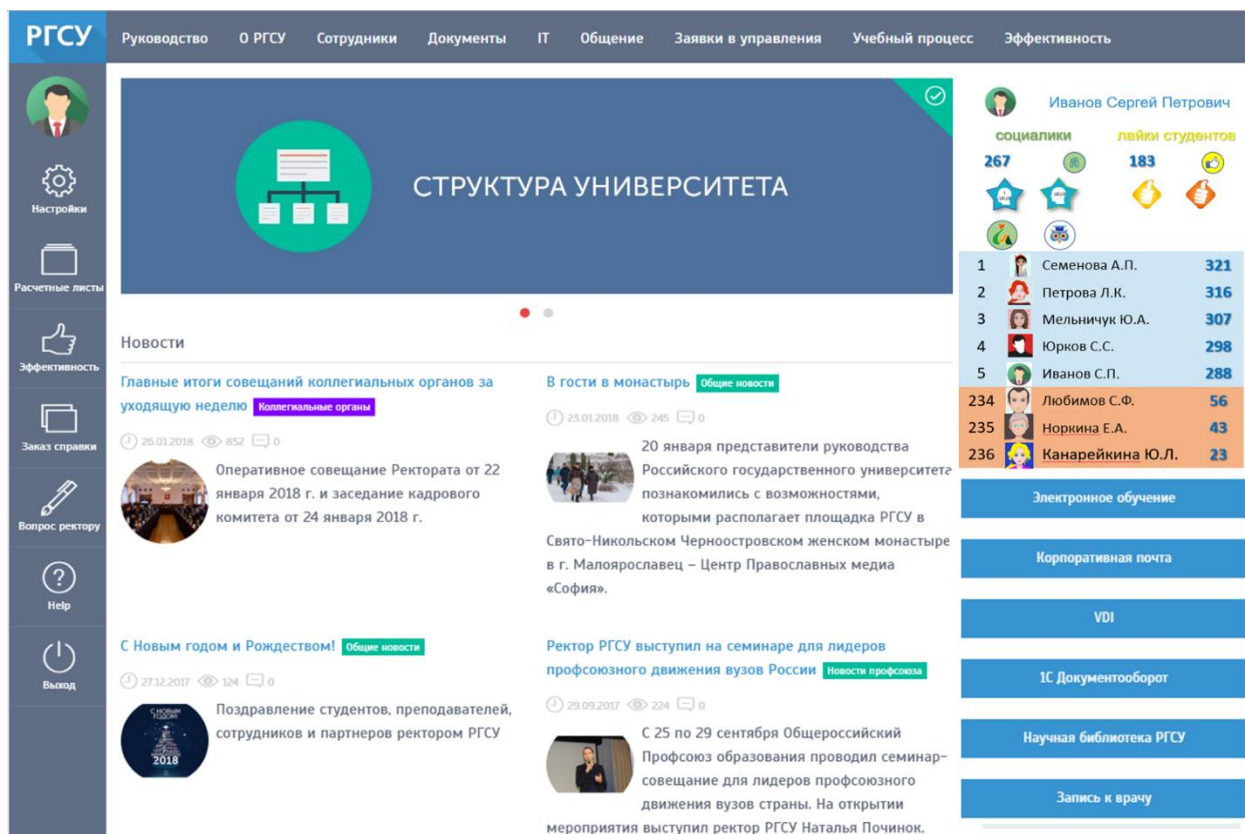


Рисунок 56. Личный кабинет преподавателя на корпоративном портале

Подводя итог, необходимо отметить, что проблемы, выявленные в системе морального стимулирования молодых преподавателей вузов, представляется возможным решить с помощью внедрения модели геймифицированной системы морального стимулирования труда молодых преподавателей вуза, которая предполагает:

1. Использование знаков симпатии (например, игровую валюту) как способа проявления благодарности от коллег и руководства за хорошую работу.
2. Использование знаков симпатии (например, «лайки») как способа выражения одобрения студентами.
3. Присваивание бейджей по результатам набора знаков симпатии от студентов; от коллег и руководства; а также за особые достижения в профессиональной деятельности.
4. Выстраивание рейтинга на основании количества знаков симпатии, полученных от коллег и руководства.

5. Организацию выполнения краткосрочных задач и проектов в виде игровых миссий с составлением рейтингов и награждением бейджами лучших.
6. Отражение в личном кабинете и частично на корпоративном портале достижений преподавателя.
7. Предоставление возможности обмена знаков симпатии на призы, связанные с ценностями учебного заведения, или призы с логотипом вуза, а также представление лучших молодых преподавателей к вузовским и ведомственным наградам (Приложение 4).

Таким образом, использование игрофикации как инновационной технологии повышения эффективности морального стимулирования труда молодых преподавателей Вузов представляется оправданным. Так, у молодых преподавателей появится возможность удовлетворить свою потребность в регулярной обратной связи от руководства, утолить жажду сиюминутного вознаграждения, у них появится ощущение, что выполненная ими работа нужна и важна, что она оценивается руководством, и это будет способствовать их дальнейшему развитию. У руководителей вуза, в свою очередь, появится интерактивный инструмент работы с персоналом, который позволит отслеживать «лучших» и «аутсайдеров» по каждому направлению деятельности. Это даст возможность грамотно распределять все виды ресурсов, упростить процесс выбора преподавателей для решения той или иной задачи, сделать более прозрачной процедуру определения кандидатур на замещение должностей, определить направления развития и совершенствования профессиональной подготовки каждого преподавателя. Используя разные приемы геймификации, руководство вузов способно удерживать интерес преподавателей, повысить их внутреннюю мотивацию, вовремя получить обратную связь и достичь глобальной поставленной цели, разбивая ее на мелкие.

Заключение

Модернизация российской высшей школы, сопровождаемая динамичным развитием рынка образовательных услуг, и, как следствие, усилением конкурентной борьбы образовательных организаций, требует от руководителей любого уровня применения наиболее эффективных форм и способов стимулирования профессорско-преподавательского состава с помощью инновационных HR технологии. Однако целенаправленным действиям руководства высшего учебного заведения, ориентированным на вовлечение профессорско-преподавательского состава в применение современных технологий, удержанию наиболее талантливых из них, все еще уделяется недостаточное внимание.

Положение усугубляется и тем обстоятельством, что сегодня приоритет отдается вузам, которые можно охарактеризовать в таких категориях, как инновационный, первый, ведущий, передовой, имеющий международный «вес» и пр. Одновременно меняется социальный статус преподавателей и не всегда в лучшую сторону. Без целенаправленной работы руководящего состава вуза по обеспечению мотивации научно-педагогических работников добиться таких результатов не представляется возможным. Особенно это актуально в условиях непрерывной реорганизации системы подготовки кадров.

Как представляется, цель данного исследования – разработка на основе социологического анализа методических и научно-практических рекомендаций по применению инновационных технологий в системе стимулирования труда молодых преподавателей высшей школы, – в целом, достигнута.

В общем виде управление социальными системами представляется как воздействие на объект управления с целью его совершенствования для получения требуемого результата. В ходе исследования общих функций

управления автором было выявлено, что нередко к ним относят мотивацию, но исходя из интерпретации данного термина – система внутренних мотивов или факторов, побуждающих человека к деятельности, – представляется более корректным, говоря о функции управления, использовать термин стимулирование. Под стимулированием труда подразумевается создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых потребностей работника, т. е. условием формирования мотивов труда. Главной задачей стимулирования в социологии управления является выделение и сопоставление системы потребностей и мотивов, с одной стороны и системы стимулирования с другой, – от согласования этих двух систем зависит эффективность стимулирования и, как следствие, формирование целесообразного трудового поведения. Материальное стимулирование преподавателей в вузах нередко включает в себя постоянную часть оплаты труда, в которую входит оклад и положенные надбавки по эффективному контракту, и переменную часть, которая состоит из премий и стимулирующих выплат за высокую интенсивность и качество работы, назначаемые на короткий срок (месяц, квартал).

Как показало проведенное исследование, для современной молодежи на первый план выходит материальная сторона трудовой деятельности. Важнейшими мотивами молодого поколения являются уровень оплаты труда и перспектива карьерного роста, также среди значимых мотивов отмечают психологический климат в коллективе, возможность решения интересных профессиональных задач, признание и одобрение результатов работы. В то же время молодые преподаватели приходят в профессию, руководствуясь желанием заниматься научной деятельностью и находиться в интеллектуальной среде, стремлением к самореализации. Среди значимых социальных мотивов преподавательской деятельности отмечают стремление передать знания и опыт, интерес к воспитательной работе, желание принести

пользу обществу. Материальные мотивы не являются для молодых педагогов главенствующими, но это не означает, что сегодня нет необходимости уделять внимание материальному стимулированию, т. к. только при удовлетворении базовых потребностей молодых преподавателей представляется возможным ожидать от них качественной и эффективной работы. При этом необходимо учитывать, что молодые педагоги являются представителями поколения Y, которое характеризуется активным использованием информационных технологий; желанием получать удовольствие от работы; стремлением получать постоянную обратную связь; жадой немедленного вознаграждения и любовью к компьютерным играм. В процессе и материального, и морального стимулирования необходимо учитывать данные особенности молодого поколения и в связи с этим особое внимание уделять инновационным технологиям стимулирования труда, среди которых можно выделить два основных направления: технологии материального и морального стимулирования. Среди первых основными являются:

1) BSC – это сбалансированная система показателей. Основная идея данной системы заключается в последовательном доведении до персонала стратегических целей организации и ключевых факторов успеха через стратегические карты, а затем контроля их достижения через ключевые показатели эффективности.

2) KPI – это ключевые показатели эффективности. Данная система позволяет стимулировать персонал, достигать результаты, управлять фондом оплаты труда и т. д. Разрабатывая систему с использованием KPI необходимо ответственно отнестись к определению показателей и расчету критериев, они должны быть понятны работникам.

3) Эффективный контракт – это трудовой договор с четко определенными показателями и критериями эффективности работы, при достижении которых назначаются надбавки.

Наибольший интерес среди инновационных технологий установления переменной части оплаты труда вызывали следующие:

1) OKR – система целей и ключевых результатов. Применяется во многих международных компаниях. Она состоит из списка целей, каждой из которой соответствует несколько ключевых результатов, а каждый результат имеет индикатор прогресса. Цели должны быть труднодостижимыми, но не невозможными. Процедура целеполагания, как правило, происходит каждый квартал или месяц. Итоги подводятся на основании самооценки и результатов оценки коллег и руководства.

2) Система «5+», используемая в Сбербанке для установления квартальных премий сотрудникам, в значительной мере схожа с системой OKR, оценка в рамках данной системы также проходит ежеквартально на основании самооценки и оценки руководства. Отличительной особенностью является сопровождение оценки обязательной обратной связью.

Среди инновационных технологий морального стимулирования труда особое внимание обратили на себя следующие:

1) RTF – система обратной связи в реальном времени. Она дает возможность работнику получать постоянную обратную связь в виде оценки и комментариев к ней от коллег и руководства по результатам их совместной работы. Для эффективного функционирования данной системы необходим определенный уровень доверия между сотрудниками. Данная система не только стимулирует, но и оказывает положительное влияние на корпоративную культуру и вовлеченность персонала.

2) Инновационной управленческой технологией задействования механизмов внутренней мотивации является геймификация, т. е. использование игровых механик в неигровых процессах. Применение триады PBL дает возможность с помощью применения очков давать подчиненным детальную обратную связь; благодаря использованию бейджей – удовлетворять потребность подчинённых в признании их заслуг, а также создавать визуальное представление достижений работников в различных направлениях профессиональной деятельности, а составление рейтингов позволяет активировать соревновательные мотивы сотрудников.

В работе автор рассматривает молодых преподавателей вузов как представителей особой социальной группы и уточняет их ценностные ориентации, а также потребности. В проведенном исследовании категория «молодой преподаватель» использовалась в отношении преподавателей Вузов в возрасте до 35 лет. Условно молодых педагогов можно поделить на три возрастные когорты: 1) до 25 лет, 2) от 25 до 30 лет, 3) от 30 до 35 лет. На сегодняшний день наблюдается практически полное отсутствие в вузах представителей первой когорты. Для преподавателей в возрасте до 25 лет на первом месте стоят потребности в реализации своего потенциала и признании их способностей и достижений. Именно на данную когорту приходится самый большой объем учебной нагрузки, сложность выполнения которой усугубляется отсутствием педагогических навыков. При этом на сегодняшний день наблюдается неконкурентноспособный уровень оплаты труда молодых преподавателей в Москве и практически полное отсутствие его роста в первые годы трудового стажа. Отсутствие должного внимания и поддержки в развитии данной когорты молодых педагогов чревато тем, что они просто уйдут из преподавательской деятельности, так в ней и не состоявшись.

Для преподавателей в возрасте от 25 до 30 лет на первый план выходят ценности и потребности в стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Как представляется, это связано с тем, что большинство из них создают семьи, и перед ними встает жилищный вопрос, а также возникает проблема содержания семьи. В связи с этим повышается значение материальной мотивации. У представителей данной возрастной когорты наблюдается карьерный рост, вероятнее всего это связано с тем, что молодые преподаватели начинают массово защищать диссертации.

В третьей возрастной когорте от 30 до 35 лет преобладают преподаватели, имеющие ученую степень кандидата наук, для них характерен значительный карьерный рост. Средний уровень заработной платы большинства представителей данной когорты так и не достигает средних показателей по региону.

Согласно данным мониторинга вузов, средний уровень заработной платы педагогов выше 100 тысяч рублей, при этом, по результатам проведенного исследования, средний уровень заработной платы молодых преподавателей в несколько раз ниже. Как представляется, данная диспропорция связана с тем, что эффективный контракт как стимулирующая технология на сегодняшний день практически не работает по отношению к молодым преподавателям.

В большинстве исследуемых вузов в эффективных контрактах отражаются показатели по пяти направлениям: научно-исследовательская деятельность, учебная, методическая, воспитательная и другая педагогическая работа. При этом, как показало проведенное исследование, большая часть показателей и критериев имеют размытую формулировку. Зачастую четкие критерии отсутствуют, а если они и есть, то, в основном, они практически не достижимы для молодых преподавателей. Также среди проблем в применении эффективного контракта был выявлен нередко применяемый монокритериальный характер оценки показателей, который ведёт к потере стимулирующего эффекта.

Согласно результатам исследования в некоторых вузах отсутствует четкая регламентация установления разовых выплат по эффективному контракту. Молодые преподаватели, в связи с этим отмечают, для них весьма затруднительно получить полагающиеся разовые выплаты, т. к. они не знают технологию их установления, а также зачастую они сталкиваются с невозможностью выполнения предъявляемых требований.

Результаты опроса показали, что на сегодняшний день у молодых преподавателей нет доверия к стабильности показателей и критериев эффективного контракта, довольно часто изменяемых, и в связи с этим они не видят смысла достигать установленные сегодня критерии.

В ходе исследования было выявлено, что большинство молодых преподавателей хотели бы иметь возможность видеть в режиме онлайн существующие показатели и критерии эффективного контракта, а также

отслеживать свои достижения и ближайшую перспективу на корпоративном портале.

Несмотря на выявленные проблемы в применении эффективного контракта в стимулировании молодых преподавателей, сами педагоги поддерживают применение данной технологии с целью повышения мотивации научно-педагогических работников, но при условии ее усовершенствования.

В ходе оценки применяемых механизмов установления переменной части оплаты труда молодых преподавателей было определено, что к переменной части в вузах относится выплата за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ. Как показали результаты исследования, большинство педагогов до 35 лет получают эту выплату ежемесячно, при этом оценка преподавателей с целью её установления нередко происходит раз в семестр или год. В связи с этим теряется стимулирующий эффект данной выплаты, т. к. у молодого преподавателя не формируется понимание того, что получение переменной части оплаты труда напрямую зависит от результатов его труда.

По результатам проведенного исследования было выявлено, что подавляющему большинству молодых преподавателей незнакомы показатели и критерии, по которым происходит оценка с целью установления выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ. А также им не понятны правила и механизмы назначения данной выплаты.

Молодые преподаватели в ходе опроса выделили главные, на их взгляд, характеристики успешной системы оценки преподавателей с целью установления выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ:

- открытость и понятность показателей и критериев,
- наличие обратной связи от руководства при оглашении результатов оценки, доступность и понятность правил, по которым проводится оценка,
- частота оценки: раз в месяц или квартал,

- возможность проводить оценку на корпоративном портале, в режиме онлайн.

В ходе исследования было выявлено, что существующая в настоящее время в РГСУ система «Личный вклад» во многом соответствует озвученным пожеланиям молодых преподавателей. Но было установлено, что данная система работает не в полную силу и причина, вероятнее всего, заключается в отсутствии четких критериев оценки.

Таким образом, существующие в большинстве вузов подходы к установлению переменной части оплаты труда, неэффективно работают с преподавателями в возрасте до 35 лет.

Исследование существующего опыта по моральному стимулированию в ряде вузов показало, что нередко оно приурочивается к подведению итогов работы вуза за год, либо к памятным и юбилейным датам и сводится для молодых преподавателей к вручению им благодарностей или грамот. Большинство молодых преподавателей моральное стимулирование труда существенно мотивирует, при этом полную удовлетворенность моральным стимулированием высказывали меньше 10 % из них. Причины неэффективности систем морального стимулирования педагоги видят в

- редком применении поощрения;
- применении однотипных методов морального стимулирования;
- неясности критериев поощрения;
- зависимости поощрения от отношений с руководством, т.е. его субъективизме.

Подавляющее большинство опрошенных молодых преподавателей считают, что решить данные проблемы можно с помощью применения геймификации в моральном стимулировании педагогов.

На основе результатов эмпирического исследования был разработан проект совершенствования системы стимулирования труда молодых преподавателей вузов Москвы, в целях повышения эффективности работы молодых преподавателей и большего их вовлечения в образовательный

процесс. Данный проект состоит из трех направлений, первое – это пути совершенствования технологии эффективного контракта для молодых педагогов, они включает в себя следующие рекомендации:

- измерять все показатели в цифровых величинах;
- способ измерения должен обеспечивать объективность результата;
- каждому показателю устанавливать несколько критериев, для выявления перспективы развития;
- устанавливать специальные показатели для молодых преподавателей;
- применять отдельные критерии для особых категорий молодых преподавателей;
- разработать заявочную форму на корпоративном портале для получения разовых выплат;
- утвердить в руководящих документах принципы, не допускающие снижения достигнутого уровня;
- создать интерактивную форму на корпоративном портале для информационного обеспечения функционирования эффективного контракта.

Второе направление проекта совершенствования системы стимулирования труда молодых преподавателей заключается в преобразовании системы установления переменной части оплаты труда за счет

- формулировки конкретных показателей и критериев, а также их уточнения их перед началом отчетного периода;
- установления для каждого показателя нескольких критериев;
- установление переменной части оплаты труда на основании самооценки преподавателя и оценки руководства;
- проведения оценки ежемесячно или ежеквартально;
- создания интерактивной формы на корпоративном портале.

Внедрение данных преобразований позволит затронуть не только материальное, но и моральное стимулирование. Усилить моральное воздействие данной системы возможно с помощью внедрения в систему стимулирования труда основных механик геймификации. На основе результатов проведенного исследования были разработаны рекомендации по внедрению геймификации в целях повышения мотивации преподавателей. В частности, обращено особое внимание на необходимость проведения следующих мер:

- использовать игровую валюту как способ проявления благодарности от коллег и руководства за хорошую работу;
- использовать «лайки» как способ выражения одобрения студентами;
- присваивать бейджи по результатам голосования студентов, по количеству виртуальной валюты от коллег и руководства, за особые достижения в профессиональной деятельности;
- выстраивать рейтинг на основании количества виртуальной валюты, полученной от коллег и руководства;
- дать возможность обмена игровой валюты на призы, связанные с ценностями учебного заведения, или призы с логотипом вуза;
- создать интерактивную форму на корпоративном портале.

Только при сочетании всех видов мотивации можно повысить эффективность всей системы стимулирования персонала, а, следовательно, и деятельность высшего учебного заведения, в целом.

Развитие научных исследований по данной тематике возможно в следующих направлениях:

1. Разработка модели стимулирования труда преподавателей и административного персонала высших учебных заведений.
2. Анализ возможностей применения геймификации при решении задач социального и профессионального развития молодых преподавателей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**Нормативные правовые акты**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт]. [2001]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 28.08.2019).
2. Указ Президента РФ от 07.05.2012 N 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики" [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт]. [2012]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129344/ (дата обращения: 28.08.2019).
3. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // <http://www.consultant.ru/>. 2012. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129344/ (дата обращения: 28.08.2019).
4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.12.2017 г. № 1642 // КонсультантПлюс. 2017. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?rnd=E953B421A8EBF7AB36E889B5970CFBA3&req=doc&base=LAW&n=316928&dst=100019&fld=134&stat=refcode%3D16876%3Bdstident%3D100019%3Bindex%3D0#vijbvigrz> (дата обращения: 28.08.2019).
5. Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 № 23 (ред. от 29.11.2018) "О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов" [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт]. [2013]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_141271/ (дата обращения: 28.08.2019).
6. Постановление Правительства РФ от 27.06.2016 № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований,

обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт]. [2016]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200290/ (дата обращения: 28.08.2019).

7. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 — 2018 годы, утв. распоряжением Правительства РФ от 26.11. 2012 г. № 2190-р // КонсультантПлюс. 2012. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138313/ (дата обращения: 28.08.2019).

8. Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015) Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт]. [2012]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138313/ (дата обращения: 28.08.2019).

9. Письмо Минобрнауки России от 12 сентября 2013 года № НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»» // КонсультантПлюс. 2012. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153648/ (дата обращения: 28.08.2019).

10. Письмо Минобрнауки России от 12.09.2013 N НТ-883/17 "О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт]. [2013]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153648/ (дата обращения: 23.06.2019).

11. Приказ Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» // КонсультантПлюс. 2013. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149028/ (дата обращения: 28.08.2019).

12. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 N 167н (ред. от 20.02.2014) «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт]. [2013]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149028/ (дата обращения: 28.08.2019).

Научные труды

1. Burke B. Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things. Brookline: Bibliomotion, 2014. 162 p.
2. Drucker. «A New Discipline» // Success!-Januaiy, Februauiy 1987. P. 18.
3. Lim R.H. Job Search Behaviors of Graduating College Seniors: A Test of the Social Cognitive Model of Career Self-Management // College Park, Md. P. 116. URL: https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/15799/Lim_umd_0117E_15544.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
4. McAbee S.T. Personality, Interpersonal Skills, and Students. Houston Texas. 2014. 144 p.
5. McGregor D. The Human Side of Enterprise, Annotated Edition. McGraw-Hill Education, 2006. 480 p.
6. Missaoui, S., Kassem, F., Viviani, M. et al. LOOKER: a mobile, personalized recommender system in the tourism domain based on social media user-generated content. Personal and Ubiquitous Computing. pp. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1007/s00779-018-01194-w>

7. Oxford Russian Dictionary. Oxford University Press, 2007. 1344 p.
8. Sztompka P. Trust: A Sociological Theory. — Cambridge: Cambridge University Press, 1999. 214 p.
9. Van Hooft E.A.J., Born M.P., Taris T.W., Van Der Flier H. Job search and the theory of planned behavior: Minority-majority group differences in The Netherlands. // Journal of Vocational Behavior, No. 65, 2004. Pp. 366–390.
10. Vroom V. Work and Motivation. Jossey-Bass, 2011. 404 p.
11. Zikic J., Saks M.A. Job search and social cognitive theory: The role of career-relevant activities // Journal of Vocational Behavior, No. 74, 2009. Pp. 117-127.
12. Алексеев А. Н. Драматическая социология и социологическая ауторефлексия. СПб.: Норма, Т.1. 2003. – 592с.
13. Андреева Г.М. Социальная психология. 5-е изд., испр. и доп. – М.:Аспект Пресс, 2009. – 363 с.;
14. Антипина Г.С. Теоретико-методологические проблемы исследования малых социальных групп. Л.:Издательство Ленинградского университета, 1982. — 112 с.
15. Анцупов А.Я, Березина Т.Н., Бокарева В.Б., Володарская Е.А., Гайдамашко И.В., Глушко А.Н., Гнездилов Г.В., Гостев А.Н., Григорьев С.М., Григорьева М.А., Ершова Р.В., Золотухин А.В., Кандыбович С.Л., Крук В.М., Лаптев Л.Г., Лысаков Н.Д., Миронова О.И., Письменский Г.И., Разина Т.В., Смирнова Т.В. и др. Психология эффективного труда в социальной сфере (монография). М.: Объединенная редакция (Москва), 2019. 621 с.
16. Астафьев Я.У., Шубкин В.Н. Социология образования / Социология в России. 2-е изд. / Под ред. В.А. Ядова. М.: Институт социологии РАН, 1998. – 696 с.;
17. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учебное пособие. М.: Проспект, 2005. 444 с.
18. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. М.: Academia, 2013. 224 с.

19. Байнова М.С. Мотивация труда преподавателей вузов России: концепция современного социального управления: Дис.. канд. социол. наук: 22.00.08 / М.С. Байнова. М. 2002. 200 с.
20. Белановский С.А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. М.: Наука, 1988. 168 с.
21. Белокрылова О., Тимошенко Е., Михалкина. Молодежный сегмент рынка труда в посткризисной экономике: особенности, структура, повышение конкурентоспособности молодежи. Ростов н/Д: изд-во Рост. ун-та, 2005.
22. Березовская Е.А. Молодые преподаватели: потребности и возможности их реализации в ВУЗе // Высшее образование в России. 2016. Т. 11. №. 206. С. 97–102.
23. Березовская Е.А. Привлечение и сохранение молодых преподавателей в системе высшего образования // Высшее образование в России. 2014. Т. 6. С. 117-122.
24. Бестужев-Лада И.В. Прогнозирование социальных потребностей молодежи. Опыт социологического исследования. М.: ИС АН СССР. 1978.
25. Богдан Н.Н. Мотивация профессиональной деятельности как основной фактор управления персоналом высшей школы в условиях рыночной экономики (региональный аспект): Дис.. канд. социол. наук: 22.00.08 / Н.Н. Богдан. Новосибирск. 2003. 233 с.
26. Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. М: Либроком, 2009. 264 с.
27. Валеев Э.Р., Камашева А.В. Использование теории геймификации в повышении мотивации работников // Современная экономика: проблемы и решения. 2016. Vol. 10. No. 82. С. 60-66.
28. Василенко О.Ю. Пути совершенствования стимулирования труда преподавателей вузов: Дис.. канд. эконом. наук: 08.00.05 / О.Ю. Василенко. Омск. 2002. 227 с.
29. Вербах К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 160 с.

30. Гаспаришвили А.Т. Инновации и традиции в российском высшем образовании: социально-экономические аспекты. Социально-гуманитарные знания. 2019. № 4. С. 35-41.
31. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) [Текст]: Монография. М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА, 2016. 352 с.
32. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) [Текст]: монография / Б. М. Генкин. М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА, 2016. 352 с.
33. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. Учеб. пособие. М.: ИНФРА, 2007. 282 с.
34. Гимпельсон В.Е. Нужны ли нашей промышленности квалифицированные работники? История последнего десятилетия. М: Изд. дом Высшей школы экономики, 2010.
35. Гордон Л.А. К изучению общественных проблем труда в России первой половины 90-х гг.: субъекты и объекты социально-трудовых отношений / Л.А. Гордон, В.Г. Гимпельсон, Э.В. Клопов и др. М.: ИМЭМО РАН, 1996.
36. Гордон Л.А. Социальная политика в сфере оплаты труда. Социологические исследования. 1987. № 4.
37. Горшков М.К. Молодежь России: социологический портрет [Текст] / М. К. Горшков, Ф. Э. Шереги. М.: ЦСПиМ, 2010. 592 с.
38. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Молодежь России: социологический портрет. М: ЦСПиМ, 2010. 592 с.
39. Гостев А.Н. Трудоустройство молодежи: проблемы, место в системе социальных ценностей // Современные исследования социальных проблем. 2016. № 1. С. 185.
40. Гостев А.Н. Управление высшим образованием: российские традиции. М.: Современная гуманитарная академия, 2016. 177 с.

41. Гохберг Л.М., Китова Г.А., Кузнецова Т.Е., Шувалова О.Р. Российские ученые: штрихи к социологическому портрету. М.: НИУ—ВШЭ, 2010. 140 с.
42. Гохберг Л.М., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В. Индикаторы образования: 2016: статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2016. 320 с.
43. Дуракова И.Б., др. и. Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 570 с.
44. Дюркгейм Э. Социология образования. М.: Интор, 1996. 80 с.
45. Дятченко Л.Я. Социальные технологии в правлении общественными процессами. – Белгород: Центр социальных технологий, 1993 – 343 с.
46. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2016. 384 с.
47. Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога. М.: Политиздат, 1983. 144 с.
48. Заславская Т.И. Избранные произведения: Социальная экономика и экономическая социология. М.: Экономика, 2007. Т. 1. 2007. 734 с.
49. Зборовский Г.Е. Социология образования: задачи и парадигмы. Высшее образование в России. 2006. №1. С 131-138.
50. Зборовский Г.Е. Социология образования. М.: Гардарики. 2005. 383 с.
51. Зикерманн Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
52. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Питер-е изд. СПб: Питер, 2011. 512 с.
53. Иванов В.Н., Пахрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2001. — 327 с.

54. Иконникова С.Н. Молодежь. Социологический и социально-психологический анализ. Л. 1974. 53 с.
55. Каплан Р.С., Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003. 304 с.
56. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Долженкова Ю.В., Пугач С.П., Михайлов Ф.Б., Эсаулова И.А., Симонова М.В., Шаталова Н.И., Сотникова С.И., Свистунов В.М. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях (монография). М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 242 с.
57. Кибанов А.Я. Управление персоналом: энциклопедия. М: Инфра-М, 2010. 554 с.
58. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Проспект, 2018. 64 с.
59. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В., Баткаева И.А., и др. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях (монография). М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 242 с.
60. Кириллов А.В. Уточнение понятийного аппарата в интересах повышения эффективности управления. Экономика и управление. 2013. Т. 10. № 96. С. 55–59.
61. Кириллов А.В., Хазанович Э.С. Современные условия и тенденции развития рынка труда и их отражение в образовательной деятельности // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. № 4(21). С. 36-44.
62. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика. Минск: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. 512 с.
63. Князева Н.Ю. Взаимодействие вуза и работодателей: проблемы трудоустройства выпускников и пути их решения // Социальная политика и социология. 2014. № 3. С. 234-241.
64. Колпастикова Г.В. Развитие методов мотивации труда в системе управления персоналом негосударственного вуза: Автореф. дис.. канд. эконом. наук / Г.В. Колпастикова. Москва. 2007. 28 с.

65. Константиновский Д.Л. Динамика неравенства. Российская молодежь в меняющемся обществе: ориентации и пути в сфере образования (от 1960-х годов к 2000-му). М.: Эдиториал УРСС, 1999. С. 235-236.
66. Константиновский Д.Л. Про погоду и образование. Социологический журнал. 2012. № 4. С. 130-141.
67. Корнеева А.А. Теоретические основы мотивации труда преподавателей высшей школы: Дис. канд. эконом. наук: 08.00.01 / А.А. Корнеева. Москва. 2007. 176 с.
68. Кошарный В.П., Корж В. Трудовые ценности и установки современной студенческой молодежи // Общественные науки. Социология. 2012. № 1. С. 126-135.
69. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 487 с.
70. Крыштановская О.В. Профессиональное самоопределение личности и стратегии студенческой молодежи // Вестник университета. 2019. № 2. С. 137-140.
71. Ленькова Р.В. Социология молодежи. М.: Юрайт, 2019. 416 с.
72. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность (сборник). М.: Смысл; Академия, 2004. 352 с.
73. Лешина М.А. Автоматизированная методика принятия решений по стимулированию труда преподавателей вузов (монография). Вязьма: ОАО «Вяземская типография», 2010. 132 с.
74. Лунев С.А. Формирование мотивации и стимулирования труда преподавателей высших учебных заведений: Дис.. канд. эконом. наук: 08.00.05 / С.А. Лунев. Москва. 2004. 193 с.
75. Любко Е. Легкая геймификация в управлении персоналом. М.: Издательские решения, 2018. 280 с.
76. Мазаев Ю.Н. Жизненные стратегии молодежи - разнообразие выбора // Материалы Афанасьевских чтений, Т. 1, № 13, 2015. С. 290-297.
77. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб: Питер, 2007. 672 с.

78. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб: Питер, 2014. 352 с.
79. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. М: Вильямс, 2017. 672 с.
80. Митрофанова В.В. Профессиональные стандарты в вопросах и ответах // Секретарь-референт. 2015. № 4. С. 39-43.
81. Михалева О.М. Совершенствование системы мотивации труда профессорско-преподавательского состава вузов: Дис.. канд. эконом. наук: 08.00.05 / О.М. Михалева. Москва. 2009. 184 с.
82. Нечаев, В.Я. Социология образования. М.: Изд-во МГУ, 1992. 200 с.
83. Одегов Ю.Г., Федченко А., Дашкова Е.С. Мотивация трудовой деятельности. М.: Альфа-Пресс, 2009. 336 с.
84. Олейникова О.Н., Муравьева А.А. Профессиональные стандарты. Принципы формирования, назначение, структура. Изд. НИИ развития профессионального образования, 2011. 80 с.
85. Осипов А. М. Социология образования: Очерки теории. Ростов н/Д: Феникс, 2006. 504 с.
86. Осипов Г.В. Введение в социологическую теорию. М.: Наука, Вече, 2010. 336 с.
87. Парсонс Т. Научная дисциплина и дифференциация наук. М: Прогресс, 1980. 76 с.
88. Привалова Г.Ф. Управление социальными системами. Кемерово: КемГУКИ, 2014. 220 с.
89. Протасова И.И. Модернизация системы управления мотивацией труда преподавателей в сфере высшего образования: Дис.. канд. эконом. наук: 08.00.05 / И.И. Протасова. Новосибирск. 2012. 193 с.
90. Разумова Т.О. Выпускники вузов на рынке труда России: монография. М.: ТЕИС, 2007. 232 с.
91. Римская О.Н. Мотивация преподавателей вузов в системе менеджмента качества образования: монография. Томск. 2006. 121 с.

92. Ручкин Б.А. Молодежь и становление новой России // Социс, Т. 5, 1998. С. 90-98.
93. Сафонова О.М. Особенности профессиональной мотивации преподавателей экономических вузов // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 152-156.
94. Скачкова Л.С. Адаптационное поведение молодых специалистов на рынке труда: концепция, факторы, инструментарий: автореф. дис. канд. экон. наук. Ростов-на-Дону. 2011. 23 с.
95. Скрауч О.Н. Мотивация научной деятельности молодых ученых: автореф. дис. ... канд. социол. наук / О.Н. Скрауч. Тюмень. 2013. 30 с.
96. Собкин В.С. Социология образования 1980 – 2003 гг. М.: Центр социологии образования РАО, 2004. 120 с.
97. Соловцова М.С., Ананченкова П.И., Шапиро С. Совершенствование системы стимулирования труда работников сферы высшего образования: монография. Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2017. 138 с.
98. Соломанидина О., Соломанидин В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. 323 с.
99. Социологическая энциклопедия: В 2т. / Национальный общественный научный фонд / Руководитель научного проекта Г.Ю. Семигин; Главный редактор В.Н. Иванов. М: Мысль, 2003. 694 с.
100. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. Редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. М: Издательство НОРМА, 2000. 488 с.
101. Титма М.Х. Молодое поколение. М.: Мысль, 1986. 255 с.
102. Тощенко Ж.Т. Социология труда: генезис идей в контексте мировых и российских реалий (опыт нового прочтения). Мир России. Социология. Этнология. 2004. Т.13. № 4. С. 40-61.

103. Тощенко Ж.Т. Социология труда: опыт нового прочтения. М.: Мысль, 2006. 333 с.
104. Тощенко, Ж.Т. Тезаурус социологии: темат. слов.-справ. / под ред. Ж.Т. Тощенко. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 487 с.
105. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М: Контроллинг, 1991. 104 с.
106. Телегина И.П., Краковецкая И.В. Подходы к оценке мотивации профессиональной деятельности работников высшей школы на основе инноваций // Вестник Томского Государственного Университета. Экономика. 2010. № 3. С. 59-63.
107. Тимошенко Е. С. Молодежный сегмент рынка труда в посткризисной экономике: особенности, структура, повышение конкурентоспособности молодежи: Дис. канд. эконом. наук: 08.00.05 /Е.С. Тимошенко. Ростов н/Д. 2004. 181 с.
108. Уваров, В.Н. О систематизации инновационных социальных технологий // Современная социология: состояние и перспективы... С. 12-14.
109. Узнадзе Д.Н. Общая психология. СПб.: Питер, 2004. 413 с.
110. Уржа О.А. Социальная инженерия как методология управленческой деятельности. // Социологические исследования. 2017. Т. 10. С. 87-96.DOI: 10.7868/S0132162517100099.
111. Федорищева Т.А. Геймификация в мотивации персонала: принципы, методы и формы // Проблемы развития современной экономики. 2016. Vol. 7. С. 12-15.
112. Филиппов Ф.Р. Социология образования. М.: Наука, 1980. 145 с.
113. Философская Энциклопедия. В 5-х т. Под редакцией Ф.В. Константинова. М: Советская энциклопедия, 1960.
114. Философский энциклопедический словарь. М: Сов. энциклопедия, 1983. 704 с.

115. Хайдакин В.П. Управление трудовым потенциалом профессорско-преподавательского состава как условие повышение конкурентоспособности вуза: автореф. дис. канд. эконом, наук: 08.00.05. М. 2012. 27 с.
116. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б.Б. Мотивация к работе. М.: Вершина, 2007. 240 с.
117. Чернышкина Н.Я. Трудоустройство выпускников вузов: опыт социологического анализа 2013. № 59. С. 58-63.
118. Чупров В.И., Zubok Ю.А. Социология молодежи. М.: НОРМА, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 336 с.
119. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 224 с.
120. Шереги Ф.Э. Российская молодежь: настроение, ожидания, ценностные ориентации. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2013. 93 с.
121. Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л. Социология труда. Условия труда педагогов [Текст] / Ф.Э. Шереги, А.Л. Арефьев. М.: Юрайт, 2017. 327 с.
122. Шепель М.В. Управленческая антропология: Человековедческая компетентность менеджера. М.: Народное образование, 1999. 432 с.
123. Шишов В.В., Лавров Н.А. Проблемы трудоустройства выпускников вузов МГТУ им. Баумана // Холодильная техника. 2012. № 10. С. 42-45.
124. Шкаратан О.И. Промышленное предприятие: Социологические очерки. М.: Мысль, 1978. 263с.
125. Щепетков С.С. Факторы успешного трудоустройства молодых специалистов - выпускников ВУЗов // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. 2015. № 18. С. 85-91.
126. Юдина Т.Н., Мазаев Ю.Н. Уровень притязаний выпускников московских вузов к содержанию и оплате труда: результаты социологического исследования // I чтения памяти В.Т. Лисовского: сборник научных трудов. 2017. С. 336-341.

127. Ядов В.А. Мотивация труда: проблемы и пути развития исследований. Советская социология. М., 1982.–Т.2. С.29-38.

Интернет-источники

1. HeadHunter. Настроение молодых специалистов на рынке труда // HeadHunter. 2017. URL: <https://hhcdn.ru/file/16454173.pdf> (дата обращения: 23.06.2019).
2. HeadHunter. Результаты опроса молодых специалистов о важных аспектах выбора работодателя в начале карьеры // HeadHunter. 2018. URL: <https://hhcdn.ru/file/16625765.pdf> (дата обращения: 23.06.2019).
3. HeadHunter. Состояние российского рынка труда для молодых специалистов // HeadHunter. 2018. URL: <https://hhcdn.ru/file/16625813.pdf> (дата обращения: 23.06.2019).
4. Зарплатные ожидания и потребности возрастных сотрудников в России [Электронный ресурс] // HeadHunter: [сайт]. [2019]. URL: <https://hh.ru/article/research> (дата обращения: 23.06.2019).
5. Молодые специалисты на рынке труда URL: http://www.usurt.ru/ru/data/index5/files/8_11/063_5_8_11.doc
6. Настроение молодых специалистов на рынке труда [Электронный ресурс] // HeadHunter: [сайт]. [2017]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16454173.pdf> (дата обращения: 23.06.2019).
7. Работодатели не понимают поколение Y [Электронный ресурс] // Superjob.ru: [сайт]. [2015]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111816/rabotodateli-ne-ponimayut-pokolenie> (дата обращения: 09 марта 2019)
8. Сведения о функционировании системы высшего образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn----8sblcdzzacvuc0jbg.xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/opendata/7710539135-VPO> (дата обращения: 23.06.2019).
9. Форма № ВПО-1 «Сведения о деятельности образовательном учреждении, реализующем программы высшего профессионального

образования» [Электронный ресурс] // Министерство науки и высшего образования РФ: [сайт]. [2018]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/ru/activity/statan/stat/highed/> (дата обращения: 28.08.2019).

Программа социологического исследования

Тема: «Система стимулирования труда молодых преподавателей вузов»

I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1. Обоснование проблемы исследования

Одной из первостепенных задач в сфере высшего образования в России является повышение его эффективности. Основой для решения проблем в данной сфере является наличие высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава вузов. В этой связи проблемы привлечения, закрепления и мотивирования молодых преподавателей приобретает особую актуальность. Согласно последним исследованиям доля молодых педагогов в вузах составляет менее пятой части от общего количества научно-педагогических работников. Сопоставляя данные и сведения по средним зарплатам в профессиональных областях у молодых специалистов в первые несколько лет работы, можно отметить, что уровень оплаты труда молодых педагогов более чем в 2 раза меньше, чем у начинающих специалистов из таких областей, как юридическая поддержка, маркетинг, реклама, управление персоналом, разработка программного обеспечения и др. Неконкурентоспособный уровень оплаты труда молодых преподавателей в Москве и практически полное отсутствие его роста в первые годы трудового стажа делают преподавательскую работу в высших учебных заведениях для представителей данной социальной группы все менее привлекательной для молодежи.

Проблема заключается в противоречии между необходимостью закрепления молодых преподавателей вузов и недостаточной эффективностью системы стимулирования их труда.

2. Объектно-предметная область исследования

Объектом данного социологического исследования выступают молодые преподаватели вузов.

Предмет социологического исследования – система стимулирования труда молодых преподавателей вузов.

3. Цель и задачи исследования

Цель настоящего социологического исследования – комплексное изучение и анализ системы стимулирования труда молодых преподавателей вузов.

Задачи исследования

1. Выявление потребностей и мотивов трудовой деятельности молодых преподавателей, как представителей особой социальной группы.

2. Определение особенностей функционирования эффективного контракта в вузах по отношению к молодым педагогам.

3. Оценка удовлетворенности молодых преподавателей работой эффективного контракта.

4. Определение эффективности применяемых механизмов установления переменной части оплаты труда молодым научно-педагогическим работникам.

5. Выявление представлений о путях совершенствования механизмов установления переменной части оплаты труда молодым педагогам.

6. Оценка удовлетворенности молодых преподавателей существующей системой морального стимулирования в вузах.

7. Выявление представлений об использовании геймификации в интересах повышения мотивации научно-педагогического коллектива.

8. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда молодых преподавателей вузов.

4. Системный анализ объекта исследования

Для достижения цели работы необходимо проанализировать внешние и внутренние факторы влияния на систему стимулирования труда молодых преподавателей, современные технологии в сфере управления персоналом, графически это можно представить следующим образом (Рисунок 1).



Рисунок 1. Концептуальная модель социологического исследования применения инновационных технологий в системе стимулирования труда молодых преподавателей вузов

Данная модель позволяет нам выделить и проанализировать следующие элементы: а) систему внешних факторов; б) систему внутренних факторов; в) систему стимулирования молодых преподавателей высших учебных заведений с применением инновационных технологий.

В настоящем исследовании категория «молодой преподаватель» используется в отношении преподавателей вузов в возрасте до 35 лет. Возрастные критерии в данном определении являются достаточно важными. Они нашли свое обоснование еще в советские годы, когда «молодым учёным» именовался обладатель высшего профессионального образования, которому ещё не исполнилось 35 лет.⁸⁹

Сегодня к молодым ученым принято относить преподавателей вуза или научных сотрудников, имеющих ученую степень кандидата наук и не

⁸⁹ Телегина, И.П. Подходы к оценке мотивации профессиональной деятельности работников высшей школы на основе инноваций // Вестник Томского Государственного Университета. – 2010. – № 3. – С. 60.

достигших возраста 35 лет (п.п. 1.11 Федеральной целевой научно-технической программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки и техники»).

Согласно Приказу Министерства образования и науки РФ от 29.07.2009 № 276 «О перечне показателей, критериях и периодичности оценки эффективности реализации программ развития университетов» под «молодым ученым» понимается работник до достижения, им следующего возраста: доктор наук – 40 лет, кандидат наук – 35 лет, работник без степени – 30 лет».

В соответствии с Постановлением Правительства Москвы от 27.11.2007 г. № 1002 «О внесении изменений в постановление Правительства Москвы от 23 марта 2004 г. № 172-ПП молодыми специалистами считаются лица, соответствующие следующим требованиям:

- не старше 35 лет;
- получившие высшее профессиональное образование;
- поступившие на работу в государственные образовательные учреждения системы Департамента образования города Москвы.

Главными критериями, характеризующими молодых преподавателей как социальную группу, выступают наличие высшего образования не ниже уровня магистра (специалиста) и стремление к его совершенствованию; научно-педагогический профиль профессиональной деятельности; принадлежность представителей группы к поколению «Y».

Основными характеристиками поколения Y являются:

- активное использование информационных технологий;
- стремление получать удовольствие от работы;
- желание постоянно взаимодействовать с коллегами и учиться у них чему-то новому;
- стремление получать постоянную обратную связь;
- нацеленность на результат;
- жажда немедленного вознаграждения;
- стремление к разнообразию и новым впечатлениям;

- многозадачность;
- любовь к играм, поскольку они выросли, играя в компьютерные игры, имеющие, достаточно одинаковую, интуитивно понятную для поколения Y логику.

Согласно исследованиям «Зарплатные ожидания и потребности возрастных сотрудников в России» и «Важные аспекты выбора работодателя в начале карьеры», проведенных службой исследований компании HeadHunter⁹⁰ в 2016 – 2017 гг., самыми важными условиями работы для молодежи на сегодняшний день являются перспективы карьерного роста и уровень оплаты труда, который должен соответствовать вкладу в работу компании. Также среди значимых условий труда соискатели до 35 лет отметили следующие: официальное оформление, стабильность выполнения обязательств работодателя; профессиональное обучение и развитие; атмосфера взаимного уважения; размер и прозрачность выплат бонусов и премий.

Однако для преподавателей вузов получение материальных выгод и в настоящее время не является сверхзначимой ценностью, ради достижения которой они занимаются профессиональной деятельностью⁹².

Отечественные исследователи указывают такие специфические мотивы профессорско-преподавательского состава, как стремление заниматься научной деятельностью, желание находиться в интеллектуальной среде, стремление к самореализации, престиж преподавательского труда и др.⁹³

Среди ведущих мотивов трудовой деятельности преподавателей вузов обычно выделяют самореализацию; престиж специальности, имидж и престиж вуза, возможность карьерного роста; познавательный процесс, поиск истины, интерес к выбранной специальности, желание вести научно-

⁹⁰ Зарплатные ожидания и потребности возрастных сотрудников в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hh.ru/article/research>

⁹¹ Результаты опроса молодых специалистов о важных аспектах выбора работодателя в начале карьеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16625765.pdf>

⁹² Сафонова, О.М. Особенности профессиональной мотивации преподавателей экономических вузов [Текст] / О.М. Сафонова // Высшее образование в России. - 2009. №9.- С. 152-156.

⁹³ Хайдакин, П.В. Управление трудовым потенциалом профессорско-преподавательского состава как условие повышение конкурентоспособности вуза: автореф.дис....канд. эконом, наук: 08.00.05 [Текст] / Хайдакин Павел Викторович. - М., 2012.-27с., С. 12-13.

исследовательскую деятельность, творческий характер и содержание работы; социальные мотивы – желание передать знание и опыт молодому поколению, интерес к воспитательной работе, желание принести пользу обществу; материальные стимулы – рост заработной платы, возможность дополнительного заработка; самоутверждение и саморазвитие - возможность повышения квалификации, признание в виде ученых степеней и званий, возможность развития интеллектуального потенциала, принадлежность к семейной династии; прочие мотивы - удобный график работы, продолжительный отпуск в летний период, работа в государственном учреждении, благоприятная интеллектуальная и культурная среда и др.⁹⁴ Следует отметить, что мотивы работников во многом зависят от требований, выдвигаемых государством к их деятельности.

Исходя из этого, можно рассматривать молодых ученых как одну из особых социальных групп научно-педагогических работников, которая с одной стороны, несет в себе характерные черты и ценностные ориентации современной молодежи, а с другой стороны, отражает ценностные приоритеты научно-педагогического профессионального сообщества.

5. Теоретическая интерпретация основных понятий

Стимулирование труда — это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на персонал посредством влияния на условия его жизнедеятельности, с использованием мотивов, движущих его трудовой деятельностью.⁹⁵

Материальное стимулирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналу за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

⁹⁴ Телегина И.П. Подходы к оценке мотивации профессиональной деятельности работников высшей школы на основе инноваций / И.П.Телегина, И.В. Краковецкая // Вестник Томского Государственного Университета. Экономика. -2010. -№3. -С.59-63.

⁹⁵ Кибанов, А.А. Управление персоналом: Энциклопедия [Текст] / Под ред. Кибанова А.А. - М.:ИНФРА-М, 2017. С. 488

Моральное стимулирование – это различные поощрения, предоставляемые работнику без выплаты наличных денег.

Стимул — это внешнее побуждение к какому-либо действию.⁹⁶

Трудовая мотивация — это внутреннее убеждение человека в необходимости качественно и в срок выполнить поставленные задачи, которое возникает при правильном стимулировании.

Внутренние мотивы — порождаются общественной полезностью труда, удовлетворением, которое приносит работа благодаря творчеству, участию в организации и управлении, общению с людьми.

Внешние мотивы — побуждения, которые находятся за пределами труда как такового: заработная плата, боязнь осуждения, стремление к престижу и т.д.

Эффективный контракт – это трудовой договор, в котором чётко определены показатели эффективности работы, и критерии, при достижении которых назначаются надбавки.

Показатель – это доступная непосредственному измерению характеристика.

Критерий – это мерило оценки показателя.

Переменная часть оплаты труда – это премии за труд выше ожидаемого результата (выплаты за интенсивность и высокие результаты работы).

Система "Личный вклад" – это инновационный инструмент для оценки эффективности сотрудников при распределении премий, включает в себя пять интегрированных показателей эффективности труда: личная результативность; инновации (оптимизация) рабочего процесса; совершенствование профессиональных знаний; ориентированность на потребителя (заказчика); работа в команде. Оценка по данной системе осуществляется непосредственным руководителем и основана на самооценке

⁹⁶ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Энциклопедия [Текст] / Под ред. Кибанова А.Я. - М.:ИНФРА-М, 2017. С. 488

работников, объективных данных о личной эффективности работников, а также на постоянном наблюдении за деятельностью и поведением работников.

Геймификация – применение игровых механик в неигровых процессах.⁹⁷

Бейджи – это визуальное представление определённых достижений в рамках различных направлений деятельности работника.

Рейтинги – это интерактивная таблица результатов по различным направлениям работы.

6. Эмпирическая интерпретация и операциональное определение основных понятий.

Таблица 1. Операциональное определение основных понятий, для анкетного опроса «Молодые преподаватели вузов как особая социальная группа научно-педагогических работников»

Показатели	Индикаторы	Шкала измерений	№ вопросов в анкетах
Социально-демографические характеристики			
Пол	Пол	Номинальная	1
Возраст	Число лет	Интервальная	2
Место работы	Название высшего учебного заведения	Открытый Вопрос	3
Должность	В соответствии со штатно должностной структурой	Номинальная	4
Стаж работы в данном вузе	Число лет работы в данном вузе	Интервальная	5
Ученая степень	Ученая степень	Номинальная	6
Ученое звание	Ученое звание	Номинальная	7
Уровень оплаты труда	Сумма денег	Интервальная	8

Таблица 2. Операциональное определение основных понятий, для анкетного опроса «Система стимулирования труда преподавателей вузов»

Показатели	Индикаторы	Шкала измерений	№ вопросов в анкетах
Эффективный контракт в системе стимулирования труда молодых преподавателей			
	Доля	Открытый вопрос	1

⁹⁷ Зикерманн, Г. и др. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Дж. Линдер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.

Показатели	Индикаторы	Шкала измерений	№ вопросов в анкетах
Показатели эффективного контракта	выплат (%) в заработной плате по основным группам показателей эффективного контракта		
	Наукометрические показатели	Номинальная	2
	Уровни критериев по наукометрическим показателям	Номинальная	3
	Показатели по учебной деятельности	Открытый вопрос	4
	Уровни критериев показателей по учебной деятельности	Номинальная	5
	Показатели по методической работе	Открытый вопрос	6
	Уровни критериев показателей по методической работе	Номинальная	7
	Показатели по воспитательной работе	Открытый вопрос	8
	Уровни критериев показателей по воспитательной работе	Номинальная	9
	Показатели по другой педагогической работе	Открытый вопрос	10
	Уровни критериев показателей по другой педагогической работе	Номинальная	11
Оценка работы эффективного контракта по отношению к молодым преподавателям	Положительная, медальная отрицательная	Номинальная	12
Мнение преподавателей относительно причин того, что эффективный контракт не работает в полную силу по отношению к молодым преподавателям	Причины того, что эффективный контракт не работает в полную силу по отношению к молодым преподавателям	Номинальная	13
Преимущества введения эффективного контракта	Преимущества введения эффективного контракта	Номинальная	14

Показатели	Индикаторы	Шкала измерений	№ вопросов в анкетах
Оценка применяемых механизмов установления переменной части оплаты труда молодым научно-педагогическим работникам			
Частота оценки преподавателей, с целью установления выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ	Интервалы времени	Интервальная	15
Частота получения преподавателями выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ	Интервалы времени	Интервальная	16
Осведомленность преподавателей на счет показателей и критериев на основании достижения, которых, устанавливается выплата за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ	Факт осведомленности	Номинальная	17
Осведомленность преподавателей на счет правил и механизмов установления выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ	Факт осведомленности	Номинальная	18
Успешная система оценки преподавателей с целью установления выплаты за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ	Характеристики успешной системы оценки	Номинальная	19
	Показатели успешной системы оценки	Номинальная	20
	Содержание интегрированного показателя оценки преподавателей «Личная результативность»	Номинальная	21

Показатели	Индикаторы	Шкала измерений	№ вопросов в анкетах
	Содержание интегрированного показателя оценки преподавателей «Совершенствование профессиональных знаний»	Номинальная	22
	Содержание интегрированного показателя оценки преподавателей «Инновации (оптимизация) рабочего образовательного процесса»	Номинальная	23
	Содержание интегрированного показателя оценки преподавателей «Ориентированность на потребителя»	Номинальная	24
	Содержание интегрированного показателя оценки преподавателей «Работа в команде»	Номинальная	25
Геймификации в интересах повышения мотивации научно-педагогического коллектива			
Нематериальное стимулирование преподавателей в вузе	Способы нематериального стимулирования	Номинальная	26
Важность моральной мотивации для преподавателей	Факт важности моральной мотивации для преподавателей	Номинальная	27
Удовлетворенность преподавателей моральным стимулированием труда	Факт удовлетворенности	Номинальная	28
Геймификации в стимулировании труда преподавателей	Механизмы геймификации применяемые в вузе	Номинальная	29
Геймификации в стимулировании труда преподавателей	Перспективные механизмы геймификации для стимулирования труда преподавателей	Номинальная	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
Ограничения в применении	Причины ограниченного применения геймификации	Номинальная	41

Показатели	Индикаторы	Шкала измерений	№ вопросов в анкетах
геймификации для стимулирования труда преподавателей	для стимулирования труда преподавателей		
Принципы применения геймификации для стимулирования труда преподавателей	Принципы применения геймификации для стимулирования труда преподавателей	Номинальная	42
Социально-демографические характеристики			
Пол	Пол	Номинальная	43
Возраст	Число лет	Интервальная	44
Место работы	Название высшего учебного заведения	Открытый Вопрос	45
Должность	В соответствии со штатно должностной структурой	Номинальная	46
Педагогический стаж работы в вузах	Число лет педагогического стажа в вузах	Интервальная	47
Стаж работы в данном вузе	Число лет работы в данном вузе	Интервальная	48
Ученая степень	Ученая степень	Номинальная	49
Ученое звание	Ученое звание	Номинальная	50

Таблица 3. Операциональное определение основных понятий, экспертного опроса руководителей научно-педагогических коллективов Российского государственного социального университета

Показатели	Индикаторы	Шкала измерений	№ вопросов в анкетах
Социально-демографические характеристики			
Должность	В соответствии со штатно должностной структурой	Номинальная	1
Система «Личный вклад» для установления переменной части оплаты труда			
Эффективность системы «Личный вклад» для установления переменной части оплаты труда	Факт эффективности	Номинальная	2
	Факт стимулирующего эффекта	Номинальная	3
	Причины неэффективности системы «Личный вклад»	Открытый вопрос	4
	Пути повышения стимулирующего эффекта системы «Личный вклад»	Открытый вопрос	5

Основная гипотеза

Дисфункции системы стимулирования труда молодых преподавателей инициированы размытостью формулировок показателей и труднодостижимостью критериев эффективного контракта; неясностью

периода действий показателей, критериев и размеров выплат переменной части оплаты труда; формальным подходом в вопросе морального стимулирования.

Частные гипотезы

Эффективный контракт рассматривается как продуктивный способ стимулирования труда молодых преподавателей при условии учета потребностей, интересов молодежи и реальных социально-психологических и профессиональных возможностей достижения его показателей.

Установление переменной части оплаты труда может оказывать эффективное стимулирующее воздействие при условии внедрения регулярной оценки молодых преподавателей по интегральным показателям: личная результативность, инновации (оптимизация) рабочего образовательного процесса, совершенствование профессиональных знаний, ориентированность на потребителя (заказчика), работа в команде.

Геймификация может рассматриваться перспективным направлением морального стимулирования труда молодых преподавателей при условии, что в основу ее применения будут положены принцип простоты, верифицируемости и обратной связи.

II. ПРОЦЕДУРНЫЙ РАЗДЕЛ

1. Принципиальный (стратегический) план исследования

Таблица 6 – Структура принципиального (стратегического) плана исследования

Мероприятия	Срок выполнения
I. Предварительный этап	
Сбор необходимой информации и предварительная диагностика состояния проблемы	сентябрь 2017 г.
Теоретико-методологическая разработка и определение проблемы социологического исследования, постановка цели и задач, операционализация понятий	октябрь-ноябрь 2017 г.
Разработка анкет (опросных листов) социологического исследования	декабрь 2017 г.- январь 2018 г.
II. Эмпирический этап	

Мероприятия	Срок выполнения
Проведение пилотажного опроса, апробация инструментария (10 интервью)	февраль 2018 г.
Проведение анкетных опросов социологического исследования	март-апрель 2018 г.
III. Результирующий этап	
Предварительная обработка анкетных материалов: кодирование и проверка на наличие ошибок	май 2018 г.
Содержательная интерпретация полученных эмпирических данных, обобщение, разработка выводов	июнь 2018 г.
Оценка качества проведенного исследования путем соотнесения полученных результатов с научными положениями объектно-предметной области исследования	июль-август 2018 г.
На основе полученных результатов подготовить материалы статей для их последующего опубликования В научных журнала (в том числе, включенных в перечень рецензируемых ВАК)	2017- 2019 гг.

2. Построение генеральной и выборочной совокупности

Обязательным условием обеспечения репрезентативности выборки является то, что в ней должны быть представлены государственные и коммерческие высшие учебные заведения города Москвы.

Генеральная совокупность анкетного опроса «Молодые преподаватели вузов как особая социальная группа научно-педагогических работников», включает преподавателей высших учебных заведений города Москвы в возрасте до 35 лет.

Для расчета численности выборочной совокупности, в интересах достижения цели социологического исследования, необходимо использовать формулу доли:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

где Δ – допустимая (предполагаемая) ошибка выборки, N – генеральная совокупность.

В качестве допустимой ошибки примем число 0,05; генеральная совокупность молодых преподавателей $N = 8416$.

В результате общее число выборочной совокупности составляет около 382 человек. Целесообразно также предусмотреть возможность выбраковки инструментария и ремонта выборки для повышения качества эмпирических данных, увеличив на 15-20% объем выборочной совокупности. Следовательно, в опросе должны принять участие не менее 460 респондентов.

По статистическим данным, представленным министерством образования и науки РФ,⁹⁸ имеются достоверные сведения, касающиеся важного с точки зрения предмета исследования признака – возраста преподавателей. Выборочная совокупность отбирается по заданным параметрам квот, что гарантирует статистически значимые результаты опроса. Число подлежащих опросу респондентов распределяется по контрольному признаку в определённой пропорции (Таблица 5). В итоге статистическому анализу была подвержена выборка в количестве 600 человек. Опрос проводился в 17 государственных и 6 коммерческих вузах.

Таблица 5. Распределение представителей соответствующих групп в генеральной совокупности

	Признак		
	возраст		
	До 25	25-29	30-35
Доля представителей соответствующих групп в генеральной совокупности, %	6	39	55

Генеральная совокупность анкетного опроса «Система стимулирования труда преподавателей вузов», включает преподавателей высших учебных

⁹⁸Сведения о функционировании системы высшего образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn----8sblcdzzacvuc0jbg.xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/opendata/7710539135-VPO>

заведений города Москвы. Формирование выборочной совокупности основывается на случайном вероятностном бесповторном принципе отбора. Для расчета численности выборочной совокупности, необходимо использовать формулу доли.

В качестве допустимой ошибки примем число 0,05; генеральная совокупность молодых преподавателей $N = 8416$.

В результате общее число выборочной совокупности составляет около 397 человек. Целесообразно также предусмотреть возможность выбраковки инструментария и ремонта выборки для повышения качества эмпирических данных, увеличив на 15-20% объем выборочной совокупности. Следовательно, в опросе должны принять участие не менее 480 респондентов.

В исследовании был применен стихийный способ формирования выборочной совокупности респондентов с апостериорным непропорциональным квотированием. Учитывая недостатки представительности стихийных онлайн-выборок, а также реализуя стратегию сравнительного, а не описательного исследования, в итоге была сформирована выборка из выборки, включающая в себя примерно одинаковые (статистически сопоставимые) группы респондентов. Реализация данного алгоритма обеспечила достаточное количество респондентов в каждой формируемой группе, что позволило проводить количественный анализ социологической информации на статистически значимом уровне одновременно по многим показателям групповой стратификации. В итоге статистическому анализу была подвержена выборка в количестве 572 человек. Опрос проводился в 19 государственных и 5 коммерческих вузах.

Экспертный опрос – руководителей научно-педагогических коллективов Российского государственного социального университета (заведующие кафедр, заместители деканов, деканы, проректора).

Поскольку для определения количественного состава экспертов, строгих правил не существует, то мы будем опираться на общепринятые нормы, сложившиеся в практике проведения экспертных опросов. При использовании

метода полуструктурированного интервью, будет достаточным опросить 38 человек.

3. Логическая схема обработки информации

Доказательство (опровержение) основной и частных гипотез необходимо осуществлять путем анализа данных, полученных в результате обработки первичной социологической информации в программе Microsoft Office Excel®.

При анализе данных, полученных в ходе экспертного опроса, следует провести традиционный качественный контент-анализ интервью с использованием категорий кодирования, полученных из текстов.

АНКЕТА

«Молодые преподаватели вузов как особая социальная группа научно-педагогических работников»
для молодых преподавателей в возрасте до 35 лет высших учебных заведений
г. Москвы

Уважаемый коллега!

Просим Вас принять участие в опросе, целью которого является всестороннее изучение молодых преподавателей как особой социальной группы.

Опрос анонимный. Прочитайте, пожалуйста, вопросы и выберите ответы, которые более всего Вам подходят. Просим Вас ответить на все вопросы максимально объективно.

1. ВАШ ПОЛ
 1. Мужской
 2. Женский
2. ВАШ ВОЗРАСТ
 1. До 25 лет
 2. 26 – 30 лет
 3. 31-35 лет
3. ВУЗ, В КОТОРОМ ВЫ РАБОТАЕТЕ:
4. ДОЛЖНОСТЬ
 1. Ассистент
 2. Преподаватель
 3. Ст. преподаватель
 4. Доцент
 5. Профессор
5. СТАЖ РАБОТЫ В ДАННОМ ВУЗЕ
 1. До 3 лет
 2. 4-6 лет
 3. Больше 7 лет
6. УЧЁНАЯ СТЕПЕНЬ
 1. Кандидат наук

2. Доктор PHD

3. Доктор наук

4. Нет степени

7. УЧЁНОЕ ЗВАНИЕ

1. Доцент

2. Профессор

3. Нет звания

8. КАКОВ УРОВЕНЬ ОПЛАТЫ ВАШЕГО ТРУДА В МЕСЯЦ?

1. До 30 000 рублей

2. От 31000 до 45 000 рублей

3. От 46000 до 60000 рублей

4. Больше 60 000 рублей

Благодарим за помощь в исследовании!

АНКЕТА

«Система стимулирования труда преподавателей вузов»
для преподавателей высших учебных заведений г. Москвы

Уважаемый коллега!

Просим Вас принять участие в опросе, целью которого является всестороннее системы стимулирования труда молодых преподавателей вузов. Опрос анонимный. Прочитайте, пожалуйста, вопросы и выберите ответы, которые более всего Вам подходят. Просим Вас ответить на все вопросы максимально объективно.

«ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ В СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
МОЛОДЫХ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ»

1. УКАЖИТЕ ДОЛЮ ВЫПЛАТ (В %) ПО ОСНОВНЫМ ГРУППАМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА В ВАШЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ
 1. наукометрические показатели -
 2. показатели по учебной деятельности -
 3. показатели по методической работе -
 4. показатели по воспитательной работе -
 5. показатели по другой педагогической работе -
2. ПО КАКИМ КОНКРЕТНЫМ НАУКОМЕТРИЧЕСКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ КОНТРАКТУ?
 1. За достижение совокупного количества публикаций в БД РИНЦ
 2. За достижение определённого значения Индекса Хирша в БД РИНЦ
 3. За достижение определённого совокупного количества цитирований публикаций в базе данных БД РИНЦ
 4. За достижение совокупного количества публикаций в БД Scopus
 5. За достижение определённого совокупного количества цитирований публикаций в БД Scopus
 6. За достижение определённого значения Индекса Хирша в БД Scopus
 7. За достижение совокупного количества публикаций и совокупного количества цитирований в БД Web of science
 8. Другое
3. ПО ДОСТИЖЕНИЮ КАКОГО УРОВНЯ КРИТЕРИЕВ ПО НАУКОМЕТРИЧЕСКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ КОНТРАКТУ ЧАЩЕ ВСЕГО?
 1. Нижнего

2. Среднего
3. Верхнего
4. ПО КАКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ПО УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ КОНТРАКТУ?
-
5. ПО ДОСТИЖЕНИЮ КАКОГО УРОВНЯ КРИТЕРИЕВ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ КОНТРАКТУ ЧАЩЕ ВСЕГО?
 1. Нижнего
 2. Среднего
 3. Верхнего
6. ПО КАКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ПО МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЕ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ КОНТРАКТУ?
-
7. ПО ДОСТИЖЕНИЮ КАКОГО УРОВНЯ КРИТЕРИЕВ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЕ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ КОНТРАКТУ ЧАЩЕ ВСЕГО?
 1. Нижнего
 2. Среднего
 3. Верхнего
8. ПО КАКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ПО ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ КОНТРАКТУ?
-
9. ПО ДОСТИЖЕНИЮ КАКОГО УРОВНЯ КРИТЕРИЕВ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ КОНТРАКТУ ЧАЩЕ ВСЕГО?
 1. Нижнего
 2. Среднего
 3. Верхнего
10. ПО КАКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ПО ДРУГОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ РАБОТЕ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ КОНТРАКТУ?
-
11. ПО ДОСТИЖЕНИЮ КАКОГО УРОВНЯ КРИТЕРИЕВ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ДРУГОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ РАБОТЕ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ КОНТРАКТУ ЧАЩЕ ВСЕГО?
 1. Нижнего
 2. Среднего

3. Верхнего

12. ОЦЕНИТЕ РАБОТУ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА ПО ОТНОШЕНИЮ К МОЛОДЫМ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ

1. Отлично
2. Удовлетворительно
3. Неудовлетворительно

13. ВЫБЕРИТЕ ТРИ ОСНОВНЫЕ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ПРИЧИНЫ ТОГО, ЧТО ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ НЕ РАБОТАЕТ В ПОЛНУЮ СИЛУ ПО ОТНОШЕНИЮ К МОЛОДЫМ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ

1. Размытые формулировки показателей
2. Труднодостижимость критериев для молодых педагогов
3. Наличие препятствий в получении некоторых выплат
4. Неясность периода действий показателей, критериев и размеров выплат
5. Не соответствие инструментов деловых коммуникаций особенностям восприятия молодых преподавателей
6. Другое

14. ВЫБЕРИТЕ ОСНОВНЫЕ, НА ВАШ ВЗГЛЯД ПРЕИМУЩЕСТВА ВВЕДЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА

1. Стабильность
2. Понятные правила стимулирования труда
3. Перспектива увеличения дохода
4. Признание заслуг
5. Нет преимуществ
6. Другое

«ОЦЕНКА ПРИМЕНЯЕМЫХ МЕХАНИЗМОВ УСТАНОВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА МОЛОДЫМ НАУЧНО- ПЕДАГОГИЧЕСКИМ РАБОТНИКАМ»

15. КАК ЧАСТО В ВАШЕМ ВУЗЕ ПРОВОДИТСЯ ОЦЕНКА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ, С ЦЕЛЬЮ УСТАНОВЛЕНИЯ ВЫПЛАТЫ ЗА ИНТЕНСИВНОСТЬ, ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАЧЕСТВО ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ?

1. Раз в месяц
2. Раз в квартал
3. Раз в семестр
4. Раз в год
5. Не проводится
6. Затрудняюсь ответить

16. КАК ЧАСТО ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ВЫПЛАТЫ ЗА ИНТЕНСИВНОСТЬ, ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАЧЕСТВО ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ?

1. Раз в месяц

2. Раз в квартал

3. Затрудняюсь ответить

17. ЗНАКОМЫ ЛИ ВАМ ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ НА ОСНОВАНИИ ДОСТИЖЕНИЯ, КОТОРЫХ, УСТАНОВЛИВАЕТСЯ ВЫПЛАТА ЗА ИНТЕНСИВНОСТЬ, ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАЧЕСТВО ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ?

1. Да

2. Нет

3. Затрудняюсь ответить

18. ЗНАКОМЫ ЛИ ВАМ ПРАВИЛА И МЕХАНИЗМЫ УСТАНОВЛЕНИЯ ВЫПЛАТЫ ЗА ИНТЕНСИВНОСТЬ, ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАЧЕСТВО ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ?

1. Да

2. Нет

3. Затрудняюсь ответить

19. ВЫБЕРИТЕ ТРИ ГЛАВНЫЕ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ХАРАКТЕРИСТИКИ УСПЕШНОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ С ЦЕЛЬЮ УСТАНОВЛЕНИЯ ВЫПЛАТЫ ЗА ИНТЕНСИВНОСТЬ, ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАЧЕСТВО ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ?

1. Частая оценка (раз в месяц или квартал)

2. Открытые и понятные показатели оценки

3. Открытые и понятные критерии оценки

4. Наличие обратной связи от руководства, при оглашении результатов оценки

5. Доступность и понятность правил, по которым проводится оценка

6. Возможность проводить оценку на корпоративном портале, в режиме он-лайн

7. Другое

20. ХОТЕЛИ БЫ ВЫ, ЧТОБЫ ОЦЕНКА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ С ЦЕЛЬЮ УСТАНОВЛЕНИЯ ИМ ВЫПЛАТЫ ЗА ИНТЕНСИВНОСТЬ, ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАЧЕСТВО ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ, ПРОИЗВОДИЛАСЬ ПО СЛЕДУЮЩИМ ИНТЕГРИРОВАННЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ?

1. Личная результативность

2. Инновации (оптимизация) рабочего образовательного процесса

3. Совершенствование профессиональных знаний

4. Ориентированность на потребителя (заказчика)

5. Работа в команде

6. Другое

21. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО ДОЛЖНО УЧИТЫВАТЬСЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОКАЗАТЕЛЯ «ЛИЧНАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ»?

1. Проявление самостоятельности в работе

2. Своевременность выполнения должностных обязанностей

3. Выполнение дополнительного объема работ
4. Проявление инициативы в работе
5. Качество выполнения должностных обязанностей
6. Участие в конкурсах педагогического мастерства
7. Наукометрические критерии
8. Другое

22. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО ДОЛЖНО УЧИТЫВАТЬСЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОКАЗАТЕЛЯ «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ»?

1. Участие в профессиональных тренингах
2. Участие в профессиональных семинарах
3. Защита диссертации
4. Разработка профессионального тренинга или семинара
5. Поступление и успешное обучение в аспирантуре
6. Прохождение переподготовки или повышение квалификации
7. Посещение выставок, конференций, слушаний, мастер-классов и т.д.
8. Другое

23. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО ДОЛЖНО УЧИТЫВАТЬСЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОКАЗАТЕЛЯ «ИННОВАЦИИ (ОПТИМИЗАЦИЯ) РАБОЧЕГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА»?

1. Предложение творческих идей, направленных на повышение качества работы и производительности труда
2. Руководство внедрением творческих идей, направленных на повышение качества работы и производительности труда
3. Участие во внедрении творческих идей, направленных на повышение качества работы и производительности труда
4. Разработка контентов по преподаваемым дисциплинам
5. Применение оригинальных методик преподавания
6. Творческое использование системы СДО при работе со студентами
7. Другое

24. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО ДОЛЖНО УЧИТЫВАТЬСЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОКАЗАТЕЛЯ «ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ»?

1. Доброжелательное взаимодействие с абитуриентами, студентами и работодателем
2. Самостоятельное решение конфликтных ситуаций
3. Участие в днях "Открытых дверей"
4. Привлечение абитуриентов для поступления в вуз
5. Использование социальных сетей в преподавательской деятельности
6. Ведение профориентационной деятельности в школах и колледжах
7. Подготовка студентов к участию в олимпиадах и конкурсах

8. Другое

25. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО ДОЛЖНО УЧИТЫВАТЬСЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОКАЗАТЕЛЯ «РАБОТА В КОМАНДЕ»?

1. Поддержание культуры общения в коллективе
2. Эффективное сотрудничество со всеми членами коллектива
3. Активное участие в организации и проведении вузовских мероприятиях различного уровня
4. Участие в командной работе по созданию контентов
5. Участие в командной работе по грантам
6. Руководство и участие в работе научного студенческого кружка
7. Другое

«ГЕЙМИФИКАЦИИ В ИНТЕРЕСАХ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ
НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА»

26. КАКИЕ СПОСОБЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРИМЕНЯЮТСЯ В ВАШЕМ ВУЗЕ?

1. Вручение грамот
2. Вручение благодарностей
3. Проведение корпоративных мероприятий
4. Устная похвала
5. Размещение информации на доске почета
6. Размещение информации в СМИ вуза

27. ВАЖНА ЛИ ДЛЯ ВАС МОРАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПРИ ВЫСОКОЙ ЗАРПЛАТЕ?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

28. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ МОРАЛЬНЫМ СТИМУЛИРОВАНИЕМ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ, ПРИМЕНЯЮЩИМСЯ В ВАШЕМ ВУЗЕ?

1. Полностью удовлетворен(а)
2. Больше удовлетворен(а), чем не удовлетворен(а)
3. Больше не удовлетворен(а), чем удовлетворен(а)
4. Совсем не удовлетворен(а)
5. Затрудняюсь ответить

29. КАКИЕ ИГРОВЫЕ МЕХАНИКИ В ИНТЕРЕСАХ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА, ПРИМЕНЯЮТСЯ В ВАШЕМ ВУЗЕ?

1. Присвоение баллов (очков) преподавателям за определенные достижения (выполнение установленных критериев)
2. Персонифицированная балльная система оценки удовлетворенности студентов качеством обучения
3. Учреждение специальных внутривузовских званий (бейджей, маркеров репутации) для своих преподавателей (например, лучший преподаватель)

4. Рейтинги (таблицы результатов) преподавателей
 5. Другое
30. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ ЦЕЛЕСООБРАЗНЫМ ОПРЕДЕЛЯТЬ «ЛУЧШИХ» В РАЗЛИЧНЫХ ВИДАХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПРИСВАИВАТЬ ВНУТРИВУЗОВСКИЕ ЗВАНИЯ (БЕЙДЖИ, МАРКЕРЫ РЕПУТАЦИИ) ЗА ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ (ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ)?
1. Да
 2. Нет
 3. Затрудняюсь ответить
31. ХОТЕЛИ БЫ ВЫ, ЧТОБЫ НА КОРПОРАТИВНОМ ПОРТАЛЕ ВУЗА ВОЗЛЕ ВАШЕГО ФОТО БЫЛИ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ВАШИ ВИЗУАЛЬНЫЕ ЗНАКИ ОТЛИЧИЯ (БЕЙДЖИ) ЗА ДОСТИЖЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?
1. Да
 2. Нет
 3. Затрудняюсь ответить
32. ХОТЕЛИ БЫ ВЫ ВИДЕТЬ СОБСТВЕННЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ ВАШИХ КОЛЛЕГ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ В ВИДЕ РЕЙТИНГА, ПУБЛИКУЕМОГО НА КОРПОРАТИВНОМ ПОРТАЛЕ ВУЗА (САЙТЕ УНИВЕРСИТЕТА)?
1. Да
 2. Нет
 3. Затрудняюсь ответить
33. ЯВЛЯЮТСЯ ЛИ РЕЙТИНГИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ ФАКТОРОМ МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА?
1. Да
 2. Нет
 3. Затрудняюсь ответить
34. ХОТЕЛИ БЫ ВЫ, ЧТОБЫ НА КОРПОРАТИВНОМ ПОРТАЛЕ ВУЗА (САЙТЕ УНИВЕРСИТЕТА) БЫЛА РАЗМЕЩЕНА ДОСКА ПОЧЁТА, НА КОТОРОЙ БУДУТ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ЛУЧШИЕ ПРЕПОДАВАТЕЛИ (ТОП РЕЙТИНГА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ)?
1. Да
 2. Нет
 3. Затрудняюсь ответить
 4. Другое
35. КАКИЕ ВИДЫ РЕЙТИНГОВ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ВЕСТИ В ВУЗЕ?
1. Рейтинг по результатам решения основных задач и реализации важных проектов
 2. Рейтинги результатов по видам деятельности (учебная, методическая, научная, воспитательная)
 3. Комплексный рейтинг по всем направлениям деятельности
 4. Рейтинг оценки преподавателей студентами вуза
 5. Рейтинг оценки преподавателей выпускниками вуза

6. Единый рейтинг оценки преподавателей студентами и выпускниками вуза
7. Затрудняюсь ответить
8. Другое

36. КАКИЕ ПОДХОДЫ К ПЕРИОДИЧНОСТИ ОБЪЯВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕЙТИНГОВ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

1. Рейтинги должны быть открыты постоянно и корректироваться в режиме онлайн
2. Результаты рейтингов должны публиковаться по итогам учебного года
3. Результаты рейтингов должны публиковаться по итогам каждого семестра
4. Затрудняюсь ответить
5. Другое

37. КАКИЕ ПОДХОДЫ К ОБЪЕМУ ОБЪЯВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕЙТИНГОВ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

1. Рейтинги должны быть открыты в полном объеме
2. Должен быть открыт ТОП лучших преподавателей
3. Затрудняюсь ответить
4. Другое

38. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ ЦЕЛЕСООБРАЗНЫМ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ОПРЕДЕЛЁННОГО КОЛИЧЕСТВА БАЛЛОВ ОПРЕДЕЛЯТЬ КУРАТОРОВ «ОТЛИЧНИКОВ»?

1. Размещением отзывов
2. Бальная оценка по основным направлениям педагогического мастерства
3. Бальная оценка личностных качеств преподавателя
4. С помощью знаков симпатии/антипатии (лайков/дезлайвов)
5. Никакими не возможна
6. Затрудняюсь ответить
7. Другое

39. ЕСЛИ СТУДЕНТАМ ДАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ОЦЕНИВАТЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ С ПОМОЩЬЮ ЗНАКОВ СИМПАТИИ/АНТИПАТИИ (ЛАЙКОВ/ДЕЗЛАЙОВ), ТО КАКИЕ ПОДХОДЫ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

1. Студенты, имеющие задолженности по предметам, не допускаются к оценке
2. Студенты, имеющие дисциплинарные взыскания, не допускаются к оценке
3. Оценка студентов первого курса имеет меньшую значимость, чем остальных студентов
4. Оценка студентов, успевающих только на отлично и хорошо имеет большую значимость, чем остальных студентов

5. Затрудняюсь ответить

6. Другое

40. КОГО ИЗ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ МОГУТ ОЦЕНИВАТЬ СТУДЕНТЫ ВУЗА?

1. Любых преподавателей вуза

2. Преподавателей, ведущих у них предметы

3. Своих кураторов учебных групп

4. Руководство своего факультета

5. Затрудняюсь ответить

6. Другое

41. ЧТО, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, МЕШАЕТ РАСШИРЕНИЮ ПРИМЕНЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ?

1. Сложность систем подсчета баллов (очков) преподавателям за определенные достижения (выполнение установленных критериев)

2. Отсутствие интереса со стороны преподавателей сформировать (развить) свои управленческие навыки

3. Низкий уровень объективности ввиду отсутствия четких критериев

4. Низкая компетентность руководителей в этой сфере

5. Другое (открытый вопрос)

42. КАКИЕ ПРИНЦИПЫ СЛЕДУЕТ ПОЛОЖИТЬ В ОСНОВУ ПРИМЕНЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ? (до 3-х вариантов)

1. Простоты

2. Комплексности

3. Всесторонности

4. Верифицируемости

5. Диверсификации

6. Обратной связи

7. Другое

43. ВАШ ПОЛ

1. Мужской

2. Женский

44. ВАШ ВОЗРАСТ

1. До 25 лет

2. 26 – 30 лет

3. 31-35 лет

45. ВУЗ, В КОТОРОМ ВЫ РАБОТАЕТЕ:

46. ДОЛЖНОСТЬ

1. Ассистент

2. Преподаватель

3. Ст. преподаватель

4. Доцент

5. Профессор

47. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ СТАЖ РАБОТЫ В ВУЗАХ

1. До 3 лет
2. 4-6 лет
3. Больше 7 лет

48. СТАЖ РАБОТЫ В ДАННОМ ВУЗЕ

1. До 3 лет
2. 4-6 лет
3. Больше 7 лет

49. УЧЁНАЯ СТЕПЕНЬ

1. Кандидат наук
2. Доктор PhD
3. Доктор наук
4. Нет степени

50. УЧЁНОЕ ЗВАНИЕ

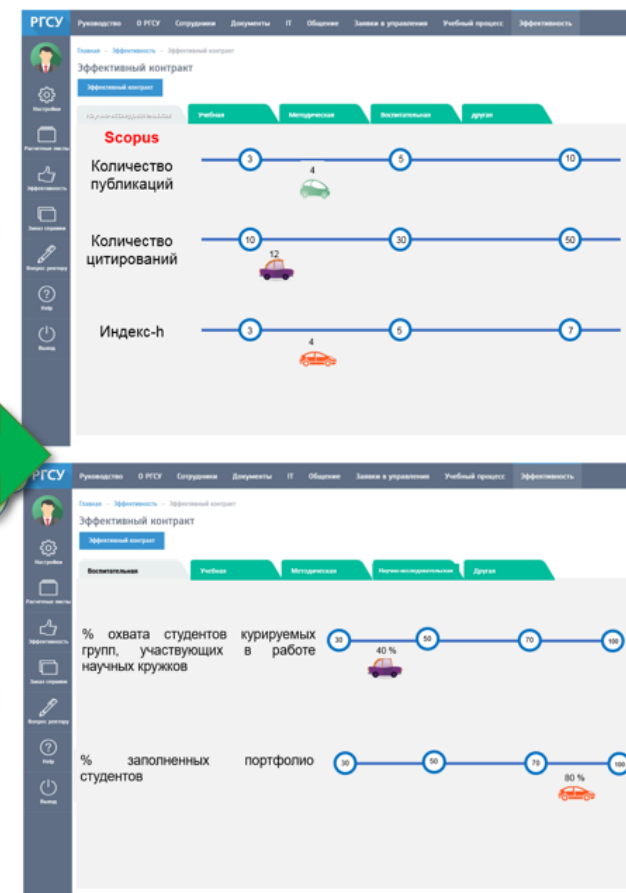
1. Доцент
2. Профессор
3. Нет звания

Благодарим за помощь в исследовании!

Применение эффективного контракта в системе стимулирования труда молодых преподавателей

Проблемные зоны

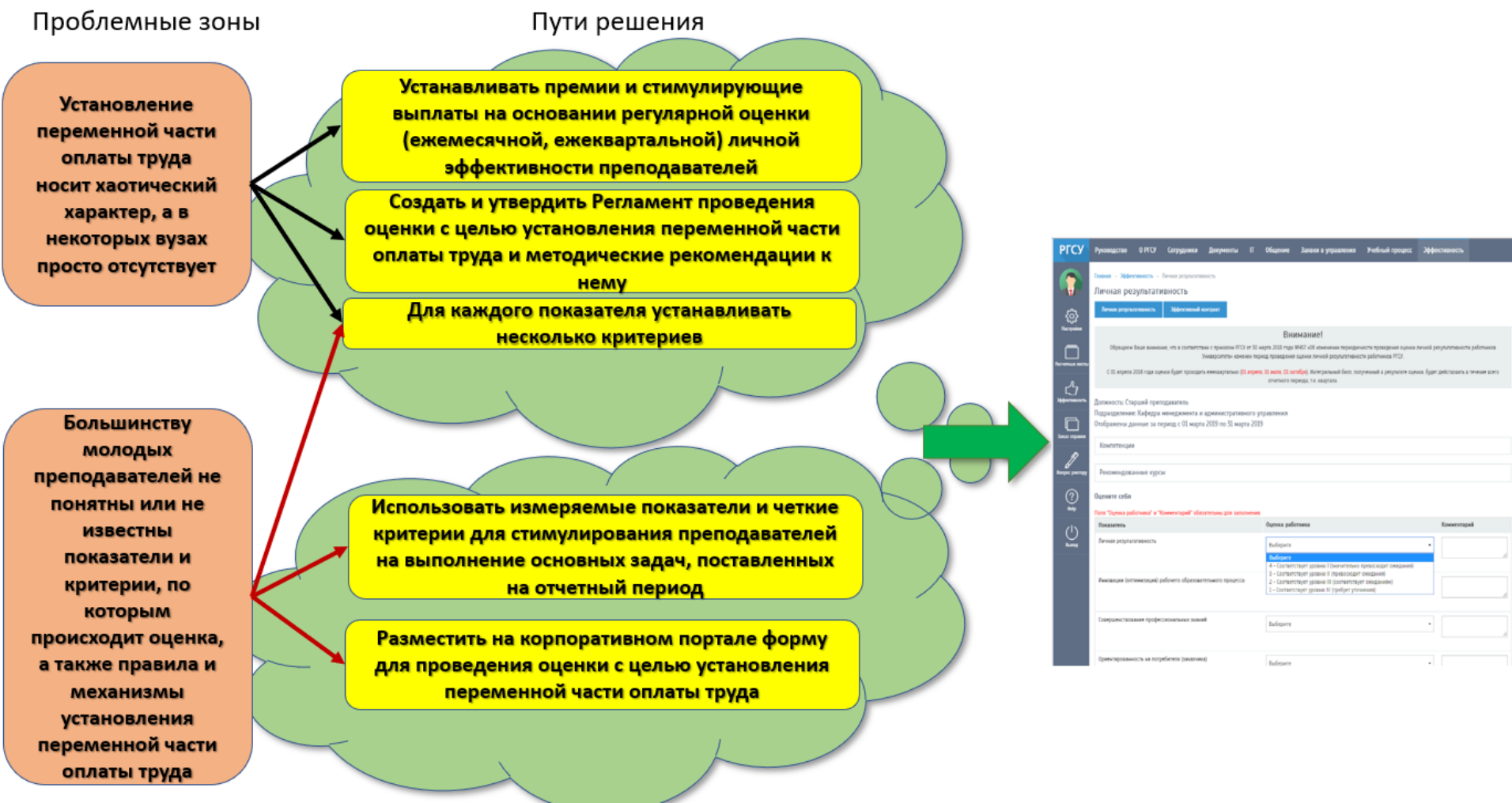
Пути решения



Примеры проблем из существующих эффективных контрактов		Пути и примеры решения	
Размытые формулировки показателей			
«За особые заслуги работника перед университетом»		показатель	критерии
		Выступление работника в федеральных средствах массовой информации в качестве эксперта в эфире	В федеральных печатных СМИ
			На радио
			На федеральном телеканале
Труднодостижимость критериев для молодых педагогов			
показатель	критерии	показатель	критерии
«Достижение совокупного количества публикаций работника, аффилированного с университетом, в БД – РИНЦ»	1. «Количество публикаций в БД РИНЦ превысило 100»	Достижение совокупного количества публикаций работника, аффилированного с университетом, в БД – РИНЦ	1. Прирост количества публикаций в БД РИНЦ за календарный год 5
	2. «Количество публикаций в БД РИНЦ превысило 150»		2. Прирост количества публикаций в БД РИНЦ за календарный год 7
	3. «Количество публикаций в БД РИНЦ превысило 200»		3. Прирост количества публикаций в БД РИНЦ за календарный год 10
Отсутствие перспективы после достижения единственных критериев			
показатель	критерии	показатель	критерии
«Работа куратором студенческой группы»	«В период выполнения обязанностей куратора учебной группы»	а) Организация совместного досуга с обучающимися (посещение музеев, театров, выставок)	1 (посещение в месяц)
			3 (посещения в месяц)
			5 и более (посещений в месяц)
		а) Привлечение студентов курируемой группы к работе в научных кружках	От 30 до 50 % (студентов курируемой группы принимают участие в разработке проектов в рамках работы научного кружка)
			70% (студентов курируемой группы принимают участие в разработке проектов в рамках работы научного кружка)
			100% (студентов курируемой группы принимают участие в разработке проектов в рамках работы научного кружка)
Наличие препятствий в получении некоторых выплат, особенно разовых			
показатель	критерии	показатель	критерии
«Издание электронного учебника/учебного пособия по учебным дисциплинам (модулям) основных профессиональных образовательных программ, реализуемых в университете (пропорционально числу авторов, в случае если доля соавторстве определена)»	«Наличие размещенного учебника/учебного пособия в ЭБС...» (Данное требование не выполнимо, т.к. электронный учебник имеет большой объем и формат, который не поддерживает система ЭБС)	Издание электронного учебника/учебного пособия по учебным дисциплинам (модулям) основных профессиональных образовательных программ, реализуемых в университете (пропорционально числу авторов, в случае если доля соавторства не определена)	Наличие размещенного учебника/учебного пособия в электронной образовательной среде
Неясность периода действий показателей, критериев и размеров выплат			
<ul style="list-style-type: none">«Перечень показателей премирования работников ППС формируется на учебный год с учетом приоритетов и установленных значений показателей развития Университета»«Ректор имеет право самостоятельно или с учетом представления руководителя структурного подразделения изменить размер надбавки, либо полностью отменить ее выплату...»«Размер надбавки пересматривается при переводе работника на иную должность и (или) в другое подразделение...»«Размер надбавки (доплаты), установленной работнику, может изменяться в связи с изменением его функциональных обязанностей, характера выполняемых работ, а также при изменении системы оплаты труда в университете»		Порядок и периодичность установления показателей эффективного контракта, а также перечень показателей эффективности и критерии их оценки необходимо утверждать на конференции трудового коллектива, и вся эта информация должна быть оформлена в виде приложения к коллективному договору.	
Не соответствие инструментов деловых коммуникаций особенностям восприятия молодых преподавателей			
<ul style="list-style-type: none">«Выплата устанавливается на основании служебной записки на имя ректора...» ;«Основанием для выпуска приказа об установлении выплат является служебная записка, подаваемая руководителем структурного подразделения...»		Создать интерактивную форму на корпоративном портале университета, с помощью которой у преподавателя появится возможность: <ul style="list-style-type: none">– передавать информацию о достижении критериев по показателям;– получать в реальном времени обратную связь от руководства;– отслеживать принятые руководством решения по установлению выплат;– отслеживать свои достижения и определять пути дальнейшего развития.	

Установление переменной части оплаты труда

(премии за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ)

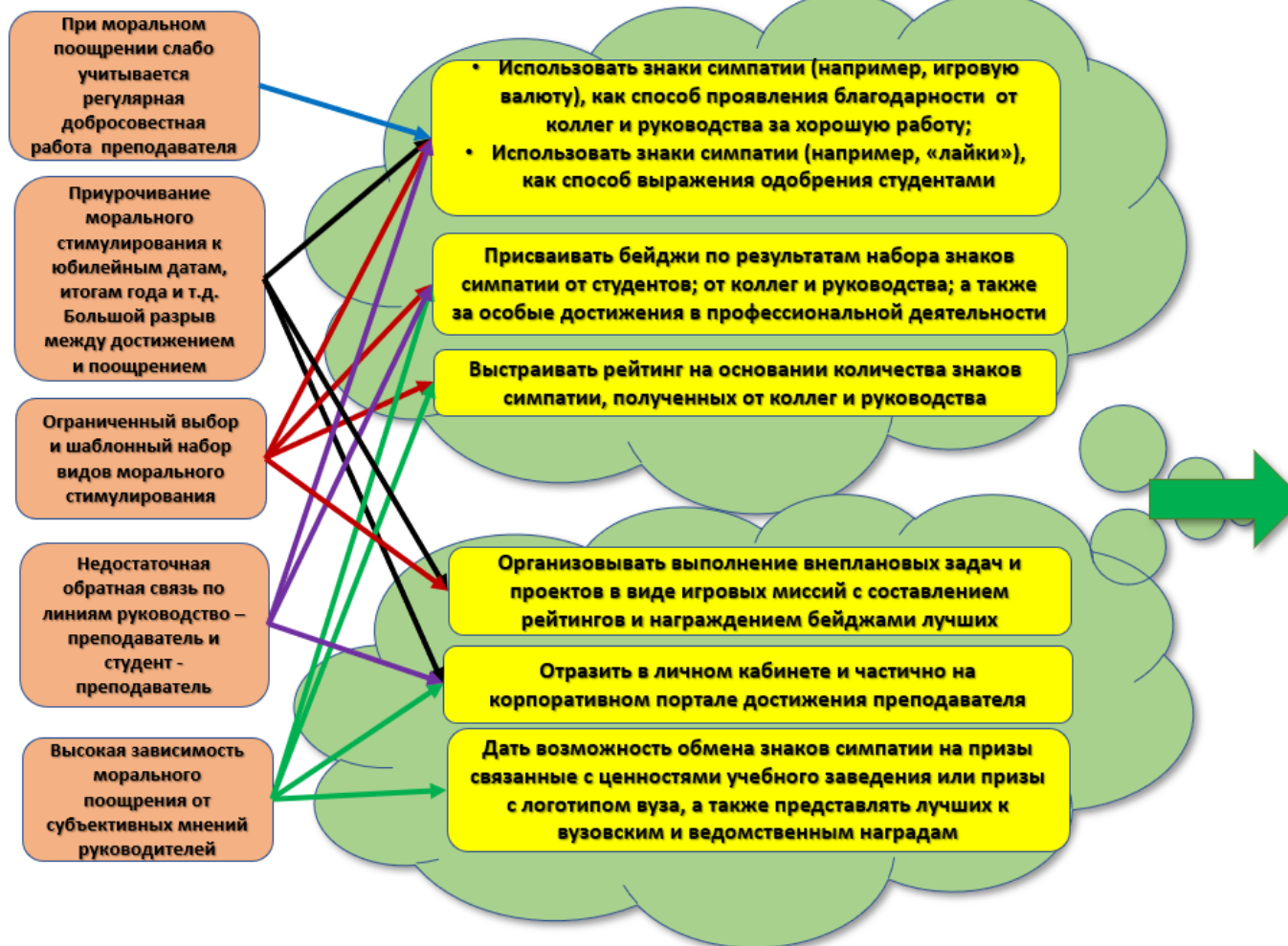


Примеры проблем в установлении переменной части оплаты труда			Пути и примеры решения				
Установление переменной части оплаты труда носит хаотический характер, а в некоторых вузах просто отсутствует							
«Премии в Университете выплачиваются при наличии экономии финансовых средств...»			<ul style="list-style-type: none">– Устанавливать переменную часть оплаты труда (премию за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ) на основании регулярной (раз в месяц или квартал) оценки личной эффективности преподавателей.– Создать и утвердить регламент установления переменной части оплаты труда (премии за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемых работ) и методические рекомендации к нему.				
Большинству молодых преподавателей не понятны или не известны показатели и критерии, по которым происходит оценка, а также правила и механизмы установления переменной части оплаты труда							
показатель		критерии		показатель		критерии	
«Личная результативность»	«Соответствует уровню I (значительно превосходит ожидания)»	«- количество выполненных плановых и внеплановых задач превышает среднее количество, приходящееся на одного работника структурного подразделения при высоком качестве их выполнения даже в периоды крайней загруженности; - предлагаемые и принимаемые решения отличаются творческой индивидуальностью и перспективностью; - проявляет инициативу, готовность взять на себя дополнительный объем работ (в отсутствие коллеги...)»		Личная результативность	Соответствует уровню I (значительно превосходит ожидания)	В отчетном периоде опубликованы статьи, индексируемые в базах Скопус (совокупная доля автора не менее 0,5) В отчетном периоде отмечен благодарностью декана/зам. декана за особый вклад, повышенный объем работ, качество выполняемых заданий по научному направлению	
	«Соответствует уровню II (превосходит ожидания)»	«- своевременно и качественно выполняет собственные должностные обязанности даже в периоды крайней загруженности; - демонстрирует высокий по подразделению уровень производительности труда и заметный уровень качества; - задачи (работы) выполняются в полном объеме особенно тщательно в срок или досрочно; - самостоятелен, проявляет инициативу...»			Соответствует уровню II (превосходит ожидания)	В отчетном периоде опубликованы статьи в журналах, индексируемых в базе Скопус/Веб (совокупная доля автора не менее 0,3) В отчетном периоде было своевременно и успешно выполнено 2 и более задания (указывается конкретная работа) по поручению декана / зам. декана	
	«Соответствует уровню III (соответствует ожиданиям)»	«- в целом выполняет задачи и функции, предусмотренные должностными обязанностями; - демонстрирует средний по подразделению уровень производительности труда и приемлемый уровень качества...»			Соответствует уровню III (соответствует ожиданиям)	В отчетном периоде подготовлена статья и подана на рассмотрение к публикации в журнал, индексируемый в Скопус/Веб. В отчетном периоде было своевременно и успешно выполнено (указывается конкретная работа, распоряжение, которые были своевременно выполнены) по поручению декана / зам. декана	
	«Соответствует уровню IV (требует уточнения)»	«- не полностью выполняет объем возложенных на него задач и функций; - качество работы и производительность труда у сотрудника ниже, чем у других работников подразделения...»			Соответствует уровню IV (требует уточнения)	В отчетном периоде не было опубликовано ни одной статьи Скопус/Веб В отчетном периоде не было своевременно выполнено (указывается конкретная работа, распоряжение, которые не были своевременно выполнены) по поручению декана / зам. декана	
	«За выполнение функций, не входящих в круг основных должностных обязанностей»	нет					
«Основанием для выпуска приказа о назначении поощрительной выплаты работнику является служебная записка с резолюцией ректора, в том числе подаваемая руководителем структурного подразделения с обоснованием необходимости установления указанной выплаты конкретному сотруднику или группе работников.»				Разместить в личном кабинете форму для самооценки эффективности работы, с помощью которой у преподавателя появится возможность: <ul style="list-style-type: none">– передавать информацию о достижении критериев по показателям;– отслеживать принятые руководством решения по установлению выплат;– получать в реальном времени обратную связь от руководства.			

Совершенствование морального стимулирования труда

Проблемные зоны

Пути решения



Иванов Сергей Петрович

социалики: 267 лайки студентов: 183

1		Семенова А.П.	321
2		Петрова Л.К.	316
3		Мельничук Ю.А.	307
4		Юрков С.С.	298
5		Иванов С.П.	288
234		Любимов С.Ф.	56
235		Норкина Е.А.	43
236		Канарейкина Ю.Л.	23

Модель геймифицированной системы морального стимулирования труда молодых преподавателей вуза

