

УДК 331.1

## **МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОЛОДЫХ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И РАБОТА С МОЛОДЕЖНЫМ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ВУЗЕ**

**С.А. Леднева**

Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова,  
г. Москва

Цель статьи – изучение мотивационных предпочтений молодых научно-педагогических работников вуза для разработки эффективной системы привлечения и удержания молодых преподавателей в вузе. Актуальность данного исследования определяется необходимостью «омоложения» профессорско-преподавательского состава российских вузов. Анализируются особенности трудовой мотивации молодежи в целом. Приводятся результаты исследования мотивов выбора молодыми преподавателями профессиональной самореализации в РЭУ им. Г.В.Плеханова. Предлагается авторский проект Дорожной карты, как практической основы системы привлечения и развития молодежного резерва научно-педагогических кадров. Элементы научной новизны заключаются в «увязывании» данной работы с деятельностью по повышению рейтинговых показателей вуза и возможностью транслировать данный опыт на другие вузы.

**Ключевые слова:** *мотиваторы, научно-педагогический состав, вуз, молодежный резерв кадров, развитие кадрового резерва.*

Задача модернизации страны, ее инновационного развития в первую очередь зависит от уровня повышения и качества образовательной системы [2, с.23]. Это во многом зависит от решения проблемы «омоложения» профессорско-преподавательских кадров и привлечения в образовательные учреждения молодых научно-педагогических работников. В этой ситуации необходимо решить проблему изучения внутренних и внешних мотивов выбора ими преподавательской деятельности и удовлетворенности работой в данном качестве в вузе.

Характеризуя потребности современного молодежного социума, находящегося на этапе профессионального самоопределения, в целом и в момент выбора им места своей профессиональной самореализации можно отметить выраженное стремление к индивидуальным профессиональным достижениям при наличии ценности взаимоотношений с эмоционально близкими людьми и материальных стимулов к труду.

Так, исследование А.Ф. Джумагуловой среди основных мотивов молодых специалистов обнаруживает потребность в профессиональной, личностно-социальной самореализации, а также материального и финансового благополучия. В процессе развития трудовой мотивации отмечается также её зависимость от продвижения молодых специалистов по привлекательному или непривлекательному карьерному пути [1, с.172].

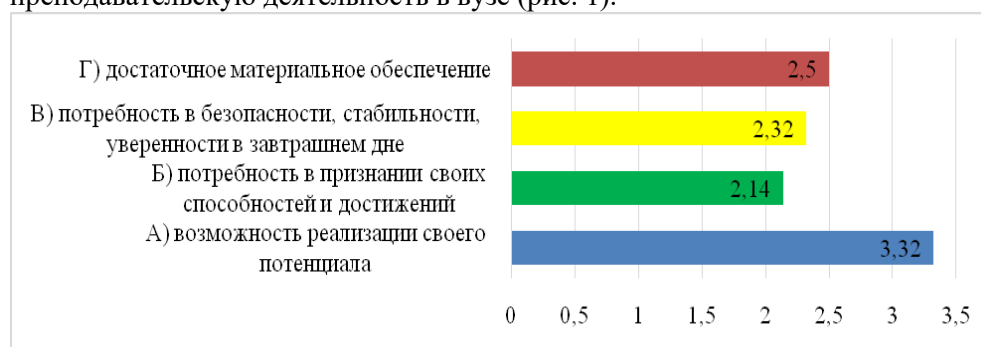
А.Д. Синявский выделяет в качестве факторов, определяющих экономическое поведение молодежи, такие как:

- ✓ интересная работа,
- ✓ устойчивое материальное положение (86,0 %),
- ✓ благоприятный социально-психологический климат в коллективе (68,5 %);
- ✓ возможность сделать карьеру, приобрести высокий статус 59,4% [6, с. 218].

Среди приоритетных мотивов выбора профессии фигурирует также «величина заработка и востребованность на рынке труда», а при выборе перспективного места работы – «уровень заработной платы», «быстрый карьерный рост» и «престиж и известность компании» [3, с. 69; 5, с.55].

Исследование по созданию эффективной системы привлечения и удержания молодых специалистов, выбравших в качестве места своей профессиональной самореализации вуз, а преподавательскую деятельность – в качестве профессии, было осуществлено в рамках разработки программы, привлечения и удержания молодежного резерва научно-педагогических работников РЭУ им. Г.В. Плеханова. Оно представляло собой опрос и анкетирование молодых людей до 35 лет, работающих в вузе на той или иной должности, и одновременно осуществляющих преподавательскую деятельность.

На первом этапе были проанализированы основные потребности, которые хотели бы удовлетворять молодые специалисты, осуществляющие преподавательскую деятельность в вузе (рис. 1).



Р и с . 1 Потребности молодых ППС в вузе

Как видно из результатов, представленных на рис. 1, наибольшую важность для молодых преподавателей представляет, возможность, реализовать свой потенциал (3,32). Это объясняется тем, что решение посвятить себя преподавательской деятельности принимают молодые люди с ярко выраженной потребностью в познании в целом. Таким людям нравится не только учить других, но и самим учиться, прогрессируя в своем собственном развитии. Некоторое отставание потребностей в материальном обеспечении, стабильности и безопасности, признании своих заслуг может объясняться тем, что данный вид потребностей у молодых людей пока удовлетворен за счет имеющейся поддержки со стороны родителей и отсутствия серьезных обязательств при наличии детей.

На втором этапе были углубленно проанализированы причины выбора респондентами в качестве вуза именно РЭУ им. Г.В.Плеханова (рис. 2):



Р и с . 2. Причины выбора молодыми преподавателями в качестве места профессиональной самореализации в РЭУ им. Г.В.Плеханова

Как видно на рис. 2, почти половина респондентов (45,4 %) указала категорию «Другое» в качестве причины выбора местом работы РЭУ им. Г.В. Плеханова, которой отнесли:

- внутреннюю мотивацию к преподавательскому труду;
- возможность поступить и закончить аспирантуру;
- авторитет ВУЗа, способный обеспечить более надежный старт на практике в будущем.

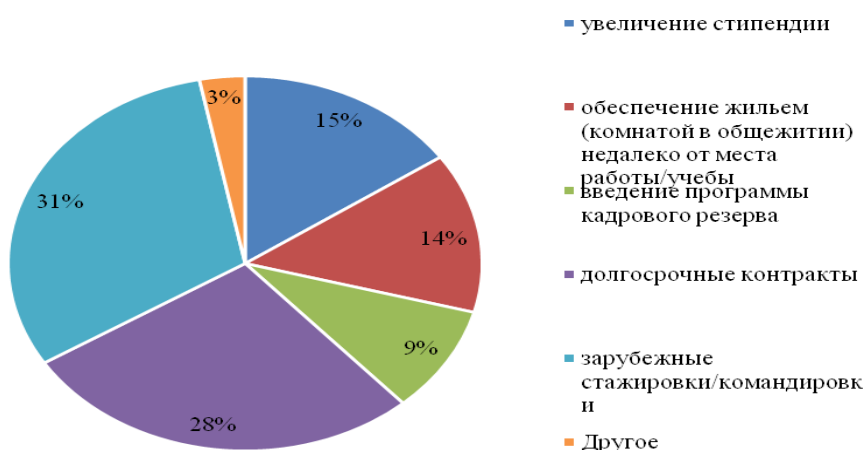
На втором месте находится группа молодых преподавателей, выбравших местом работы вуз по причине «возможности профессионального и карьерного роста» (18,2 %). Далее следуют критерий «стабильная работа и уверенность в будущем» (12,1 %), а также – «различные меры социальной поддержки/предоставления грантов и т.п.» и «удобное месторасположение», набравшие 9,1 % соответственно.

Полученные результаты позволяют предположить, что современные молодые специалист рассматривают вуз как удачную «стартовую площадку» в своей дальнейшей профессиональной карьере. Сегодня брендовый столичный вуз имеет обширные связи, как с учреждениями государственного управления, так и крупными сетевыми (в том числе и международными) компаниями. Кроме того, в штатной структуре вуза часто имеются базовые кафедры данных организаций, совместно реализующих научно и практико-ориентированные проекты. Это упрощает молодому специалисту, не имеющему опыта работы, возможность встречи и презентации своих способностей перед перспективным работодателем. Кроме того, вуз с его многоуровневой системой управления, с учетом все той же тенденции к омоложению управленческих кадров открывает для молодого амбициозного специалиста широкие карьерные перспективы.

Что касается способов поддержки мотивации труда молодых научно-педагогических кадров в вузе, то наиболее эффективные из них приведены на рис. 3.

На основе полученных данных можно сказать, что почти треть респондентов (31 %) считают одними из самых эффективных мер поддержки и мотивации труда в вузе молодых научно-педагогических кадров

дополнительные зарубежные стажировки и командировки, а также введение долгосрочных контрактов (28 %).



Р и с . 3. Мнение молодых специалистов о наиболее эффективных методах мотивации и стимулирования их труда в вузе

Желание заключения долгосрочных контрактов обусловлено желанием работника быть уверенным в том, что он сохранит свою работу в будущем. Как правило, с новым преподавателем первичный договор заключается сроком на один год. Отсутствие уверенности удержать за собой свое рабочее место через год, выдерживая конкурс с более опытными действующими преподавателями кафедр, может снижать трудовую мотивацию молодых специалистов и желание посвятить себя преподавательскому труду.

На третьем месте располагается мера по увеличению стипендии студентов аспирантуры и докторантуры (15,4 %), обеспечение молодых преподавателей жильем в виде комнаты в общежитии недалеко от места работы (14 %). Данное пожелание актуально для привлечения в профессорско-преподавательский состав талантливой молодежи из региональных вузов, которым заработная плата не обеспечивает возможности снимать жилье в столичном регионе.

Важное пожелание молодых ППС – это возможность участия в специализированной программе работы с кадровым резервом (9 %), позволяющей развить у них психолого-педагогические и управленческие компетенции. В процессе опроса выяснилось, что лишь 20 % опрошенных владеют специальной подготовкой в сфере педагогики. Кроме того, треть респондентов вообще не владеет никакой дополнительной квалификацией, которая могла бы значительно помочь им в процессе преподавательской деятельности и привлечь дополнительный заработок в виде участия в программах дополнительного профессионального образования.

Было выявлено, что большинство опрошенных владеют иностранным языком на том или ином уровне и хотели бы проходить различные курсы повышения квалификации на иностранном языке. На наш взгляд, данное желание молодых специалистов необходимо использовать для чтения лекций на иностранном языке, активной работы в зарубежных социальных сетях и с платформами SCOPUS, Web of Science (WOS).

В итоге у молодых ППС, работающих в вузе, доминируют мотивы личностной и профессиональной самореализации, желание развиваться. Работа, отвечающая внутренним склонностям работника, всегда считалась сильным внутренним мотивом его трудовой деятельности, ради которой он способен жертвовать денежными интересами и карьерными амбициями [4, с 762].

На основе исследований разработан проект Дорожной карты. В ней определены направления деятельности университета по созданию и развитию молодежного резерва научно-педагогических работников РЭУ им. Г.В. Плеханова. В табл. 1 представлены лишь несколько из пунктов из нее, отвечающие, прежде всего, потребности развития потенциала молодых преподавателей.

Таблица 1

№ п/п	Наименование мероприятия	Ожидаемый результат	Предлагаемый механизм реализации
1.	Заключение более длительных первичных контрактов с (рекомендуемый срок – 2,3 года)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– усиление трудовой мотивации имеющихся молодых специалистов в РЭУ им. Г.В.Плеханова</li> <li>– увеличение численности категории молодых специалистов в составе НПП вуза не менее чем на 10%</li> <li>– «омоложение» кадрового состава РЭУ им. Г.В.Плеханова за счет привлечения категории молодых специалистов до 30 лет</li> </ul>	Заключение контрактов с молодыми специалистами, обучающимися в аспирантуре РЭУ им. Г.В. Плеханова по результатам внутривузовского конкурса и по представлению - рекомендации выпускающих кафедр
2.	Организация внешних и внутренних стажировок и командировок в зарубежные, отечественные вузы, ведущие предприятия отрасли.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение количества молодых специалистов из числа НПП, участвующих в конкурсах на получение внутренних грантов на стажировку или командировку</li> <li>– улучшение ключевых показателей эффективности деятельности РЭУ им. Г.В.Плеханова за счет активизации научно-педагогической деятельности данной категории состава НПП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оповещение магистрантов, аспирантов и молодых специалистов о тематике стажировок и командировок</li> <li>– внедрение системы грантов (на конкурсной основе) на стажировку или командировку в ведущие отечественные и зарубежные вузы для молодых НПП</li> </ul>
3.	Создание системы обучения и развития для действующих молодых специалистов и находящихся в декретном отпуске.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование профессионально-педагогических навыков молодых специалистов среди НПП</li> <li>– увеличение численности НПП, способных читать лекции на иностранном языке, работать в зарубежных социальных сетях и платформами SCOPUS, Web of Science (WOS); эффективно взаимодействовать с зарубежным научным сообществом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация онлайн-регистрации, сбора заявок и формирования групп обучающихся из числа молодых НПП</li> <li>– создание гибкой системы учебной нагрузки 1 и 2-ой половин дня с учетом времени на взаимодействие с зарубежным сообществом данной категории НПП</li> <li>– организация и проведение «Школы молодого преподавателя», направленной на совершенствование профессионально-педагогических навыков молодых специалистов среди НПП</li> </ul>

№ п/п	Наименование мероприятия	Ожидаемый результат	Предлагаемый механизм реализации
4.	Привлечение аспирантов и соискателей кафедр, молодых специалистов, к участию в реализации различного рода НИР, программ ДПО и иной приносящей доход деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение количество молодых преподавателей, занятых в реализации НИР, программ и курсов ДПО</li> <li>– появление новых программ и курсов ДПО с возможностью включения в них дисциплин на иностранном языке и использованием ИТ</li> <li>– улучшение академических показателей деятельности данной категории НИР</li> <li>– повышение уровня публикационной активности в целом НИР вуза</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание на сайте вуза базы данных молодых специалистов РЭУ им. Г.В.Плеханова с указанием наиболее подходящими каждому направления НИР и программ ДПО,</li> <li>– начислять в рейтинге топ-300 преподавателей РЭУ им. Г.В.Плеханова баллы за организацию и руководство программы ДПО (при условии хотя бы 1 набранной по ней группы слушателей)</li> <li>– введение квоты на обязательное участие в реализации внутренних грантов прикрепленных к кафедре аспирантов, соискателей и работающих в РЭУ им. Г.В.Плеханова молодых специалистов</li> </ul>
5.	Учет индивидуальных достижений соискателей (портфолио) магистра, рекомендаций их выпускающей кафедры, начисление за них дополнительных баллов при поступлении в аспирантуру с последующим включением наиболее перспективных из них в кадровый резерв вуза и обеспечение их участия в программах подготовки кадрового резерва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение количества аспирантов в целом и аспирантов из числа магистрантов – выпускников РЭУ им. Г.В.Плеханова</li> <li>– увеличение осведомленности о возможности и желании аспирантов сделать карьеру в вузе и научно-педагогической деятельности</li> <li>– наличие у молодого специалиста возможности совмещения обучения в аспирантуре, преподавательской деятельности и участия в программах подготовки кадрового резерва</li> <li>– обеспечение преемственности в передаче научного знания от более опытных и известных специалистов научных школ, базовых и выпускающих кафедр университета к более молодым НИР вуза</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка системы оценки индивидуальных достижений поступающего, и начисление за них дополнительных баллов при зачислении в аспирантуру с учетом их увязки с основными показателями эффективности деятельности РЭУ им. Г.В.Плеханова</li> <li>– разработка системы закрепления научным руководителем аспиранта руководителя его магистерской диссертации из числа ведущих специалистов кафедры по данному направлению научных исследований</li> <li>– корректировка «Положения о кадровом резерве РЭУ им. Г.В.Плеханова» в части критериев для формирования и программ развития кадрового резерва из числа молодых специалистов</li> </ul>

### Список литературы

1. Джумагулова А.Ф. Особенности профессиональной мотивации молодых специалистов (на примере работников металлургических предприятий) диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Санкт-Петербургский государственный университет. Санкт-Петербург, 2010. 209 с.
2. Иванова-Швец Л.Н., Борисова Н.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность, принципы, модель // Креативная экономика, 2014. №3 (87). С. 23–34

3. Краткий отчет об оказании услуги по проведению комплексного исследования положения молодежи на рынке труда города Москвы по государственному контракту №ОУЗ/05.2-4/15 от 10.07.2015 /А.А. Литвинюк, С.А. Леднева, Е.В. Кузуб. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. 120с.
4. Кузуб Е.В. Профессиональная ориентация как способ повышения конкурентоспособности молодых специалистов на рынке труда // [Экономика и предпринимательство](#). 2017. № 2-2 (79-2). С. 759–765.
5. Леднева С.А. Особенности трудовой мотивации молодежи как причина затруднений ее трудоустройства // [Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление](#). 2017. № 2. С. 54–59.
6. Синявский А.Д. Факторы формирования мотивации молодых специалистов // *Современные аспекты экономики*. №18(121). 2007. С 216–219

## **MOTIVATION OF YOUNG TEACHERS' LABOR ACTIVITIES OF AND WORKING WITH YOUTH STAFF RESERVES IN THE UNIVERSITY**

**S.A. Ledneva**

Plekhanov Russian University of Economics., Moscow

The purpose of the article is to study the motivational preferences of young scientific and pedagogical employees of the university to develop an effective system of attracting and retaining young professionals as teachers in the university. The research emphasizes the necessity of solving the key problem of modern Russian universities - "rejuvenating" the faculty. The authors analyze the features of labor motivation of youth as a whole. The article demonstrates the results of the analysis of Plekhanov University young teachers' needs and motives for their professional self-realization. The author's draft of the Roadmap is proposed as a practical basis for the system of attracting and developing the youth reserves of scientific and pedagogical personnel. Elements of novelty consist in "linking" this work with the activities improving the rating indicators of the university as a whole and the ability to broadcast this experience to other universities.

**Keywords:** *motivators, scientific and pedagogical staff, high school, youth reserve of cadres, development.*

*Об авторе:*

ЛЕДНЕВА Светлана Анатольевна – канд. психол. наук, доцент, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, (117997, Москва, Стремянный пер., д. 36, e-mail: [Ledneva75@mail.ru](mailto:Ledneva75@mail.ru))

*About the author:*

LEDNEVA Svetlana Anatol'evna – PhD (Psychology) doctoral candidate, Associate Professor of the Department of Human Resource Management Plekhanov Russian University of Economics (Stremyanny lane, 36, Moscow, 117997 Russian Federation), e-mail: [Ledneva75@mail.ru](mailto:Ledneva75@mail.ru)

### **References**

1. Dzhumagulova A.F. Osobennosti professional'noj motivacii molodyh specialistov (na primere rabotnikov metallurgicheskikh predpriyatij) dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni kandidata psihologicheskikh nauk / Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet. Sankt-Peterburg, 2010. 209 s.
2. Ivanova-Shvec L.N., Borisova N.N. Innovacionno-orientirovannoe upravlenie chelovecheskimi resursami: sushhnost', principy, model' // Kreativnaja jekonomika, 2014. №3 (87). S. 23–34
3. Kratkij otchet ob okazanii uslugi po provedeniju kompleksnogo issledovaniya polozhenija molodezhi na rynke truda goroda Moskvy po gosudarstvennomu kontraktu №OUZ/05.2-4/15 ot 10.07.2015 /A.A. Litvinjuk, S.A. Ledneva, E.V. Kuzub. M.: RJeU im. G.V. Plehanova, 2015. 120s.
4. Kuzub E.V. Professional'naja orientacija kak sposob povyshenija konkurentosposobnosti molodyh specialistov na rynke truda // Jekonomika i predprinimatel'stvo. 2017. № 2-2 (79-2). S. 759–765.
5. Ledneva S.A. Osobennosti trudovoj motivacii molodezhi kak prichina zatrudnenij ee trudoustrojstva // Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika i upravlenie. 2017. № 2. S. 54–59.
6. Sinjavskij A.D. Faktory formirovaniya motivacii molodyh specialistov // Sovremennye aspekty jekonomiki. №18(121). 2007. S 216–219