

- cheskie trudy*. [Cognitive development in childhood: Selected psychological works]. Moscow: Institute of Practical Psychology Publ.; Voronezh: NPO MODEK Publ., 1997, pp. 239–284.
13. Rodzhers K. (1994) *Vzglyad na psikhoterapiyu. Stanovlenie cheloveka* [On Becoming a Person: A Therapist's View on Psychotherapy]. Moscow: Progress Publ., 480 p.
14. Lacan J. (1997) *Instantiya bukvy, ili sud'ba razuma posle Freyda* [The Instance of the Letter in the Unconscious, or Reason Since Freud]. Moscow: Publ. of Russian Phenomenology Society, Logos Publ., 184 p.

Author:

VOLKOVA Svetlana V. – Cand. Sci. (Pedagogy), Senior lecturer, Petrozavodsk State University, Petrozavodsk, Russia, svetavolkov@yandex.ru

**Е.А. БЕРЕЗОВСКАЯ, доцент
С.В. КРЮКОВ, профессор
Южный федеральный
университет**

Привлечение и сохранение молодых преподавателей в системе высшего образования

Рассматриваются причины неблагоприятной ситуации, связанной с привлечением и сохранением кадров молодых преподавателей в системе высшего образования России. В настоящее время вузы не могут или не считают нужным в достаточной мере удовлетворять актуальные потребности молодых преподавателей, что приводит к постепенному «старению» всего преподавательского корпуса высшей школы. Предложен комплекс мер по привлечению и сохранению молодых преподавателей в вузе с учетом их потребностей.

Ключевые слова: преподаватель вуза, показатель «доля молодых преподавателей», потребности работника, мотивация, профессиональная карьера

Российский союз ректоров предложил включить в группу показателей для мониторинга эффективности вузов такой показатель, как «доля молодых преподавателей». Известно, что этот показатель в большинстве российских вузов находится на довольно низком уровне: в среднем на долю молодых преподавателей (до 30 лет) приходится около 12% [1]. Есть ли в этом проблема, если да, то как ее можно и нужно решать?

Сначала следует ответить на вопрос: зачем вообще человек устраивается на работу в какую-либо организацию? Конечно, мотивов может быть множество, но специалисты в области организационного поведения в качестве основного выделяют следующий. У человека есть потребности: первичные, связанные с продолжением суще-

ствования как живого организма, и вторичные, связанные с жизнью в обществе. Если человек не может какие-либо потребности удовлетворить сам, без посторонней помощи, тогда он вступает в формальную или неформальную организацию, которая может ему в этом помочь. Если организация смогла помочь человеку в удовлетворении его актуальных потребностей в обмен на его знания, личное время, энергию, здоровье и др., он продолжит сотрудничать с этой организацией. Если организация не может в должной мере удовлетворить потребности человека, он будет искать другие возможности. Таким образом, для любой организации насущными являются две основные задачи в области управления персоналом: привлечь нужных сотрудников и удержать их на рабочем месте.

Какие же потребности есть у человека в современном обществе? Существует множество классификаций потребностей, разработанных специалистами разных стран. Одна из наиболее известных – «иерархия потребностей» А. Маслоу [2].

По его мнению, в течение жизни у человека проявляются (становятся актуальными) пять основных потребностей, причем в определенном порядке. К первичным, данным от рождения, А. Маслоу относит физиологические, а также потребность в безопасности. Если первичные потребности не удовлетворены, то именно они в основном определяют поведение человека. После того как первичные потребности удовлетворены (уровень удовлетворения у разных людей различается), на поведение человека начинают оказывать большее влияние вторичные потребности (социальные, потребность в уважении, потребность в самовыражении).

Значит, чтобы выяснить, как привлечь и удержать молодого преподавателя в вузе, нужно понять, как вуз может способствовать удовлетворению его актуальных потребностей. Организация может помочь своему сотруднику удовлетворить физиологические потребности или в натуральном виде (бесплатные обеды, форменная одежда, льготное жилье и т.п.), или в денежной форме (зарплата, премии). Международный сравнительный анализ уровней оплаты труда преподавателей высшей школы показал, что Россия находится на предпоследнем месте среди 30 стран из различных частей света (ниже только Армения). А если оценивать по доле заработной платы преподавателя вуза в таком показателе, как «ВВП на душу населения», то Россия – на последнем месте [3]. Даже внутри страны средняя зарплата молодого преподавателя вуза значительно ниже средней зарплаты по экономике у категории работников такого же возраста. Например, средняя зарплата работника с высшим образованием в возрасте 20–24 лет в 2011 г. по стране составляла 22 939 руб. в месяц, в то время как зарплата преподава-

теля в вузе (начальный уровень) – 6–7 тыс. руб. в месяц [4]. Выплаты в натуральном виде в современных вузах России практически отсутствуют.

Таким образом, можно предположить, что в вузы идут работать молодые люди с заниженной планкой удовлетворения физиологических потребностей, а также те, кто предполагает дальнейшее развитие своей карьеры после защиты кандидатской диссертации в других отраслях экономики и бизнеса. Дело в том, что проще защитить диссертацию и пройти ее дальнейшее утверждение в ВАК РФ тому, кто работает штатным преподавателем в вузе. Наличие же ученой степени кандидата наук позволяет молодому человеку строить свою карьеру во многих отраслях экономики и бизнеса с таким уровнем удовлетворения физиологических потребностей, с каким не может соперничать практически ни один вуз России.

Каковы возможности любой формальной организации в удовлетворении потребности своих работников в безопасности? Это определенная гарантия занятости, страхование жизни и здоровья за счет организации, дополнительная пенсия, рост общих доходов. Что может предоставить современный российский вуз своему работнику? Гарантия занятости слабая: почти все преподаватели заключают с вузом трудовой договор на срок до пяти лет. В ближайшее время в вузах России собираются внедрить так называемый эффективный контракт [5], который, скорее всего, в еще большей мере снизит гарантии занятости для преподавателя. Медицинские страховки, возможность получения дополнительной пенсии, общий рост доходов – все это пока далеко от реальной жизни преподавателя в среднестатистическом вузе России. Отсутствие всех этих видов материальной стимуляции также не способствует повышению доли молодых кадров, поскольку буквально вынуждает преподавателей, уже достигших пенсионного возраста, держаться всеми силами за свою работу.

Введение показателя «доля молодых преподавателей» в систему мониторинга эффективности вузов может вынудить руководство некоторых вузов добиваться «нормативного» уровня этого показателя не за счет привлечения и удержания молодых кадров, а именно за счет абсолютного сокращения кадров старших возрастов. В некоторых вузах уже пошли по этому пути: под предлогом «оптимизации» численности персонала переводят работников старшего возраста на 1–2-летние контракты и постепенно подталкивают их к увольнению.

Чем может помочь организация в удовлетворении социальных потребностей человека? Здесь возможности следующие: демократичный руководитель, благоприятный психологический климат в коллективе, совместные формальные и неформальные мероприятия. Ситуация с удовлетворением данной потребности напрямую зависит от условий конкретного вуза, от личности ректора и более всего – от личности заведующего кафедрой.

Для человека возраста 25–35 лет потребность в уважении нередко выходит на первый план, становится в этом возрасте доминирующей. Что может дать организация своему работнику, чтобы помочь удовлетворить данную социальную потребность? Это могут быть: новая должность, повышение квалификационного разряда с соответствующим увеличением оклада, доступ к ограниченным ресурсам (финансовым, человеческим, информационным и т.п.), символы статуса и престижа (мебель, кабинет, оборудование, автомобиль и т.п.). В соответствии с Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих к должностям профессорско-преподавательского состава (ППС) относятся: ассистент, преподаватель, старший преподаватель, доцент, профессор, заведующий кафедрой, декан факультета [6]. Квалификационные характеристики должностей «ассистент» и «преподаватель» практически совпадают.

Должности заведующего кафедрой и декана скорее относятся к должностям руководителей. В результате возможности горизонтальной (профессиональной) мобильности преподавателя вуза ограничены четырьмя ступенями: преподаватель, старший преподаватель, доцент и профессор. Много это или мало, способствует ли такое количество ступеней профессиональной карьеры удовлетворению потребности в уважении?

Во второй половине XX в. американские социологи осуществили довольно крупный проект, связанный с анализом взаимосвязи продолжительности этапов профессиональной карьеры с мотивацией [7]. В ходе исследований были выявлены пять основных факторов, влияющих на удовлетворенность работой и мотивацию работников организации. Главным результатом проведенных исследований стал вывод о том, что примерно после пяти лет пребывания работника на одной и той же должности в одной и той же организации все основные факторы мотивации уже не обеспечивают удовлетворенности работой (как следствие, работник стремится уйти в другую организацию, либо результативность его труда значительно снижается).

При наличии всего четырех ступеней в карьерной лестнице после 15–20 лет работы сотрудник достигает «потолка» в своей профессии, хотя еще есть силы и желание работать. В других странах эта проблема решается следующим образом. Ступеней в должностной лестнице может быть не так много (в большинстве стран карьерная лестница преподавателя вуза включает от 3 до 6 ступеней [3]), но сетка заработной платы включает намного больше позиций. В рамках одной должности может быть от 4 до 9 промежуточных градаций. В результате, даже не получая новой должности, преподаватель достаточно регулярно (каждые 2–3 года) имеет возможность повысить свой квалификационный разряд и перейти на более высокий уровень оплаты труда.

Во многих американских вузах к ППС относятся всего три должности: ассистент, доцент и профессор (assistant professor, associate professor, professor). Однако внутри каждой должности существует несколько градаций (категорий), где более высокой категории соответствует и более высокий уровень оплаты труда. Например, у ассистента — пять категорий, у доцента — пять категорий, у профессора — девять категорий, всего — 19 категорий [8] (рис. 1).

В университетах Австралии «карьерная шкала» преподавателя вуза содержит от 19 до 24 градаций [9]. А в некоторых университетах Великобритании градаций в рамках профессиональной карьеры преподавателя вуза более 30 [10].

Российская система высшего образования нацелена на использование передового зарубежного опыта, в частности —

в рамках Болонского процесса, но по данному вопросу (созданию мотивирующей шкалы заработной платы) он пока не учитывается. Так, каждая должность преподавателя имеет максимум две градации (с ученой степенью и без степени). Причем занять должность доцента можно только защитив кандидатскую диссертацию (при редких исключениях), а должность профессора — только защитив докторскую диссертацию (опять же при редких исключениях).

Наконец, самая высокая в иерархии А. Маслоу потребность человека — потребность в самовыражении. Каковы возможности организации в удовлетворении сотрудником данной потребности? Это может быть интересная работа, условия для творческого и личностного роста, оплата участия работника в программах обучения

Rank	Years at		Adjusted Scale	
	Step	Step	Annual	Monthly
Assistant Professor (1300)	1	2	54,800	4,566.67
	2	2	58,100	4,841.67
	3	2	61,300	5,108.33
	4	2	64,800	5,400.00
	5	2	68,000	5,666.67
Associate Professor (1200)	1	2	68,100	5,675.00
	2	2	71,400	5,950.00
	3	2	75,400	6,283.33
	4	3	80,000	6,666.67
	5**			
Professor (1100)	1	3	80,100	6,675.00
	2	3	86,300	7,191.67
	3	3	92,600	7,716.67
	4	3	99,300	8,275.00
	5	--	106,400	8,866.67
	6	--	115,200	9,600.00
	7	--	124,600	10,383.33
	8	--	134,900	11,241.67
	9	--	146,300	12,191.67

Рис. 1. Шкала заработной платы преподавателей Калифорнийского университета (США)

и повышения квалификации. В отношении данной потребности вуз предоставляет молодому преподавателю, наверное, наибольшие возможности.

Какие можно сделать выводы? В настоящее время вуз может привлечь в качестве преподавателей лишь молодых людей, имеющих довольно низкий уровень запросов относительно удовлетворения физиологических потребностей и потребности в безопасности, тех, кто ориентирован в наибольшей степени на самовыражение и развитие своих творческих способностей. При этом они должны быть готовы к тому, что их карьера будет развиваться не столь быстрыми темпами, как у сверстников. Таковых сегодня в принципе не очень много. Даже при их активном поиске и закреплении в вузах не удастся полностью удовлетворить

Таблица 1

Меры по привлечению молодых преподавателей в вузы

Потребности (по А. Маслоу)	Меры по удовлетворению потребностей
Физиологические	Повышение должностных окладов. Система премирования. Возможность заработать на научных исследованиях. Доступные места в благоустроенных общежитиях. Доступ к льготным жилищным кредитам
Потребность в безопасности	Повышение гарантии занятости. Социальный пакет. Страхование жизни и здоровья
Социальные	Формирование благоприятного психологического климата. Совместные формальные и неформальные мероприятия
Потребность в уважении	Формирование развернутой «карьерной лестницы». Формы морального поощрения. Вовлечение в экспертные сообщества
Потребность в самовыражении	Большая самостоятельность в выборе методов и средств преподавания. Поощрение творческой инициативы. Оплата участия в программах обучения и повышения квалификации

потребность системы высшего образования в молодых квалифицированных и высокомотивированных кадрах. Значит, необходим комплекс мер по привлечению в вузы молодых людей, которые в настоящее время ориентированы на занятость в других сферах и отраслях народного хозяйства. В *таблице 1* представлены наши предложения по формированию комплекса мер, направленных на привлечение молодых преподавателей в вузы с учетом структуры их потребностей.

Только системный подход к реализации всего комплекса мероприятий позволит в ближайшем будущем решить проблему привлечения и закрепления в вузах кадров молодых преподавателей, без чего невозможно динамичное и поступательное развитие всего высшего профессионального образования в России.

Литература

1. Статистические сборники ВШЭ. Образование в Российской Федерации: 2012.

URL: <http://www.hse.ru/primarydata/orf2012>

2. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008.
3. Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов. М.: ИД ВШЭ, 2012.
4. Статистические сборники ВШЭ. Индикаторы образования: 2013. URL: <http://www.hse.ru/primarydata/io2013>
5. Боровская М.А., Масыч М.А., Шевченко И.К. Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2013. № 5. С. 13–20.
6. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. URL: <http://base.garant.ru/55170898>
7. Управление по результатам: Пер. с финск. М.: Прорпесс, 1988.
8. University of California. Academic salary scales. URL: <http://ahr.ucsc.edu>
9. University academic salaries scale. URL: <http://uow.edu.au>
10. University of California. Academic salary scales.. URL: <http://uea.ac.uk>

Авторы:

БЕРЕЗОВСКАЯ Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Южный федеральный университет, berezovskaya@sfedu.ru

КРЮКОВ Сергей Владимирович – д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической кибернетики, Южный федеральный университет, svkrukov@sfedu.ru

BEREZOVSKAYA E.A., KRYUKOV S.V. RECRUITMENT AND RETENTION OF YOUNG LECTURES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF RUSSIA

Abstract. The article discusses the causes of the unfavorable situation with recruitment and retaining young teachers in the system of higher education of Russia. The universities are not able or do not consider it necessary to adequately meet the current needs of young teachers, and this leads to «aging» of all the teaching staff of higher school. The authors propose a set of measures on recruitment and retaining of young teachers in university taking into account the structure of their needs.

Keywords: university teaching staff, index “share of young lectures”, needs of employees, motivation, professional career

References

1. *Statisticheskie spravochniki Vysshey Shkoly Ekonomiki. Obrazovanie v Rossii* [Statistic Guide of HSE. Education in Russia: 2012]. Available at: <http://www.hse.ru/primarydata/orf2012>. (In Russ.)
2. Maslow A. (2008) *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and personality]. S.-Petersburg: Piter Publ., 2008.
3. (2012) *Kak platyat professoram? Globalnoe sravnenie sistem voznagrazhdeniya i kontraktov*. [Paying the professoriate. A global comparison of compensation and contracts]. Moscow: Higher School of Economics Publ.
4. *Statisticheskie sborniki Vysshey Shkoly Ekonomiki. Indikatory obrazovaniya* [Statistic Guide of HSE. Education indicators: 2013]. Available at: <http://www.hse.ru/primarydata/io2013> (In Russ.)
5. Borovskaya M.A., Masych M.A., Shevchenko I.K. (2013) [Effective contract in the system of stimulation of scientific-pedagogical staff]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No 5, pp. 13-20. (In Russ.)
6. *Edinyy kvalifikatsionnyy spravochnik dolzhnostey rukovoditeley, spetsialistov i sluzhashchikh* [The uniform qualifying guide for positions of managers, specialists and employees]. Available at: <http://base.garant.ru/55170898> (In Russ.)
7. (1988) *Upravlenie po rezul'tatam: Perevod s finskogo* [Management by results. Transl. from finnish]. Moscow: Progress Publ.
8. University of California. Academic salary scales. Available at: <http://apo.ucsc.edu/docs/scales-crnt.pdf>
9. University academic salaries scale. Available at: <http://www.uow.edu.au/content/groups/public/@web/@raid/documents/doc/uow016418.pdf>
10. University of California. Academic salary scales. Available at: <https://www.uea.ac.uk/hr/employee-information/payscales>

Authors:

BEREZOVSKAYA Elena A. – Cand. Sci (Economics), Associate Professor, Southern Federal University, berezovskaya@sfedu.ru

KRYUKOV Sergey V. – Dr. Sci (Economics), Prof., Head of the Department “Economic Cybernetic”, Southern Federal University, svkrukov@sfedu.ru