

ПРАВИТЕЛЬСТВО ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ»

На правах рукописи



Багдасарова Диана Георгиевна

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика труда)

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
кандидат экономических наук, доцент
Перевозчикова Наталия Александровна

Экземпляр диссертации идентичен по содержанию с другими экземплярами, которые были представлены в диссертационный совет

Ученый секретарь диссертационного совета ДГОИ.003.01

ПОДПИСЬ
ЗАБЕРАЮ



Донецк – 2022

 А.В. Ткачева

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	15
1.1. Сущность и особенности стимулирования трудовой деятельности.....	15
1.2. Основные теории стимулирования и мотивации трудовой деятельности	24
1.3. Основные подходы к повышению стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования	35
Выводы по разделу 1.....	59
РАЗДЕЛ 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	63
2.1. Влияние материальных и нематериальных стимулов на трудовую деятельность работников учреждений высшего профессионального образования	63
2.2. Характеристика современного состояния стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования	92
2.3. Научно-методический подход к оценке эффективности стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования	116
Выводы по разделу 2.....	136

РАЗДЕЛ 3. ИНСТРУМЕНТАРИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	139
3.1. Механизм материального стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования	139
3.2. Инновационно ориентированная трудовая среда как инструмент нематериального стимулирования работников учреждений высшего профессионального образования.....	163
3.3. Система стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования.....	180
Выводы по разделу 3.....	194
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	197
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	200
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Справки о внедрении результатов диссертационного исследования.....	222
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета анализа общих данных респондентов.....	226
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Экспертная анкета анализа ключевых стимулирующих факторов трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования.....	227
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Экспертная анкета анализа уровня научно- исследовательского потенциала профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования.....	234
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Экспертная анкета анализа барьеров, препятствующих осуществлению отдельных аспектов трудовой деятельности.....	241

ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Экспертная анкета анализа используемых или желаемых для использования видов деятельности в научно-педагогическом труде.....	242
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Экспертная анкета анализа эффективности стимулирования трудовой деятельности.....	249
ПРИЛОЖЕНИЕ З. Расчет индивидуальных стимулирующих выплат профессорско-преподавательскому составу учреждения высшего профессионального образования.....	254
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Содержание системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования.....	256

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Важнейшей задачей современной системы высшего образования является максимальное повышение уровня качества профессиональной подготовки студентов, адекватной запросам рынка труда и интересам государства. Решить эту задачу достаточно сложно без высокомотивированных научно-педагогических работников, поэтому вопросы мотивации и стимулирования труда преподавателей учреждений высшего профессионального образования (учреждений ВПО) всегда были и остаются актуальными. От четко разработанной системы стимулирования труда зависят и творческая активность профессорско-преподавательского состава, и конечные результаты деятельности образовательной организации в целом.

Следует отметить, что в настоящее время в системе стимулирования трудовой деятельности преподавателей образовательных организаций существуют определенные противоречия между:

возрастающими требованиями руководства образовательных организаций к профессорско-преподавательскому составу в связи с изменяющимися запросами потребителей образовательных услуг и рынка труда и не меняющимися традиционными подходами к стимулированию трудовой деятельности, которые не способны обеспечить эффективные результаты как профессиональной деятельности преподавателей, так и образовательной организации в целом;

необходимостью формирования системы стимулирования труда профессорско-преподавательского состава образовательных организаций, соответствующей требованиям современной экономики, и недостаточной разработанностью методического инструментария, направленного на оказание эффективного стимулирующего воздействия.

В этой связи актуализируются задачи поиска и комплексного исследования научно-методических подходов к формированию системы стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования.

Степень разработанности темы исследования. Современные исследования проблем стимулирования трудовой деятельности работников опираются на многочисленные научные труды таких зарубежных ученых, как Дж. Адаир, С. Дж. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Ф. МакКлелланд, А. Маслоу, В. Оучи, Л. Портер, Э. Х. Шейн, и др.

Значительный вклад в изучение и развитие теорий стимулирования и мотивации труда, разработку и совершенствование их прикладных аспектов внесли такие российские и украинские исследователи, как В. В. Адамчук, А. С. Афонин, Д. П. Богиня, О. С. Виханский, В. И. Герчиков, Л. И. Донец, С. С. Занюк, А. Г. Здравомыслов, Е. П. Ильин, А. Я. Кибанов, А. А. Киселева, А. М. Колот, А. Н. Леонтьев, А. И. Наумов, Б. Г. Прошкин, Э. А. Уткин, В. А. Ядов и др.

В современной науке имеется ряд исследований, посвященных проблематике стимулирующих аспектов трудовой деятельности преподавателей образовательных организаций. Так, данный вопрос входит в круг научных интересов таких ученых, как И. А. Бедрачук, Н. Н. Богдан, Л. Л. Бунтовская, Г. П. Гагаринская, О. А. Гришина, Е. Г. Гуцу, П. В. Ефремова, А. В. Ивлев, Н. Н. Кочеткова, А. А. Литвинюк, Л. Г. Миляева, О. К. Минева, И. И. Протасова, О. Н. Римская, К. В. Рочев, О. В. Сагинова и др.

Несмотря на несомненную ценность выполненных в указанной области теоретических и прикладных исследований, вопрос проработанности механизмов и инструментов стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования остается в настоящее время открытым и требует дальнейшего освещения, что обусловило актуальность темы исследования, ее цель и задачи.

Связь работы с научными направлениями, планами, темами. Диссертационная работа выполнена в соответствии с планами научно-исследовательских работ Государственного бюджетного учреждения «Институт экономических исследований» по теме «Форсайт-инновационного развития экономики в условиях цифровизации» (государственный регистрационный номер

0119D000039), в которой автором обоснован выбор системы показателей и алгоритм оценки инновационного потенциала Донецкой Народной Республики.

Цель и задачи исследования. Цель исследования заключается в развитии научно-методических основ и разработке практических рекомендаций по формированию и совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения следующих **задач**:

раскрыть сущность и особенности стимулирования трудовой деятельности;
проанализировать основные теории стимулирования и мотивации трудовой деятельности;

исследовать основные подходы к повышению стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования;

оценить степень влияния материальных и нематериальных стимулов на трудовую деятельность работников учреждений высшего профессионального образования;

охарактеризовать современное состояние стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования;

предложить научно-методический подход к оценке эффективности стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования;

разработать механизм материального стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования;

сформировать инновационно ориентированную трудовую среду как инструмент нематериального стимулирования работников учреждений высшего профессионального образования;

сформировать систему стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования.

Объектом исследования являются процессы стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования.

Предметом исследования являются теоретико-методические основы формирования системы стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.

Диссертация выполнена в соответствии с Паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т. ч.: экономика труда), в частности, п. 5.6. Стимулирование и оплата труда работников; взаимосвязь оплаты труда с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы.

Научная новизна полученных результатов заключается в углублении теоретических положений и разработке практических рекомендаций по стимулированию трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования.

Основные результаты исследования, определяющие его научную новизну, заключаются в следующем:

усовершенствованы:

научно-методический подход к оценке эффективности стимулирования трудовой деятельности работников образовательных организаций, основанный на положениях теории мотивационного комплекса А. А. Литвинюка, позволяющий определить уровень влияния пяти групп мотивов (приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения) на трудовое поведение и осуществить интегральную оценку эффективности стимулирования трудовой деятельности работников образовательных организаций;

функционально-целевой механизм стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования, основанный на взаимодействии соответствующих институций и перераспределении средств в зависимости от изменения показателей качества труда, оптимизирующий процесс управления стимулированием трудовой деятельности профессорско-преподавательского

состава, в рамках которого представлена методика расчета индивидуальных стимулирующих выплат на основе коэффициента личного трудового вклада, использование которой позволяет обеспечить прямую зависимость между уровнем получаемого вознаграждения и личного трудового вклада в деятельность образовательного учреждения;

система стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования, представляющая собой совокупность экономических и нормативно-организационных стимулов, оказывающих непосредственное влияние на мотивацию трудовой деятельности сотрудников, реализация которой предполагает создание в образовательной организации департамента управления стимулированием, что позволит принимать решения, связанные с материальными и нематериальными аспектами стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава;

получили дальнейшее развитие:

понятийно-категориальный аппарат исследования: предложено понятие «*мотивация трудовой деятельности*» интерпретировать как совокупность внешних и внутренних факторов, побуждающих работника к трудовой деятельности и учитывающих его возможности к постоянному достижению определенных целей организации; под понятием «*стимулирование трудовой деятельности*» предложено понимать целенаправленный управленческий процесс, направленный на побуждение и поддержание у работников уровня мотивации, необходимого для организации, с помощью экономических и неэкономических рычагов воздействия. Предложенные определения, в отличие от известных, позволяют конкретизировать природу исследуемых явлений;

систематизация нематериальных факторов стимулирования трудовой деятельности в сфере высшего профессионального образования, базирующаяся на выделении в трудовой деятельности программно-целевых, организационных, культурно-психологических и личностных аспектов, позволяющая оценить степень их воздействия на эффективность трудовой деятельности профессорско-

преподавательского состава учреждений ВПО;

процедура алгоритмизации элементов инновационно ориентированной трудовой среды учреждений высшего профессионального образования, под которой понимается комплексная саморегулируемая система организационно-управленческих и материальных условий, обеспечивающих у профессорско-преподавательского состава достаточный уровень стимулирования к трудовой деятельности, что позволит создать благоприятные условия для полноценной творческой и профессиональной деятельности.

Теоретическая и практическая значимость работы. Основные теоретические положения, выводы и рекомендации диссертационной работы составляют основу дальнейших исследований в области стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования.

Практическое значение полученных результатов заключается в доведении рекомендаций и предложений, изложенных в диссертации, до уровня практических разработок по формированию системы стимулирования труда работников учреждений высшего профессионального образования. Рекомендации и предложения, изложенные в диссертационной работе, внедрены в практическую деятельность Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики – система показателей оценки трудового потенциала способствует выработке практических рекомендаций по формированию и эффективному использованию трудового потенциала территорий (справка № 11-36/181 от 12.04.2022 г.); Государственного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования» – научно-методический подход к проведению оценки эффективности стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования используется при осуществлении комплексной диагностики системы стимулирования труда в организации (справка № 229/02 от 24.05.2022 г.).

Полученные научные результаты используются в учебном процессе Государственного образовательного учреждения высшего профессионального

образования «Донецкий национальный технический университет» при разработке и изложении учебных дисциплин «Кадровая политика и кадровый аудит», «Организационное поведение», «Менеджмент организаций», «Принятие управленческих решений» (справка № 39.2/1356-1 от 15.02.2022 г.).

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили классические положения экономической науки, труды современных отечественных и зарубежных ученых в области изучения проблем стимулирования и мотивации трудовой деятельности работников.

Для решения поставленных в работе задач были использованы следующие методы исследования: анализа и синтеза (при изучении сущности мотивации и стимулирования труда и инноваций); сравнений и аналогий (при исследовании мирового опыта стимулирования труда); экономико-статистический (при анализе систем и уровня оплаты труда в сфере высшего профессионального образования); экспертный и анкетирования (при анализе современного состояния стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования, осуществлении интегральной оценки эффективности стимулирования трудовой деятельности преподавателей и проведении оценки факторов, влияющих на формирование инновационно ориентированной трудовой среды учреждений ВПО); индукции и дедукции, логического обобщения (при теоретическом обобщении и формулировании выводов) и другие.

Для обработки экономической информации, построения диаграмм, графиков, схем, рисунков применялись пакеты прикладных программ, в частности Microsoft Excel, Microsoft Visio Professional.

Информационной базой диссертации послужили статистические данные, материалы и отчеты Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Белорусского профессионального союза работников образования и науки, Международного валютного фонда, организаций Universitas21, других международных организаций, периодические научные издания, результаты

авторского исследования.

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

– научно-методический подход к оценке эффективности стимулирования трудовой деятельности работников образовательных организаций;

– функционально-целевой механизм стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования;

– система стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования;

– понятийно-категориальный аппарат исследования в части конкретизации понятий «мотивация трудовой деятельности» и «стимулирование трудовой деятельности»;

– систематизация нематериальных факторов стимулирования трудовой деятельности в сфере высшего профессионального образования;

– процедура алгоритмизации элементов инновационно ориентированной трудовой среды учреждений высшего профессионального образования.

Степень достоверности результатов исследования. Достоверность научных выводов, рекомендаций и положений, изложенных в диссертации, подтверждаются обоснованностью методологии исследования; широким охватом теоретической и эмпирической базы исследования; методами, адекватными предмету, цели и задачам исследования; корректным использованием материалов статистической отчетности.

Личный вклад соискателя. Диссертация является самостоятельной научной работой, в которой изложен авторский подход к решению важной задачи формирования системы стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи, положения и расчеты, которые являются результатом личных исследований соискателя. Вклад

автора в коллективно опубликованные работы конкретизирован в списке трудов, опубликованных по теме диссертации.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования докладывались и получили одобрение на международных и республиканских научных и научно-практических конференциях: «Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего» (г. Донецк, 2022 г.); «Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика» (г. Донецк, 2021 г.); «Управление качеством образования. Образование в Донецкой Народной Республике: проблемы и векторы развития» (г. Донецк, 2021 г.); «Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития» (г. Минск, 2021 г.); «Проблемы подготовки менеджеров инновационной деятельности на основе методологии форсайта» (г. Нур-Султан, 2021 г.); «Современное состояние и пути совершенствования образовательного процесса» (г. Донецк, 2021 г.); «Современная мировая экономика: вызовы и реальность» (г. Донецк, 2020 г.); «Междисциплинарность в современном социально-гуманитарном знании – 2020. (Интеллект в цифровом мире: влияние, управление, развитие)» (г. Ростов-на-Дону, 2020 г.); «Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров» (г. Таганрог, 2020 г.); «Современное государственное и муниципальное управление: проблемы, технологии, перспективы» (г. Донецк, 2020 г., 2019 г., 2018 г.); «Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост» (г. Донецк, 2018 г.); «Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами» (г. Донецк, 2018 г.); «Россия и мир XXI века в зеркале социально-гуманитарных исследований» (г. Воронеж, 2018 г.).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 25 научных работ общим объемом 12,21 п.л., из которых лично автору принадлежит 9,38 п.л., в том числе: 9 статей в рецензируемых научных изданиях общим объемом 7,44 п.л., из которых лично автору принадлежит 5,86 п.л., 1 статья – в других изданиях общим объемом

0,7 п.л., из которых лично автору принадлежит 0,35 п.л., 15 публикаций апробационного характера общим объемом 4,07 п.л., из которых лично автору принадлежит 3,17 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 183 наименований и 9 приложений на 39 страницах. Содержание диссертации изложено на 199 страницах, включает 18 таблиц на 27 страницах и 38 рисунков на 38 страницах.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Сущность и особенности стимулирования трудовой деятельности

Ключевым ресурсом, обеспечивающим эффективность и конкурентоспособность организации любой сферы деятельности, является человеческий капитал, эффективное использование и развитие которого является одной из важнейших функций управления. Основой эффективного управления человеческим капиталом современных организаций являются средства воздействия на экономическое поведение сотрудников с целью побуждения их к качественному и производительному труду. Вместе с тем, система управления человеческим капиталом, ядром которой является стимулирование трудовой деятельности работников, продолжает оставаться в общей системе менеджмента слабым звеном, поскольку руководители обращают основное внимание на управление финансовой стороной деятельности организаций, недооценивая важность управления человеческими ресурсами. Данный факт актуализирует необходимость поиска новых научных подходов к формированию эффективной системы стимулирования работников к высокопроизводительной и результативной трудовой деятельности.

Проблемы стимулирования трудовой деятельности являются объектом научного интереса множества исследователей длительный период времени, однако они крайне далеки не только от разрешения, но и от полного изучения, что обусловлено как многообразием подходов к данному процессу, так и сложностью механизма стимулирования труда, его многогранностью и динамичностью. При этом целый пласт исследований аспектов стимулирования осуществляется в

рамках вопроса мотивации трудовой деятельности. Следовательно, прежде чем анализировать сущность и особенности стимулирования труда, необходимо определиться со смежным понятием «мотивация».

Термины «мотив» и «мотивация» вошли в научный оборот в сфере общественных наук достаточно давно. Исследователи в зависимости от своих убеждений и методологических подходов по-разному описывают сущность мотивации. Мотивация входит в круг научных интересов ученых различных областей – экономики, менеджмента, психологии, образования, социологии и философии. Помимо этого, основы и направленность исследований различаются даже в вопросе определения понятия мотивации, вследствие чего являются различными и результаты. Кроме того, в ряде случаев исследователи разработали конструкции и дефиниции, выражающие аналогичные идеи с помощью разных терминов.

Так, в психологии понятие мотивации трактуется и как система факторов, детерминирующих поведение (то есть, потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления), и как характеристика процесса, который поддерживает поведенческую активность на определенном уровне [1, с. 219]. Также С. С. Занюк понимает под мотивацией совокупность побудительных факторов, вызывающих активность организма и определяющих его направленность [2, с. 5].

Ученые-социологи также не обошли в своих исследованиях проблему мотивации. Краткий словарь по социологии трактует понятие «мотивация» следующим образом – это побуждение к активности и деятельности субъекта (личности, социальной группы, общности людей), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности [3, с. 167].

Так, А. Н. Леонтьев характеризует мотивацию как предмет, который, отвечая актуальной потребности, то есть, выступая в качестве средства ее удовлетворения, организует и определенным образом направляет поведение человека. Вместе с тем, при наличии одной и той же потребности мотивами наблюдаемого поведения могут выступать самые различные предметы [1, с. 220-221].

Выдающийся специалист в области экономической социологии и социологии труда В. А. Ядов по поводу трактовки понятия «мотив» говорит: «Мотивом мы обычно называем конкретное, определенное побуждение к действию, то есть такой внутренний импульс активности, сущность которого составляет, во-первых, стремление к реализации некоторой потребности личности, а во-вторых, конкретизация более общей потребности в доступных субъекту социокультурных формах и материальных или духовных предметах насыщения этой потребности» [4, с. 29].

В экономической литературе определение категории «мотивация» до сих пор имеет некоторые элементы неопределенности, что объясняется широтой, многоаспектностью и межсекторальностью данного понятия. Поэтому для лучшего понимания данной категории целесообразно рассмотреть наиболее распространенные в научной литературе определения понятия «мотивация» (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Содержание понятия «мотивация» (составлено автором по [5-25])

Автор	Содержание понятия
1	2
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [5, с. 338]
Р. Л. Дафт	Силы, существующие внутри и вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий [6, с. 499]
Х. Т. Грехем, Р. Беннет	Побуждения влияний и стимулов – сознательных и бессознательных, которые вызывают у работника стремление добиться определенных целей [7, с. 90]
Д. МакКлелланд	Актуализированный в конкретный момент времени («здесь и сейчас») мотив (мотивационная диспозиция) [8, с. 16]
Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс	Психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень его собственных усилий и настойчивости при столкновении с затруднениями [9, с. 77]
А. М. Омаров	Работа сознания, в ходе которой человек делает выбор – отдает предпочтение какой-либо потребности, сдерживая другие [10, с. 64]
О. С. Виханский, А. И. Наумов	Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [11, с. 146]

1	2
А. П. Егоршин	Процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей [12, с. 457]
А. И. Рофе	Степень использования возможностей человека для высокопроизводительной деятельности на предприятии [13, с. 307-308]
Е. П. Ильин	Динамический процесс формирования мотива (как основания поступка) [14, с. 67]
В. В. Травин, В. А. Дятлов	Стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [15, с. 108]
Г. Т. Куликов	Процесс побуждения человека, социальной группы или общности людей совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение различного рода потребностей и достижение личных, групповых или общественных целей [16, с. 37]
А. С. Афонин	Процесс стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации [17, с. 40]
Р. А. Фатхутдинов	Функция управления, процесс побуждения индивидуума к деятельности для достижения целей организации и/или личных целей [18, с. 814-815]
Б. М. Генкин	Воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей [19, с. 133]
О. В. Ромашов	Вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения [20, с. 115]
Б. Г. Прошкин	Совокупность и процесс образования мотивов поведения человека в конкретной ситуации [21, с. 27]
А. Г. Поршневу, З. П. Румянцеву, Н. А. Саломатин	Деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах [22, с. 73]
Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов	Процесс, механизм действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов [23, с. 26]
А. Я. Кибанов	Внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) или внутренних (мотивы) факторов [24, с. 485]
Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский	Внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения [25, с. 209]

Таким образом, проанализировав подходы к определению понятия «мотивация», можно резюмировать, что в основном мотивация рассматривается как: комплекс мотивов поведения и деятельности; совокупность внутренних и внешних факторов; стимулирование к активной деятельности по достижению личных, групповых или организационных целей; использование поведенческих мотивов; причина, повод; процесс стимулирования действия [26, с. 399].

Таким образом, исследование сущности мотивации продемонстрировало не только разнообразие авторских подходов к данному определению, но и позволило определить сходные черты, которые позволяют утверждать, что мотивация является, главным образом, побуждением к деятельности.

Далее рассмотрим сущность стимулирования и его взаимосвязь с мотивацией. Как и в случае с мотивацией, для всестороннего понимания характера данной категории необходимо рассмотреть основные подходы к определению стимулирования.

Так, согласно определению словаря современных экономических терминов, стимулирование представляет собой экономическое побуждение, использование материальных стимулов (побудителей), способствующих тому, чтобы производители, потребители, покупатели вели себя желаемым образом к выгоде и в интересах лиц, применяющих стимулирование [25, с. 360-361]. Еще одним определением стимулирования является способ побуждения работника посредством предложения ему набора и условий получения определенных благ взамен на его эффективный и результативный труд [27, с. 16-18]. Также стимулирование определяется как способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение работника посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью [28, с. 362].

Данные определения являются, бесспорно, верными, однако рассматривают стимулирование только с одной стороны, касаясь исключительно его материального аспекта и не охватывая возможности стимулирования посредством нематериальных стимулов.

Существует и другой подход к определению стимулирования. Ряд авторов считает, что понятия мотивации и стимулирования тождественны. Так, И. Э. Гущина практически отождествляет понятия мотивации и стимулирования [29, с. 169]. Исследователи Ю. Фокин и Е. Клынина в своих трудах употребляют понятия «мотивация» и «стимулирование» как синонимы, не делая между ними никаких принципиальных отличий [30, с. 37]. В своих исследованиях Б. М. Генкин

ставит знак равенства между понятиями стимулирования и внешней мотивации [19, с. 133-134], однако подчеркивает, что в научной литературе зачастую стимулирование отождествляется только с материальной мотивацией, а также отсутствует единство понимания сущности внутренней и внешней мотивации.

Ряд других исследователей придерживается несколько иной точки зрения в этом вопросе и дифференцирует понятия стимулирования и мотивации. Так, А. Я. Кибанов [28, с. 362] и А. Г. Симаков [31] считают, что мотивация является процессом формирования базовых трудовых ценностей и установок, а стимулирование – это средство управления трудовым поведением на уровне организации, то есть мотивация является базисом трудовой деятельности, а стимулирование – надстройкой. По мнению Э. А. Уткина, В. М. Каткова и Я. Эйдельмана, стимулирование представляет собой специфическое воздействие на личность с учетом ее мотивационной структуры, в отличие, например, от прямой директивы [32, с. 35; 33, с. 13; 34, с. 76], а О. С. Виханский и А. И. Наумов считают стимулирование лишь одним из средств мотивации [11, с. 149]. В работе В. В. Радаева также отмечается роль стимулирования как средства мотивации, поскольку оно является отражением процесса взаимодействия человека с природной и социальной средой, а эти среды, в свою очередь, побуждают человека к определенным действиям [35, с. 183]. Похожего мнения придерживается и Т. Д. Макаренко, считая, что стимулирование – это процесс внешнего воздействия на всякую систему, а мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, деятельности [36, с. 10].

Таким образом, на основе анализа основных подходов к определению понятия «стимулирование» можно заключить, что в целом его рассматривают как: понятие, тождественное мотивации; внешнюю мотивацию; средство мотивации [26, с. 400].

На основании вышеизложенного в рамках данного исследования сформулированы авторские определения понятий мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Таким образом, мотивация трудовой деятельности – это совокупность внешних и внутренних факторов, побуждающих работника к

трудовой деятельности и учитывающих его возможности к постоянному достижению определенных целей организации, а стимулирование трудовой деятельности представляет собой целенаправленный управленческий процесс, направленный на побуждение и поддержание у работников уровня мотивации, необходимого для организации, с помощью экономических и неэкономических рычагов воздействия [26, с. 401].

Для того чтобы отследить эволюцию парадигм стимулирования и мотивации труда, целесообразно рассмотреть их историю. В табл. 1.2 представлена историческая периодизация концепций стимулирования и мотивации труда сквозь призму процесса развития цивилизации и науки, что дает возможность выявить особенности мотивационно-потребностной сферы работников, которые необходимо учитывать при формировании системы стимулирования труда.

В то же время, рассмотрение стимулирования трудовой деятельности безотносительно демотивирующих факторов не будет носить всеобъемлющий характер. Любая, даже самая безупречная, система стимулирования труда может оказаться неэффективной из-за демотивирующего влияния. Основными демотивирующими факторами трудовой деятельности являются:

1. Явное или скрытое принуждение к работе в нерабочее время (обычно после окончания рабочего дня или в выходные и праздники). Наличие данного фактора демонстрирует наличие у руководителя проблем, возможных трудностей в личной жизни, повышенного уровня тревожности, отсутствие способности должным образом планировать время, распределять задачи, расставлять приоритеты. Весь этот комплекс проблем компенсируется продолжительным рабочим днем. Безусловно, бывают случаи, когда сверхурочные работы необходимы и оправданны, но если они становятся систематическими, а также никак не компенсируются, то они принимают демотивирующий характер.

2. Чрезмерное вмешательство и тотальный контроль со стороны руководителя.

3. Отсутствие морально-психологической и организационной поддержки сотрудников.

Таблица 1.2 – Эволюция парадигм стимулирования и мотивации труда (составлено автором по [5; 8; 37-62])

Период	Концепция	Представители	Потребности работников	Вознаграждение работников
До 1890 г.	Отсутствие научных обоснований управления стимулированием и мотивацией		Финансовые и материальные блага	Обучение; денежное и материальное вознаграждение
1890-1920 гг.	«Школа научного менеджмента»	Ф. Тейлор [37], Г. Форд [38], Г. Эмерсон [39; 40] и др.	Достойная оплата и создание безопасных условий труда	Обеспечение безопасных условий труда; развитие системы материального вознаграждения; оклад, повременная и сдельная оплата труда, премии, выслуги
1920-1950 гг.	«Школа человеческих отношений»	Э. Мейо [41; 42], М. П. Фоллет [43], А. Маслоу [44; 45], Р. Лайкерст [46] и др.	Усиление роли социальных потребностей; уважение начальства и коллег, благоприятная обстановка в коллективе	Усиление роли нематериального вознаграждения: создание и поддержка благоприятного климата среди сотрудников, учет предложений и идей сотрудников, поощрение сотрудничества
1950-1970 гг.	Школа бихевиоризма, содержательные и процессуальные теории мотивации	А. Маслоу [44; 45], К. Альдерфер [47; 48], Д. МакКлелланд [8], Ф. Герцберг [49], В. Врум [50], Л. Портер, Э. Лоулер [51], Д. МакГрегор [52] и др.	Развитие самоменеджмента, инициативность, коллегиальность в принятии решений	Сочетание материального вознаграждения с морально-психологическим: повышение уровня автономности работы, инициативности, участие в прибыли
1970-1980 гг.	Ситуационный менеджмент, деятельностная теория	С. Дж. Адамс [53], А. Н. Леонтьев [54], П. Лоуренс, Дж. Лорш [55] и др.	Потребности роста и развития, потребность содержания труда ожиданиям и запросам	Использование нестандартных форм организации труда и использования рабочего времени, улучшение психологического климата в коллективе, участие в управлении
1980-1990 гг.	Партисипативное управление, TQM, теория контроля и теория представительства	Э. Деминг [56; 57], У. Оучи [58] и др.	Потребность в самовыражении, самоактуализации, потребность в увеличении осведомленности	Социальные льготы, гарантии, страхование, гибкий график работы, свободный доступ к информации, участие в стратегическом управлении
1990-настоящее время	Социально ответственный и этический менеджмент, экономика знаний	Э. Х. Шейн [59], М. Мескон [5], П. Друкер [60; 61], П. Дасгупта [62] и др.	Свобода действий, участие в решении социально значимых вопросов	Развитие корпоративной культуры, партнерство, социальная справедливость, развитие инновационного потенциала

4. Недостаток информации – руководитель ставит перед сотрудником задачи, но не предоставляет входных данных, и в итоге сотрудник вынужден искать информацию самостоятельно и просить помощи у других, что замедляет рабочий процесс и снижает эффективность работы.

5. Чрезмерная формальность, сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного.

6. Отсутствие обратной связи, то есть незнание работником результатов своего труда.

7. Игнорирование или неэффективное решение руководителем служебных проблем работника.

8. Некорректность и необъективность оценки деятельности работника руководителем; деструктивная критика; переход на личности. При таком подходе в ошибках и неудачах обвиняют сотрудника, а если работа выполнена хорошо, то это результат удачно сложившихся обстоятельств или грамотного руководства. Такая позиция руководителя говорит лишь о неуверенности в своем положении и боязни конкуренции со стороны компетентных сотрудников.

9. Манипуляции с финансовыми вознаграждениями, то есть установление зависимости начисления премий и бонусов от не зависящих от сотрудника факторов.

В то же время следует отметить некоторые осложняющие факторы, которые делают нечетким процесс практического осуществления стимулирования труда. В первую очередь, это неочевидность возникающих мотивов, поскольку можно только догадываться, чем руководствуется субъект, но явно «идентифицировать» их невозможно. Необходимы длительные тщательные наблюдения за поведением субъекта, чтобы с высокой степенью уверенности утверждать, какие стимулы оказывают решающее воздействие на трудовую деятельность сотрудника и какие мотивы являются ведущими в его мотивационной структуре в каждой конкретной ситуации.

Следующим фактором выступает присутствие некоторой непредсказуемости поведения сотрудника, с одной стороны, связанной с влиянием неопределенности,

характерной для многих видов трудовой деятельности как таковой, с другой – с непредсказуемой реакцией сотрудника на стимулирующее воздействие, детерминированное изменениями в потребностях, интересах, ценностных ориентациях, их сложной системой взаимосвязей.

Важным фактором является также уникальный характер мотивационных структур различных субъектов, разная степень влияния одних и тех же мотивов на совершаемые ими поступки.

Все указанные факторы крайне затрудняют создание универсального механизма стимулирования трудовой деятельности, эффективного в каждом конкретном случае, но, несмотря на это, уже само понимание логики стимулирующего механизма дает существенные преимущества в управлении трудовыми процессами.

1.2. Основные теории стимулирования и мотивации трудовой деятельности

Многие современные научные разработки проблем управления стимулированием труда и трудовой мотивацией своими корнями уходят в ранние исследования в этой области. Среди них наиболее широкую известность приобрели теории гуманистической психологии (А. Маслоу), теории социальных потребностей или достижений (Д. МакКлелланд).

В научной литературе разнообразие теорий мотивации трудового поведения подразделено на две основные группы:

содержательные (содержательно-ориентированные) теории мотивации – те, которые ориентированы на решение вопросов о типе потребностей, мотивирующих индивида, или вопросов о том, на основании каких целей он предпочитает действовать: теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга и др. [63, с. 286];

процессуальные теории мотивации – те, которые пытаются объяснить причины и цели поведения человека, а также определить, какие переменные и составляющие включаются в этот процесс и как они взаимодействуют для достижения необходимого результата: теория подкрепления Б. Скиннера, теория ожиданий В. Врума, поведенческая модель, разработанная Д. МакГрегором, расширенная модель мотивации Г. Хекхаузена, теория Портера-Лоулера, теория справедливости С. Адамса и др [63, с. 272].

Таким образом, процессуальные теории призваны ответить на вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, что поддерживает, а содержательные теории пытаются определить причины того или иного поведения человека.

Для лучшего понимания поведения человека следует более подробно остановиться на некоторых зарубежных теориях мотивации, имеющих важное прикладное значение, как в прошлом, так и в современных условиях. Для начала необходимо рассмотреть более ранние содержательные теории, к которым относятся иерархия потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, ERG-теория К. Альдерфера и двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Иерархия потребностей Маслоу. Американский ученый А. Маслоу считал, что у каждого человека есть потребности, которые необходимо удовлетворить. Он преподнес свою идею в виде пирамиды. Каждый человек начинает удовлетворять потребности, лежащие в основании пирамиды, и работает для достижения целей следующего уровня, и переход на следующий уровень пирамиды, пока не будут удовлетворены потребности предыдущего уровня, невозможен.

Первый уровень – это физиологические потребности. Это основные, элементарные потребности, удовлетворение которых необходимо для выживания, включая еду, воду, одежду, сон и кров. Второй уровень – потребность в безопасности, что означает отсутствие угрозы для человека или его семьи со стороны его окружения. Если окружающая среда кажется безопасной, то это означает, что существует предсказуемость или стабильность. Безопасность может

также включать финансовую безопасность, отсутствие финансовой неопределенности. Третий уровень – это потребность в любви и принадлежности, которая проявляется в необходимости ощущать чувство сопричастности, любви или привязанности. На рабочем месте это проявляется в ощущении человеком себя как части группы, вовлеченной в работу и общее дело, так как у людей есть желание быть принятыми другими людьми, особенно теми, которые непосредственно их окружают. Четвертый уровень – потребность в уважении и признании. Это то представление, которое человек имеет о себе. Для того чтобы достигнуть этого уровня, человек должен иметь высокое представление о себе и определенный уровень самоуважения. Этот уровень имеет две составляющие: чувство собственной ценности и потребность в уважении со стороны других. Последней и заключительной ступенью иерархии и вершиной пирамиды потребностей является потребность в самоактуализации. Этот уровень определяется как все, кем может быть человек, и он включает в себя каждый из предыдущих уровней. На этом уровне полностью используются таланты человека. Однако А. Маслоу считает, что никто никогда был самореализован в полной мере. Люди всегда стремятся использовать свои таланты по-новому. Это крайне важно, поскольку человек должен быть мотивирован на удовлетворение своих потребностей и стремление к переходу на следующий уровень, пока не будет достигнут последний. Все эти потребности мотивируют людей заботиться о себе, своем окружении и стремиться к обеспеченной жизни [44, с. 60-68].

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Согласно исследованиям американского психолога, Д. МакКлелланда, в сфере трудовых отношений существуют три основных мотива, которые движут человеком:

1. Потребность в достижении. Некоторые люди имеют высокую мотивацию достижения. Люди с высокой потребностью в достижении стремятся преуспеть и, как правило, избегают ситуаций с низкой и высокой степенью риска. Такие люди избегают ситуаций с низкой степенью риска, потому что легко достигнутый успех для них не является подлинным достижением. В ситуациях с высоким уровнем риска они видят результат как один из вероятных, а не собственных усилий. Люди

с высокой потребностью в достижении предпочитают работу, которая имеет умеренную вероятность успеха, в идеале 50% [8, с. 266-268]. Также они нуждаются в регулярной обратной связи, чтобы следить за ходом своих действий [8, с. 282]. Они предпочитают либо работать в одиночку, либо с другими высококвалифицированными специалистами.

2. Потребность в принадлежности (аффилиации). Те, у кого высока потребность в принадлежности, нуждаются в гармоничных отношениях с окружающими и должны чувствовать себя принятыми другими людьми [8, с. 386]. Они, как правило, соответствуют нормам своей рабочей группы и стараются избегать конфликтов. Люди с высокой потребностью в принадлежности предпочитают работу, которая обеспечивает значительное личное взаимодействие, например, сферу обслуживания или любую другую, которая предполагает постоянные контакты с людьми [8, с. 385-396].

3. Потребность человека во власти может быть двух типов – личной и институциональной. Те, кто нуждается в личной власти, хотят направлять других, и эта потребность часто воспринимается как нежелательная. Люди, которые нуждаются в институциональной власти (также известной как социальная власть), хотят организовывать усилия других для достижения целей организации. Люди с высокой потребностью в институциональной власти, как правило, более эффективны, чем люди с высокой потребностью в личной власти [8, с. 303-325].

ERG-теория Альдерфера. Американский ученый К. Альдерфер переформулировал теорию потребностей А. Маслоу. Разработанная им ERG-теория сократила пять типов потребностей до трех. Аббревиатура ERG происходит от первых букв названий каждого из этих уровней потребностей: E – потребности существования (Existence Needs), R – социальные потребности (Relatedness Needs), G – потребности роста (Growth Needs).

Потребности существования совмещают в себе физиологические потребности и потребности в безопасности по Маслоу. Потребности существования удовлетворяются с помощью материальных средств. Эти потребности включают в себя основные потребности выживания и потребности в

физической и психологической безопасности от угроз существованию и благополучию.

Социальные потребности – это, по своей сути, те же потребности в принадлежности и признании, о которых говорил Маслоу. К ним относятся отношения с другими людьми, потребность в общении, заботе, уважении и любви, причем, как в их получении, так и в отдаче. Эти потребности удовлетворяются личными отношениями и социальными взаимодействиями.

Потребности роста аналогичны потребностям в самоактуализации по Маслоу. Эти потребности заставляют человека прилагать творческие усилия для реализации всего своего потенциала. Эти потребности будут удовлетворены только в том случае, если человек вовлечен в деятельность организации и ищет новые вызовы и возможности.

Альдерфер пересмотрел теорию Маслоу и сделал свои замечания:

1. Иерархия потребностей Маслоу следует жесткой, постепенной прогрессии, а теория ERG предполагает, что одновременно может действовать более чем одна потребность. Согласно заявлению Альдерфера, потребность более высокого уровня может быть удовлетворена до потребности более низкого уровня. Так, например, человек может работать над удовлетворением потребностей роста в то время, когда его потребности существования не удовлетворены.

2. Теория ERG утверждает, что когда потребность более высокого уровня фрустрирована, у человека возникает желание еще больше удовлетворить потребности более низкого уровня. Например, если человек не может удовлетворить свои потребности роста, он увеличит свое социальное взаимодействие или потребность в сопричастности. Если его усилия в удовлетворении этих потребностей также потерпят неудачу, он вернется к потребностям существования и может работать над получением больших материальных выгод [47; 48].

Двухфакторная теория Герцберга. Эта теория возникла в связи с растущей необходимостью определить степень влияния материальных и нематериальных факторов на трудовую мотивацию.

Американский психолог Ф. Герцберг сформулировал двухфакторную модель, которая демонстрирует удовлетворенность работой. Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением человека, его внутренними потребностями, а также со средой, в которой осуществляется сама трудовая деятельность. Вторая группа мотивационных факторов связана с характером и сутью самой работы. Гигиенические факторы Герцберга практически тождественны физиологическим потребностям и потребности в безопасности по Маслоу. Различие в теориях Герцберга и Маслоу состоит в том, по мнению второго, после мотивации человек обязательно начинает лучше работать, а Герцберг утверждает, что он начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна [49].

Таким образом, содержательные теории мотивации основываются на исследовании человеческих потребностей и выявлении факторов, детерминирующих поведение людей.

Теория ожиданий Врума. Эта модель основана на убеждении, что мотивация определяется характером вознаграждения, которое люди ожидают получить в результате своей работы. Человек пытается максимизировать воспринимаемую ценность таких вознаграждений. Люди будут иметь очень высокую мотивацию, если их заставят поверить, что если они будут вести себя определенным образом, они получат определенный результат в соответствии с их личными предпочтениями.

Согласно данной теории, мотивационный процесс базируется на взаимодействии трех переменных – валентности, ожиданий и содействия. Валентность – это сила предпочтения определенного результата. Она представляет собой личную ценность, присвоенная сотрудником вознаграждению, которое он рассчитывает получить за выполнение работы. Когда валентность высока, мотивация также высока. Ожидание относится к восприятию сотрудником вероятности того, что усилия приведут к результатам. Содействие – это надежда сотрудника на вознаграждение в зависимости от результатов [50, с. 17-33].

Таким образом, сотрудник мотивирован воспринимаемой наградой, доступной ему для достижения цели. Например, для работника, который чувствует, что его продвижение по службе зависит от его отличной работы, существует два результата: результат первого уровня – отличная производительность труда, и результат второго уровня – его продвижение по службе. Здесь следует учитывать его валентность, которая для каждого сотрудника носит индивидуальный характер. Его валентность (то есть, сила предпочтения конкретного результата) может быть положительной, нейтральной или отрицательной. Если стремление сотрудника к продвижению высоко, то валентность будет положительной, если относится безразлично – валентность равна нулю и т.д.

Однако мотивация не всегда коррелирует с результатами работы. Теория ожиданий признает, что мотивация – это только один из параметров, определяющих результат. В частности, Врум предполагает, что навыки и способности вносят большой вклад в итог трудовой деятельности, то есть некоторые люди более способны к работе благодаря своим индивидуальным чертам, умениям и талантам. Восприятие роли человеком также влияет на результат работы. До тех пор, пока есть разногласия в определении служебных обязанностей, может страдать производительность [50, с. 223-245].

Несмотря на определенные недостатки, эта теория представляет собой всеобъемлющий, обоснованный и полезный подход к пониманию мотивации.

Модель Портера-Лоулера. Гораздо более сложную модель трудовой мотивации разработали американские исследователи Л. Портер и Э. Лоулер, усовершенствовав и расширив теорию ожиданий В. Врума. Эта теория утверждает наличие взаимосвязи между усилиями, результатами, вознаграждениями и удовлетворением [51, с. 125]. Индивидуальное усилие сотрудника в основном зависит от ценности ожидаемого вознаграждения [51, с. 128]. Таким образом, в ожидании награды усилия сотрудников приводят к повышению производительности. Но для повышения производительности человек должен обладать необходимыми способностями и навыками.

Исполнение приводит к вознаграждениям – либо к внутренним, которые представляют собой удовлетворение от качественно выполненной работы, либо к внешним, таким как оплата, продвижение по службе, которые даются организацией. Если фактические вознаграждения превышают воспринимаемые, работник получает удовлетворение, и наоборот. Это удовлетворение окажет влияние на будущие личные ценности.

Несмотря на некоторую сложность и громоздкость, модель Портера-Лоулера является полезным инструментом в изучении трудовой мотивации в организации.

Теория справедливости Дж. С. Адамса. Теория американского психолога-бихевиориста построена на убеждении, что работники становятся демотивированными, как по отношению к своей работе, так и по отношению к своему работодателю, если они чувствуют, что их вклады и усилия больше, чем результаты. Можно ожидать, что сотрудники будут реагировать на это по-разному, включая демотивацию (как правило, в той степени, в которой сотрудник воспринимает несоответствие между усилиями и результатами), сокращение усилий, недовольство и т.д. Теория справедливости утверждает, что люди мотивированы на то, чтобы уменьшить любую воспринимаемую несправедливость. Они стремятся обеспечить равное соотношение результатов и затраченных усилий или ресурсов. Когда существует какая-либо несправедливость или неравенство, ощущающий их сотрудник стремится сделать их соотношение равными, изменяя либо результаты, либо количество или качество затрачиваемых ресурсов, возвращаясь тем самым к условию справедливости [53, с. 267-297].

Теории X и Y. В 60-х годах прошлого столетия американский исследователь Д. МакГрегор разработал теории X и Y. Согласно им, существуют два противоположных набора общих предположений о трудовой мотивации работников, что составляет основу для двух различных управленческих стилей. Теория X основана на пессимистических предположениях относительно типичного работника. Она предполагает, что среднестатистический работник практически не имеет амбиций, уклоняется от работы и ориентирован на достижение только лишь личных целей. Сторонники этой модели придерживаются мнения, что все действия

работников должны отслеживаться, а ответственным лицам должно быть дано вознаграждение или выговор в соответствии с результатами работы. Теория Y, наоборот, основана на убеждении, что сотрудники имеют высокий уровень внутренней мотивации, трудятся во благо организации и в целях самосовершенствования и саморазвития, а не ради вознаграждений. В теории Y сотрудники считаются наиболее ценным ресурсом организации и имеют высокую производительность без постоянного контроля со стороны руководства [52, с. 317-321].

Теория психологического контракта. Данную теорию разработал в 60-х годах прошлого столетия американский теоретик и практик менеджмента Э. Шейн [64], а дальнейшее развитие она получила в исследованиях Д. Руссо [65] и др. Согласно данной теории психологический контракт представляет убеждения индивида относительно условий соглашения о взаимном обмене между ним и другой стороной. Ключевым здесь является убеждение в том, что было дано обещание и в обмен на него предложено вознаграждение, связывающее стороны некоторым набором взаимных обязательств [65, с. 123].

Психологический контракт возникает, когда человек осознает, что его вклад в дело организации обязывает последнюю к взаимности (или наоборот). Предшествует появлению психологического контракта вера в обоюдность и взаимность обязательств, и именно вера индивида в обязательство взаимности составляет контракт. Это убеждение может быть также и односторонним, и не ограничивает убеждения каких-либо других сторон отношений. Убеждению в существовании контракта способствуют определенные факторы, однако если индивиду было дано открытое обещание, то сила убеждения будет больше [65, с. 124].

Существуют три главных фактора, приводящих к нарушению психологического контракта [66]:

справедливость в распределении, включающая невыполненные обязательства по сделкам, которые обычно имеют конкретные монетизируемые результаты;

процессуальная справедливость, подразумевающая под собой оценку справедливости процедур, с помощью которых были распределены результаты; справедливость во взаимодействиях, которая оценивается как межличностные отношения в ходе реализации контракта.

Однако следует заметить, что использование классических теорий мотиваций в современных рыночных условиях не всегда дает нужный результат, причем на всех уровнях организации, от рядовых сотрудников до высшего руководства, что ведет к неудовлетворенности работой и, как следствие, к текучести кадров.

Данный кризис классических систем мотивации в условиях отечественной действительности определил необходимость разработки собственных теорий мотивации, принимающих во внимание как ключевые положения традиционных теорий, так и требования рынка труда и особенности менталитета.

Характеристики основных российских теорий мотивации представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3 – Российские теории мотивации (составлено автором по [67-70])

Название теории	Основные положения
1	2
Концепция параллельного мотивирования Л. С. Выготского [67, с. 291-436]	Человеческая психика имеет два параллельных уровня развития – низший и высший, и удовлетворение потребностей одного уровня средствами другого невозможно. Мотивирующие факторы, действуя параллельно, одновременно и независимо друг от друга, в совокупности управляют поведением человека. Таким образом, иерархия личностных потребностей является весьма условной и требующей комплексного рассмотрения, в отличие от иерархии последовательных потребностей Маслоу. Параллельное мотивирование подразумевает существование в системе управления таких характеристик, которые позволили бы любому сотруднику получать удовлетворение всех категорий потребностей.
Деятельностная теория мотивации А. Н. Леонтьева [68, с. 5-6]	Источником мотивации являются потребности, которые представляют собой объективную необходимость организма в чем-то внешнем, то есть в предмете потребности. отождествление потребности с предметом делает его мотивом целенаправленной деятельности. Мотив же представляет собой то качество предмета, которое проявляет его способности стимулировать, упорядочивать и направлять деятельность человека. Деятельность человека, как правило, имеет не один мотив, а несколько, а один мотив связан с различными потребностями одновременно. Функция мотива – побуждение и направление деятельности.

1	2
<p>Типологическая мотивационная модель В. И. Герчикова [69, с. 218-219]</p>	<p>В основе мотивационного поведения лежат не человеческие потребности, а достаточно устойчивые мотивационные типы.</p> <p>Тип первый – инструментальный. Для сотрудников этого типа работа как таковая и ее суть не представляет интереса и ценности – они будут работать везде, где им будут достаточно платить.</p> <p>Тип второй – профессиональный. Сотрудник профессионального типа больше всего в работе ценит ее содержание, возможность проявить себя высококвалифицированным специалистом и доказать себе и окружающим свою профессиональную компетентность.</p> <p>Тип третий – хозяйский. Сотрудник хозяйского типа готов брать на себя полную ответственность за результаты своей работы безотносительно ее содержания или оплаты, но только с условием отсутствия постоянного контроля со стороны руководства.</p> <p>Тип четвертый – патриотический. Сотрудник с патриотическим типом мотивации – это коллективист, для которого, в первую очередь, важно ощущение собственной важности, полезности и нужности для организации.</p> <p>Тип пятый – избегательный или люмпенский. Работник с преобладанием данного типа мотивации обладает невысокой квалификацией и полным отсутствием желания ее повышать. Также такой сотрудник пассивен, безынициативен и обычно выполняет только необходимый минимум обязанностей, невыполнение которых грозит увольнением.</p> <p>Зная особенности мотивации, можно осуществлять прогноз эффективности применения тех или иных методов стимулирования к разным типам сотрудников.</p>
<p>Модель мотивационного комплекса трудовой деятельности А. А. Литвинюка [70, с. 12-15]</p>	<p>Все мотивы можно отнести к пяти группам: мотивы приобретения, мотивы удовлетворения, мотивы безопасности, мотивы подчинения и мотивы энергосбережения. Эти группы находятся в равноправной взаимосвязи друг с другом. Мотивы воздействуют друг на друга с помощью трех типов связей: активизирующих, угнетающих и противоугнетающих.</p> <p>Основные принципы применения данной теории на практике:</p> <ul style="list-style-type: none"> единоразовое использование любого стимула дает единоразовый эффект; создание оптимальной системы стимулирования априори невозможно, поскольку стимулирование – динамический процесс; однонаправленное воздействие на все мотивы неэффективно.

Идеи управления мотивацией развивались по мере эволюции управленческих представлений о человеческом факторе. Однако достаточно большое количество существующих в настоящее время теорий свидетельствует об отсутствии в научных кругах общепринятого единого мнения в вопросах и проблематике

трудовой мотивации в целом, и определяющих ее стимулирующих факторах, в частности [71, с. 103].

Каждая из рассмотренных теорий призвана объяснить поведение человека в различных ситуациях и предложить решения, способствующие побуждению человека. Все вышеперечисленные теории взаимосвязаны и взаимодополняемы, и противоречат друг другу только в определенных аспектах; каждая из них так или иначе может быть применена для любой организации, однако выбрать какую-то одну для практического применения довольно сложно ввиду наличия у каждой определенных достоинств и недостатков. К тому же, необходимо понимать, что любая отдельно взятая мотивационная теория является весьма условной, так как ее постулаты опираются на определенное состояние экономической и общественной формации [71, с. 103-104].

Таким образом, рассмотренные теории дают представление о структуре и соотношении индивидуальных мотивов личности, составляющих теоретический фундамент для формирования применяемых на практике систем стимулирования трудовой деятельности работников. Поэтому для руководства организаций наиболее целесообразным является тщательное изучение каждой модели и выявление наиболее эффективных из них с целью дальнейшего формирования на их основе индивидуального стимулирующего комплекса для достижения целей и задач организации [71, с. 104].

1.3. Основные подходы к повышению стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования

Система высшего образования является одним из ключевых общественных институтов любого государства, поскольку от качества профессиональной подготовки кадров напрямую зависит его экономическое и социальное

благополучие и конкурентоспособность. Достичь максимального уровня подготовки специалистов невозможно без должным образом стимулированного и высокомотивированного профессорско-преподавательского состава.

Современный рынок образовательных услуг в силу развития технологий, информатизации и цифровизации экономики и общества диктует учреждениям высшего образования необходимость ухода от модели реализации традиционных просветительских, социально-экономических и идеологических функций образования. Происходит трансформация образовательного процесса изнутри, соответственно, серьезные изменения претерпевает и система управления образовательными организациями.

Для понимания того, какие преобразования происходят в системе высшего образования, целесообразно рассмотреть их эволюцию с точки зрения концепций Университет 1.0-4.0.

Ключевая идея Университета 1.0, или университета первого поколения, заключается в передаче знаний посредством коммуникации между студентом и преподавателем.

Университеты 2.0, или университеты в более современном понимании появились в Европе в начале XIX в. Их характеризует ставшее уже традиционным разделение на факультеты и кафедры, однако совершенно новым для своего времени явлением стала связь обучения и классической передачи знаний от преподавателей к студентам с научно-исследовательской работой. Именно с данным явлением связано возникновение понятия «исследовательский университет» [72, с. 172].

Последующее развитие экономики и рыночных отношений оказало существенное влияние и на образовательный процесс. В исследовательские университеты стали активно проникать инновации, позволяющие им работать в тесной связи с бизнес-сообществом, коммерциализируя таким образом результаты своих научных исследований. Функционирование Университета 3.0 предполагает [73, с. 16-17]:

воспроизводство новых знаний;

создание и апробация в реальном секторе экономики объектов интеллектуальной собственности;

производство инновационной продукции;

развитие высокотехнологичных отраслей;

опережающую подготовку высококвалифицированных кадров для реального сектора экономики;

подготовку высших научных кадров.

Таким образом, внедрение в исследовательский университет инновационной деятельности дает ему право называться Университетом 3.0.

Дальнейшее развитие информационных технологий и вызовы цифровой экономики обуславливают трансформацию Университетов 3.0 в Университеты 4.0. Несмотря на то, что основной миссией университетов является коммуникация и передача знаний, вокруг которых осуществляются научные исследования и инновационная деятельность, применение информационных технологий и искусственного интеллекта позволит оказывать оперативное влияние на процесс коммуникации участников образовательного процесса за счет цифровых образовательных технологий и адаптивных образовательных программ.

На основании вышеизложенного, эволюцию моделей университетов от Университет 1.0 до Университет 4.0 можно представить следующим образом (рис. 1.1).

Говоря об эволюции развития организаций высшего образования, следует понимать, что их главное предназначение – это подготовка квалифицированных кадров, навыки и знания которых в полной мере удовлетворяют требования рынка труда. Современный рынок труда требует от выпускников обладания следующими компетенциями [72, с. 174]:

1. Hard skills (профессиональные навыки и умения, прикладные знания).
2. Soft skills (мягкие навыки, способность коммуникации).
3. Self skills (формирование личностных качеств).
4. Системное мышление.

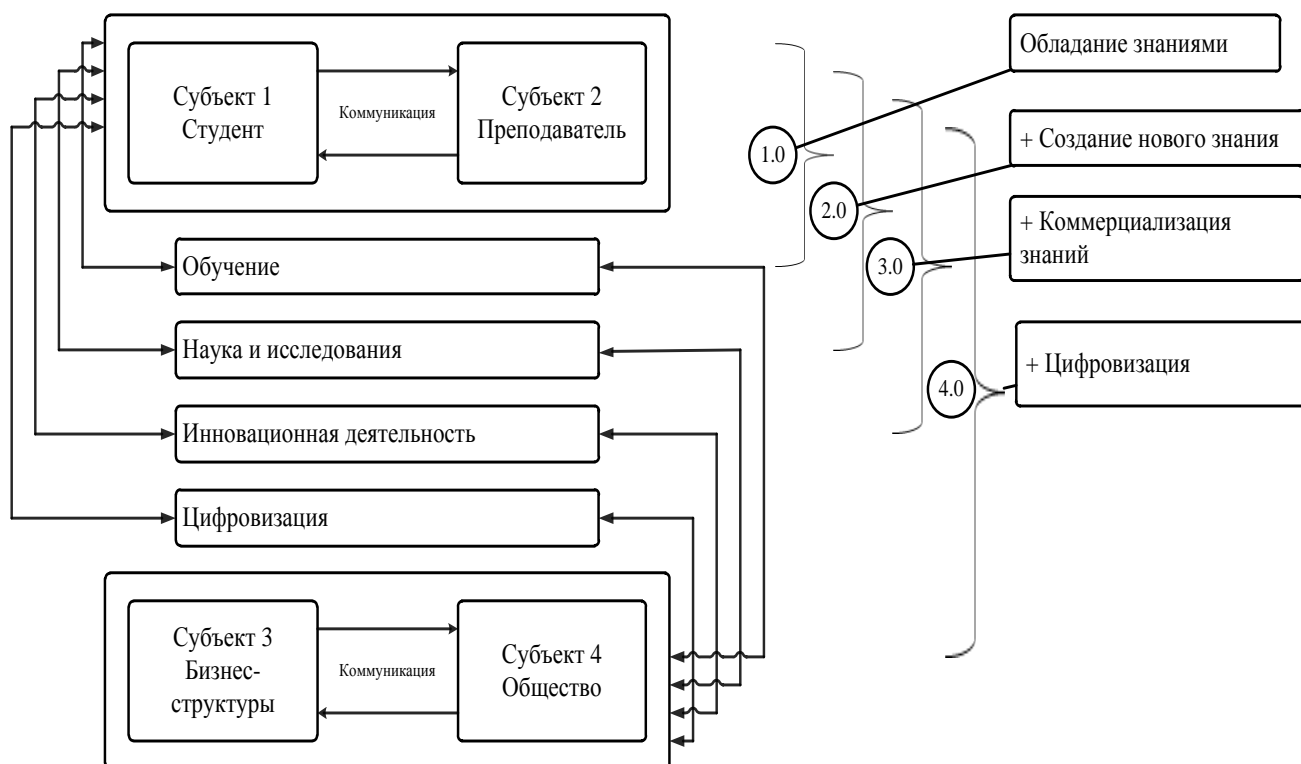


Рисунок 1.1 – Эволюция моделей Университет 1.0 – Университет 4.0
(систематизировано автором по [72, 73])

Современные образовательные организации не просто осуществляют функцию простой передачи знаний, а формируют новые формы мышления и культуры выпускников. Таким образом, основными принципами функционирования Университета 4.0 являются адаптивность, открытость, ориентированность на личность обучающихся и преподавателей и результативность.

Рассматривая Университет 4.0 с точки зрения взаимодействия участников образовательного процесса, можно говорить о том, что использование цифровых технологий позволит осуществлять мониторинг образовательных результатов, а четко налаженная система коммуникации и обратной связи участников позволит осуществлять своевременную корректировку образовательных программ. Это дает возможность подготовить высококвалифицированных специалистов с необходимым набором компетенций, а также осуществить прогноз рынка труда в перспективе.

Современный социум предъявляет все более высокие требования к системе высшего образования. Для соответствия им необходимо изменить непосредственное содержание образовательного процесса, провести реформы в образовательной теории и практике. Поскольку качество образовательного процесса находится в прямо пропорциональной зависимости от уровня стимулирования педагогических работников, образовательным учреждениям высшего образования необходимо работать над созданием такой системы стимулирования труда, которая бы обеспечивала непрерывное развитие педагогического состава. В настоящее время большинство образовательных организаций имеют недостаточный уровень адаптации к изменениям внешней среды, что негативно сказывается на качестве образовательного процесса и квалификационных навыках выпускников.

Следовательно, на данном этапе функционирования системы образования достичь положительного результата можно только путем кардинальных изменений в системе стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава.

Формирование и развитие системы стимулирования трудовой деятельности в условиях цифровизации экономики должно базироваться на том, что объектом стимулирования становится творческий и научный потенциал профессорско-преподавательского состава, а стремление к творчеству – основным мотивом трудовой деятельности [74, с. 50].

Подходы к управлению стимулированием трудовой деятельности работников организацией высшего образования могут быть различными и зависят как от уровня системы стимулирования в образовательной сфере в целом, так и от системы управления и особенностей деятельности конкретной образовательной организации. Однако прежде чем рассматривать эти подходы, целесообразно обратить внимание на основные направления и приоритеты трудовой деятельности в образовательных организациях.

На рис. 1.2 предпринята попытка объединить разнообразие подходов и осуществить классификацию трудовой деятельности профессорско-

преподавательского состава высшей школы помимо общепринятой преподавательской [75, с. 6-7].

Таким образом, результаты трудовой деятельности будут тем успешнее, чем четче и эффективнее будет работать система ее стимулирования. И только в результате эффективного управленческого содействия преподаватели смогут в полной мере реализовать свой потенциал и наработки, которые приведут к обновлению и модернизации образовательного процесса в целом.

Очевидно, что цель стимулирования должна заключаться не в принуждении к работе, а в создании и поддержании интереса к ней. Осуществить это можно с помощью определенных методов [76, с. 124].

Деление методов стимулирования на экономические и неэкономические является одной из наиболее широко распространенных классификаций. Данная классификация в целом применима и к стимулированию трудовой деятельности работников образовательных организаций, однако поскольку труд работников высшей школы имеет свою специфику, то и методы его стимулирования отличаются определенными особенностями [76, с. 124]. Методы стимулирования трудовой деятельности работников образовательных организаций представлены на рис. 1.3.

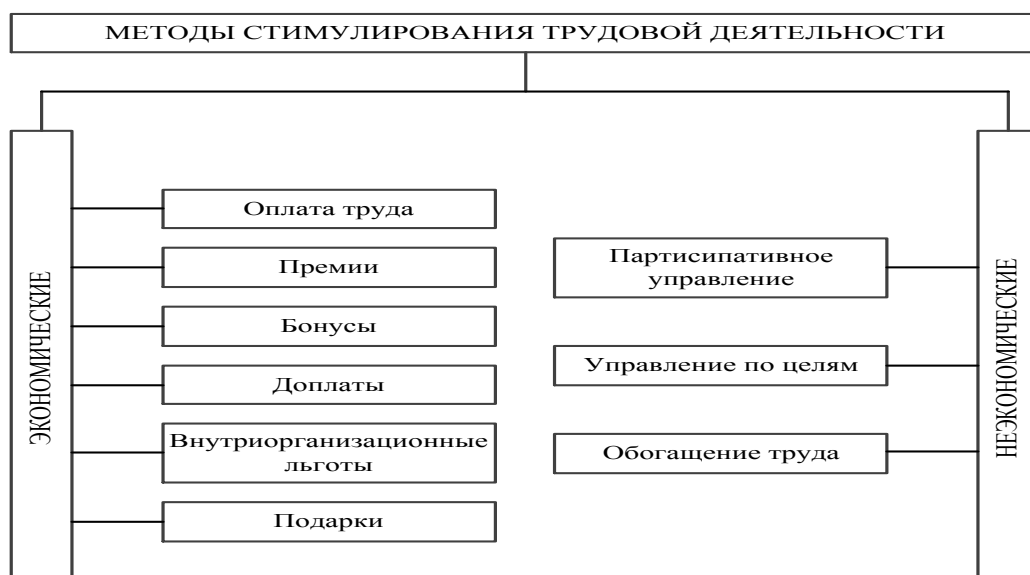


Рисунок 1.3 – Методы стимулирования трудовой деятельности работников образовательных организаций (составлено автором по [49; 76-97])

ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА УЧРЕЖДЕНИЙ ВПО

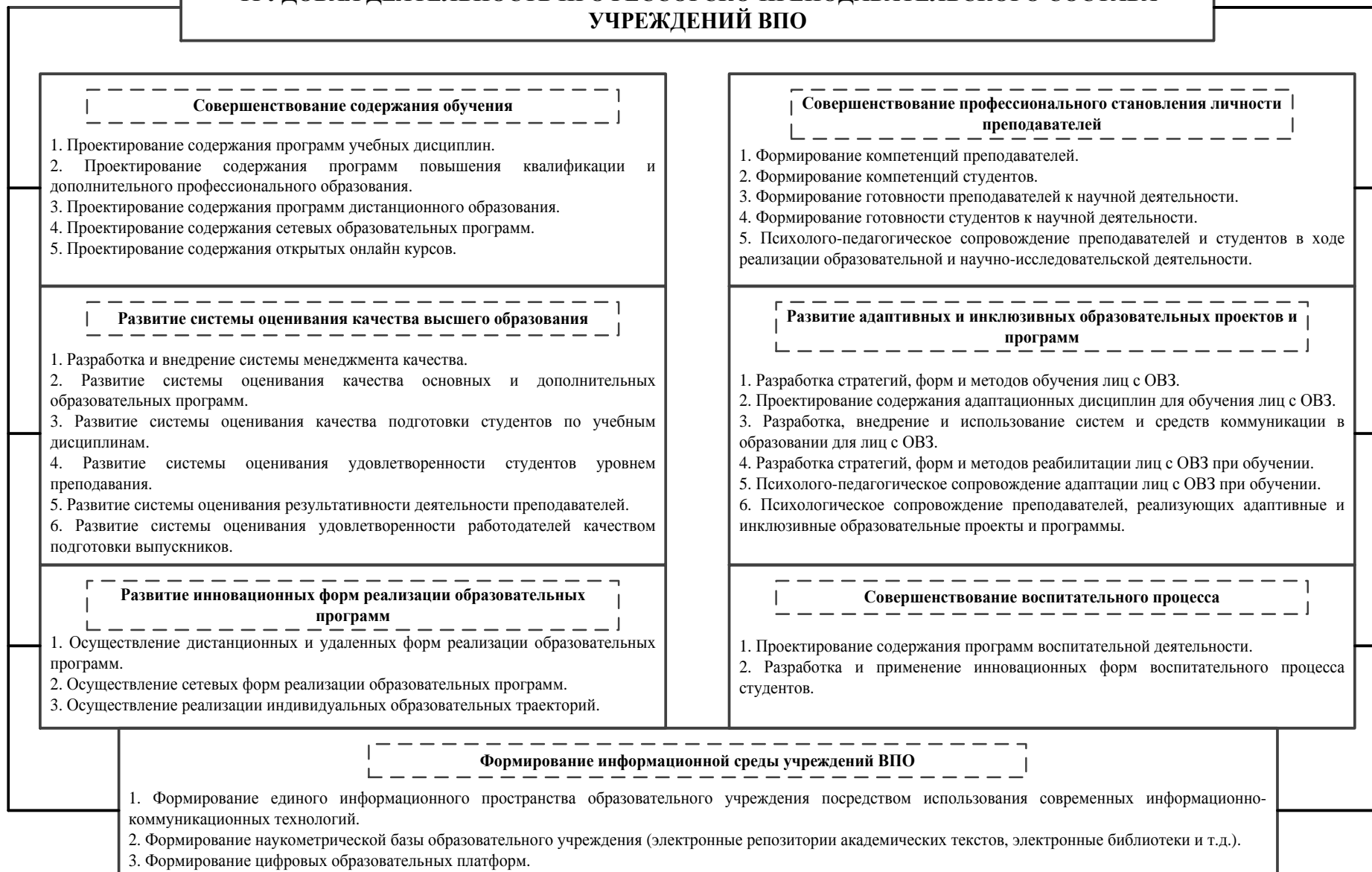


Рисунок 1.2 – Виды трудовой деятельности в учреждениях ВПО (разработано автором)

Группа экономических методов обусловлена финансовыми и прочими материальными стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Экономические методы являются наиболее универсальными, так как безотносительно занимаемого положения, сотрудники высоко ценят денежные поощрения и возможность самостоятельно распоряжаться полученными средствами. Иногда работники даже предпочитают вместо материальных поощрений получить денежную компенсацию. К экономическим методам стимулирования относятся оплата труда, премии, бонусы, доплаты, внутриорганизационные льготы, подарки.

Оплата труда. Реальный результат работы сотрудников напрямую зависит от уровня оплаты их труда. Поэтому увеличение заработной платы выступает максимально действенным способом повышения продуктивности труда сотрудников. Причем особенно значимым является диапазон повышения оплаты труда. Одноразовая, но весомая прибавка к зарплате более результативна, чем несколько небольших повышений подряд. Помимо улучшения материального положения, она способствует оздоровлению психологического климата в коллективе и повышению производительности труда, в то время как мелкие прибавки могут оказать даже обратный ожидаемому эффект – вызвать раздражение и снизить отдачу от сотрудников. В условиях достаточного финансирования работодатель преимущественно самостоятельно решает вопрос очередного увеличения заработной платы, но в системе образования, которая обеспечивается

средствами государственного бюджета и не имеет финансовой свободы, это далеко не всегда возможно.

Премии. Ежемесячные, квартальные и предпраздничные премии, премии за выслугу лет являются довольно распространенным методом экономического стимулирования. В первые годы работы в учреждении поступивший сотрудник результативно работает, зарабатывает авторитет в организации, реализуется в своей профессии. Именно за это время начисляется базовый прирост процента надбавки за выслугу лет. Вместе с тем, нередки случаи, когда после двух-трех лет в одном учреждении сотрудник вследствие каких-либо причин изъявляет желание перейти на другую работу. Наиболее стабильными являются кадры, проработавшие в организации более пяти лет. К этому времени надбавка за выслугу лет оказывается значительной, поэтому, в том числе, и по этой причине перемещение кадров практически прекращается.

Имеется также такая разновидность вознаграждения, как «премии-призы». Так называют денежные суммы, выплачиваемые в качестве поощрения за какое-либо полезное для организации действие, совершенное сотрудником, либо реальное достижение. В этом случае имеет смысл заранее оговаривать, за какие конкретные действия предусматривается награждение «призом», поскольку «фактор внезапности» не всегда оказывает стимулирующее влияние, а иногда может вызвать состояние растерянности.

Существует несколько основных универсальных положений о премиях, которые можно применить к любой организации независимо от сферы деятельности, в том числе, и в сфере высшего образования. Ими должны руководствоваться высшее и среднее звенья управления при осуществлении методов материальной мотивации:

премии не должны выдаваться слишком часто, поскольку иначе они рискуют быть воспринятыми частью обычной зарплаты в обычных условиях;

премия должна быть связана с индивидуальным вкладом работника в достижение целей предприятия;

сотрудники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий.

дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий [77, с. 21-22].

Бонусы. Эта разновидность экономического стимулирования нередко имеет установленный объем, что способно оказать на сотрудников демотивирующее воздействие. Четко установленная сумма не способствует желанию превосходить достигнутый результат, так как размер материального вознаграждения от уровня прилагаемых усилий останется неизменным. Следовательно, для повышения мотивации рекомендуется использование дифференцированной системы платежных бонусов – личных и коллективных. Коллективный бонус – это премиальное вознаграждение рабочей группы за достижение определенных целей образовательной организации. При начислении бонусов следует принимать во внимание, что поощрение какого-то структурного подразделения может быть оправдано в отдельных случаях, но не для повышения общих показателей. Все отделы организации тем или иным образом связаны между собой, поэтому следует коллективные бонусы распределять по возможности равномерно между подразделениями, дабы не вызывать между ними недоразумений и нездоровой конкуренции [77, с. 22].

Доплаты. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны быть компенсированы работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха или же за счет денежных доплат за сложный и напряженный труд. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий. Последние два пункта особенно актуальны для сферы образования [77, с. 22].

Внутриорганизационные льготы. Тоже весьма действенные средства мотивации. Они подразумевают:

оплату организацией медицинских услуг;

страхование на случай длительной потери трудоспособности;

предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;

продолжительный отпуск;

бесплатные курсы переподготовки, повышения квалификации либо компенсирование расходов на них;

консультирование по юридическим, финансовым и другим вопросам и т.д.

Подарки. Практика стимулирования сотрудников с помощью подарков получила широкое распространение, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению. Подарки, пусть и недорогие, способны стимулировать сотрудников. Однако подарки не должны стать обыденностью и предусматривать никаких ответных обязательств.

Однако излишнее акцентирование внимания на экономических методах стимулирования приводит к пренебрежению моральными и социально-психологическими методами, существенно влияющими на внутреннюю мотивацию работников к трудовой деятельности. Заявлять о приоритетности экономического стимулирования и его большей эффективности, по сравнению с неэкономическими, не всегда правильно и уместно. Далеко не всегда материальное поощрение способствует единству коллектива организации. Довольно часто оно, напротив, является причиной нездорового соперничества, так как основой для определения его размера являются результаты уже выполненной работы, поэтому может различаться даже у работников, стоящих на равных ступенях служебной лестницы и выполняющих примерно одинаковый объем работы, что нарушает атмосферу коллективного сотрудничества. Из этого следует, что методы неэкономического стимулирования не менее, а иногда и более важны для уравнивания и справедливого распределения поощрений.

У руководства множества организаций, в том числе и в сфере высшего образования, сформировалось устойчивое убеждение, что наиболее эффективными инструментами стимулирования трудовой деятельности, являются различные виды денежных и материальных вознаграждений. В контексте идеи доминирования экономических стимулов над прочими нематериальное стимулирование в практике отечественных образовательных организаций применялось недостаточно эффективно.

Однако с тенденцией к переходу к инновационной и цифровой экономике роль только экономического стимулирования трудовой деятельности снизилась, и данные изменения затронули также и систему образования. Современный этап функционирования образовательных учреждений требует применения прогрессивных неэкономических методов стимулирования, таких как метод партисипативного управления, управление по целям и метод обогащения труда.

Система участия в управлении (партисипативное управление) образовательной организацией предполагает, что состоящий на службе преподаватель является не только исполнителем определенной работы или определенной функции, но и проявляет заинтересованность к организации, условиям и результатам своей работы. То есть, у него имеется естественное стремление участвовать в процессах, протекающих в организации, связанных с его деятельностью, но при этом выходящих за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы и решаемых им задач [78, с. 120].

Участие в управлении – это участие в управленческом процессе на любой его стадии: постановке задач, планировании деятельности, организации исполнения планов, регулировании деятельности и контроле над деятельностью организации.

Но для того, чтобы привлечь преподавательский коллектив к активному обсуждению и решению проблем образовательной организации, должен быть соблюден ряд условий:

1. Актуальность и важность проблемы для работников конкретной образовательной организации. Для определения актуальности проблемы руководству перед вынесением ее на обсуждение необходимо провести мониторинг данного вопроса среди педагогического коллектива и иных заинтересованных в его решении лиц.

2. Понимание сущности проблемы. Руководству образовательной организации перед вынесением проблемы на обсуждение следует хотя бы раз донести ее до сведения преподавательского коллектива на заседаниях кафедр, ученого совета и т.д.

3. Создание руководством образовательной организации благоприятной психологической атмосферы и соблюдение норм преподавательской этики в коллективе для более свободного высказывания идей и выражения заинтересованности.

Принятие и неукоснительное соблюдение руководством и преподавательским коллективом этих условий позволит им стать ключевым фактором развития образовательной организации [79, с. 101].

Эффективность применения партисипативного управления в образовательных организациях зависит от соблюдения следующих принципов [80, с. 29]:

добровольность – участие в управлении организацией должно происходить исключительно по собственному желанию работника, без всякого принуждения со стороны руководства;

взаимопомощь – работник должен знать, что всегда может рассчитывать на помощь и поддержку руководства;

регламентированность – работа участников в управлении организацией должна иметь четкий регламент;

свобода – работники должны быть свободны в предложении идей по управлению образовательной организацией, не боясь санкций со стороны руководства за их выдвижение;

обратная связь – рассматриваться должна каждая выдвинутая идея, а каждый участник процесса управления должен быть осведомлен о ценности своих предложений;

внедряемость – любое одобренное предложение должно внедряться в практику управления образовательной организацией.

Многочисленные исследования и наблюдения за деятельностью трудовых коллективов образовательных организаций показывают, что участие работников в управлении в той или иной форме дает следующие положительные результаты [81, с. 148]:

улучшается использование человеческого (интеллектуального, творческого) потенциала образовательной организации;

повышается мотивация преподавателей к труду;

повышаются производительность и эффективность преподавательского труда;

при участии работников в обсуждении предлагаемых изменений они меньше сопротивляются этим переменам;

развивается система коммуникаций в организации, открывается коммуникационная система снизу и ослабляется, тем самым, давление на руководство со стороны подчиненных и наоборот.

Формы участия работников образовательных организаций в управлении весьма разнообразны и могут состоять в следующем [81, с. 148-149]:

преподавательскому коллективу предоставляется право принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность. Это может касаться таких вопросов, как режим работы, выбор способов выполнения работы и др.;

преподавательский коллектив участвует в подготовке и принятии управленческих решений по вопросам деятельности организации (подразделения) и др.;

преподавательский коллектив может привлекаться к процессу принятия решений относительно выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что ему делать и каким образом выполнять поставленные перед ним задачи. Иначе говоря, работник привлекается к сбору информации, необходимой для принятия решения, к постановке целей, которые ему предстоит достигать, определению задач, которые ему придется решать, к организации работ;

преподавательскому коллективу дается право мониторинга и контроля над качеством и количеством осуществляемых им образовательных услуг и определения уровня ответственности за конечный результат;

в образовательных организациях создаются и функционируют советы (руководителей и рядовых преподавателей), в частности, по вопросам

материального поощрения в зависимости от улучшения качества образовательных услуг, инновационной деятельности и т.д.;

преподавательский коллектив участвует в вынесении предложений по совершенствованию его собственной работы и работы образовательной организации в целом, а также ее отдельных подразделений;

преподавательскому коллективу предоставляется право создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и т.д., с целью более эффективного выполнения решений.

На практике эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются не в чистом виде, а в определенной комбинации, поскольку все они взаимосвязаны, взаимно дополняемы и взаимозависимы. Более того, в комбинации друг с другом эти направления могут проявить себя более эффективно, отдельные устоявшиеся комбинации их используются как конкретные формы партисипативного управления.

Управление по целям – это метод, который позволяет учреждениям устанавливать и достигать своих целей путем планирования, организации и контроля своих ресурсов. Это процесс, включающий преобразование исходных данных эффективным и рациональным способом для достижения желаемых результатов.

Впервые концепцию управления по целям, как метод повышения эффективности работы предприятий, еще в 1954 году рассмотрел американский ученый П. Друкер в своем фундаментальном труде «Практика менеджмента» [82]. Применение метода управления по целям, в том числе и в системе стимулирования работников, в настоящее время входит в круг интересов таких зарубежных и российских исследователей, как Н. Ю. Кауфман [83], Ю. А. Егорова [84], Д. А. Ильенков [85], И. В. Мишурова [86], К. Лю [87] и др.

Управление по целям отличается от традиционной постановки целей, где они определяются высшим руководством, а потом распределяются по всем уровням организации, что является одним из видов одностороннего процесса, когда вышестоящие делегируют задания нижестоящим. Такая организация труда все

больше теряет свою актуальность, поскольку сотрудники при ней являются пассивными исполнителями. Руководители всех уровней определяют цели в соответствии с их собственным пониманием и предубеждением, в результате чего в процессе декомпозиции сверху вниз цели частично теряют ясность и последовательность их выполнения. Как следствие, сотрудники считают их недостаточно рациональными, что снижает их трудовую активность и приводит к отсутствию реализации. Главным же смыслом управления по целям является постановка целей, как на высшем, так и на низших уровнях, и формирование системы целей таким образом, что конкретные цели организации становятся направлением действия и мотивации каждого сотрудника на каждом уровне, в каждом подразделении. В то же время, эти цели становятся стандартами, которые проверяют работу каждого сотрудника таким образом, чтобы организация могла работать с наибольшей эффективностью. Управление по целям ставит во главу угла самоуправление и самоконтроль, а не командование и контроль руководства [88, с. 493].

Основное преимущество метода управления по целям состоит в том, что он позволяет производить оценку эффективности работы сотрудников не на основе их личных качеств, а на основе результатов. После определенного периода времени руководитель и подчиненный смогут оценить фактические показатели работы и сравнить их с плановыми или контрольными показателями.

В образовательной деятельности управление по целям включает в себя ряд целей, решений и действий руководства образовательных учреждений, которые приводят к разработке эффективной стратегии достижения целей образования. Одним из условий использования метода управления по целям является то, что все сотрудники должны участвовать в процессе планирования и иметь свои конкретные цели, приводящие к реализации стратегии организации. Другие условия состоят в каскадировании организационных целей и задач, постановке конкретных целей перед каждым сотрудником, принятии решений на основе широкого участия, определении четких временных рамок, оценке эффективности и обратной связи.

Управление по целям представляет собой процесс, состоящий из четырех взаимозависимых и взаимосвязанных этапов [81, с. 151]:

1. Формулировка кратких, ясных и четких целей.
2. Разработка практических планов путей их достижения.
3. Регулярный мониторинг, контроль, измерение и оценка работы и результатов.
4. Принятие корректирующих мер для достижения запланированных результатов.

Начальный этап процесса управления по целям в образовательных учреждениях – составление целевых моделей, так называемое целеполагание. Его суть состоит в том, что менеджмент, как целостная система управления, ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед образовательной организацией. Поэтому каждый руководитель должен иметь четкие цели в рамках, возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи управления не только доносятся до исполнителей, но и предварительно согласуются с руководителями всех уровней [88, с. 494].

Таким образом, целеполагание – это первичная фаза управления, которая предусматривает формирование дерева целей в соответствии с основной миссией учреждения, стратегическими детерминантами и характером решаемых задач.

Руководители не только составляют планы, но и организуют их выполнение посредством построения структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд всех структурных подразделений образовательной организации. Важное место в деятельности руководителей занимает разработка систем показателей, с помощью которых производится измерение и оценка результатов работы каждого отдельного работника подразделения и организации в целом [88, с. 494].

С помощью функции планирования определяется: какие функции, задачи и действия должны выполняться для достижения целей; как добиться наиболее

эффективных результатов; когда должны быть выполнены задачи; кто будет их выполнять. Поэтому планирование связано с [88, с. 495]:

горизонтальной и вертикальной координацией усилий групп и отдельных лиц;

определением ролей, полномочий и обязанностей для каждого сотрудника;

планированием конкретных мероприятий;

определением потребности в человеческих, финансовых и других ресурсах, необходимых для достижения целей.

Под контролем понимается измерение производительности работы организации, тогда как при оценке или, что более уместно в случае использования метода управления по целям, самооценке особое внимание уделяется анализу работы отдельных сотрудников. Ежеквартальный или ежегодный обзор либо оценка являются всеобъемлющими и проводятся на уровне структурных подразделений. Фактические годовые результаты оцениваются с учетом поставленных целей. Такая оценка также используется для определения целевых показателей на следующий год, для внесения изменений в стандарты (цели, если это необходимо) и для принятия корректирующих мер во избежание отклонений от заранее определенных целей. На основе анализа эффективности и отклонений можно предпринять адекватные шаги для исправления отклонений и предотвращения их возникновения в будущем [88, с. 495].

Выполняя все перечисленные виды работ, руководители создают необходимые предпосылки для производительного и эффективного труда всех сотрудников организации и всех ее структурных подразделений.

Практика менеджмента в области образования продемонстрировала высокую способность метода управления по целям трансформировать управление образовательными учреждениями в сторону эффективности и результативности [89]. Применение руководством образовательных организаций метода управления по целям будет способствовать разработке эффективной стратегии, укреплению человеческого потенциала, инфраструктуры, интеграции кадровых служб,

улучшению финансового состояния и внедрению результатов научных исследований и разработок.

Одним из методов стимулирования, используемым организациями для того, чтобы дать сотрудникам почувствовать большее удовлетворение своей работой, является обогащение труда. Оно предполагает предоставление сотруднику дополнительных обязанностей, ранее зарезервированных за его руководителем или другими высокопоставленными должностями. По сути, обогащение труда предоставляет сотруднику высокий уровень самостоятельности при выполнении его обязанностей [90, с. 58].

Впервые концепцию обогащения труда предложил американский ученый Ф. Герцберг в 1968 году в своей статье «Еще раз: как вы мотивируете сотрудников?» [49]. Проблема обогащения труда в той или иной мере входит в круг научных интересов многих зарубежных исследователей, таких как М. Венит Виджай, Р. Индрадеви [91], С. Чудхари [92]. Проблемы влияния мотивации труда (в том числе, и в сфере высшего образования) на повышение его результативности рассматривались в работах таких ученых, как Ю. В. Бондаренко [93], Е. Е. Первакова [94], Т. Н. Кухаренко, Ю. Н. Стецюнич [95], В. А. Дулесова [96] и др.

Реализация концепции обогащения труда предполагает [90, с. 58]:

комплекс производственных проблем различного уровня сложности;
значимую производственную задачу;
обратную связь, поощрение и общение.

Основной особенностью обогащения труда является самостоятельность, это означает, что работник имеет возможность не сообщать о ходе выполнения всех своих рабочих задач руководителю. Такой подход позволяет сотруднику полностью сконцентрироваться на выполнении текущих задач, принятии решений и работе для достижения целей организации. Обогащение труда снижает уровень влияния со стороны руководителя, которое, в противном случае, может оказывать на компетентного и способного работника угнетающее и деморализующее воздействие.

Целью обогащения труда является обеспечение баланса между должностными обязанностями сотрудника и его ожиданиями. Поэтому, важнейшим задачами руководства в области кадрового менеджмента являются повышение удовлетворенности сотрудников работой, снижение текучести кадров и повышение производительности труда. Иными словами, менеджеры высшего и среднего звена должны создать для сотрудников такую систему организации труда, чтобы те чувствовали себя психологически комфортно, были более результативны и менее склонны искать работу в другом месте.

Обогащение труда, как элемент управленческой деятельности в сфере высшего образования, может включать в себя две составляющие:

1. Сосредоточение усилий сотрудников на рабочих задачах. Этого можно достичь следующими способами [90, с. 59]:

четкая система постановки целей. Общая миссия образовательной организации должна быть доведена до всех сотрудников, каждый из которых должен идентифицировать себя с целями организации, четко осознавать, как он вписывается в общий процесс и насколько важен его вклад для организации;

предоставление каждому сотруднику необходимых и достаточных ресурсов для эффективного осуществления трудовой деятельности и решения производственных задач. Это включает в себя также вспомогательные функции, такие, как информационно-коммуникационные технологии, обучение и развитие работников;

формирование благоприятной корпоративной культуры и устранение элементов, которые способствуют недоверию, как в коллективе, так и между руководителями и подчиненными;

создание свободного и беспрепятственного потока информации;

предоставление достаточной свободы сотрудникам и поощрение их инициативности;

обеспечение адекватного признания и оценки усилий сотрудников.

создание условий для дополнительного обучения и регулярного повышения квалификации;

разработка программ распределения или ротации должностей для обеспечения разнообразия работы.

2. Взаимосвязь эффективности работы сотрудников с вознаграждением. Для этого необходимо следующее [90, с. 59]:

формирование прозрачной системы вознаграждения, понятной каждому сотруднику;

постоянная работа с работниками, направленная на обеспечение понимания того, что сотрудники получают вознаграждение за качественно выполненную работу.

Организации (в том числе и образовательные) обращаются к обогащению труда как к способу повышения уровня организационной культуры. Чем более ценным ощущает себя сотрудник, тем больше у него стремление добиваться высоких результатов. Кроме того, организации могут работать более эффективно, когда работники несут большую ответственность за свою работу и ее результаты.

Очевидно, что эффективность стимулирования сотрудников выше в том случае, когда они имеют возможность принимать более ответственные решения, выходящие за рамки их должностных обязанностей. При этом сотрудники с высоким уровнем амбиций, скорее всего, будут лояльнее к работодателю, если им доверяют решение более сложных и ответственных задач. К тому же, решение важных проблем и повышение уровня ответственности увеличивают возможности карьерного роста.

Специалисты в сфере трудовых отношений в образовательных учреждениях выделяют пять основных характеристик труда сотрудников: разнообразие навыков, отождествление труда с конечным результатом, значимость рабочих задач, автономность и обратная связь. На основании этих характеристик можно вывести примерную модель обогащения труда сотрудников учреждений высшего профессионального образования (рис. 1.4).

Для лучшего понимания модели следует более подробно остановиться на данных характеристиках.

Разнообразие навыков отражает количественный и качественный уровень различных умений, талантов и способностей, которые требуются от сотрудника в процессе решения рабочих задач. Работа с применением большего количества навыков оценивается сотрудником как более сложная, менее монотонная и дающая возможность проявить свою компетентность [97, с. 115].

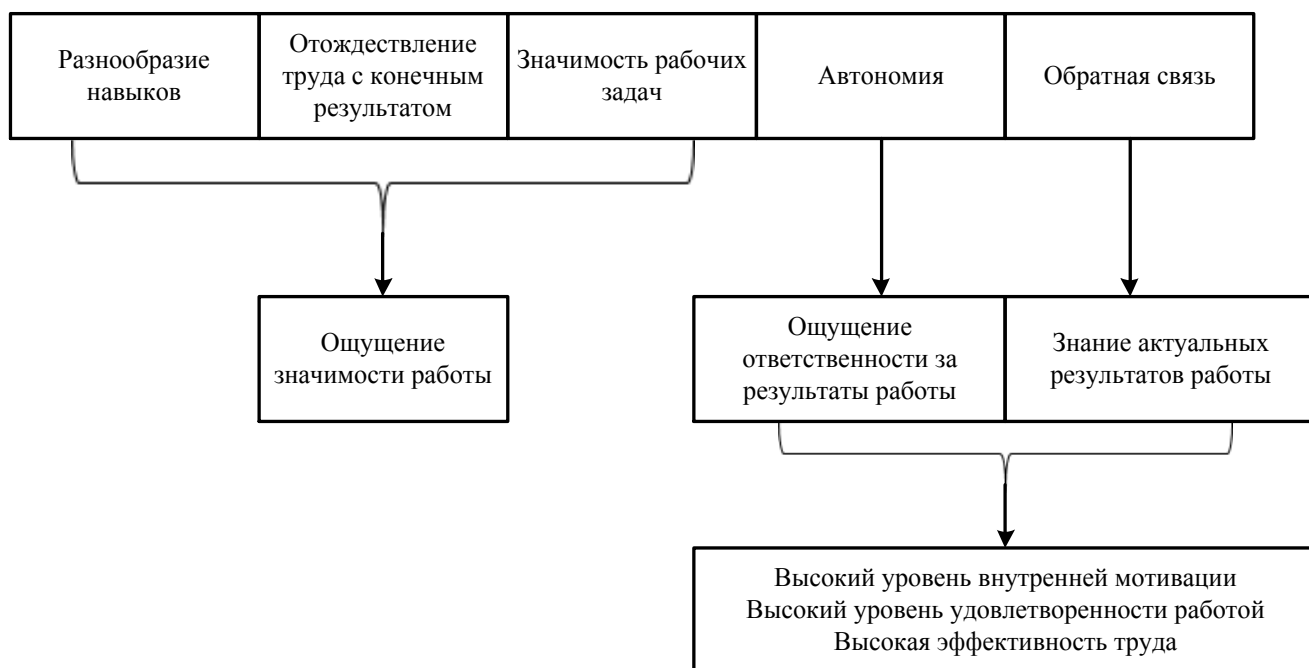


Рисунок 1.4 – Примерная модель обогащения труда сотрудников учреждений ВПО [97, с. 114]

Отождествление труда с конечным результатом демонстрирует степень, в которой работа конкретного сотрудника является частью работы организации в целом. Сотрудники оказываются более удовлетворенными той работой, которая имеет для них некий видимый или осязаемый результат. Повышения целостности работы можно достичь за счет добавления связанных с ней задач, например, каких-то подготовительных или заключительных операций. Необходимо дать возможность сотрудникам ознакомиться с деятельностью других кафедр и отделов, что позволит им глубже погрузиться в работу, в полной мере понять ее специфику,

а также увидеть перспективы дальнейшей работы в организации, возможно, даже в другом подразделении или на другой должности [97, с. 115].

Значимость рабочих задач. Если сотрудник четко знает, где и как именно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственного труда, что стимулирует его к наиболее качественному выполнению заданий в максимально сжатые сроки. Сотрудникам крайне важно знать и понимать, зачем они выполняют ту или иную работу. Поэтому при поручении любого задания руководству необходимо четко сформулировать цели и перспективы использования результатов [97, с. 115].

Автономность. Работа преподавателя предполагает решение задач различного уровня важности и сложности. Делегирование некоторых управленческих полномочий и задач подчиненным может принести руководству образовательной организации двойной результат – высвобождение времени для концентрации собственных усилий на решении задач более высокого уровня и, одновременно, позитивное воздействие на мотивацию сотрудников. При условии соблюдения сотрудниками всех требований и инструкций, действующих в организации, руководство может предоставить им возможность самостоятельной работы без постоянного и повсеместного контроля. В таком случае увеличивается вероятность того, что сотрудники будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство глубокой удовлетворенности при успешном ее завершении [97, с. 115].

Обратная связь представляет собой реакцию на деятельность. Обратная связь бывает внутренней – то есть исходящей от самого содержания работы, и внешней, источником которой выступают потребители конечных результатов труда. Наличие обратной связи является необходимым условием для осуществления эффективной коммуникации на всех уровнях организации. Сообщение о выполненной ненадлежащим образом работе оказывает на сотрудника (тем более, работника напряженного интеллектуального труда) только демотивирующее воздействие. Однако если четко, справедливо и объективно указать на ошибки, их причины и обозначить пути их исправления, не забывая затронуть положительные

аспекты выполненной работы, то эффективность такой обратной связи существенно увеличится, и не будет восприниматься негативно [97, с. 115-116].

Таким образом, обогащение труда – весьма неоднозначный, однако достаточно эффективный метод стимулирования трудовой деятельности, в том числе и в образовательной сфере.

Результаты изучения проблем стимулирования труда преподавателей позволяют говорить о том, что, во-первых, руководство образовательных организаций рассматривает экономические стимулы как основополагающий элемент формирования мотивационного ядра сотрудников, а поощрение стремления к преподавательской самореализации, желания работать в высокоинтеллектуальной среде, престижность научной работы, карьерный рост, возможность заниматься научно-исследовательской и инновационной деятельностью (то есть, мотивы, связанные с содержанием преподавательской деятельности) отодвигаются на второй план. Такое положение дел можно рассматривать как признак кризиса стимулирования, причем как со стороны преподавательского состава, так и со стороны руководства. Во-вторых, сосредоточение на экономических методах стимулирования приводит к пренебрежению моральными и социально-психологическими методами, существенно влияющими на внутреннюю мотивацию работников. Исходя из этого, обогащение труда является действенным способом повышения уровня удовлетворенности своим трудом работников высшей школы и предотвращения текучести кадров. Очевидно, что применение метода обогащения труда базируется на предположении, что работники должны иметь личную заинтересованность в выполнении своей работы. Обогащение труда направлено на структурирование работы таким образом, чтобы дать исполнителю возможность ощутить сложность и важность порученного задания, самостоятельность и независимость в выборе решений. Отличительными особенностями данного метода являются также снижение монотонности труда, персональная ответственность за выполнение поставленных задач, а также отсутствие постоянного надзора и контроля со стороны руководства.

Обогащение труда может помочь сформировать в образовательной организации систему стимулирующего и мотивирующего инструментария, который сможет способствовать максимальному раскрытию трудового потенциала преподавателей, что приведет к повышению качества образовательных услуг и конкурентоспособности организации в целом.

Таким образом, комплексное использование экономических и неэкономических методов стимулирования позволит руководству образовательных организаций повышать уровень трудовой активности и максимально реализовывать творческий потенциал сотрудников для достижения целей организации и личных целей. Развитие образовательных учреждений как эффективных обучающих сообществ, в которых развивается и совершенствуется педагогическая практика, требует от их руководства сотрудничества с подчиненными и способности их мотивировать. Рассмотренные методы являются действенными инструментами стимулирования трудовой деятельности преподавателей. На практике эти методы обычно используются в определенной комбинации, что приводит к получению синергетического эффекта.

Выводы по разделу 1

В процессе исследования теоретических аспектов стимулирования труда работников учреждений высшего профессионального образования были получены следующие результаты:

1. На основе анализа основных научных положений по стимулированию определено, что стимулирование труда представляет собой сложный и многоаспектный процесс, который находится в неразрывной связи с процессом мотивации. Анализ основных научных направлений теории стимулирования труда позволил раскрыть сущность данной экономической категории и сделать вывод о наличии трех подходов к ее рассмотрению: как категории, тождественной мотивации; как внешней мотивации; как средства мотивации.

2. На основе определения особенностей мотивации и стимулирования дана уточненная трактовка понятий «мотивация трудовой деятельности» и «стимулирование трудовой деятельности», которые представляют собой совокупность внешних и внутренних факторов, побуждающих работника к трудовой деятельности и учитывающих его возможности к постоянному достижению определенных целей организации, и целенаправленный управленческий процесс, направленный на побуждение и поддержание у работников уровня мотивации, необходимого для организации, с помощью экономических и неэкономических рычагов воздействия соответственно.

3. Исследование парадигм мотивации и стимулирования трудовой деятельности позволило систематизировать этапы их эволюции. Первый этап (1890-1920 гг.) характеризуется потребностью работников в достойной оплате труда и безопасности, развитием системы материального вознаграждения и обеспечением безопасных условий труда со стороны работодателей. Для второго этапа (1920-1950 гг.) характерны усиление роли социальных потребностей со стороны работников и усиление роли нематериального вознаграждения со стороны работодателей. Отличительными особенностями третьего этапа (1950-1970 гг.) являются развитие самоменеджмента со стороны работников и попытки комбинирования материального и морально-психологического вознаграждения со стороны работодателей. Четвертый этап (1970-1980 гг.) характеризуется ростом заинтересованности в содержательной стороне трудовой деятельности со стороны работников и применением нестандартных, экспериментальных форм организации труда со стороны работодателей. Пятый этап (1980-1990 гг.) отмечен возрастанием потребности в самовыражении на рабочем месте со стороны работников и увеличением доступа работников к управлению организацией со стороны работодателей, шестой (1990 – настоящее время) – увеличением потребности в свободе со стороны работников и увеличением социальной ответственности. Ретроспективный анализ дал возможность выявить особенности мотивационно-потребностной сферы работников, которые необходимо учитывать при формировании системы стимулирования труда.

4. Анализ основных теорий стимулирования и мотивации работников позволяет говорить об отсутствии единого мнения как в вопросах и проблематике трудовой мотивации в целом, так и определяющих ее стимулирующих факторах, в частности, но все они объясняют трудовое поведение человека и не имеют принципиальных противоречий. Определено, что каждая из проанализированных теорий носит условный характер, так как их постулаты опираются на определенное состояние экономической и общественной формации. Рассмотренные теории дают представление о структуре и соотношении индивидуальных мотивов личности, составляющих теоретический фундамент для формирования применяемых на практике систем стимулирования труда. Поэтому представляется целесообразным тщательное изучение каждой модели и выявление наиболее эффективных из них с целью формирования на их основе индивидуального стимулирующего комплекса для достижения целей и задач организации.

5. Анализ происходящих преобразований в современной системе образования позволяет утверждать, что она подвергается изменениям, связанным с переходом общества на цифровой и инновационный путь развития, что предъявляет все более высокие требования к профессорско-преподавательскому составу учреждений ВПО. Так как обеспечение качества образовательных услуг организаций высшего образования, выпускающих специалистов, востребованных на рынке труда, в значительной степени зависит от наличия действенной системы стимулирования трудовой деятельности различных групп преподавателей, перед руководством образовательных организаций стоит задача формирования такой системы стимулирования, которая бы способствовала развитию профессорско-преподавательского состава в соответствии с предъявляемыми требованиями. Однако большинство образовательных организаций слабо адаптированы к изменениям, что оказывает негативное влияние на качество образовательного процесса. Соответственно, система стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава нуждается в реформировании.

6. Предложена авторская классификация видов трудовой деятельности в учреждениях ВПО, которую условно можно объединить в семь групп:

совершенствование содержания обучения; совершенствование воспитательного процесса; развитие системы оценивания качества высшего образования; развитие инновационных форм реализации образовательных программ; формирование информационной среды учреждений ВПО; развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ; совершенствование профессионального становления личности преподавателей.

7. На основе обобщения существующих подходов к повышению стимулирования труда установлено, что стимулирование трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования осуществляется с помощью определенных экономических и неэкономических методов. К экономическим методам стимулирования относятся: оплата труда, премии, бонусы, доплаты, внутриорганизационные льготы, подарки. К неэкономическим методам относятся: метод партисипативного управления, управление по целям и метод обогащения труда.

Основные положения, содержащиеся в разделе 1 диссертации, опубликованы в научных трудах автора [26; 71; 75; 76; 77; 78; 81; 88; 90; 97].

РАЗДЕЛ 2

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Влияние материальных и нематериальных стимулов на трудовую деятельность работников учреждений высшего профессионального образования

Проблема стимулирования трудовой деятельности в настоящее время является одной из наиболее сложных и актуальных в системе управления образовательными организациями. Эффективное управление трудовой деятельностью крайне затруднительно без понимания руководством мотивов и потребностей работников и правильного использования стимулов к труду. Как показывает практика, одних умений выполнять профессиональные обязанности зачастую оказывается недостаточно для того, чтоб достичь стратегических целей организации – для этого необходим также высокий уровень мотивации работников, что требует применения соответствующих стимулов.

В связи с этим, основными задачами руководства образовательных организаций, наряду с формированием и обеспечением последовательной реализации учебного плана, являются:

развитие, пропаганда и осуществление миссии образовательной организации и ключевых ценностей качественного высшего образования;

создание и эффективное управление организационной культурой образовательной организации;

операциональное управление образовательной организацией и обеспечение ресурсов;

соблюдение этических и профессиональных норм для поощрения учебных и профессиональных достижений студентов и профессорско-преподавательского состава;

стремление к равенству образовательных и профессиональных возможностей для максимального удовлетворения потребностей студентов и профессорско-преподавательского состава;

формирование высокопрофессионального сообщества преподавателей и административных работников для оказания конкурентоспособных образовательных услуг;

обеспечение высокого уровня стимулирования и мотивации преподавателей в совершенствовании своего профессионального мастерства в сочетании с высоким качеством преподавания;

стимулирование притока молодых специалистов;

создание надлежащих условий для постоянного научного роста профессорско-преподавательского состава и стимулирование его профессиональной деятельности.

Решение этих задач в совокупности способствует повышению квалификации профессорско-преподавательского состава и активному его участию во всех сферах профессиональной деятельности, однако при формировании системы стимулирования трудовой деятельности в сфере высшего образования целесообразно применять максимально индивидуальный подход по отношению к каждому сотруднику. Так, для части профессорско-преподавательского состава наиболее существенным стимулом может являться материальное вознаграждение, для других преподавателей первостепенное значение имеет перспектива карьерного роста и признание коллег и общественности, для третьих важное значение имеет креативная составляющая, предоставляющая возможность занятия творческим преподавательским и научным трудом. Следовательно, важнейшим условием формирования оптимальной системы стимулирования трудовой деятельности в сфере высшего образования является дифференцированный подход к профессорско-преподавательскому составу, что детерминирует необходимость

изучения степени влияния на его трудовую активность материальных и нематериальных факторов.

Основополагающим фактором реализации стимулирующего воздействия на трудовую деятельность преподавателей образовательных организаций являются материальные и нематериальные стимулы. В современных условиях необходимо обеспечить усиление мотивации трудовой деятельности посредством материального денежного стимулирования, поскольку экономическое благосостояние является одним из наиболее значимых мотивов деятельности.

Для создания эффективного механизма стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава целесообразно выделить ряд основных принципов построения системы материального денежного стимулирования:

укрепление связи между оплатой труда и личным вкладом каждого сотрудника в осуществление трудовой деятельности;

усиление у сотрудников стимулов к проявлению творческой инициативы и совершенствование качества их труда;

упорядочение вопросов материального стимулирования сотрудников за достигнутые результаты.

Логика следования вышеуказанным принципам диктует необходимость разработки стратегии развития образовательных организаций таким образом, чтобы их профессорско-преподавательский состав был способен не только успешно решать стратегические задачи, исходящие из миссии и системы ценностей организации с учетом имеющихся и потенциальных конкурентных преимуществ, но и мотивирован на эффективную трудовую деятельность. При этом достойная оплата труда является достаточно действенным рычагом, способным оказать позитивное влияние на мотивацию трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава.

Следует отметить, что сфера высшего образования существенно отличается от остальных сфер экономики, следовательно, и заработная плата работников учреждений высшего образования, как механизм материального стимулирования,

имеет индивидуальные особенности, обусловленные специфическим характером как самой отрасли, так и педагогического труда. Во-первых, сфера высшего образования во всем мире является лишь частично самоокупаемой – фонд заработной платы сотрудников формируется не за счет денежных доходов, как, например, на промышленных предприятиях, а путем государственного перераспределения национального дохода и лишь частично за счет самостоятельно заработанных денежных средств. А во-вторых, результаты труда работников сферы высшего образования гораздо сложнее поддаются учету, являются практически неосязаемыми и могут быть оценены только спустя продолжительное время и лишь косвенным образом.

Основная цель управления образовательной организацией направлена на повышение ее конкурентоспособности и социально-экономического потенциала посредством корреляции его затрат и результатов, а также на поиск новых форм и методов обучения и научно-исследовательской деятельности. Сочетание глубоких и качественных знаний студентов и конкурентоспособности образовательной организации достигается путем эффективного использования внутренних факторов, в том числе нормированием, организацией и оплатой труда преподавателей, с внешними, учитывающими динамичный и нестабильный характер среды функционирования образовательных учреждений. Поэтому роль оплаты труда в сфере высшего образования чрезвычайно велика в силу ее влияния на трудовое поведение работников.

В зарубежных странах накоплен большой опыт применения различных систем оплаты труда. Системы отдельных государств характеризуются следующими особенностями: скандинавские страны (Дания, Швеция) – высокой заработной платой, США, Канада, Великобритания – прозрачной иерархической системой оплаты труда работников, страны Западной Европы – предоставлением профессорско-преподавательскому составу образовательных организаций статуса государственного служащего и гарантией хороших условий труда и различных компенсаций и т.д [98, с. 117].

Значительный вклад в изучение различных аспектов оплаты труда профессорско-преподавательского состава зарубежных образовательных организаций внесли такие исследователи, как Ф. Альтбах [99], М. С. Александренок [100], А. С. Елкина [101], П. С. Мавренков [102], Г. Х. Умуракова, Н. Т. Янтилина [103], И. Г. Попова [104], В. М. Тур [105], Т. А. Носова, Д. С. Гордеева [106], Н. Н. Ломовцева [107], С. А. Лукинова [108] и многие другие, однако отдельные стороны данного вопроса требуют дополнительных исследований.

Для всестороннего понимания ситуации целесообразно провести анализ систем и уровня оплаты труда в сфере высшего образования в различных странах. Рассмотрим системы оплаты труда в странах-лидерах Рейтинга национальных систем высшего образования (Ranking of National Higher Education Systems). Рейтинг рассчитывается по методике Института прикладных экономических и социальных исследований Университета Мельбурна, Австралия, и оценивает национальные системы высшего образования по 24 основным показателям, объединенным в четыре группы [109]:

1. Ресурсы (частные и государственные инвестиции);
2. Результаты (научные исследования, инновации, научные публикации, соответствие высшего образования потребностям рынка труда, включая последующее трудоустройство выпускников учебных заведений);
3. Связи (уровень международного сотрудничества, который демонстрирует степень открытости или замкнутости системы высшего образования)
4. Среда (государственная политика в сфере высшего образования, доступность его получения).

Лидеры Рейтинга национальных систем высшего образования на период с 2017 по 2019 гг. представлены в табл. 2.1.

Таким образом, данные табл. 2.1 демонстрируют, что за исследуемый период перечень стран-лидеров систем высшего образования оставался неизменным, что свидетельствует об их качестве и эффективности.

Таблица 2.1 – Страны-лидеры Рейтинга национальных систем высшего образования (составлено автором по [110-112])

Рейтинг	2017	2018	2019
1	США	США	США
2	Швейцария	Швейцария	Швейцария
3	Великобритания	Великобритания	Великобритания
4	Дания	Швеция	Швеция
5	Швеция	Дания	Дания

Система начисления заработной платы профессорско-преподавательского состава организаций высшего образования США является достаточно сложной. Уровень должностных окладов преподавателей отличается в зависимости от типа и формы собственности учебного заведения, факультета, штата, уровня сложности преподаваемых дисциплин и ряда других факторов. Однако основополагающим фактором, оказывающим влияние на уровень оплаты труда преподавателя, является наличие у него академической степени. Самый высокий оклад имеют профессора, доля которых составляет около 27% от общего количества преподавателей в США. Ниже всех оплачивается труд рядовых преподавателей, не имеющих академической степени (таковых в США порядка 26%) [103, с. 118].

Существенно различается уровень оплаты труда профессорско-преподавательского состава в зависимости от формы собственности учебного учреждения. В частных учебных учреждениях разрыв в заработной плате может составлять до нескольких десятков тысяч долларов, в государственных эта разница не столь значительна. Кроме заработной платы, на каждого преподавателя в бюджете кафедры выделяются средства на командировки и участие в научных конференциях – в большинстве учебных учреждений каждый преподаватель имеет право на оплату его участия в двух научных конференциях [113, с. 49].

Также одним из ключевых факторов, влияющих на уровень заработной платы преподавателя американской организации высшего образования, является сложность и престижность читаемой дисциплины. Наиболее высокооплачиваемыми являются дисциплины юридического, инженерного, медицинского, экономического и информационно-коммуникационного

профиля. По самым низким ставкам оплачиваются гуманитарные, искусствоведческие, филологические дисциплины, а также дисциплины, связанные с индустрией туризма [98, с. 117].

Дополнительная оплата за консультации, НИОКР, лекции в других учреждениях составляют от 18 до 22 % от должностного оклада. Во многих учебных заведениях имеются годовые льготы для преподавателей университетов (отчисления в пенсионный фонд, медицинское страхование, социальное страхование, страхование жизни и т.д.). Также следует отметить, что ученый имеет право использовать оплачиваемые отпуска в период подготовки диссертации и написания книг или учебных пособий, которые оплачиваются в размере 100% заработка в течение полугода или 50% заработка в течение года [103, с. 118].

Таким образом, профессорско-преподавательский состав организаций высшего образования США в целом имеет достаточное количество денежных средств для удовлетворения своих базовых потребностей, поэтому может посвящать свое рабочее время как учебной работе, так и научно-исследовательской.

В Великобритании заработная плата работников сферы высшего образования основывается на рекомендациях независимых от правительства, работодателей и работников органов по пересмотру заработной платы, основная задача которых – минимизация риска возникновения конфликта интересов работодателей и служащих. С 2005 г. в Великобритании применяется новая система оплаты труда работников бюджетной сферы, основными направлениями которой для системы высшего образования являются [104, с. 130-131]:

1. Упрощение сетки «категорий», под которыми понимается размер оплаты труда за конкретный вид работы, для чего используются специальные методики оценки труда.

2. Создание «единой тарифной основы» – унифицированного набора надбавок для конкретной организации, используемого при установлении размера оплаты труда всех сотрудников независимо от категории.

3. Политика «равной стоимости», которая заключается в установлении равного размера заработной платы и создании одинаковых условий труда для сотрудников, исполняющих схожие обязанности. Данная политика также регулирует вопросы дискриминации по этническому, половому и иным признакам, касающимся непосредственно личности работника.

Оплата труда в сфере высшего образования Великобритании имеет некоторые особенности. Финансирование образовательных организаций эквивалентного статуса производится специальным органом – Советом по финансированию высшего образования – без участия органов местного самоуправления. Однако данный Совет не имеет влияния на определение количества основных и вспомогательных работников образовательных организаций и не финансирует напрямую оплату их труда – такие решения вправе принимать исключительно руководство университетов и колледжей [104, с. 131].

Методом достижения консенсуса касательно оплаты труда в сфере высшей школы в Великобритании являются переговоры. Органами, уполномоченными вести переговоры по поводу уровня заработной платы сотрудников, занятых в системе высшего образования, выступают Объединенный переговорный комитет по работникам сферы высшего образования, в который входят Ассоциация работодателей университетов и колледжей, Ассоциация университетских преподавателей (профсоюзы), Институт образования Шотландии и Национальная ассоциация учителей дополнительного и высшего образования [104, с. 131].

С августа 2004 г. введены в действие новые рамочные соглашения и общенациональная тарифная основа. В качестве ключевых параметров данного соглашения можно выделить следующие [104, с. 131-132]:

введение 51-ступенчатой тарифной основы для всех сотрудников;

деление основы на тарифные диапазоны;

дифференциация определенных видов работ по соответствующим тарифным диапазонам, а реальных сотрудников – по адекватным ступеням в диапазоне на основе оценки труда и рабочих задач конкретных специалистов;

гарантия квалификационного роста сотрудников в направлении увеличения ранга, своевременная аттестация с целью обоснования перемещения на более высокую ступень соответствующего диапазона;

соответствие по времени возрастания уровня квалификации до рубежа перемещения с низшего диапазона на высший предыдущему диапазону;

ежегодный пересмотр (с 1 августа) на общенациональных переговорах ставки оплаты труда по тарифным градациям;

использование специальных тарифных пунктов в качестве поощрения за дополнительный вклад в трудовую деятельность;

гарантия возможности повышения квалификации для всех сотрудников; наличие системы равных условий и открытости прогрессивной шкалы;

предоставление университетам и колледжам права самостоятельного внедрения необходимых надбавок и доплат с целью удовлетворения региональных потребностей работников;

использование надбавок соответственно принципу равной оплаты за равную работу.

В Великобритании практически повсеместно используется система грейдинга, на базе которой возможно построение собственной структуры, обеспечивающей повышение эффективности расходов на сотрудников вследствие рационального планирования и оптимизации штатного расписания, а не в результате уменьшения размеров фонда оплаты труда.

Грейдинговая система имеет преимущества и для работников, а именно: предоставляет возможность осознания своей должности на иерархической лестнице, оценки ее значения; обеспечивает адекватную оплату труда соответственно степени сложности и уровня ответственности; гарантирует перспективы роста профессионального мастерства, в том числе и так называемого «горизонтального» развития (усложнение функций и возрастание полномочий в пределах должности) и продвижения по карьерной лестнице; создает возможность повысить грейд и, следовательно, объем доходов; обеспечивает условия для

повышения квалификации, приобретения инновационных знаний и умений [104, с. 132].

Рассматривая заработную плату преподавателей в Швейцарии по сравнению с другими странами, можно отметить, что она чрезвычайно высока. Однако и стоимость жизни в этой стране является одной из самых высоких в мире.

Выплата заработной платы преподавателям организаций высшего образования в Швейцарии имеет определенный, строго установленный порядок. Прежде всего, он базируется на таком понятии, как годовой заработок, выплачиваемый за тринадцать отдельных единовременных выплат. Таким образом, в швейцарском трудовом законодательстве официально закреплена «тринадцатая зарплата», являющаяся дополнительным стимулирующим фактором. Даже если работник проработал менее года, он все равно не теряет на нее право, только ее объем будет пересчитан в соответствии с количеством отработанных месяцев [114].

Оклад преподавателя формируется на основании почасовой оплаты. Тариф прописан в трудовом договоре, оформляющемся по форме GAV, которая представляет собой общий профсоюзный трудовой договор между работодателем и профсоюзом. Этот документ устанавливает, в частности, количество рабочих дней в месяц и длительность одного рабочего дня. Сверхурочная работа оплачивается по повышенной ставке исходя из коэффициента 1,25 [114].

Большое влияние на уровень заработной платы оказывает региональный фактор – во всех сферах, в том числе, и в сфере высшего образования, он неравнозначен и зависит от кантона. В целом, преподаватели образовательных организаций немецкоязычной части страны зарабатывают больше своих коллег из франкоязычной части [115].

Еще одним фактором, влияющим на размер заработной платы, является читаемая дисциплина. Медицинские, юридические и экономические дисциплины являются самими высокооплачиваемыми, и в целом, заработная плата больше у преподавателей тех курсов, которые составляют наибольшую конкуренцию на рынке труда.

В Швеции заработная плата как таковая на законодательном уровне не регулируется, поэтому образовательные организации принимают решение о размере оплаты труда своих сотрудников в рамках созданной Парламентом нормативно-правовой базы формирования заработной платы.

Основными принципами начисления заработной платы сотрудников организаций высшего образования являются [116]:

децентрализованное установление должностных окладов, доплат, компенсаций и прочих выплат;

индивидуализация должностных окладов, обеспечивающих необходимый уровень компетентности сотрудника.

В настоящее время в системе высшего образования Швеции применяется индивидуальная система установления заработной платы сотрудников. Руководство образовательных организаций имеет право самостоятельно определять уровень заработка своих работников, однако при этом на них лежит полная материальная ответственность за расходы фонда оплаты труда. В шведских государственных организациях высшего образования, как и в остальных государственных учреждениях, осуществляется дифференциация оплаты труда преподавателей в зависимости от их стажа и уровня профессионализма. Заработная плата молодого преподавателя в начале карьеры составляет от 50 до 70% от заработной платы более опытного сотрудника на аналогичной должности.

Также в Швеции принята особая система социальных гарантий и социального обеспечения, а сотрудники государственных образовательных учреждений, как работники государственного сектора, обладают некоторыми дополнительными правами кроме тех, которые обеспечиваются общей нормативной базой (Законами «О гарантиях наемных работников», «О страховании по безработице» и др.), а именно правом продленного срока предупреждения об увольнении, правом на отпуск в период действия предупреждения об увольнении, правом сохранения дохода, правом на выходное пособие и т.д.

Также в сфере высшего образования ежегодно осуществляется пересмотр заработной платы. Существует три аспекта данного пересмотра: принципы

установления размера оплаты труда; бюджетное финансирование; система переговоров [116]:

В сфере высшего образования руководства шведских университетов и профсоюзы достигли консенсуса в отношении коллективных договоров, регулирующих вопросы даты выплаты заработной платы, нормирования рабочего времени, сверхурочной работы, возмещения расходов, отпусков, сроков уведомления об увольнении, выхода на пенсию и социального обеспечения.

Система оплаты труда в сфере высшего образования Дании практически идентична той, которая действует в Швеции. В Дании ни трудовые отношения в общем, ни заработная плата в частности не подвергаются государственному регулированию, а порядок оплаты и условия труда в образовательных учреждениях оговариваются в соглашениях между ними и профсоюзами.

Индивидуальные параметры для профессорско-преподавательского состава устанавливаются в трудовом договоре, при этом его условия должны быть не хуже, чем в соглашении университета с профсоюзом.

В индивидуальном трудовом договоре преподавателя устанавливаются:

продолжительность рабочего дня;

должностной оклад, оплата сверхурочных часов, размеры премий;

порядок предоставления и оплаты отпусков;

порядок выхода на пенсию;

сроки действия договора, порядок его продления, окончания либо разрыва.

Таким образом, анализ опыта зарубежных стран в организации оплаты труда позволяет выделить следующие особенности (табл. 2.2).

Таким образом, на основании вышеизложенного можно заключить, что в экономически развитых государствах с наиболее успешными системами образования наряду с государственным регулированием все большее распространение приобретают гибкие системы оплаты труда. Также отличительной чертой этих государств является распространение доплат за компетентность и эффективный труд, что позволяет принять во внимание и учесть индивидуальные особенности и потребности сотрудника путем частичного

перевода дополнительных выплат в те программы, в которых он наиболее заинтересован и эффективен, в частности, и в научно-исследовательскую деятельность.

Таблица 2.2 – Особенности систем оплаты труда преподавателей образовательных организаций зарубежных стран (составлено автором по [98; 103; 104; 113-116])

Страна	Сходства	Особенности
США	1. Зависимость размера заработной платы от наличия академической степени. 2. Зависимость размера заработной платы от академического стажа.	1. Индивидуальный подход к установлению размера заработной платы. 2. Зависимость размера заработной платы от типа, формы собственности учебного учреждения и преподаваемых дисциплин. 3. Существенные региональные различия в уровне заработной платы. 4. Развитая система льгот и социальных гарантий.
Швейцария		1. Обязательная выплата «13-й зарплаты». 2. Установление почасовой оплаты труда. 3. Зависимость размера заработной платы от преподаваемых дисциплин. 4. Существенные региональные различия в уровне заработной платы.
Дания		1. Отсутствие государственного регулирования в системе оплаты труда. 2. Индивидуальный подход к установлению размера заработной платы.
Великобритания		1. Установление должностных окладов согласно системе грейдирования. 2. Ежегодный пересмотр размера должностных окладов. 3. Предоставление учебным учреждениям свободы в установлении доплат и надбавок.
Швеция		1. Отсутствие государственного регулирования в системе оплаты труда. 2. Индивидуальный подход к установлению размера заработной платы. 3. Развитая система льгот и социальных гарантий.

С экономической точки зрения эффективность системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава образовательных организаций наиболее ярко демонстрируется в соотношении заработной платы к валовому внутреннему продукту. Рассмотрим соотношение заработной платы высшего, среднего и низшего профессорско-преподавательского состава в странах-лидерах Рейтинга

национальных систем высшего образования с уровнем валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Соотношение среднегодовой заработной платы профессорско-преподавательского состава образовательных организаций стран-лидеров Рейтинга национальных систем высшего образования с уровнем ВВП на душу населения (составлено автором по [117; 118])

Страна	ВВП на душу населения, долл. США	Среднегодовая заработная плата преподавателей высшего ранга, долл. США	Среднегодовая заработная плата преподавателей среднего ранга, долл. США	Среднегодовая заработная плата преподавателей низшего ранга, долл. США
США	62869	102402	79654	69206
Швейцария	83162	211386	180284	157849
Дания	60897	101123	77132	66408
Великобритания	42580	102984	98645	54430
Швеция	54356	74204	54310	45035

Данные табл. 2.3 свидетельствуют о том, что уровень заработной платы профессорско-преподавательского состава образовательных организаций за рубежом достаточно высок. Более детально рассмотрим соотношение заработной платы и валового внутреннего продукта на рис. 2.1-2.3.

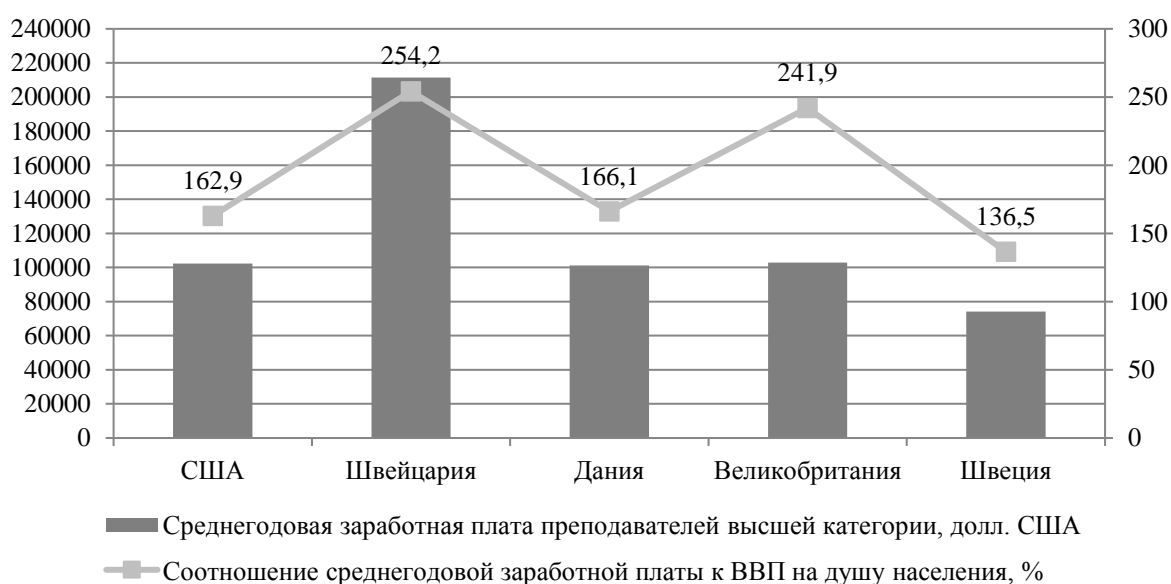


Рисунок 2.1 – Отношение среднегодовой заработной платы преподавателей высшей категории к ВВП на душу населения [98, с. 122]

На рис. 2.1 представлена информация о соотношении среднегодовой заработной платы преподавателей высшей категории к валовому внутреннему продукту. Данные демонстрируют, что наиболее высокая оплата труда у швейцарских профессоров – она составляет более двухсот тысяч долларов США в год. Труд профессоров в США, Великобритании и Швеции оплачивается практически одинаково – среднегодовая заработная плата составляет чуть более ста тысяч долларов. Самая низкая средняя заработная плата у профессоров шведских образовательных организаций – она составляет чуть более семидесяти четырех тысяч долларов.

Однако, несмотря на существенную разницу в номинальной оплате труда преподавателей высшей категории, во всех странах ее уровень превышает уровень валового внутреннего продукта, что свидетельствует об очень высокой престижности преподавательского труда. Наиболее высокие показатели демонстрируют Швейцария и Великобритания – в этих странах среднегодовая заработная плата профессоров превышает ВВП на 154,2% и 141,9% соответственно. В Дании среднегодовая заработная плата профессоров выше уровня ВВП на 66,1%, в США – на 62,9%, а наименьший разрыв в Швеции 36,5% [98, с. 122-123].

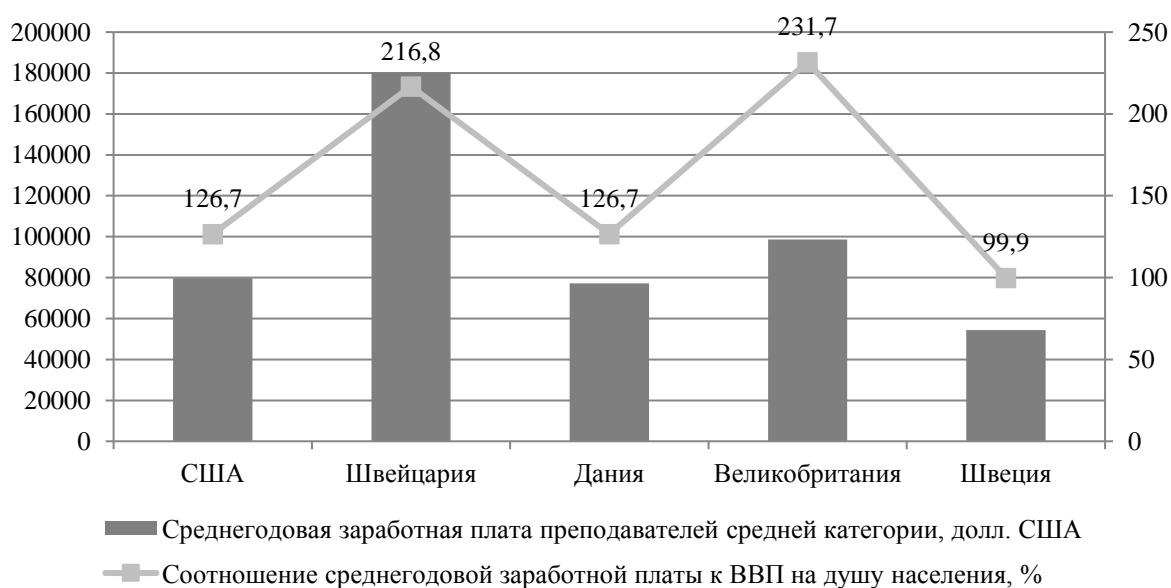


Рисунок 2.2 – Отношение среднегодовой заработной платы преподавателей средней категории к ВВП на душу населения [98, с. 123]

Данные на рис. 2.2 демонстрируют информацию о соотношении среднегодовой заработной платы преподавателей средней категории к валовому внутреннему продукту. Как и в случае с заработной платой высшего преподавательского состава, номинально наиболее высокооплачиваемыми являются преподаватели швейцарских образовательных учреждений – их средняя заработная плата составляет около ста восьмидесяти тысяч долларов. Заработная плата преподавателей средней категории в Великобритании составляет около девяноста восьми с половиной тысяч долларов. Уровень оплаты труда преподавателей в США и Дании приблизительно одинаковый, и составляет около семидесяти девяти и семидесяти семи тысяч долларов в год соответственно. Самая низкая среднегодовая заработная плата у преподавателей средней категории в образовательных учреждениях Швеции – чуть более пятидесяти четырех тысяч долларов.

Что касается соотношения с валовым внутренним продуктом, то наиболее высокие показатели демонстрирует Великобритания, где среднегодовая заработная плата преподавателей превышает ВВП на 131,7%, что на 14,9% выше, чем в Швейцарии. В США и Дании уровень среднегодовой заработной платы среднего преподавательского состава превышает ВВП на 26,7%, а в Швеции они практически равны [98, с. 123-124].

На рис. 2.3 продемонстрированы данные относительно соотношения уровня заработной платы преподавательского состава низшей категории и валового внутреннего продукта. Наиболее высокую заработную плату также получают преподаватели в Швейцарии – она составляет почти сто пятьдесят семь тысяч долларов в год. В США и Дании уровень заработной платы преподавателей низшей категории также приблизительно одинаковый и составляет около шестидесяти девяти и шестидесяти шести тысяч долларов в год соответственно. Среднегодовая заработная плата младших преподавателей и ассистентов в Великобритании составляет немногим более пятидесяти четырех тысяч долларов, в Швеции – примерно на девять тысяч долларов меньше.

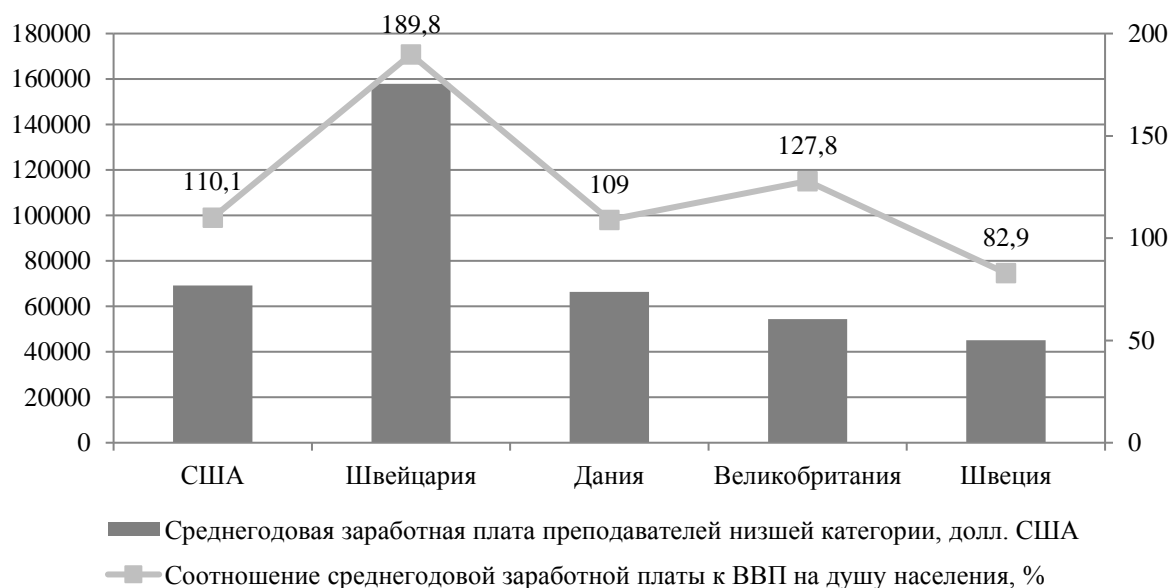


Рисунок 2.3 – Отношение среднегодовой заработной платы преподавателей низшей категории к ВВП на душу населения [98, с. 124]

Относительно валового внутреннего продукта размер оплаты труда младшего преподавательского состава имеет следующий показатель: в Швейцарии заработная плата превышает его на 89,8%, в Великобритании – на 27,8%, в США – на 10,1%, в Дании – на 9%. Единственной страной, где среднегодовая зарплата преподавателей низшего ранга ниже валового внутреннего продукта на 17,1%, оказалась Швеция [98, с. 124].

Таким образом, сравнение уровня оплаты труда профессорско-преподавательского состава зарубежных стран с доходом всего занятого в экономике населения продемонстрировало, что в целом оплата труда академических работников, особенно высшего ранга, достаточно высока.

Отметим, что, выплата заработной платы преподавателям высшей школы в Российской Федерации (РФ) осуществляется в соответствии с «Едиными рекомендациями по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2019 год» [119]. Нормирование рабочего времени и учебной нагрузки преподавателей устанавливается согласно приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 декабря 2014 г. № 1601 «О

продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре» [120] и его приложениями, согласно которым 1 ставка равняется 720 академическим часам.

Заработная плата профессорско-преподавательского состава российских учреждений ВПО не ограничивается предельными размерами и имеет следующую структуру:

1. Должностной оклад, представляющий собой фиксированную сумму, устанавливаемую по профессиональным квалификационным группам, за выполнение должностных обязанностей определенной сложности за 1 календарный месяц без учета стимулирующих и компенсационных выплат.

2. Стимулирующие выплаты.

3. Компенсационные выплаты.

Существуют закрепленные законодательством и обязательные стимулирующие доплаты и надбавки, например, доплата за должность доцента или профессора или доплата за наличие кандидатской и докторской степени.

Также преподавателю на определенный период времени могут быть установлены повышающие коэффициенты к окладам, такие как повышающий коэффициент к окладу по занимаемой должности и персональный повышающий коэффициент, размер выплат по которым является произведением размера должностного оклада на повышающий коэффициент. Принятие решения об установлении подобных коэффициентов осуществляется по отношению к каждому конкретному сотруднику лично ректором образовательной организации.

Основной задачей стимулирующих выплат является мотивация преподавателя к повышению своего профессионального и квалификационного уровня и совершенствованию педагогического мастерства. К ним можно отнести доплаты за высокое качество выполняемой работы, за высокую результативность, за выслугу лет и т.д. Минимальный и максимальный размер стимулирующей

выплаты не установлен, и может определяться как в абсолютном размере, так и в процентах к окладу.

Что касается размера и условия выплат компенсационного характера, то они конкретизируются в трудовом договоре преподавателя. К компенсационным выплатам относят доплаты за выполнение работы в условиях, так или иначе отклоняющихся от нормы: за вредные и (или) опасные или другие особые условия труда; за работу в местностях с особыми климатическими условиями (Крайний Север и приравненные к нему районы, высокогорные и отдаленные районы); за выполнение работ различной квалификации; за совмещение должностей; за исполнение обязанностей временно отсутствующего преподавателя без освобождения от выполнения основных обязанностей; за сверхурочную работу и т.д.

По данным Федеральной службы государственной статистики [121], в 2019 г. размер средней заработной платы преподавателей образовательных организаций высшего профессионального образования государственной и муниципальной форм собственности по субъектам Российской Федерации в пересчете составлял 1253 долл. в месяц. Однако заработная плата преподавателей на местах существенно отличается друг от друга. Одним из ключевых факторов, влияющим на размер заработной платы, кроме стажа и квалификационного уровня преподавателя, является регион расположения образовательной организации. Информация о соотношении заработной платы профессорско-преподавательского состава по регионам со средней по отрасли в Российской Федерации представлена на рис. 2.4.

Таким образом, рис. 2.4 демонстрирует, что самая высокая заработная плата у профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО Москвы – она превышает среднюю по отрасли в стране на 71,1%. Также наиболее высоко оплачивается труд преподавателей в таких регионах, как Ханты-Мансийский автономный округ, Республика Саха, Мурманская область, Московская область, а также Санкт-Петербург безотносительно Ленинградской области – во всех этих

субъектах федерации средняя заработная плата преподавателей превышает или равна 1500 долл.

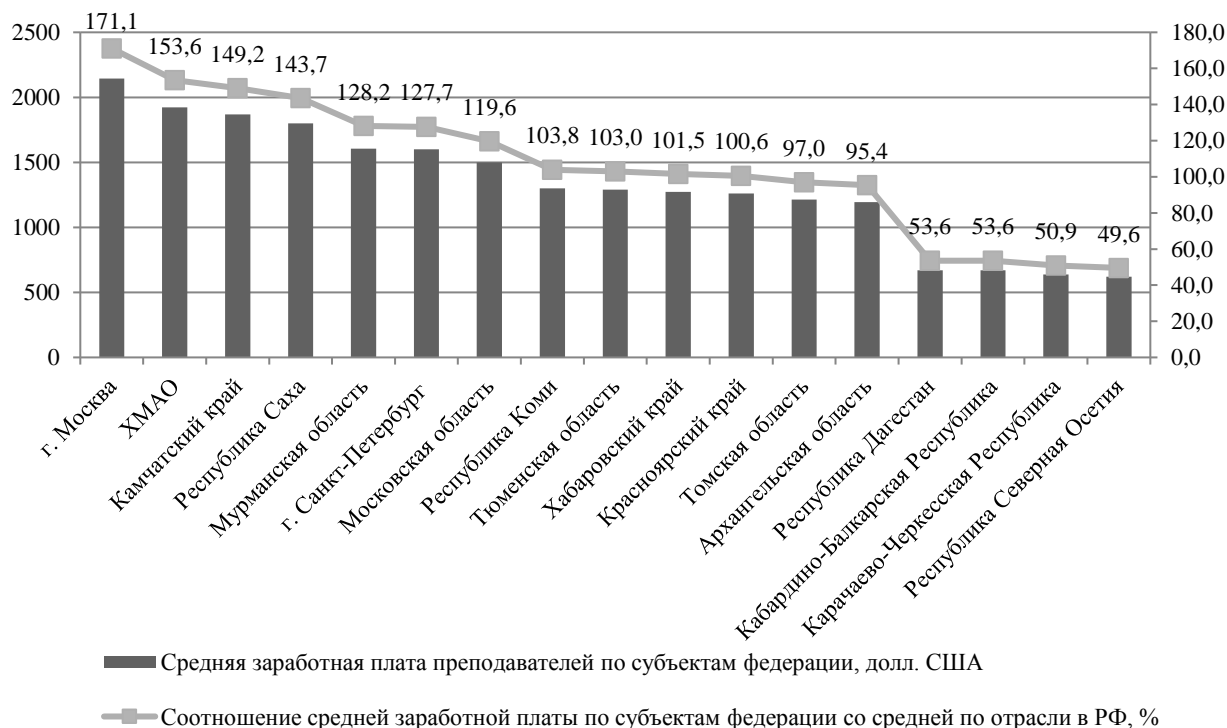


Рисунок 2.4 – Отношение средней заработной платы преподавателей учреждений ВПО по субъектам федерации к средней заработной плате преподавателей учреждений ВПО по РФ [122, с. 325]

Наиболее приближена к средней по отрасли заработная плата профессорско-преподавательского состава в Республике Коми – 1301 долл., Тюменской области – 1290 долл., Хабаровском крае – 1272 долл., Красноярском крае – 1260 долл., Томской области – 1215 долл., а также в Архангельской области – 1195 долл.

Во всех остальных субъектах федерации средняя заработная плата преподавателей учреждений ВПО существенно ниже среднего показателя по отрасли в стране, однако наиболее низко оценивается труд преподавателей в Северо-Кавказском федеральном округе. Так, средняя заработная плата по Республике Дагестан и Кабардино-Балкарской Республике составила 671 долл., Карачаево-Черкесской Республике – 638 долл., Республике Северная Осетия – Алания – 621 долл., что почти в два раза ниже среднего показателя по стране.

Таким образом, размер реальной заработной платы преподавателей учреждений ВПО, расположенных в разных регионах, при прочих равных (уровень нагрузки, квалификация, стаж работы и т.д.) может существенно различаться. Также на показатели средней заработной платы оказывают значительное влияние высокие оклады старшего профессорско-преподавательского состава.

В Республике Беларусь (РБ) с 2020 г. оплата труда сотрудников учреждений высшего профессионального образования, находящихся в подчинении государственных исполнительных и распорядительных органов, как и всех работников бюджетной сферы, регулируется Указом Президента от 18 января 2019 г. № 27 «Об оплате труда работников бюджетных организаций» [123]. Согласно данному указу, должностной оклад преподавателя определяется как произведение базовой ставки и коэффициента, соответствующего тарифному разряду. Размер базовой ставки и тарифная сетка утверждены Постановлением Совета Министров от 28 февраля 2019 г. № 138 «Об оплате труда работников бюджетных организаций» [124]. Согласно данному постановлению, профессорско-преподавательский состав организаций в сфере высшего образования Республики Беларусь имеет тарифный разряд от 8 до 12.

В структуру заработной платы преподавателя входят должностной оклад, стимулирующие выплаты в виде надбавок и премий и компенсирующие выплаты.

В числе надбавок профессорско-преподавательского состава образовательных организаций Республики Беларусь выделяются надбавки:

- за наличие ученой степени кандидата наук или доктора наук;
- за наличие ученого звания доцента или профессора;
- за работу по контракту в размере не более 50% от оклада;
- за стаж работы в бюджетных организациях в размере от 10% до 30% от базовой ставки;
- за специфику работы в сфере образования в размере от 30% до 80% от оклада;
- за характер труда при выполнении отдельных видов работ в размере до 60% от базовой ставки;
- за высокие достижения в труде.

Что касается премиальных выплат, то их размеры, порядок и условия выплаты определяются согласно Положениям, утверждаемым руководителями учреждений образования.

Кроме этого, преподавателям осуществляется ежегодная единовременная выплата на оздоровление из расчета 50% оклада (как правило, при уходе в отпуск), а также оказываться материальная помощь (как правило, в связи с непредвиденными материальными затруднениями).

По данным Белорусского профессионального союза работников образования и науки [125], средняя заработная плата профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО за 2019 г. в пересчете на американскую валюту составляла 566 долл. в месяц. Однако, как и в Российской Федерации, данный показатель по регионам имеет существенные различия (рис. 2.5).

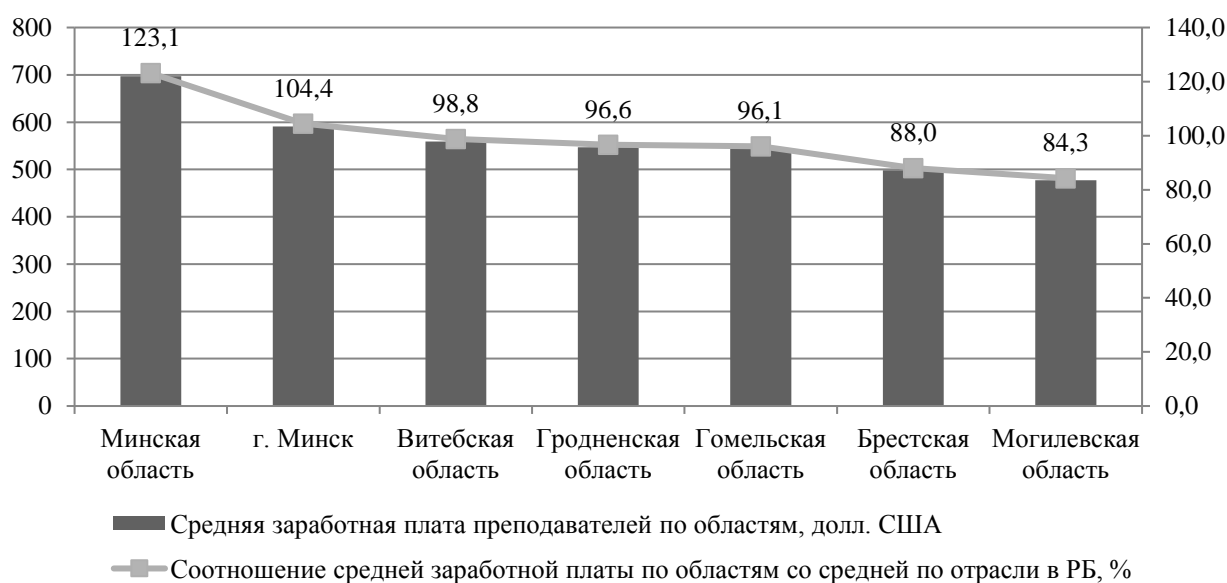
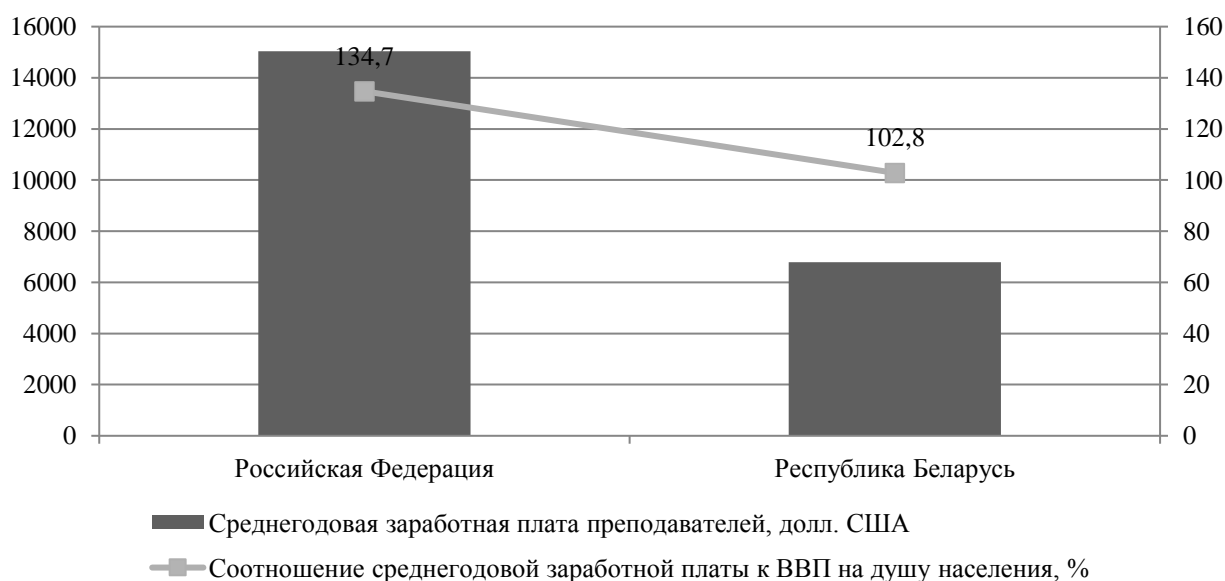


Рисунок 2.5 – Отношение средней заработной платы преподавателей учреждений ВПО по регионам к средней заработной плате преподавателей учреждений ВПО по РБ [122, с. 327]

Отметим, что наиболее высокие показатели по Минской области и городу Минску – в этих регионах средняя заработная плата составляет 697 долл. и 591 долл. соответственно, что превышает среднюю по отрасли в республике на

23,1% и 4,4% соответственно (примечательно, что средняя заработная плата по столичному региону превышает среднюю заработную плату по столице). В Витебской, Гродненской и Гомельской областях заработные платы профессорско-преподавательского состава немногим ниже средних по отрасли в республике – 559 долл., 547 долл. и 544 долл. соответственно. Наиболее низкие заработные платы выплачиваются преподавателям в Брестской и Могилевской областях – 498 долл. и 477 долл. соответственно, что на 12% и 15,7% ниже, чем в среднем по отрасли в республике. И по аналогии с Российской Федерацией, на средний показатель существенно влияет заработная плата высшего профессорско-преподавательского состава.

И так же, как и в случае с зарубежными странами, эффективность системы оплаты преподавательского труда отражена в соотношении заработной платы к валовому внутреннему продукту. Рассмотрим соотношение среднегодовой заработной платы профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО Российской Федерации и Республики Беларусь с уровнем ВВП на душу населения, который по данным МВФ в 2019 г. составлял 11163 долл. и 6604 долл. соответственно [126] (рис. 2.6).



2.6 – Отношение среднегодовой заработной платы преподавателей учреждений ВПО РФ и РБ к ВВП на душу населения [122, с. 328]

Таким образом, данные на рис. 2.6 свидетельствуют о том, что, в общем, заработок преподавателей учреждений ВПО в Российской Федерации и Республике Беларусь достаточно высок. В Российской Федерации среднегодовая заработная плата профессорско-преподавательского состава превышает валовый внутренний продукт на 34,7%, в Беларуси – на 2,8%. Однако, как уже упоминалось ранее, на данный показатель оказывают существенное влияние высокие заработные платы преподавателей высшей категории.

Проанализируем систему оплаты труда в учреждениях ВПО Донецкой Народной Республики. Так, все учреждения высшего профессионального образования относятся к организациям бюджетной сферы, выплата заработной платы которых регламентирована Постановлением Президиума Совета Министров Донецкой Народной Республики от 18 апреля 2015 г. № 6-4 «Об оплате труда работников на основе Единой тарифной сетки разрядов и размеров должностных окладов (тарифных ставок) по оплате труда работников учреждений, предприятий, заведений и организаций отдельных отраслей бюджетной сферы» [127], а также Постановлением Кабинета Министров Украины от 31 января 2001 г. № 78 «О реализации отдельных положений части первой статьи 57 Закона Украины «Об образовании», части первой статьи 25 Закона Украины «Об общем среднем образовании», части второй статьи 18 и части первой статьи 22 Закона Украины «О внешкольном образовании»» [128].

Составными элементами заработной платы преподавателя являются должностной оклад, доплаты и надбавки обязательного характера и надбавки стимулирующего характера. Согласно Постановлению № 6-4, профессорско-преподавательскому составу учреждений ВПО Донецкой Народной Республики присвоены тарифные разряды от 16 до 21.

В число доплат обязательного характера входят:

доплата за наличие ученой степени доктора или кандидата наук в предельном размере 25% и 15% должностного оклада соответственно [127];

доплата за наличие ученого звания профессора или доцента (старшего научного сотрудника) в предельном размере 33% и 25% должностного оклада соответственно [127];

надбавка за выслугу лет в зависимости от педагогического стажа в размере 10% (более 3 лет), 20% (более 10 лет) и 30% (более 20 лет) от должностного оклада [128].

Также в случае наличия почетного звания при условии его совпадения с деятельностью по профилю, сотруднику выплачивается надбавка: за почетные звания Донецкой Народной Республики, Украины, СССР, союзных республик СССР «народный», «заслуженный работник физической культуры» – 40%, «заслуженный» – 20% должностного оклада [127].

В качестве поощрения преподавателям может выплачиваться стимулирующая надбавка за сложность, напряженность в работе в размере до 25 % должностного оклада [127]:

с 16 тарифного разряда по 18 тарифный разряд – до 15%;

с 19 тарифного разряда по 21 тарифный разряд – до 10%.

Преподавателям образовательных организаций, ранее имевших статус «национальный», независимо от присвоенного разряда, устанавливается размер надбавки – до 25% должностного оклада [127].

Однако следует отметить, что надбавки стимулирующего характера устанавливаются приказом руководителя образовательной организации на определенный период и не являются обязательными. Размер надбавки может варьироваться как в сторону увеличения, так и уменьшения, либо же она может быть отменена за несвоевременное или ненадлежащее исполнение обязанностей либо нарушение трудовой дисциплины. Кроме того, стимулирующие надбавки могут быть установлены исключительно в пределах средств, выделенных образовательной организации на оплату труда.

Таким образом, система материального стимулирования труда работников в сфере образования независимо от государства основана на оценке квалификации, деловых и личных качеств преподавателей. Несмотря на то, что критерии оценки

деятельности преподавателей в различных странах и различных образовательных учреждениях разные, все они, как правило, включают в себя педагогическое мастерство, результаты научных исследований, отношение к работе, уровень профессионализма, результаты творческой деятельности, прошлые заслуги, мотивацию к использованию инноваций и инновационных методов обучения.

Однако материальное вознаграждение является не единственным и не универсальным инструментом стимулирования трудовой активности, особенно в случае увеличения количества финансовых вливаний в научно-исследовательскую и инновационную деятельность. Наоборот, в данном случае его эффективность снижается, поэтому необходима реализация компенсаторных механизмов, связанных с формированием неформальных институций и обеспечением нематериальной мотивации сотрудников [129, с. 49].

Другой вектор исследований направлен на использование нематериальных стимулов трудовой деятельности и изучение их влияния на трудовую мотивацию сотрудников.

В связи с переходом экономики большинства стран на цифровой и инновационный путь развития роль форм материального стимулирования трудовой деятельности, в том числе, и в сфере высшего образования, заметно снижается, уступая место нематериальным: постановке задач повышенной сложности; признанию руководством и коллегами личной ценности каждого сотрудника; возможности реализации личного потенциала и интеллектуальных способностей; расширению автономности и возможности, хотя бы частичной, самостоятельного управления временем и рабочим процессом; желанию работать в интересном и дружелюбном коллективе и т.д [94, с. 44].

Немаловажным фактором в осуществлении стимулирования трудовой деятельности является система непрерывного обучения и повышения квалификации сотрудников, которая должна базироваться на формировании внутренних приоритетов новаторства, способности грамотно реализовывать свои идеи и непрерывном самосовершенствовании [130, с. 18].

Таким образом, можно утверждать, что существует целый ряд нематериальных факторов, влияющих на трудовую активность профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО (табл. 2.4) [131, с. 62-63].

Таблица 2.4 – Нематериальные факторы стимулирования трудовой деятельности в сфере высшего профессионального образования (составлено автором)

Фактор 1	Характер влияния и проявления 2	Примечание 3
Программно-целевые факторы		
Однозначность и ясность миссии	Понимание и принятие профессорско-преподавательским составом учреждений ВПО его миссии и целей относительно социальной пользы и ответственности	Декларирование в миссии учреждения только его социальной пользы безотносительно выгод отдельных сотрудников
Единство ценностей	Понимание, принятие и разделение профессорско-преподавательским составом учреждений ВПО ценностей руководства	Необходимость тщательной формулировки ценностей со стороны руководства, способных вдохновить сотрудников следовать им
Организационные факторы		
Демократизм руководства	Наличие у руководства образовательных учреждений авторитета среди сотрудников без применения авторитарных методов воздействия; готовность руководства к обратной связи с подчиненными	Попустительский стиль руководства, неоправданное делегирование полномочий и отсутствие инструментов контроля исполнения решений руководителя не способствуют эффективной трудовой деятельности
Система связи с руководством	Наличие у профессорско-преподавательского состава возможности беспрепятственного и своевременного донесения своих идей до руководства	Необходимость развития коммуникационной культуры образовательных учреждений, подразумевающей наличие обязательной реакции руководства на обращения и предложения сотрудников
Отсутствие или минимизация функциональных барьеров	Создание в образовательных учреждениях разветвленной сети информационных потоков	Необходимость минимального количества бюрократических процедур для связи с руководством
Командно-проектный метод решения задач	Развитие командного подхода к реализации задач инновационного развития, при которой для работы над конкретными проектами подбирается группа исполнителей (в зависимости от целей проекта состав творческой группы изменяется)	

1	2	3
Культурно-психологические факторы		
Благоприятный морально-психологический климат	Наличие в образовательных учреждениях дружелюбной и профессионально-компетентной атмосферы	Необходимость устранения или минимизации конфликтных ситуаций между преподавателями и административными и вспомогательными образовательных учреждений
Культура взаимопомощи	Поощрение сотрудничества, наличие возможности попросить совета или помощи у более опытных коллег	Возможно поощрение неформального лидерства, однако лишь в том случае, если неформальный лидер не находится в состоянии латентного или открытого конфликта с руководством
Личностные факторы		
Минимизация личной конкуренции	Ограничение в образовательных учреждениях личного конкурентного соперничества между сотрудниками	Возможно поощрение командной конкуренции
Самореализация и самоуважение	Создание условий, в которых каждый сотрудник образовательного учреждения способен ощутить собственную значимость для реализации общих целей; забота об условиях труда сотрудников со стороны руководства	Возможность для сотрудников высказывания личных предпочтений и мнений относительно улучшения условий труда
Ответственность	Поощрение взятия сотрудниками образовательных учреждений ответственности за результаты своей деятельности	Формирование у сотрудников уверенности отсутствия для себя негативных последствий за проявленную инициативу со стороны руководства
Справедливость	Формирование у сотрудников уверенности в адекватном вознаграждении и признании за свой труд и проявленную инициативу	
Оптимизм	Уверенность профессорско-преподавательского состава в своем будущем и правильности установок руководства	Необходимость формулировки четких образов будущего образовательного учреждения, направленных на повышение его конкурентоспособности и качества жизни его сотрудников

Таким образом, нематериальные факторы стимулирования трудовой деятельности в сфере высшего профессионального образования можно условно

разделить на четыре группы: программно-целевые, организационные, культурно-психологические и личностные.

В первую группу входят факторы, отражающие понимание и принятие сотрудниками образовательного учреждения его миссии, целей и ценностей. Так, фактор однозначности целей демонстрирует понимание профессорско-преподавательским составом миссии учреждения и смысла его функционирования с точки зрения общественной выгоды безотносительно личной. Также в данную группу вошел такой нематериальный фактор, как единство ценностей в образовательном учреждении.

Вторая группа факторов – организационных – отражает влияние на трудовую деятельность профессорско-преподавательского состава различных аспектов его взаимодействия с руководством. Сюда входят такие факторы, как стиль руководства, система связи с ним, а также наличие или отсутствие функциональных барьеров, разделяющих рядовых сотрудников и руководителей всех уровней, и командно-проектный подход к решению поставленных задач.

К третьей группе относятся факторы культурно-психологического характера, влияющие на трудовую деятельность в образовательной организации – психологический климат в коллективе и культура сотрудничества и взаимопомощи.

Четвертая группа факторов отражает личное восприятие сотрудниками образовательных учреждений своего места в нем. К данной группе относятся такие факторы, как отношение к личной конкуренции между отдельными сотрудниками, умение брать на себя ответственность, стремление к самореализации и самоуважению, а также справедливость, то есть убежденность сотрудников в признании своего вклада в общее дело организации и получении адекватного вознаграждения, и общий оптимистичный настрой в коллективе.

Однако для наибольшей эффективности системы нематериального стимулирования профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования следует принимать во внимание определенные

условия ее функционирования. Так, система нематериального стимулирования должна быть [131, с. 64]:

ориентирована на наиболее значимые направления работы для всей образовательной организации;

направлена на всех сотрудников, а не на «точечное» поощрение наиболее успешных;

динамична и подвержена регулярным дополнениям и коррективам в соответствии с пожеланиями руководства и самих сотрудников;

прозрачна и открыта, что само по себе также послужит для сотрудников дополнительным приемом нематериального стимулирования.

Таким образом, создание, а главное использование эффективной системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО, являющейся основным связующим звеном между целями организации и целями сотрудников, с точки зрения ожидания как материального, так и нематериального вознаграждения всеми субъектами, побуждает их не только к плодотворной деятельности в рамках знаний, умений и навыков, но и к стремлению к постоянному повышению своего профессионально-квалификационного уровня. При этом система стимулирования должна быть органично встроена в общую систему управления образовательным учреждением, что позволит ему эффективно реализовывать как имеющийся потенциал, так и создавать условия для его дальнейшего развития.

2.2. Характеристика современного состояния стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования

Уровень развития системы высшего образования является одним из ключевых показателей качества жизни и развития общества. Трансформации,

происходящие в современном обществе, оказывают существенное влияние на содержательную часть образовательного процесса, что требует ее модернизации и, как следствие, новых подходов к управлению образовательным учреждением.

Основным участником образовательного процесса в любом образовательном учреждении является его профессорско-преподавательский состав, следовательно, высокое качество образовательных услуг недостижимо без эффективного стимулирования его труда.

Стимулирование персонала в настоящее время является одним из важнейших элементов концепции управления персоналом организации любой сферы деятельности, в том числе, высшего образования, так как она является определяющим фактором трудового поведения сотрудника. И от того, насколько успешно руководство решает задачу стимулирования своих сотрудников, напрямую зависит желание последних соответствовать целям организации и участвовать в реализации ее планов, что является залогом успешного функционирования в целом.

Таким образом, изучение процесса стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава является одним из ключевых вопросов при формировании системы управления учреждением ВПО, поскольку без глубокого понимания мотивов и стимулирующих их факторов невозможно эффективное управление.

В настоящее время отмечается возрастание социально-экономической роли высшего образования, однако недостаток финансирования, кадровый голод, большая текучесть профессорско-преподавательского состава и общее снижение общественного признания профессии преподавателя в ряде государств, в том числе в Донецкой Народной Республике указывают как на проблемы преподавательского труда, так и на кризис стимулирования труда на фоне всевозрастающих требований к профессиональной компетентности.

Учитывая вышеизложенное, целесообразно определить основные социально-экономические аспекты механизма управления трудовой деятельностью профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО с помощью

выявлении стимулов, побуждающих сотрудников образовательных организаций к научно-исследовательской деятельности в сфере высшего профессионального образования, а также препятствующих ей барьеров.

Для решения поставленной задачи была разработана анкета с набором закрытых и полужакрытых вопросов и рейтинговых шкал. Анкета состоит из пяти страниц и включает в себя четыре ключевых раздела, посвященных общим вопросам стимулирования трудовой деятельности преподавателей учреждений ВПО, уровню их научно-исследовательского и инновационного потенциала, барьерам научно-исследовательской деятельности и видам научно-исследовательской деятельности в сфере высшего профессионального образования.

Опрос предполагает привлечение как имеющих, так и не имеющих ученую степень и ученое звание преподавателей учреждений ВПО Донецкой Народной Республики. Респондентами выступили преподаватели ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет», ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», ГОУ ВПО «Донецкий педагогический институт» (до реорганизации). В выборку на условиях полной анонимности были включены специалисты обоих полов, всех возрастов и различных направлений, имеющие различный стаж научно-педагогической работы (Приложение Б).

По результатам исследования проведен анализ, выявлены ключевые стимулирующие факторы в структуре трудовой деятельности преподавателей образовательных учреждений, что является основой для совершенствования эффективного механизма управления ею.

План исследования включает в себя четыре раздела:

1. Ключевые стимулирующие факторы трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО.
2. Уровень научно-исследовательского потенциала профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО.
3. Барьеры при осуществлении трудовой деятельности.
4. Используемые или желаемые виды деятельности в педагогическом труде.

В разделе 1 были определены факторы, побуждающие сотрудников образовательных организаций стремиться к успешной реализации любых проектов, связанных с их трудовой деятельностью. Для этого респондентам была предложена анкета, содержащая перечень стимулирующих факторов и графы обозначения уровня значимости и удовлетворенности каждого из них. Общий результат и анализ по признаку наличия у преподавателей ученой степени представлен в табл. В.1 Приложения В и на рис. 2.7 и 2.8.

Данные демонстрируют, что наибольшую важность для преподавателей независимо от наличия у них ученой степени имеет работа в соответствии со своими интересами и способностями. Важны также и благоприятные отношения с начальством, и гибкий рабочий график, который позволяет с наибольшей выгодой использовать ограниченные временные ресурсы. Наименее ценна для преподавателей географическая близость места работы от места проживания.

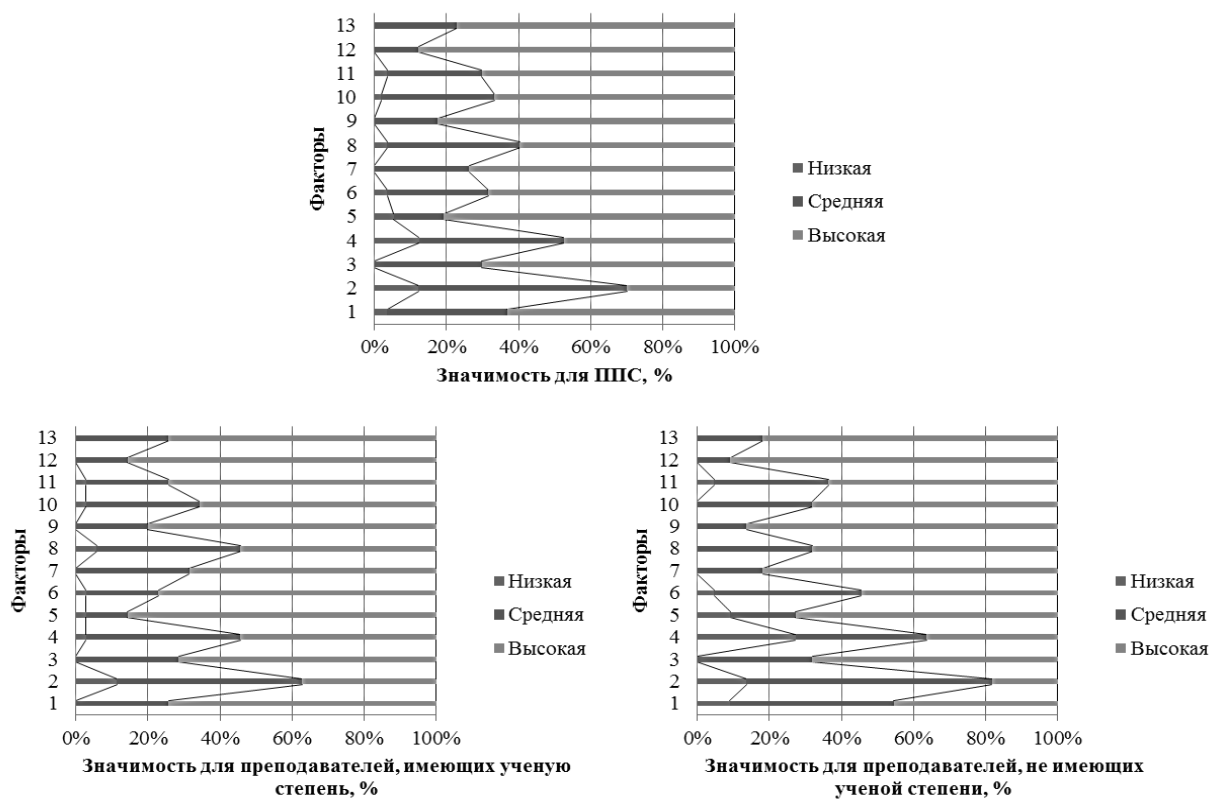


Рисунок 2.7 – Значимость стимулирующих факторов для преподавателей учреждений ВПО [132, с. 276]

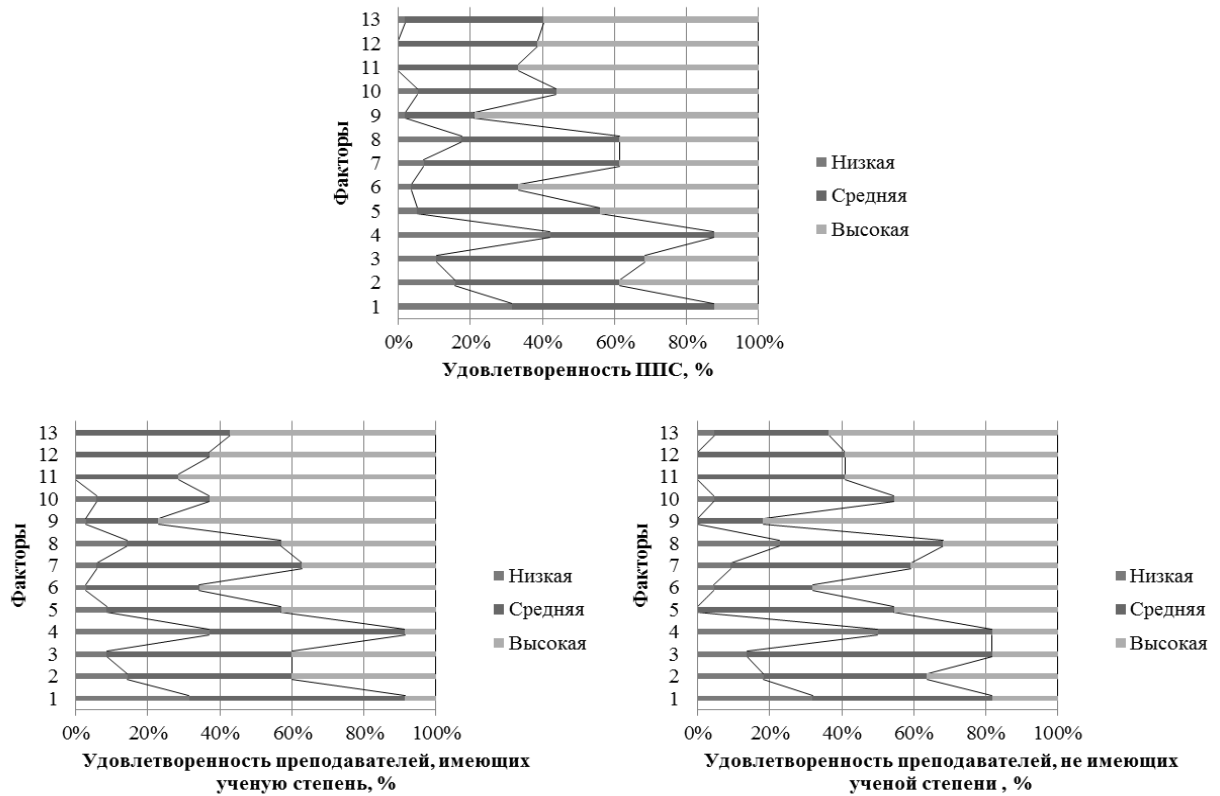


Рисунок 2.8 – Удовлетворенность стимулирующими факторами преподавателей учреждений ВПО [132, с. 276]

Аналогичные результаты демонстрирует опрос преподавателей, имеющих ученую степень кандидата либо доктора наук. Для преподавателей без ученой степени также важны работа в соответствии с личными интересами и дружественные отношения с руководством, однако практически одинаковую ценность представляют возможность самореализации и благоприятный психологический климат в коллективе и отношения с коллегами. Удовлетворенность наиболее важными факторами у всех категорий респондентов имеет средний уровень либо выше среднего [133, с. 110-111].

Для выявления указанной закономерности был проведен анализ стимулирующих факторов для профессорско-преподавательского состава по полу и возрасту. Результат исследования для преподавателей по полу представлен в табл. В.2 Приложения В и на рис. 2.9 и 2.10.

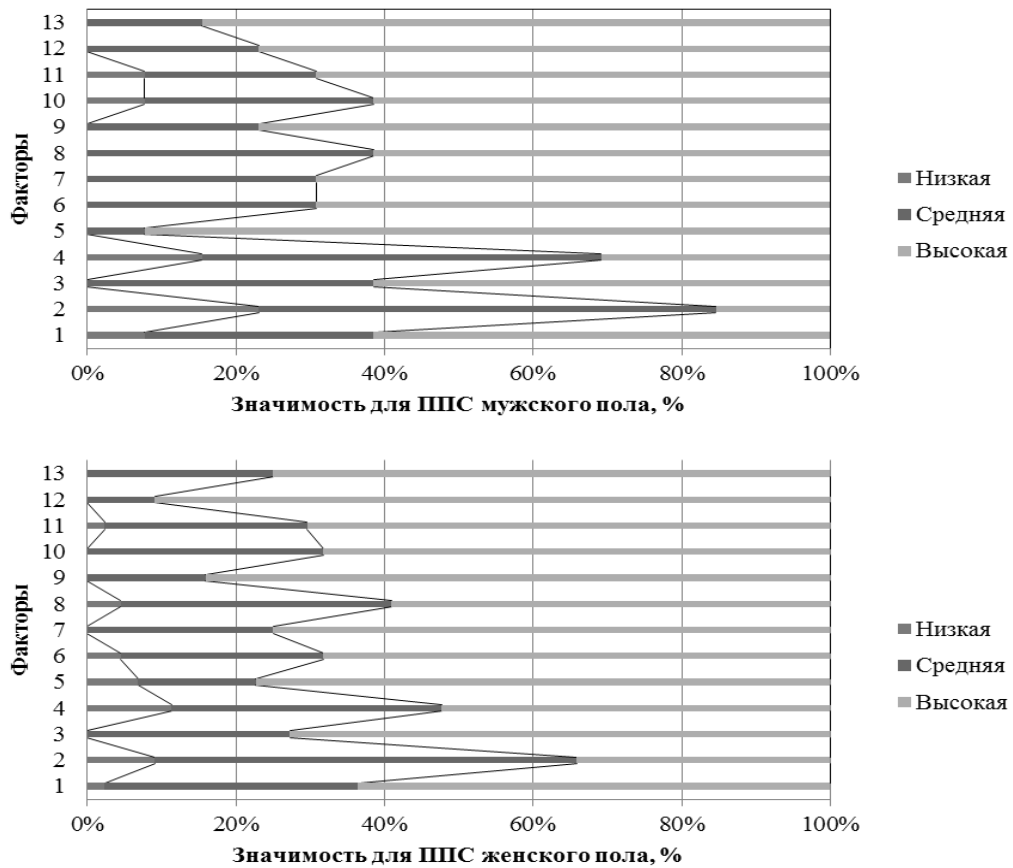


Рисунок 2.9 – Значимость стимулирующих факторов для преподавателей учреждений ВПО по полу

Что касается преподавателей-женщин, то результаты исследования их стимулирующих факторов во многом схожи с общими показателями – наиболее важными оказались такие факторы, как работа в соответствии со своими интересами и способностями (за это высказались более 90% респондентов женского пола), хорошие отношения с руководством и гибкий рабочий график, что особенно актуально для женщин, поскольку на большинство из них, помимо трудовых, ложатся и бытовые заботы. Также высокую важность имеют благоприятный психологический климат в коллективе, возможность самореализации и профессионального роста. Наименьшую значимость для преподавателей-женщин представляет близость места работы к дому. Удовлетворенность этими факторами также оказалась на высоком либо среднем уровне, кроме фактора возможности профессионального роста – ею довольны чуть

более 30% опрошенных преподавателей-женщин. Наименее удовлетворены преподаватели женского пола материальным фактором и возможностью повышения квалификации – всего 13,6% респондентов оказались довольны оплатой своего труда и 15,9% – возможностью повышения квалификации за государственный счет.

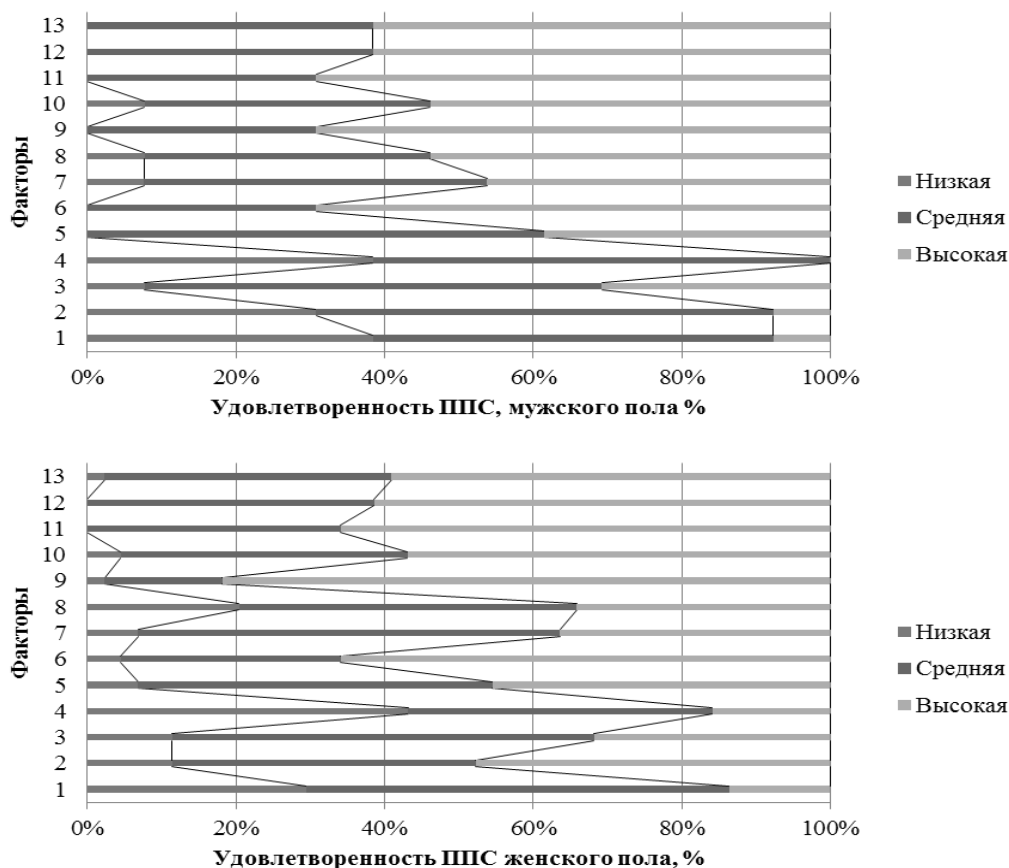


Рисунок 2.10 – Удовлетворенность стимулирующими факторами преподавателей учреждений ВПО по полу

Отметим, что для 92,3% преподавателей-мужчин наиболее значимым стимулирующим фактором оказался гибкий график работы, что связано, как уже упоминалось, с возможностью максимально рационального использования ограниченного временного ресурса, а также с возможностью совмещения работы на других кафедрах или в других организациях. Также преподаватели-мужчины весьма высоко оценили значимость таких факторов, как благоприятный психологический климат в коллективе – 84,6%, возможность работы в

соответствии со своими интересами и способностями и благоприятные отношения с непосредственным руководителем. Наименее значимым для преподавателей-мужчин, как и для женщин, оказался фактор географической близости места работы к месту проживания. Удовлетворенность наиболее значимыми факторами находится на уровне выше среднего, кроме удобства рабочего графика – им довольны только 38,5% респондентов мужского пола. Что касается факторов с наименьшим уровнем удовлетворенности, то в этом случае результаты также оказались схожи с результатами преподавателей-женщин – это возможность повышения квалификации и оплата труда.

Результат исследования для преподавателей по возрасту представлен в табл. В.3 Приложения В и на рис. 2.11 и 2.12.

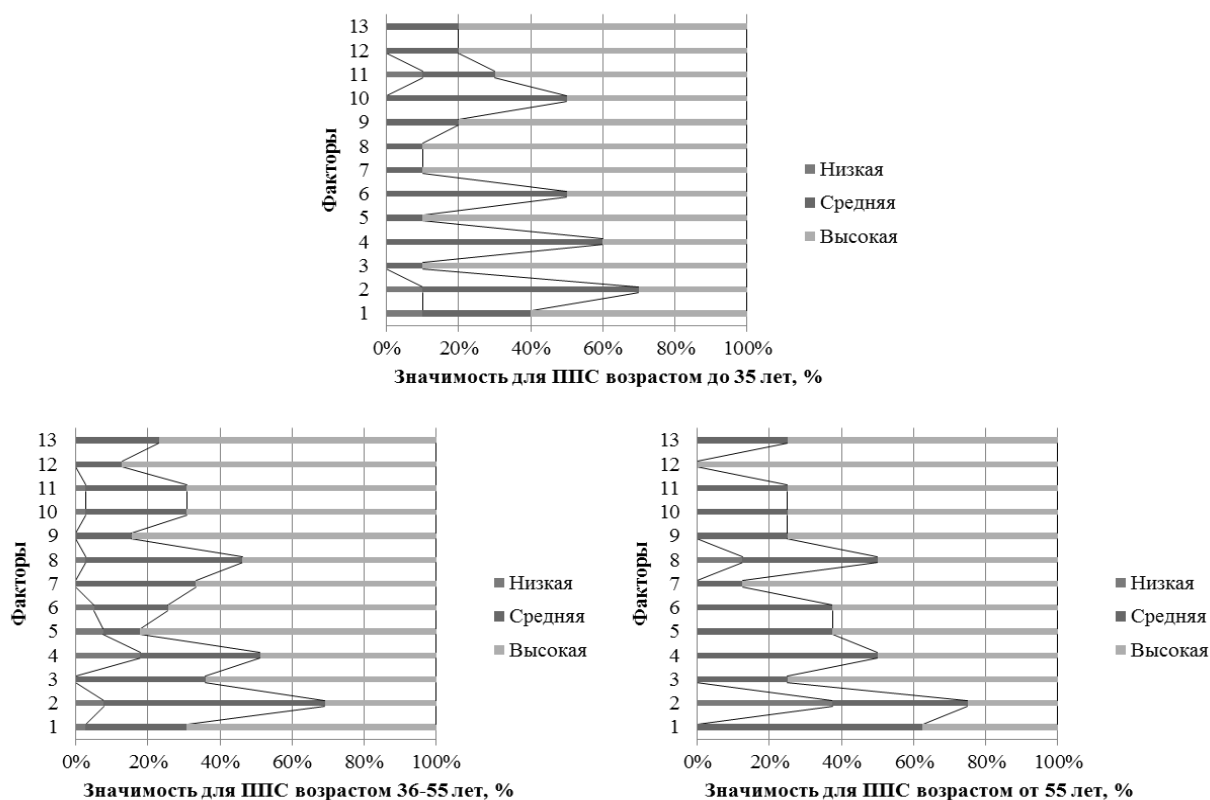


Рисунок 2.11 – Значимость стимулирующих факторов для преподавателей учреждений ВПО по возрасту

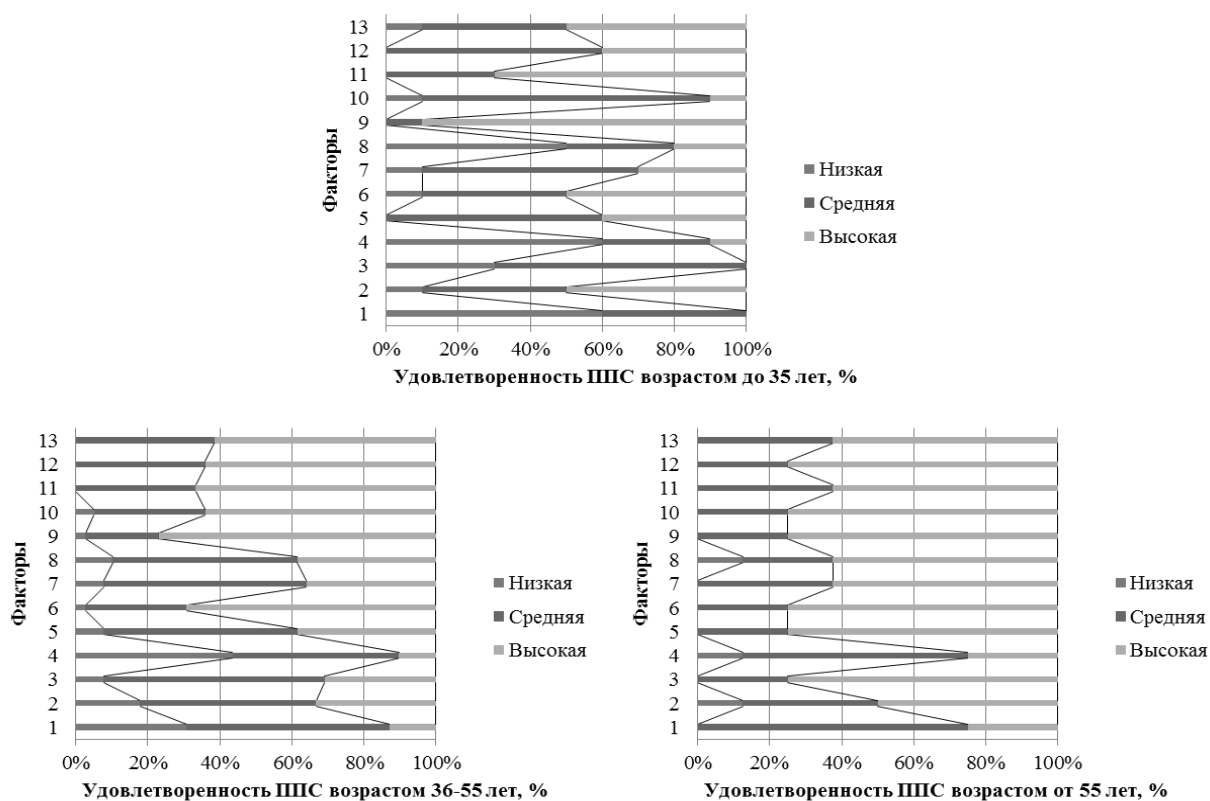


Рисунок 2.12 – Удовлетворенность стимулирующими факторами преподавателей учреждений ВПО по возрасту

Возрастной анализ ключевых факторов стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава проведен в трех диапазонах – до 35 лет, 36-55 лет и старше 55 лет. Исследование диапазона преподавателей до 35 лет продемонстрировало следующие результаты: для молодых преподавателей наибольшую значимость предоставляют такие стимулирующие факторы, как комфортные условия труда, гибкий рабочий график, а также возможность самореализации и возможность профессионального роста – в пользу данных показателей высказались 90% респондентов. Значимость двух последних факторов для данной категории преподавателей обусловлена желанием приобрести опыт научно-педагогической деятельности, а также утвердить собственный статус.

Однако весьма характерен тот факт, что молодые преподаватели оказались недовольны своим положением в образовательных организациях. Так, графиком

работы удовлетворены 40% опрошенных молодых специалистов, возможностью самореализации – 30%, условиями труда – 20%, а уровень удовлетворенности возможностью профессионального роста оказался вовсе равен нулю, что свидетельствует о наличии серьезных коренных проблем в системе организации труда в образовательных организациях. Наименее важным для молодых преподавателей оказался фактор территориальной близости места работы от места проживания.

Что касается преподавателей средней возрастной категории (36-55 лет), то более 80% из них самыми значимыми стимулирующими факторами считают работу в соответствии с собственными интересами, хорошие отношения с руководителем и удобный график работы. Чуть менее важными оказались: благоприятный морально-психологический климат в коллективе, работа по специальности, признание заслуг коллегами, а также продолжительность отпуска и материальный фактор. Значимость последних факторов объясняется тем, что в отличие от своих молодых коллег, данная категория сотрудников практически полностью имеет семью и детей, и для них крайне важна возможность их материального обеспечения и совместного времяпровождения. Удовлетворенность значимыми факторами данной категории преподавателей выше среднего уровня, кроме удобства графика и оплаты труда – ими удовлетворены оказались 38,5% и 12,8% респондентов соответственно.

Весьма показательными оказались результаты преподавателей старшей возрастной категории. Абсолютно для всех них самым важным стимулирующим фактором оказалась возможность работы в соответствии со своими интересами и способностями; чуть менее важной (для 87,5% опрошенных) является возможность самореализации, и одинаково важными (для 75% опрошенных) являются благоприятный психологический климат в коллективе, дружественные отношения с руководством и – что наиболее характерно – признание заслуг коллегами, руководством, ощущение значимости перед коллективом и возможность профессионального роста. Удовлетворенность значимыми факторами данной категории преподавателей также находится на уровне выше среднего. Наименее

значимыми для преподавателей старшего возраста оказались близость места работы к дому фактор и материальный фактор – 25% и 37,5% соответственно. Последнее объясняется тем, что практически все преподаватели старше 55 лет являются пенсионерами, и, следовательно, имеют дополнительный источник дохода. Все это в совокупности свидетельствует о том, что, несмотря на кажущееся отсутствие необходимости строить карьеру и наличие ученых степеней и званий, возрастные преподаватели сохранили крайне серьезное отношение как к научно-педагогической работе, так и к личному статусу в организации.

Второй раздел был посвящен исследованию уровня научно-исследовательского потенциала профессорско-преподавательского состава. Для этого респондентам было предложено оценить для себя от 1 (самый низкий) до 5 (самый высокий) значимость ряда условий, характерных для научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности преподавателя. Общий результат исследования представлен табл. Г.1 Приложения Г и на рис. 2.13.

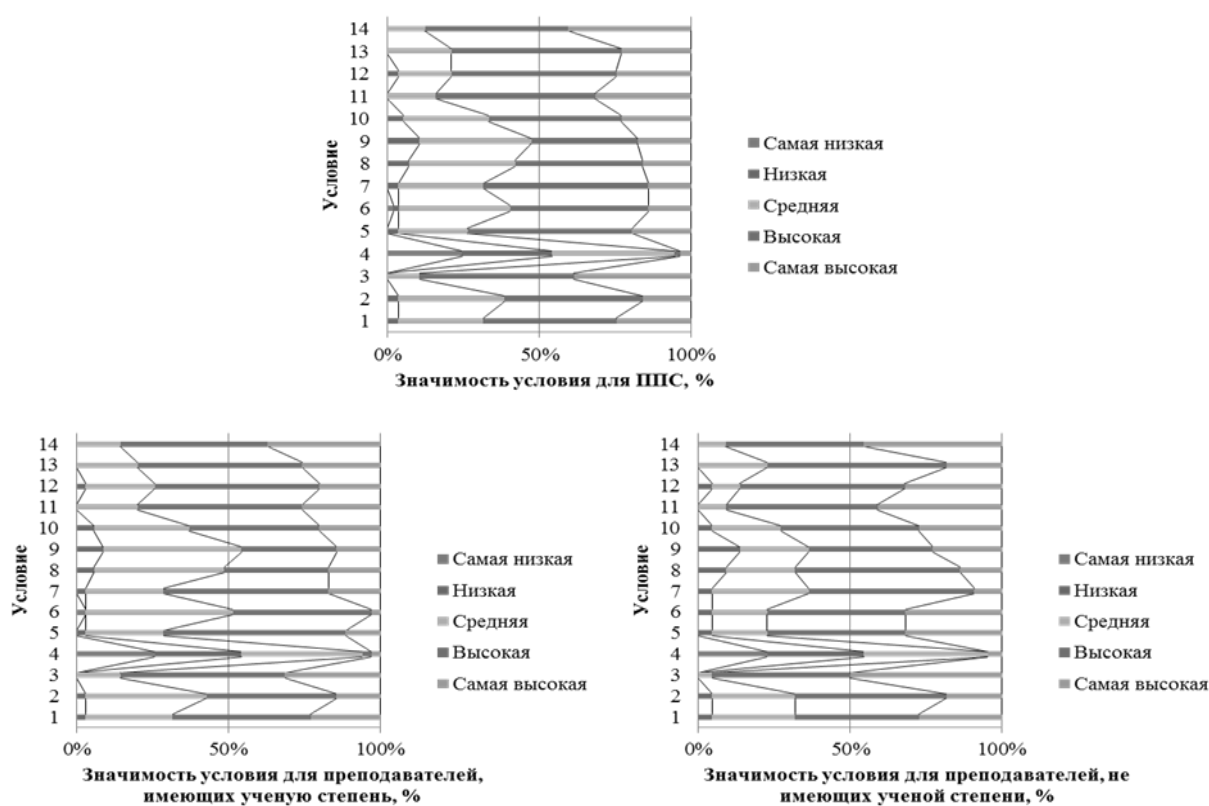


Рисунок 2.13 – Значимость условий трудовой деятельности для преподавателей учреждений ВПО

Данные демонстрируют, что, в целом, преподаватели учреждений ВПО считают наиболее значимыми такие условия научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности, как принятие на себя ответственности за реализацию каких-либо проектов, стремление к высокому уровню профессионализма и способность к сотрудничеству и командной деятельности – в их пользу высказались 40,4%, 38,6% и 31,6% респондентов соответственно. Наименее предпочтительным оказалось такое условие, как стремление к риску – таковым его сочли 24,5% опрошенных. Практически такие же результаты демонстрирует сепарированный анализ преподавателей, имеющих и не имеющих ученую степень.

В данном разделе в целях выявления закономерностей также был проведен анализ значимости условий научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности для преподавателей по полу и возрасту, результаты которого представлены в табл. Г.2 и Г.3 Приложения Г и на рис. 2.14 и 2.15 соответственно.

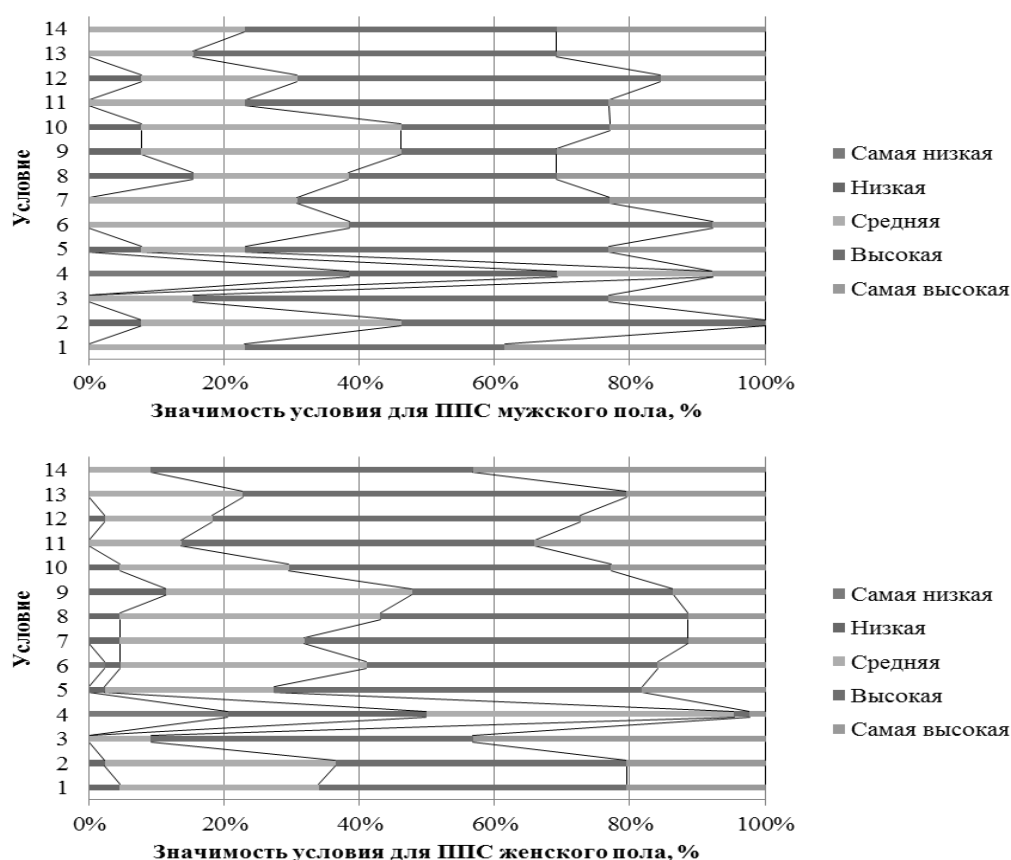


Рисунок 2.14 – Значимость условий трудовой деятельности для преподавателей учреждений ВПО по полу

Для преподавателей мужского пола перечень наиболее важных условий несколько иной и более широкий – помимо стремления брать на себя ответственность, в него вошли также уверенность в собственных силах, способность к планированию и участию в экспериментальной работе, способность к созданию авторских программ (30,8%) и стремление к творческим достижениям (38,5%). Что касается наименее предпочтительного условия, то для 38,5% опрошенных им также оказалось стремление к риску.

Анализ оценки значимости условий научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности преподавателей по полу выявил, что результаты преподавателей женского пола практически в точности повторили результаты общего анализа и анализа по признаку наличия ученой степени. В списке наиболее значимых условий у них также оказались стремление к взятию на себя ответственности, стремление к высокому уровню профессионализма (43,2%) и способность к сотрудничеству (34,1%). Наименее предпочтительным для преподавателей-женщин также оказалось такое условие, как стремление к риску – таковым оно оказалось для 20,5% респондентов данной категории.

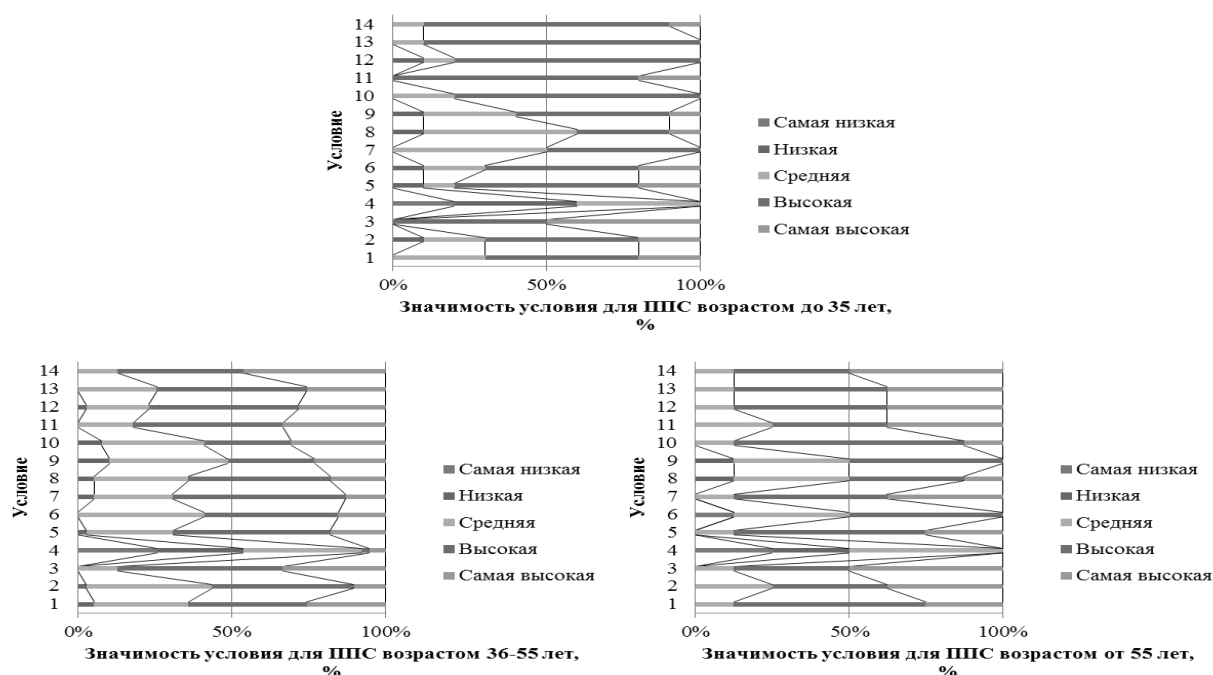


Рисунок 2.15 – Значимость условий трудовой деятельности для преподавателей учреждений ВПО по возрасту

Результаты анализа значимости условий научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО по возрасту показали, что молодые преподаватели до 35 лет наиболее высоко оценили такое условие, как стремление к высокому уровню профессионализма – в его пользу высказалась ровно половина опрошенных молодых преподавателей. Как и у остальных, стремление к риску у преподавателей до 35 лет оказалось наименее предпочтительным условием научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности.

Результаты опроса преподавателей средней возрастной категории по поводу оценки значимости условий научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности также весьма схожи с результатом общего опроса и опроса по признаку наличия ученой степени. Для преподавателей возрастом от 36 до 55 лет наиболее значимыми также оказались такие условия, как стремление к взятию на себя ответственности – 46,2%, стремление к высокому уровню профессионализма и способность к сотрудничеству и командной работе – 33,4%. Наименее предпочтительным также совершенно предсказуемо оказалось стремление к риску.

Несколько иными оказались результаты анализа условий научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности преподавателей старшего возраста. Для них наиболее значимыми условиями, помимо стремления к ответственности и высокому уровню профессионализма (по 50%), оказались также владение методами педагогического исследования, уверенность в себе, работоспособность, способность к командной работе и стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны руководства и коллег – так посчитали 37,5% респондентов возрастом старше 55 лет. Однако анализ наименее популярного условия ничего нового не выявил – им также является стремление к риску (25%).

Третий раздел посвящен исследованию барьеров, препятствующих осуществлению отдельных аспектов трудовой деятельности преподавателей учреждений ВПО, а именно научно-исследовательской и, в том числе, инновационной. Система высшего образования исторически по разным причинам

медленно адаптируется к нововведениям. В силу сложности (из-за когерентности и непрерывности науки и образовательного процесса), консервативности и трудоемкости высшее образование особенно трудно сделать более инновационно активным [134, с. 36]. Респондентам было предложено выбрать варианты из представленного перечня либо предложить и добавить собственные (Приложение Д). Среди предложенных вариантов значились [135, с. 177]:

1. Удовлетворенность достигнутыми результатами работы.
2. Конформизм, нежелание работать в непривычных условиях.
3. Неуверенность в собственных силах.
4. Недостаточная информированность в коллективе о возможных инновациях.
5. Состояние здоровья, другие личные причины.
6. Большая педагогическая нагрузка.
7. Небольшой опыт работы.
8. Недостаточное материальное стимулирование.
9. Недостаточное моральное стимулирование.
10. Отсутствие методической помощи.
11. Другое.

Общий результат исследования, а также анализ по признаку наличия ученой степени представлены на рис. 2.16.

Таким образом, почти 25% респондентов посчитали большую педагогическую загруженность основным барьером, находящимся на пути осуществления эффективной научно-исследовательской работы. Еще 23,7% опрошенных сочли таковым недостаточное материальное стимулирование. Также среди наиболее веских факторов, тормозящих развитие научно-исследовательской и, в том числе, инновационной составляющей трудовой деятельности в учреждениях ВПО, по мнению респондентов, оказались недостаточное моральное стимулирование, отсутствие методической помощи по разработке и внедрению инноваций, а также слабая информированность и осведомленность преподавателей о подобной деятельности в принципе [135, с. 177].

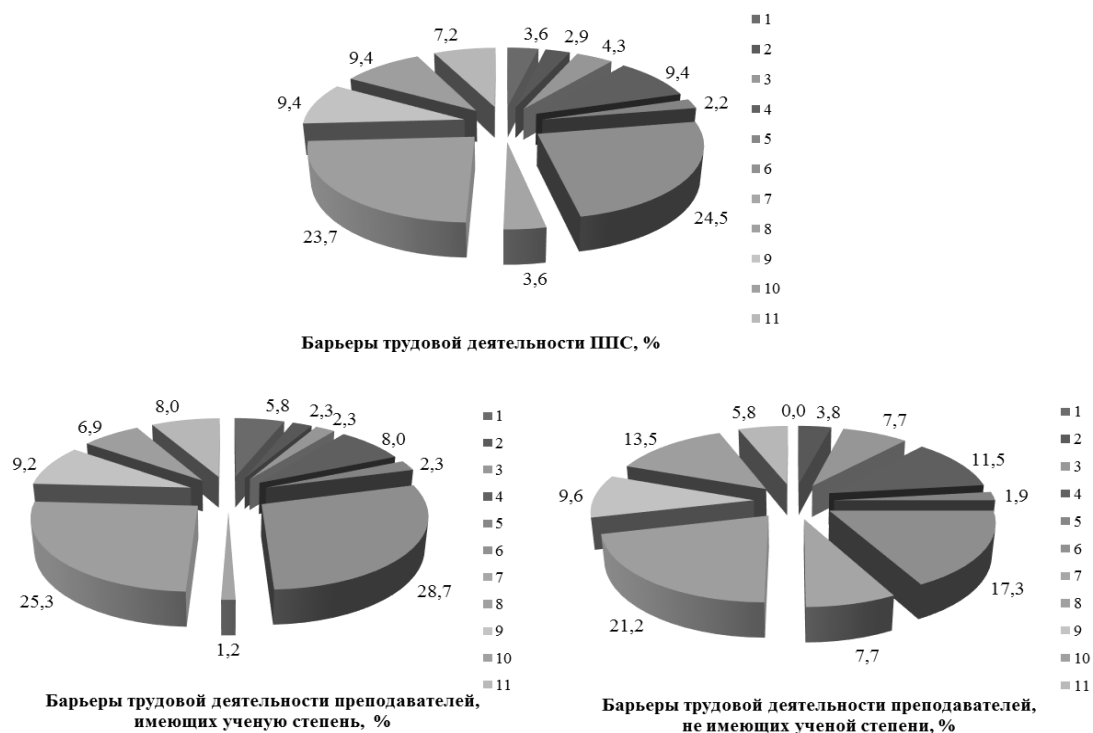


Рисунок 2.16 – Барьеры трудовой деятельности преподавателей учреждений ВПО [135, с. 177]

Среди барьеров, не обозначенных в анкете, преподаватели указывали следующие: отсутствие в образовательных организациях технической и материальной базы для внедрения научных разработок и инноваций; отсутствие внешних связей для обмена опытом научно-исследовательской и инновационной деятельности; нерентабельность разработки и внедрения инноваций, а также неэффективная организация работы преподавателя, большая организационная нагрузка и бюрократизация всех процессов в системе высшего образования. Однако были и такие преподаватели, которые посчитали, что для разработки и внедрения инноваций в работу образовательных учреждений нет никаких препятствий [136, с. 388].

Сепарированный анализ по преподавателям, имеющим и не имеющим ученой степени, показал практически аналогичные результаты.

Что касается исследования барьеров трудовой деятельности в учреждениях ВПО по половому признаку, то результаты преподавателей-мужчин и женщин в целом имеют схожий характер (рис. 2.17).

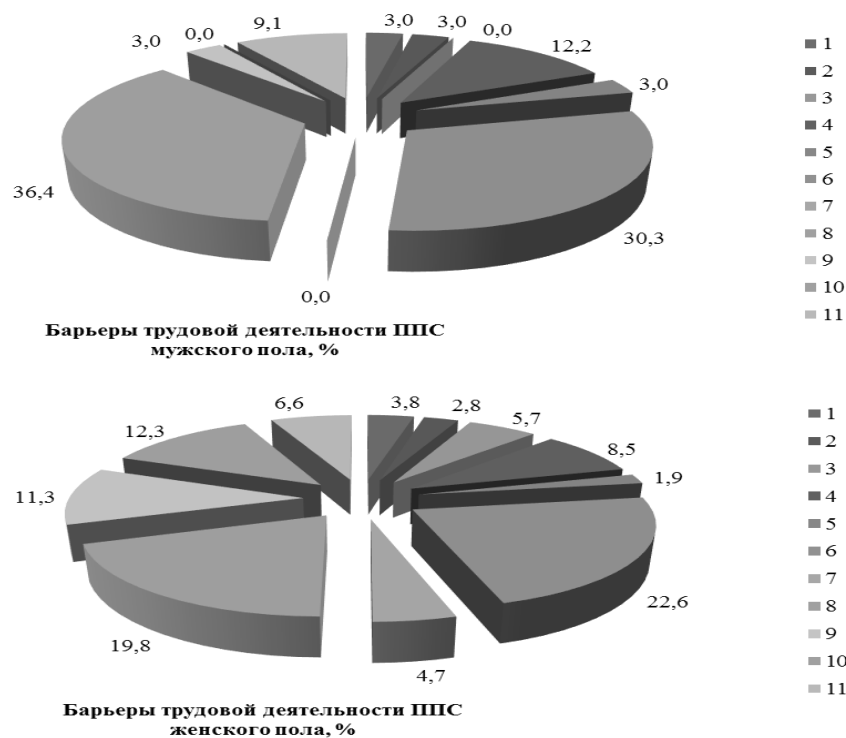


Рисунок 2.17 – Барьеры трудовой деятельности преподавателей учреждений ВПО по полу [136, с. 388]

Так, 30,3% и 36,4% респондентов мужского пола, а также 22,6% и 19,8% женского сочли наиболее серьезными препятствиями для осуществления научно-исследовательской и, в том числе, инновационной составляющей трудовой деятельности большую педагогическую загруженность и недостаток материального стимулирования соответственно. Также достаточно серьезным барьером 12,2% преподавателей-мужчин посчитали недостаточную информированность в коллективе о возможных инновациях, а 12,3% преподавателей-женщин – отсутствие должной методической помощи. К тому же, среди добавленных вариантов барьеров мужчинами была обозначена нерентабельность разработки и внедрения инноваций в образовательных

учреждениях, остальные вышеуказанные дополнительные препятствия были отмечены преподавателями-женщинами [136, с. 389].

Анализ результатов исследования барьеров научно-исследовательской и, в том числе, инновационной составляющей трудовой в учреждениях ВПО сквозь призму возраста преподавателей во многом отражает как общие показатели, так и показатели в разрезе наличия ученой степени и пола (рис. 2.18).

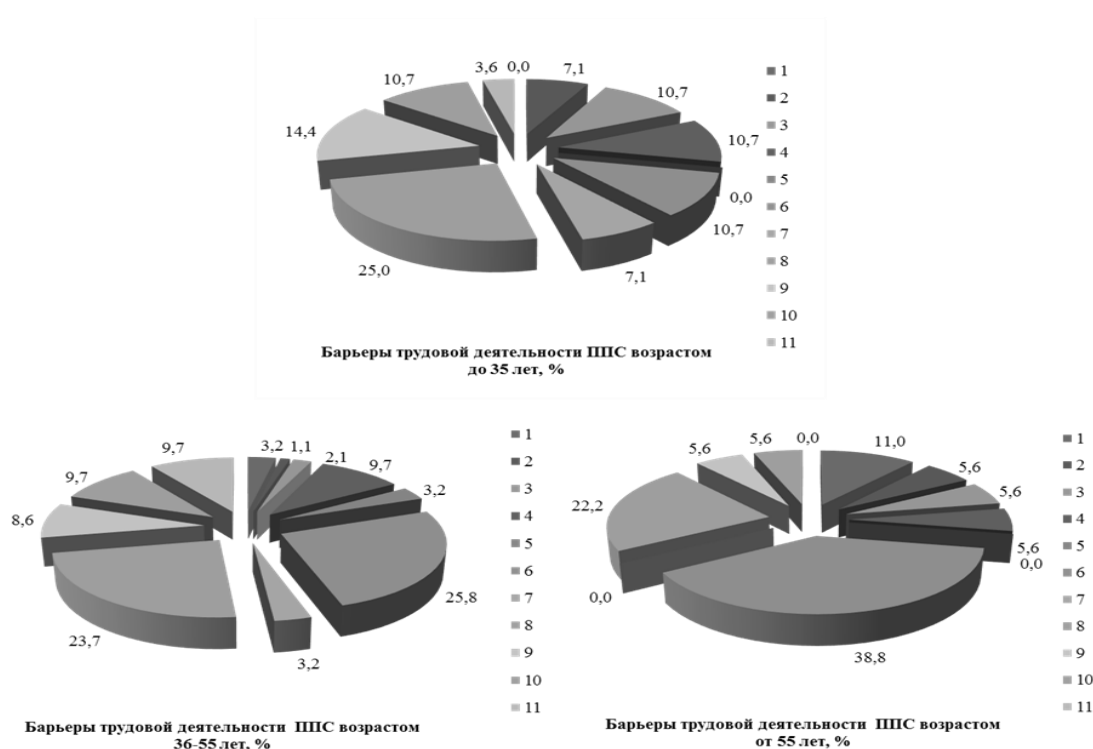


Рисунок 2.18 – Барьеры трудовой деятельности преподавателей учреждений ВПО по возрасту [136, с. 389]

Так, 25,8% и 23,7% преподавателей возрастом 36-55 лет и 38,8% и 22,2% преподавателей старше 55 лет одними из основных труднопреодолимых барьеров на пути осуществления научно-исследовательской и, в том числе, инновационной составляющей трудовой деятельности считают большую педагогическую нагрузку и недостаточное материальное стимулирование соответственно.

Что касается молодых преподавателей до 35 лет, то четверть их также читает серьезным препятствием недостаток материального стимулирования. Еще 14,4% преподавателей данной возрастной категории сочли таковым недостаточное

моральное стимулирование. В то же время молодыми преподавателями среди барьеров научно-исследовательской и, в том числе, инновационной составляющей трудовой деятельности дополнительно была отмечена большая организационная нагрузка, все остальные дополнительные барьеры были обозначены преподавателями средней возрастной категории [136, с. 389-390].

Последний раздел был посвящен определению видов научно-исследовательской и, в том числе, инновационной деятельности, которые преподаватели используют или хотели бы использовать в научно-педагогической работе. Для этого был предложен перечень основных видов трудовой деятельности, которые могут реализовываться в учреждениях ВПО в рамках научно-исследовательской и, в том числе, инновационной. Общий результат, а также анализ по признаку наличия ученой степени представлен в табл. Е.1 Приложения Е и на рис. 2.19.

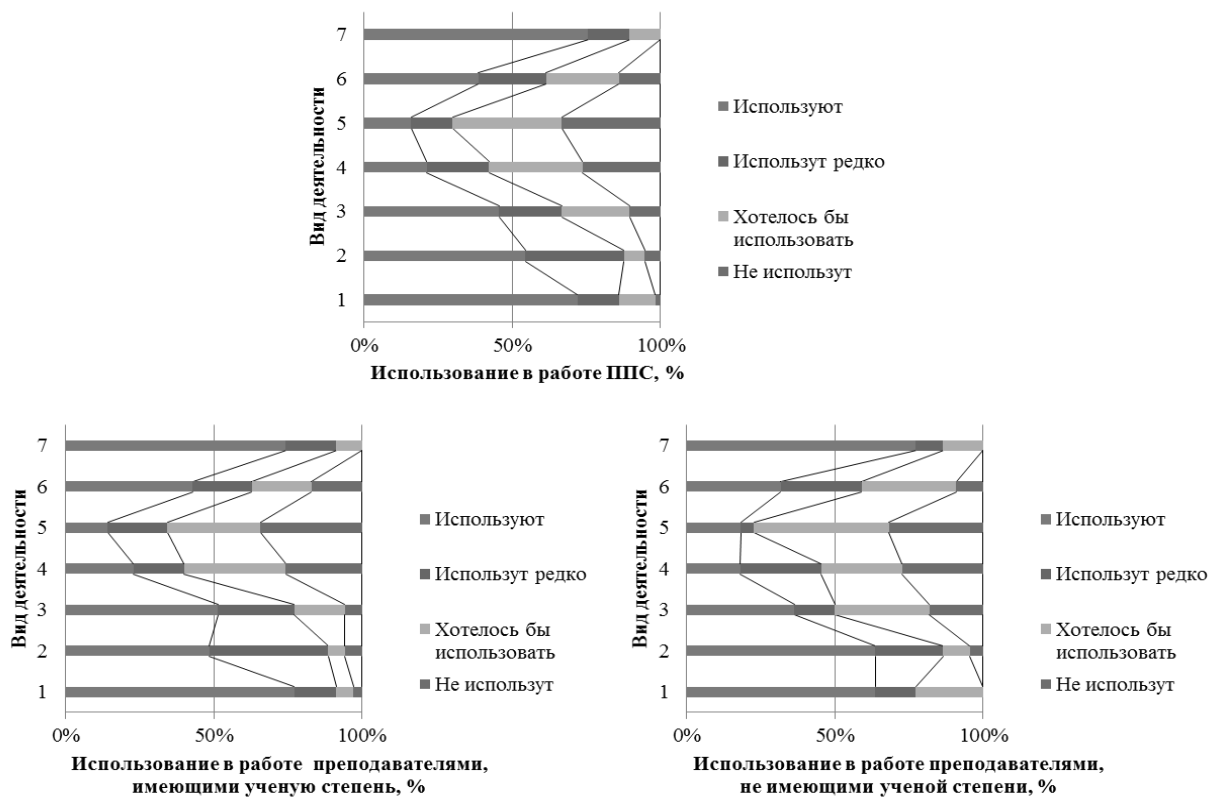


Рисунок 2.19 – Виды деятельности, используемые преподавателями в научно-педагогической работе

Таким образом, среди профессорско-преподавательского состава в общем наиболее используемыми видами научно-педагогической деятельности являются совершенствование содержания обучения и совершенствование профессионального становления личности преподавателей – их используют 71,9% и 75,5% преподавателей соответственно. Самым неиспользуемым оказалось развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ (33,3%) респондентов, однако данный вид деятельности оказался одним из наиболее желаемых в использовании (36,9%) наряду с развитием инновационных форм реализации образовательных программ (31,5%).

Анализ мотивации преподавателей, имеющих ученую степень, явился практически полным отражением общего результата, а что касается преподавателей, не имеющих ученой степени, то к перечню наиболее используемых видов научно-педагогической деятельности добавилось совершенствование воспитательного процесса (63,6% респондентов), а к перечню наиболее желательных – формирование информационной среды учреждений ВПО (31,8%).

Для полноты картины, как и в предыдущих случаях, был проведен анализ используемых видов научно-педагогической деятельности преподавателей образовательных учреждений по полу и возрасту. Результаты исследования по половому признаку наглядно продемонстрированы в табл. Е.2 Приложения Е и на рис. 2.20.

Таким образом, из рис. 2.20 видно, что самым используемым видом научно-педагогической деятельности среди преподавателей-мужчин оказалось совершенствование содержания обучения – его регулярно применяют 69,2% респондентов. Не применяет в своей деятельности мужская часть преподавателей чаще всего развитие инновационных форм реализации образовательных программ и развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ (30,8% опрошенных). Однако данные виды научно-педагогической деятельности оказались и самими желанными в использовании – в их пользу высказались 46,1% и 53,9% опрошенных.

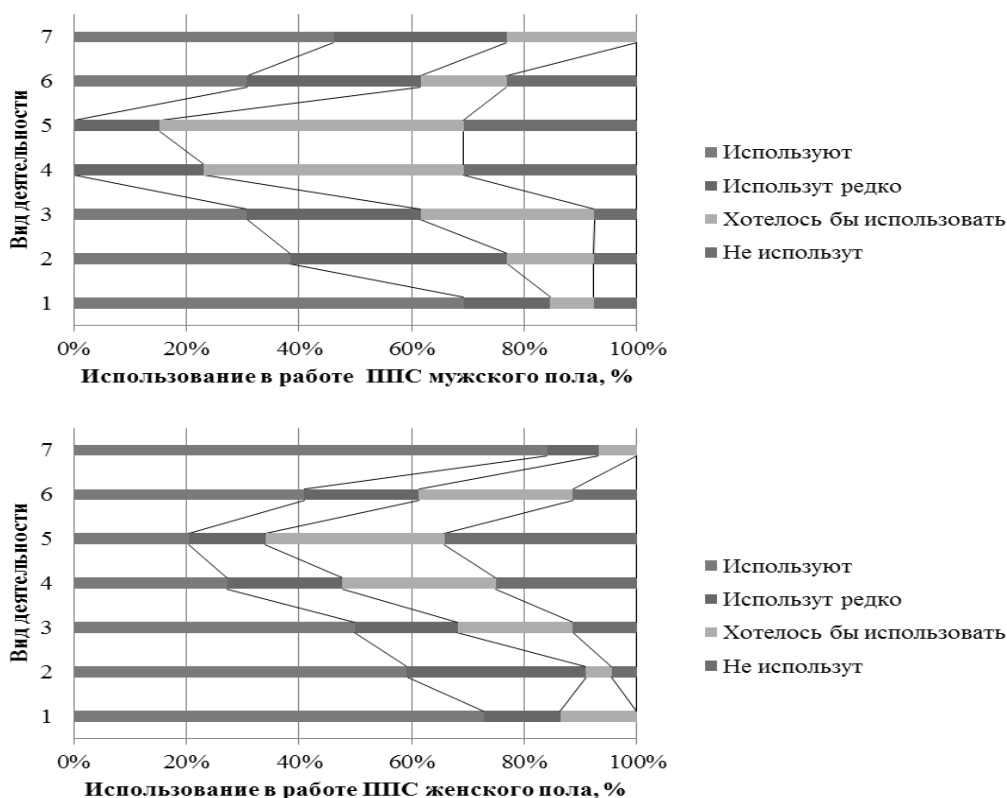


Рисунок 2.20 – Виды деятельности, используемые преподавателями в научно-педагогической работе (по полу)

Что касается мнения преподавателей женщин относительно применения различных видов научно-педагогической деятельности в своей работе, то оно во многом совпадает с общим. Так, чаще всего в своей деятельности преподаватели-женщины прибегают к совершенствованию профессионального становления личности преподавателей (84,1%) и совершенствованию содержания обучения (72,8%). Наименее используемым и одновременно одним из наиболее желаемых предсказуемо оказалось развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ – 34,1% и 31,8% соответственно. Также преподаватели женского пола хотели бы освоить развитие инновационных форм реализации образовательных программ и формирование информационной среды учреждений ВПО.

Результаты опроса преподавателей по возрасту продемонстрированы в табл. Е.3 Приложения Е и на рис. 2.21. Наиболее используемыми видами научно-

педагогической деятельности среди преподавателей возрастной категории до 35 лет являются совершенствование содержания обучения (70%) и совершенствование профессионального становления личности преподавателей (70%). Меньше всего используют молодые преподаватели развитие инновационных форм реализации образовательных программ (50%), а наиболее желаемыми видами научно-педагогической деятельности для 40% респондентов стали развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ и формирование информационной среды учреждений ВПО.

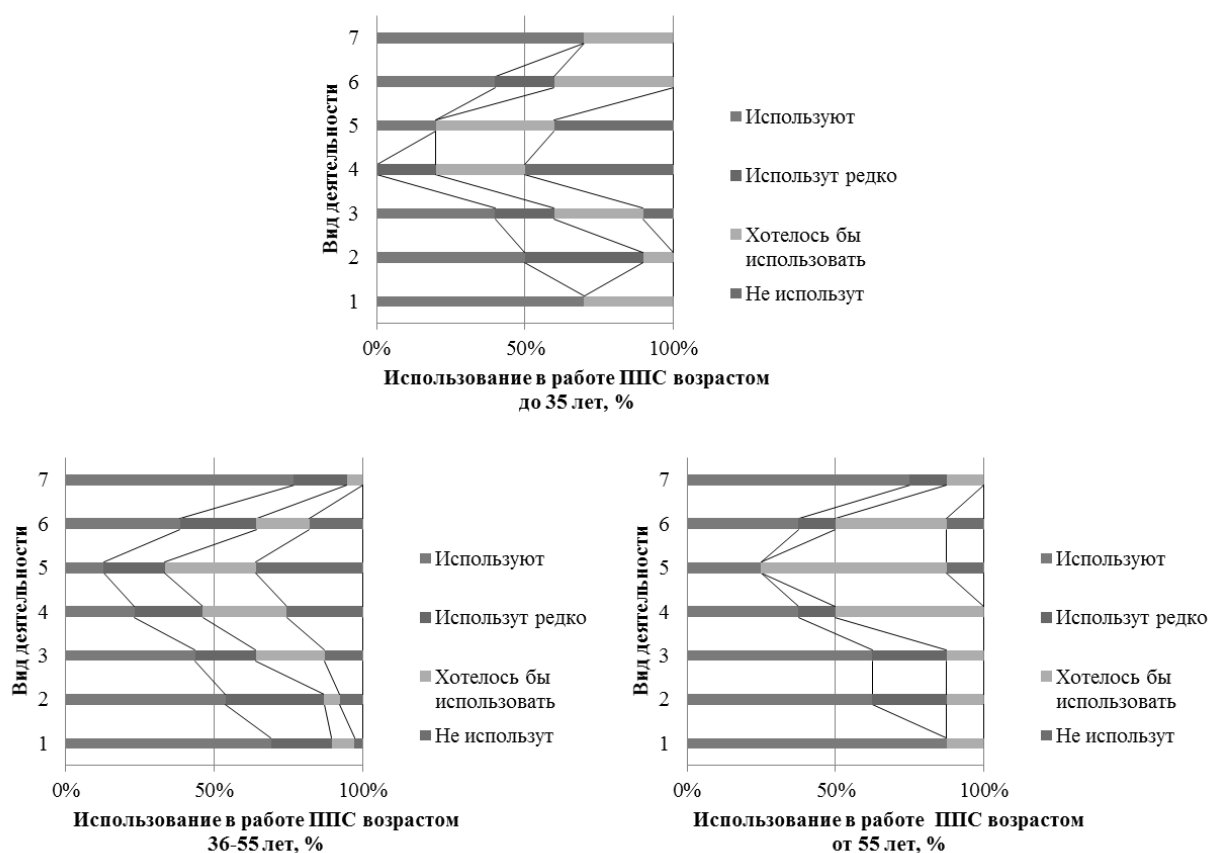


Рисунок 2.21 – Виды деятельности, используемые преподавателями в научно-педагогической работе (по возрасту)

Показатели по преподавателям средней возрастной группы распределились следующим образом: самыми используемыми видами научно-педагогической деятельности оказались совершенствование содержания обучения (69,2%) и совершенствование профессионального становления личности преподавателей (76,9%); самым неиспользуемым (35,9%) и в то же время самым желаемым (30,8%)

оказалось развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ.

Отметим, что самыми используемыми видами научно-педагогической деятельности среди преподавателей старшей возрастной категории оказались те же, что и у их молодых коллег – совершенствование содержания обучения (87,5%) и совершенствование профессионального становления личности преподавателей (75%). Также опрос показал, что не использует данная категория преподавателей только такие виды научно-педагогической деятельности, как формирование информационной среды учреждений ВПО и развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ (12,5%); последнее (62,5%), наряду с развитием инновационных форм реализации образовательных программ (50%) они хотели бы использовать в своей работе чаще.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы и определить следующие закономерности:

1. Наиболее высокое практически для всех исследуемых категорий преподавателей стимулирующее значение достаточно неожиданно имеют нематериальные факторы – возможность работать в соответствии со своими интересами и способностями, положительные отношения с непосредственным начальством, гибкий и удобный рабочий график, а также благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

2. Для преподавателей, имеющих ученую степень, материальная составляющая трудовой деятельности имеет большую значимость, чем для тех, у кого ученая степень отсутствует. Преподаватели, у которых нет ученой степени, в стремлении повысить собственный статус и положение в организации материальной составляющей предпочитают возможность профессионального роста и самореализации.

3. Для мужчин и женщин значимость материальной составляющей труда примерно одинакова. Также более или менее на одном уровне находится ее значимость для преподавателей младшей и средней возрастной категории, а для

преподавателей старше 55 лет она ниже среднего уровня, что связано с наличием дополнительного источника дохода в виде пенсионных выплат.

4. Несмотря на то, что материальная сторона трудовой деятельности преподавателей всех категорий не является определяющей, удовлетворенность ею всех категорий респондентов достаточно низкая.

5. Абсолютно у всех категорий преподавателей наименее предпочтительным условием научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности является желание рисковать, что демонстрирует достаточно высокий уровень конформизма профессорско-преподавательской среды.

6. Одним из наиболее предпочтительных условий научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности преподавателей является способность к сотрудничеству, что указывает на достаточно высокий уровень коллективизма.

7. Среди наиболее предпочтительных условий научно-исследовательской составляющей трудовой деятельности подавляющее большинство преподавателей всех исследуемых категорий отметили готовность брать на себя и нести личную ответственность за результаты деятельности, что особенно примечательно, учитывая две предыдущие закономерности.

8. Наиболее ощутимыми барьерами, препятствующими осуществлению научно-исследовательской и, в том числе, инновационной составляющей трудовой деятельности в учреждениях высшего профессионального образования, по мнению подавляющего большинства профессорско-преподавательского состава, стали недостаточное материальное стимулирование и большая педагогическая нагрузка. Это указывает на наличие таких серьезных проблем, как жесткий недостаток финансирования образовательных организаций, нерациональное использование интеллектуального и инновационного потенциала научно-педагогических работников, который расходуется практически исключительно на аудиторную работу, а также необходимость преодоления последствий излишней бюрократизации образовательного процесса, что элементарно практически не оставляет ни времени, ни желания, ни возможности для реализации научно-исследовательской и, в том числе, инновационной деятельности.

9. Практически все затронутые в исследовании категории преподавателей в той или иной мере используют в своей работе такие виды трудовой деятельности как совершенствование содержания обучения и профессионального становления личности преподавателей, что наиболее актуально в силу специфики именно научно-преподавательской деятельности.

10. Наиболее неиспользуемым и в то же время наиболее желаемым для использования у большинства категорий преподавателей является развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ, что обусловлено необходимостью и одновременно слабым развитием инклюзивного образования в учреждениях высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики.

2.3. Научно-методический подход к оценке эффективности стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования

Современная теоретическая база, касающаяся исследований организационного поведения, располагает довольно внушительным количеством методик, позволяющих определить структуру стимулирования и спрогнозировать трудовое поведение сотрудников, на основании чего возможно осуществлять те или иные операции, связанные со стимулированием и мотивацией работников. Значительный вклад в рассмотрение данного вопроса внесли исследования А. Маслоу [44; 45], М. Роберта [137], С. Адамса [53], Л. Портера, Э. Лоулера [51] и В. Врума [50]. Последний в рамках своей теории ожиданий дальше всех продвинулся к решению данной проблемы, однако эту теорию довольно затруднительно корректно применить на практике, поскольку она требует расчета показателей валентности и ожидания, которым крайне сложно присвоить количественное значение.

В России подобные исследования проводил В. И. Герчиков [138], однако они во многом носят описательный характер и не являются по своей сути методикой, которую можно было бы применить на практике. Современные исследователи также проявляют интерес к оценке стимулирования труда. Так, отдельные аспекты данного вопроса нашли свое отражение в работах Л. В. Шалыгиной [139], Л. В. Прудниковой [140], Д. А. Коротаева [141], И. В. Соколова [142], И. И. Николаевой [143] и других, однако все эти исследования касаются исключительно стимулирования трудового поведения в целом, обходя стороной специфику стимулирования труда сотрудников образовательных организаций. В то же время, исследования, проведенные А. А. Литвинюком [70; 144; 145], позволили не только разработать новую классификацию мотивов, но и решить вопросы, связанные с управлением организационным поведением работников на основе мотивов в любой социально-экономической сфере. Дополнив методику А. А. Литвинюка определенными изменениями и корректировками, ее можно применить в качестве основы определения эффективности стимулирования трудовой деятельности преподавателей (Приложение Ж).

Однако стимулирование, являясь катализатором трудовой активности, само по себе не гарантирует оказание на индивида желаемого воздействия, поскольку эта активность детерминирована мотивационной структурой личности. Следовательно, для эффективного стимулирования трудовой деятельности необходимо изучить именно мотивационное ядро сотрудников.

Таким образом, для эффективного управления деловой карьерой профессорско-преподавательского состава образовательных организаций и с целью стимулирования его трудовой активности предлагается разработать мотивационный комплекс трудовой деятельности. Мотивационный комплекс представляет собой совокупность взаимовлияющих и взаимодополняющих друг друга пяти групп мотивов, оказывающих воздействие на поведение работника: мотивов приобретения (МПр), удовлетворения (МУ), безопасности (МБ), подчинения (МП) и энергосбережения (МЭ). Эти пять групп взаимодействующих

мотивов наиболее полно и адекватно объясняют природу трудовой мотивации, а также отвечают современным реалиям сферы высшего образования.

Мотивы приобретения в контексте данного исследования обуславливают стремление сотрудников к получению существенных материальных, социальных и психологических вознаграждений за результаты своей трудовой деятельности [70, с. 12]. В современных условиях данная группа мотивов приобретает для преподавателей особую актуальность в связи с недостаточно высоким уровнем жизни и напряженностью научного и педагогического труда.

Мотивы удовлетворения направляют поведение сотрудников образовательной организации на получение положительных эмоций от процесса и (или) результата трудовой деятельности. Они имеют социально-психологическую обусловленность и позволяют поддерживать благоприятный психоэмоциональный настрой работников в организации. Поскольку эмоции (как положительные, так и отрицательные) регулируют деятельность сотрудника, влияние на них со стороны руководства позволяет управлять поведением сотрудников в нужном для организации направлении [70, с. 12].

Мотивы безопасности отражают стремление сотрудников образовательной организации к избеганию нежелательных для себя последствий за неисполнение либо ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей. Они основаны на осуществлении руководителем функции контроля и применении санкций с целью установления ответственности, поддержания дисциплины и порядка в организации. Мотивы безопасности сходны с мотивами приобретения, но имеют противоположную направленность [70, с. 12].

Мотивы подчинения определяют выбор сотрудником образовательной организации способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предпочтениями [70, с. 12]. Они связаны с биосоциальной сущностью человека и направлены на получение сиюминутных выгод без ориентации на перспективу, что особенно актуально для научной и преподавательской деятельности, поскольку ее реализация достаточно продолжительна во времени и не дает стремительных положительных результатов.

Мотивы энергосбережения формируют выбор способа деятельности, максимизирующий соотношение ожидаемого результата с трудозатратами на его получение [70, с. 12]. Действие данной группы мотивов на трудовую деятельность обусловлено биологическими факторами и проявлением закона сохранения энергии, что вызывает стремление работников образовательной организации к рациональному использованию труда и приложению усилий. Мотивы энергосбережения осуществляют весьма специфическое влияние на сотрудников: усиление мотивов приводит к росту консерватизма, отказа от освоения инновационных технологий, снижению креативности и инициативы. В отличие от других групп мотивов, их влияние может привести к негативным последствиям в поведении сотрудников образовательной организации.

В практической деятельности все группы мотивов оказывают на поведение сотрудников образовательной организации одновременное и комплексное влияние, однако характер и способы воздействия различных групп мотивов на поведение сотрудников не одинаковы, поэтому одной из основных задач руководства организации становится профессиональное управление мотивами сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей.

Управление мотивами приобретения основано на использовании следующих факторов [144, с. 97]:

1. Связь вознаграждения с результатами деятельности.
2. Период между результатом деятельности и получением вознаграждения.
3. Условия жизни сотрудников.
4. Интеллектуальный уровень сотрудников.
5. Средний возраст сотрудников.

Используя эти факторы, руководство образовательной организации может усиливать или ослаблять силу воздействия мотивов приобретения в зависимости от целей управления. Мотивы приобретения на индивидуальном уровне реализуются через такие категории, как заработная плата, премии, надбавки, доплаты, льготы, компенсации, бонусы.

Что касается управления мотивами удовлетворения сотрудников образовательных организаций, то оно зависит от ряда факторов [144, с. 227-229]:

1. Наличие и характер ситуаций риска.
2. Соответствие структуры личности требованиям и условиям трудовой деятельности.
3. Характер трудовой деятельности в организации.
4. Процесс принятия решений.

Использование этих факторов дает руководству возможность регулировать действие мотивов удовлетворения в зависимости от текущих целей организации. Руководство может использовать мотивы удовлетворения с помощью следующих приемов:

1. Групповые формы деятельности.
2. Стимулирования деятельности в ситуациях с высокой степенью риска.
3. Диагностика личностных качеств сотрудников.

Основная задача руководителя образовательной организации состоит в том, чтобы подобрать конкретному сотруднику наиболее подходящую форму деятельности, которая бы позволила наиболее полно реализовать его индивидуально-личностный, творческий, научный и инновационный потенциал. Таким образом, использование мотивов удовлетворения дает возможность без больших финансовых вложений повышать эффективность работы сотрудников.

Управление мотивами безопасности базируется на следующих факторах [144, с. 248]:

1. Характер контроля результатов трудовой деятельности.
2. Порядок вынесения санкций.
3. Сроки вынесения санкций.
4. Информация о вынесении санкций.

Мотивы безопасности реализуются посредством системы санкций и поощрений, механизм вынесения которых должен основываться на определенных принципах (табл.2.5).

Таблица 2.5 – Принципы функционирования механизма осуществления санкций и поощрений (составлено автором по [144, с. 248-249])

Принцип	Содержание принципа
Отсутствие неожиданности	Средства воздействия не должны быть неожиданными, а сотрудник должен быть заранее проинформирован о них, особенно если речь идет о мерах взыскания
Своевременность	Санкции и поощрения должны выноситься сразу после осуществления действий для формирования четкой причинно-следственной связи
Справедливость и равенство	Взысканиям и поощрениям должны подвергаться все сотрудники организации независимо от их положения в организации и других субъективных обстоятельств, равно как и взыскания и поощрения не должны касаться личности сотрудника
Пропорциональность	Взыскания и поощрения должны быть адекватны совершенному действию независимо от достоинств, недостатков и других личных качеств сотрудника, что также является необходимым для соблюдения принципа справедливости и равенства
Постоянство	Механизм осуществления санкций и поощрений в целях поддержания стабильности системы управления организацией должен действовать перманентно, а не эпизодически
Существенность	Санкции должны быть существенными для сотрудника и объективно превышать ту выгоду, которая была получена от нарушения установленных требований

Для оптимального регулирования трудового поведения данные принципы должны применяться комплексно. Контроль часто ассоциируется сотрудниками с негативными явлениями, осуществляя сильное психоэмоциональное воздействие, поэтому руководство должно соблюдать моральные и этические нормы и правила, чтобы предотвратить нежелательные изменения в поведении сотрудников. Используя мотивы безопасности для контроля, надо учитывать следующие рекомендации: контроль не должен ограничиваться инцидентом, осуществляться из-за недоверия, не должен носить тотальный, скрытый, выборочный, профилактический или формальный характер. В целом система контроля должна иметь конструктивное содержание, позитивную настроенность и ориентировать сотрудника на предотвращение повторения нарушений в будущем.

Управление мотивами подчинения профессорско-преподавательского состава образовательных учреждений зависит от ряда факторов [144, с. 260]:

1. Выгода от совместной деятельности.
2. Сплоченность коллектива.
3. Стаж совместной работы.
4. Качественный состав коллектива (возраст, пол).
5. Характер трудовых операций.

Воздействуя на эти факторы, руководители также могут воздействовать на силу влияния мотивов подчинения в зависимости от целей организации. Мотивы подчинения реализуются в пределах рабочего коллектива, а коллективные отношения существенно влияют (как положительно, так и отрицательно) на поведение сотрудников в частности и результаты работы образовательной организации вообще. По этой причине воздействие мотивов подчинения является одной из основных причин того, что поведение сотрудника в коллективе может существенно отличаться от его индивидуально-личностных поведенческих установок. Внутри коллективов, особенно неформальных, происходит трансформация поведения, то есть изменение модели поведения в соответствии с групповыми нормами.

Управление мотивами подчинения дает руководителю организации возможность контролировать групповые процессы и направлять групповые нормы и ценности на достижение целей организации.

Управление мотивами энергосбережения профессорско-преподавательского состава образовательных учреждений основано на следующих факторах [144, с. 270]:

1. Опыт и стаж сотрудников.
2. Квалификация сотрудников.
3. Уровень заработной платы и общего благосостояния сотрудников.
4. Социальный статус.
5. Уровень образования.
6. Интеллектуальный уровень.

Действие мотивов энергосбережения связано с приобретением трудовых навыков. Также действие этой группы мотивов сдерживает не только

преподавательскую, но и научно-исследовательскую и, в том числе, инновационную деятельность, что снижает конкурентный потенциал организации на рынке образовательных услуг. Под влиянием мотивов энергосбережения в трудовом поведении со стороны сотрудников формируются барьеры, которые выражаются в излишнем консерватизме, конформизме, игнорировании нововведений, а также в своеобразном их саботаже, который находит свое выражение либо в пассивном их восприятии, либо, наоборот, активном противодействии их разработке и имплементации по причинам экономического, социального и личностного характера.

Для снижения негативного влияния мотивов энергосбережения на трудовое поведение сотрудников руководители образовательных учреждений должны принимать следующие меры:

1. Материальное или моральное вознаграждение сотрудников за участие в научно-исследовательской и, в том числе, инновационной деятельности.

2. Распределение обязанностей между сотрудниками в соответствии с результатами диагностики профессиональной пригодности.

Акцентированное использование мотивов энергосбережения имеет свои преимущества и недостатки. В целом оно позволяет руководителю успешно реализовывать проекты и развивать ключевые профессиональные компетенции работников, способствуя конкурентоспособности организации.

Между этими пятью группами мотивов действуют три вида связей (рис. 2.22) [70, с. 13; 145, с. 219-220].

1. Активизирующие, воздействие которых заключается в последовательном усилении каждой группы мотивов при усилении предыдущей группы.

2. Угнетающие, воздействие которых противоположно активизирующим – усиление одной группы мотивов приводит к ослаблению группы, следующей через одну, и наоборот.

3. Противоугнетающие, воздействие которых аналогично угнетающим, однако проявляющееся только в случае аномально сильного или аномально слабого воздействия одной из групп мотивов.

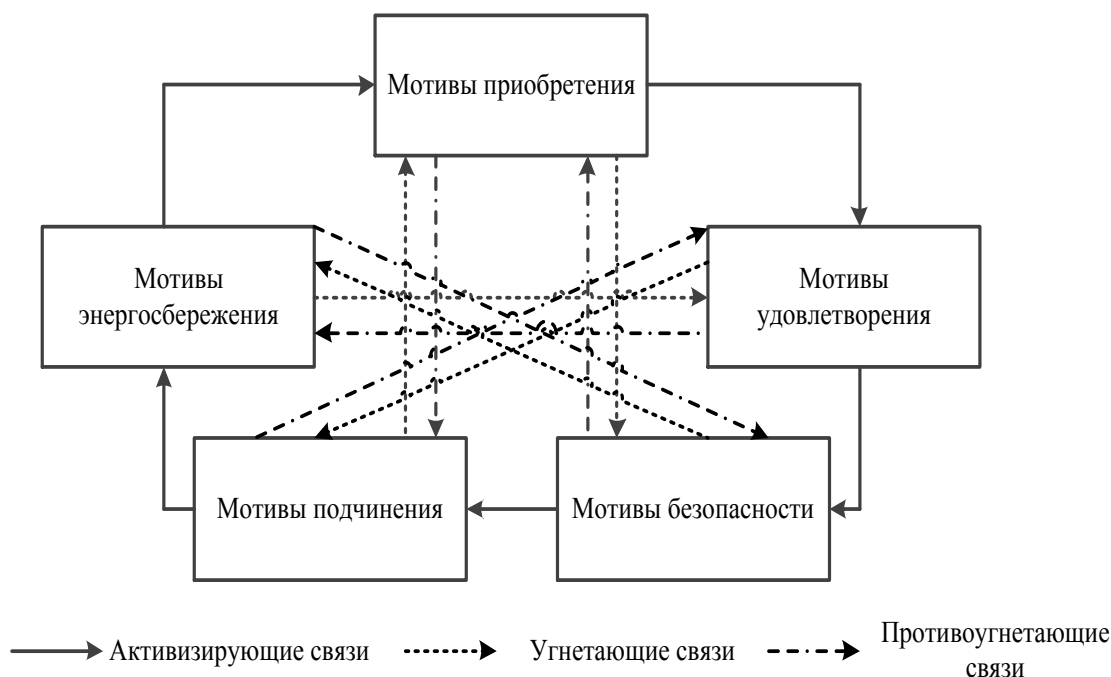


Рисунок 2.22 – Структура связей мотивационного комплекса

Таким образом, группы мотивов рассматриваются в данном случае не сепарировано друг от друга, а как взаимосвязанные и взаимозависимые части целостной системы, обеспечивающие эмерджентные эффекты в трудовом поведении работников. Очевидно, что зная структуру и направление связей между группами мотивов, с большой долей вероятности можно провести прогноз трудового поведения преподавателей образовательных организаций. В целом практическое применение мотивационного комплекса дает руководителям образовательных учреждений возможность проводить постоянный мониторинг и корректировку системы стимулирования и мотивации труда профессорско-преподавательского состава.

Так, на основе использования положений теории мотивационного комплекса А. А. Литвинюка, было проведено комплексное исследование эффективности стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО Донецкой Народной Республики. Респондентами на условиях полной анонимности выступили те же преподаватели ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет», ГОУ ВПО «Донецкий национальный

технический университет», ГОУ ВПО «Донецкий педагогический институт» (до реорганизации), которые принимали участие в исследовании современного состояния системы стимулирования трудовой деятельности. Для этих целей был разработан тест, состоящий из пяти блоков, направленный на определение уровня влияния всех пяти групп мотивов на трудовое поведение преподавателей. Каждый блок состоит из пяти вопросов с семью вариантами ответов, каждому из которых присвоено значение от -15 до +15, характеризующее относительную силу воздействия мотива на трудовое поведение [146, с. 87].

Результаты тестирования как общие, так и для каждой группы респондентов (наличие ученой степени, пол, возраст) оцениваются по частным (ΔM_i) и общим (E) критериям. Частные критерии [144, с. 312-313]:

1. Отклонение отсутствует при $\Delta M_i = 0$ – идеальная ситуация, в реальности практически не встречается.
2. Нормальное отклонение при $\Delta M_i \leq \pm 5$ – условно оптимальная ситуация.
3. Допустимое отклонение при $\pm 5 < \Delta M_i \leq \pm 10$ – мотивы занижены либо завышены, ситуация требует корректировки.
4. Патологическое отклонение при $\Delta M_i > \pm 10$ – мотивы гипертрофировано занижены либо завышены, ситуация требует срочного и кардинального пересмотра.

Для вычисления интегрального значения уровня эффективности стимулирования трудовой деятельности преподавателей необходимо сначала определить отклонение значения воздействия каждой группы мотивов на преподавателей от идеального варианта. Отклонение рассчитывается по формуле:

$$\Delta M_i = \frac{\sum \bar{A}_i}{N}, \quad (2.1)$$

где \bar{A}_i – сумма средних значений воздействия определенной группы мотивов на конкретного преподавателя;

N – количество респондентов.

Следующим этапом является непосредственный расчет интегрального значения уровня эффективности стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО. Расчет данного показателя осуществляется по формуле [144, с. 314]:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^5 \Delta M_i}{5} \rightarrow \min, \quad (2.2)$$

Эффективной следует считать систему стимулирования труда в учреждении при $E \leq \pm 5$; допустимой, но нуждающейся в корректировке – при $\pm 5 < E \leq \pm 10$; недопустимой и нуждающейся в кардинальном пересмотре и замене – при $E > \pm 10$.

Результаты исследования представлены в табл. 2.6 и в виде графических мотивационных комплексов на рис. 2.23-2.26.

На основании данных табл. 2.6 можно сделать вывод о наличии некоторых нежелательных тенденций в системе стимулирования трудовой деятельности как в целом, так и по каждой группе респондентов.

Таблица 2.6 – Оценка воздействия различных групп мотивов на мотивацию трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО [146, с. 88]

Группа респондентов		Группа мотивов (ΔM_i), средний балл					E
		МПр	МУ	МБ	МП	МЭ	
По наличию ученой степени	Имеется	+7,8	+10,8	-0,6	+10,9	+4,1	+6,6
	Отсутствует	+4,5	+10,9	-1,0	+9,1	+2,5	+5,2
По полу	Мужчины	+6,6	+9,9	-0,9	+10,1	+4,3	+6,0
	Женщины	+6,5	+11,1	-0,7	+10,2	+3,3	+6,1
По возрасту	До 35 лет	+5,8	+10,3	-0,4	+8,6	+1,5	+5,2
	36-55 лет	+7,8	+10,7	-0,8	+10,7	+3,4	+6,4
	Старше 55 лет	+1,0	+12,1	-0,8	+9,9	+6,6	+5,8
Общая оценка		+6,5	+10,9	-0,7	+10,2	+3,5	+6,1

На рис. 2.23 представлены мотивационные комплексы профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО по признаку наличия ученой степени.

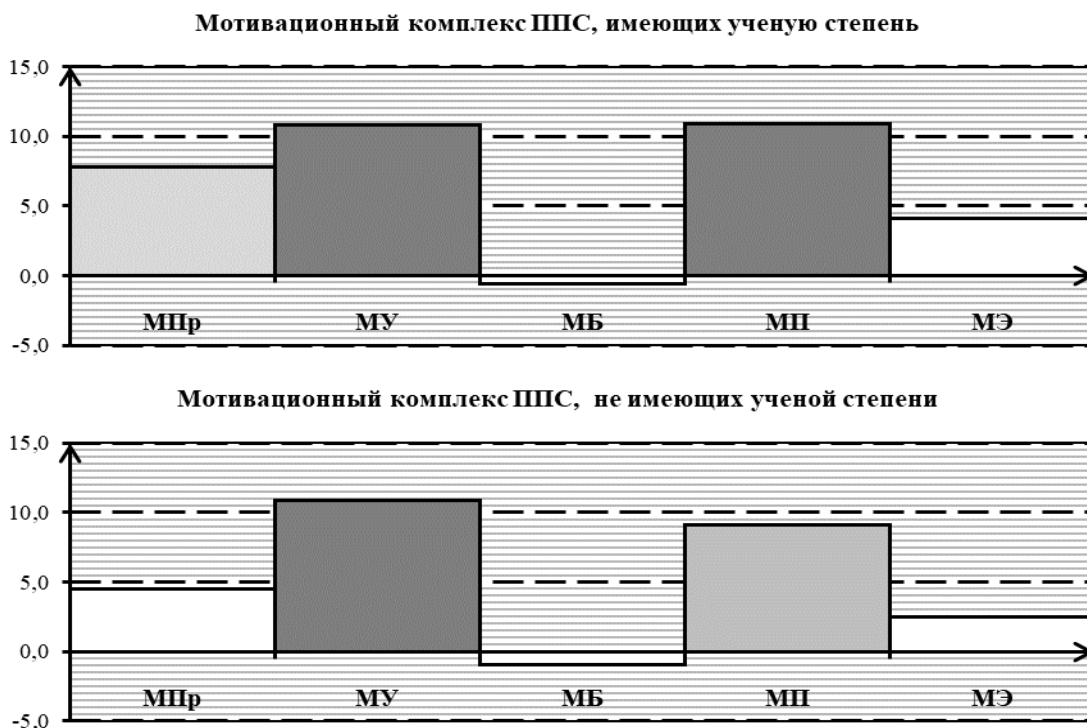


Рисунок 2.23 – Мотивационные комплексы преподавателей учреждений ВПО по признаку наличия ученой степени [146, с. 89]

Так, что касается мотивов приобретения, то на трудовое поведение преподавателей, имеющих ученую степень, они воздействуют несколько выше нормы. Это свидетельствует о том, что преподаватели мотивируются в своей профессиональной деятельности возможностью увеличения материального вознаграждения за свой труд, что может быть связано с невысоким уровнем жизни [146, с. 88-89].

Воздействие мотивов приобретения на преподавателей без ученой степени находится в пределах нормы – они менее озабочены материальной стороной трудовой деятельности и более ориентированы на приобретение и совершенствование своих профессионально-квалификационных навыков [146, с. 89].

Влияние мотивов удовлетворения на трудовое поведение обеих групп респондентов носит явно завышенный характер, и этот факт свидетельствует об особой важности непосредственного процесса труда для преподавателей и

ориентировании в большей степени не столько на материальное вознаграждение, сколько на содержание трудовой деятельности [146, с. 89].

Воздействие мотивов безопасности также находится на нормальном уровне и существенным образом на трудовом поведении как остепененных, так и неостепененных преподавателей не отражается. Что касается влияния мотивов подчинения, то, несмотря на высокий средний показатель, можно утверждать, что в данном случае он не может претендовать на высокую объективность, поскольку во многих случаях среди респондентов встречались диаметрально противоположные значения. Однако данную ситуацию все же нельзя игнорировать, поскольку она свидетельствует о наличии определенных проблем в социальной среде организации, что может крайне негативно сказаться на социально-психологической обстановке в коллективах преподавателей [146, с. 89].

Наконец, что касается воздействия мотивов энергосбережения, оно находится в пределах нормы и свидетельствует о достаточном уровне эмоционального интереса к труду. В среднем же интегральные значения уровня эффективности стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава этих групп респондентов находятся на допустимом уровне, однако нуждаются в некоторой корректировке [146, с. 90].

В целях всестороннего анализа и выявления закономерностей были также построены мотивационные комплексы профессорско-преподавательского состава по половому и возрастному признаку, которые представлены на рис. 2.24 и 2.25 соответственно.

В целом, результаты респондентов-мужчин и женщин носят весьма сходный характер, а интегральные значения уровня эффективности стимулирования трудовой деятельности находятся на допустимом, но нуждающемся в корректировке уровне [146, с. 90].

Воздействие мотивов приобретения как на мужчин, так и на женщин чуть выше нормативного значения, что свидетельствует о серьезной озабоченности материальной стороной своего труда из-за общего невысокого уровня жизни и оплаты труда преподавателей учреждений ВПО. Воздействие мотивов

удовлетворения также чрезвычайно высоко, особенно у преподавателей женского пола, что является свидетельством того, что в основном профессорско-преподавательский состав, несмотря на необходимость постоянного увеличения заработка, не забывает о содержании работы и считает для себя крайне важной возможность работать в соответствии со своими интересами и склонностями [146, с. 90].

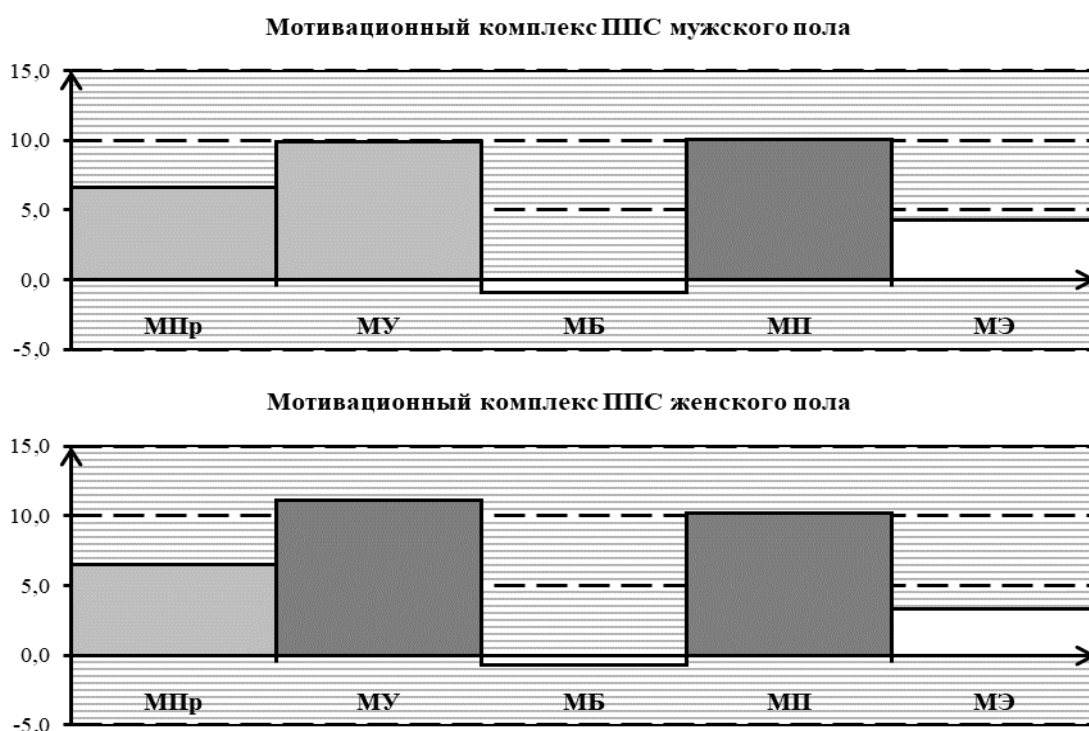


Рисунок 2.24 – Мотивационные комплексы преподавателей учреждений ВПО по половому признаку [146, с. 90]

Влияние мотивов безопасности так же, как и в предыдущем случае, у респондентов обоих полов находится в пределах нормы и никакого существенного ни положительного, ни отрицательного воздействия на трудовое поведение не оказывает [146, с. 91].

Влияние мотивов подчинения тоже весьма велико, однако данные усредненные показатели не вполне объективно отражают реальную ситуацию из-за существенных расхождений во мнениях респондентов, которые

свидетельствуют о наличии в коллективе определенных трудностей. Что касается мотивов энергосбережения, то в целом они оказывают нормальное воздействие на преподавателей обоих полов [146, с. 91].

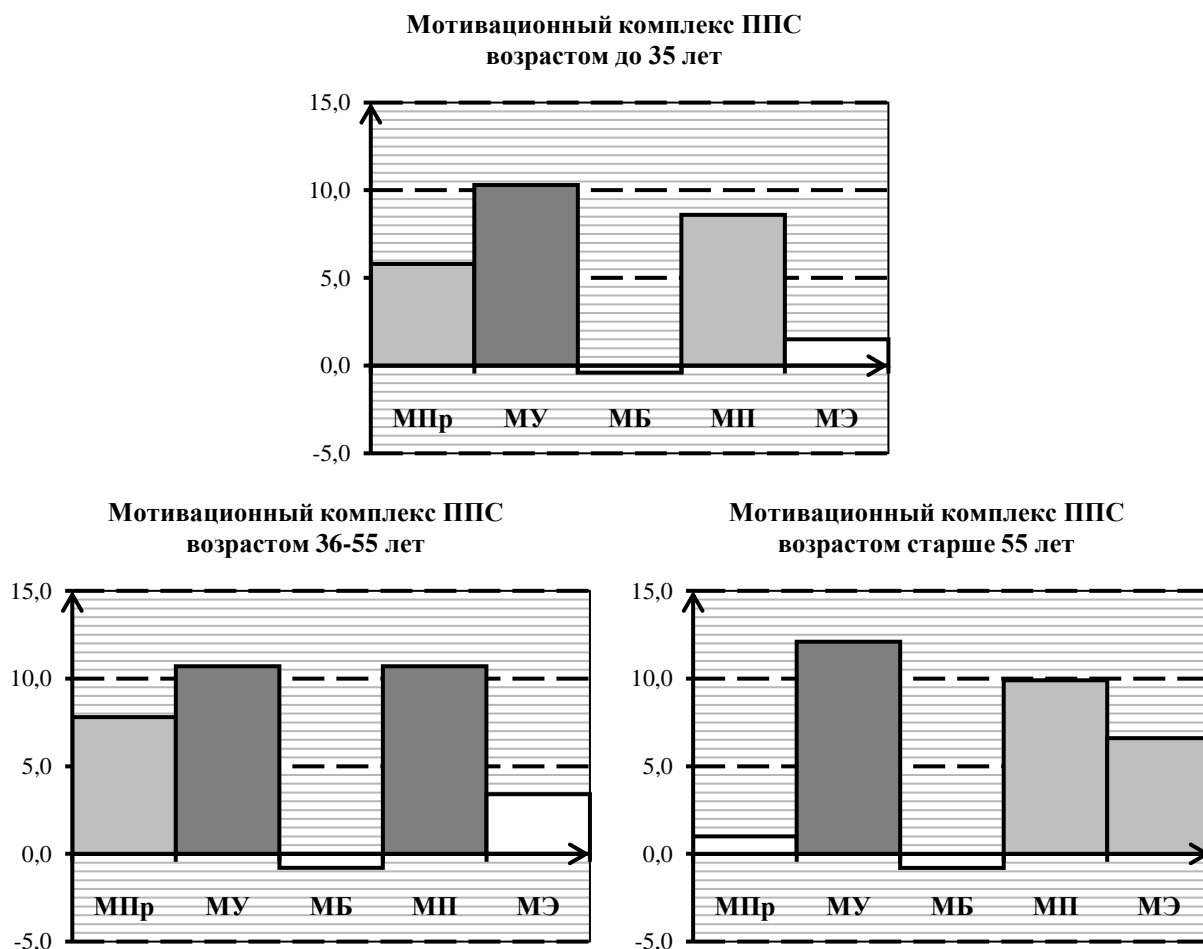


Рисунок 2.25 – Мотивационные комплексы преподавателей учреждений ВПО по возрасту [146, с. 91]

Исследование влияния мотивов на трудовое поведение преподавателей разных возрастных категорий демонстрирует иные результаты, нежели исследование по признаку наличия ученой степени и полу. Что касается воздействия мотивов приобретения, то в случае с преподавателями младшего и среднего возраста они имеют слегка завышенный характер, особенно в случае с преподавателями возрастом от 36 до 55 лет – для данной категории преподавателей материальное благополучие приобретает особое значение. Однако влияние

мотивов приобретения для преподавателей старшей возрастной категории гораздо ниже – несмотря на то, что оно находится в пределах нормативного значения, оно имеет достаточно низкий показатель, что объясняется отсутствием необходимости постоянного поиска заработка вследствие наличия пенсионных выплат как источника дополнительного дохода [146, с. 91-92].

Влияние мотивов удовлетворения на преподавателей всех возрастов практически одинаково очень высокое, однако в большей степени данная группа мотивов воздействует на преподавателей от 55 лет, что свидетельствует о сохранении ими ответственного отношения к работе, а также о наличии профессиональной конкуренции с более молодыми коллегами [146, с. 92].

Что касается мотивов безопасности, то они тоже находятся в пределах нормы и не оказывают серьезного влияния на трудовое поведение ни одной из возрастных категорий преподавателей. Воздействие мотивов подчинения носит крайне завышенный характер, однако если у преподавателей младшей и старшей возрастных категорий оно находится в пределах нормативного значения, то у преподавателей возрастом от 36 до 55 лет весьма велико. В то же время, как уже отмечалось ранее, высокое усредненное значение воздействия мотивов подчинения не может претендовать на высокую объективность ввиду расхождений в ответах респондентов [146, с. 92].

Воздействие мотивов энергосбережения на трудовое поведение преподавателей младшей и средней возрастных категорий находится в пределах нормы, а для преподавателей старше 55 лет – несколько завышено, что говорит о том, что именно данная категория преподавателей относится к труду наиболее формально. В целом же интегральные значения уровня эффективности стимулирования трудовой деятельности преподавателей всех возрастных групп имеют допустимое значение, но нуждаются в некоторой корректировке [146, с. 92].

Общий мотивационный комплекс профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО представлен на рис. 2.26.

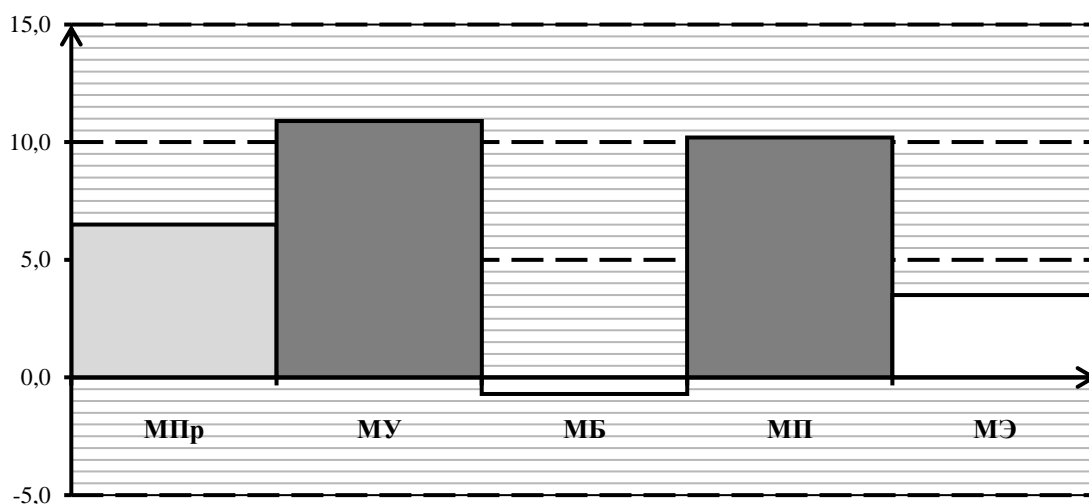


Рисунок 2.26 – Общий мотивационный комплекс профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО [146, с. 92]

Таким образом, интегральное значение уровня эффективности стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО имеет несколько завышенный и нуждающийся в корректировке, однако допустимый характер [146, с. 92].

Очевидно, что мотивы приобретения воздействуют на трудовое поведение преподавателей в немного завышенных, но допустимых пределах, что говорит о высокой заинтересованности преподавателей в работе ради получения материального вознаграждения, что свидетельствует о недостаточно высоком материальном положении преподавателей и необходимости изменения размеров и форм оплаты труда [146, с. 93].

Анализируя степень воздействия мотивов удовлетворения, можно утверждать, что она слишком завышена. В совокупности с допустимым уровнем воздействия мотивов приобретения это подтверждает ориентацию на результат труда не только в виде материального вознаграждения, но и на сам процесс, то есть содержание трудовой деятельности. Однако слишком сильное воздействие мотивов удовлетворения может привести к такому негативному явлению, как сверхновационность, то есть к труду ради труда и изменениям ради изменений без ориентации на конкретный практический результат [146, с. 93].

Мотивы безопасности носят умеренный характер и не оказывают на трудовое поведение профессорско-преподавательского состава существенного воздействия [146, с. 93].

Что касается мотивов подчинения, то их воздействие на трудовое поведение преподавателей слишком завышено. Несмотря на то, что конкретно по данной группе мотивов чаще всего встречались противоположные варианты ответов, вследствие чего усредненное значение не может претендовать на полную объективность, такое положение может быть свидетельством наличия в коллективе достаточно сложных социальных проблем, что впоследствии может привести к деструктивному морально-психологическому климату, который крайне негативно скажется на трудовой активности коллектива. Так, с одной стороны, высокий уровень воздействия данной группы мотивов говорит о развитой корпоративной культуре, сплоченности коллектива и высоком уровне доверия руководству, а с другой, может привести к замкнутости коллектива, непринятию новых членов коллектива, развитию так называемой «клановой системы», делению коллектива на «своих и чужих», а также к попыткам саботировать принцип единоначалия групповой ответственностью и круговой порукой. Все это в совокупности может привести к появлению в коллективе неформального лидера и подрыву авторитета формального руководителя, сложности соблюдения мер дисциплинарного взыскания (что в сочетании с низким уровнем воздействия мотивов безопасности еще больше способно усугубить ситуацию) и как следствие, потере контроля над коллективом [146, с. 93].

И, наконец, умеренное влияние мотивов энергосбережения на трудовое поведение свидетельствует о вполне приемлемом и адекватном уровне научно-исследовательской и инновационной активности, преподаватели вполне восприимчивы к нововведениям [146, с. 93].

Таким образом, на данный момент в существующей системе стимулирования трудовой деятельности в учреждениях высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики обнаружены следующие тревожные и негативные тенденции [146, с. 93-94]:

несколько завышенный уровень воздействия мотивов приобретения, что говорит о недостаточном уровне заработной платы преподавателей и невысоком уровне жизни;

крайне высокий уровень воздействия мотивов удовлетворения, даже в совокупности с их позитивным влиянием, свидетельствующий о наличии негативного явления сверхновационности;

крайне завышенный уровень воздействия мотивов подчинения, который свидетельствует о нарастающем конформизме преподавательских коллективов.

В табл. 2.7 представлены основные негативные явления, связанные с воздействием данных групп мотивов, которые проявляются на данный момент (либо с высокой долей вероятности могут проявиться) и влияют (либо могут оказать влияние) на трудовую активность преподавателей [146, с. 94]. Выявление подобных негативных характеристик актуализирует необходимость корректирующего воздействия и поиска новых подходов к стимулированию труда профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО.

Таблица 2.7 – Негативные характеристики поведения профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО как результат несовершенства существующей системы стимулирования трудовой деятельности
(составлено автором) [146, с. 94]

Воздействие мотивов	Характер проявления в трудовом поведении
1	2
Несколько завышенное проявление мотивов приобретения	1. Недостаточное понимание механизма начисления заработной платы и распространение слухов относительно его непрозрачности. 2. Нечеткое понимание индивидуального вклада в размер заработной платы. 3. Повышенный уровень тревожности из-за невысокого уровня заработной платы, поиск дополнительных источников дохода вне основного места работы.
Чрезмерно завышенное проявление мотивов удовлетворения	1. Смещение интересов преподавателей с результатов трудовой деятельности на процесс, проявляющееся в «работе ради работы» без понимания конкретной конечной цели. 2. Возможное развитие у преподавателей сверхновационности и трудоголизма, которые в итоге могут привести к психоэмоциональному и профессиональному выгоранию.

1	2
Чрезмерно завышенное проявление мотивов подчинения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чрезмерный конформизм и групповое мышление. 2. Подмена принципа единоначалия системой коллективной ответственности и круговой порукой. 3. Подмена интересов организации личными либо групповыми интересами. 4. Снижение уровня или полное отсутствие индивидуальности в работе. 5. Формирование «клановой системы». 6. Пассивная либо открытая агрессия в адрес новых членов коллектива, разделение коллектива на «своих и чужих». 7. Слабая способность адекватно оценивать результаты собственного и коллективного труда. 8. Появление неформального лидерства. 9. Подрыв авторитета формального руководителя. 10. Ненадлежащее исполнение либо игнорирование и саботирование распоряжений руководителя в угоду личным или групповым интересам.

Исходя из основных положений теории мотивационного комплекса, при отсутствии корректирующего воздействия на систему стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО можно спрогнозировать актуализацию сбоев по принципу «сверхновационности» и «фальсификации» [144, с. 310-311]. Основными их негативными чертами являются чрезмерная трудовая активность сотрудников, проявляющаяся в деятельности без конкретной цели, а также переключение интересов работников с достижения результата трудовой деятельности на отчет о ней.

В соответствии с данными табл. 2.7 можно предложить следующий вариант корректировки системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования [146, с. 94-95].

Во-первых, высокое воздействие мотивов приобретения можно стабилизировать путем реформирования системы оплаты труда и усиления ее прозрачности.

Во-вторых, чрезмерно завышенное воздействие мотивов удовлетворения можно нейтрализовать путем сокращения групповой формы протекания трудовой деятельности в пользу индивидуальной, а также путем отказа в некоторых случаях от демократизации процедур принятия особо важных управленческих решений.

В-третьих, гипертрофированное воздействие мотивов подчинения можно несколько ослабить путем постоянной ротации кадров, создания временных творческих и проектных групп, а также роста дифференциации размеров заработной платы, получаемой преподавателями одинаковых штатных позиций с разной эффективностью труда.

Таким образом, подобные меры позволят упорядочить организационное и трудовое поведение профессорско-преподавательского состава, ослабить вероятность его отклоняющегося поведения и, следовательно, повысить мотивацию и качество научно-исследовательской и преподавательской деятельности в образовательных организациях.

Выводы по разделу 2

1. В рамках исследования влияния материальных стимулов на трудовую активность работников учреждений высшего профессионального образования был проведен анализ систем и уровня оплаты труда в сфере высшего образования в странах-лидерах Рейтинга национальных систем высшего образования, Российской Федерации, Республике Беларусь и Донецкой Народной Республике. Для определения экономической эффективности системы оплаты труда был проведен анализ соотношения заработной платы профессорско-преподавательского состава к валовому внутреннему продукту на душу населения.

2. В Донецкой Народной Республике осуществить оценку экономической эффективности системы оплаты труда не представляется возможным в силу отсутствия статистических данных.

3. В рамках исследования степени влияния нематериальных стимулов на трудовую активность работников учреждений высшего профессионального образования представлена авторская систематизация нематериальных факторов стимулирования трудовой деятельности в сфере высшего профессионального образования, условно объединенных в четыре группы: программно-целевые, организационные, культурно-психологические и личностные. В первую группу

входят факторы, отражающие понимание и принятие сотрудниками образовательного учреждения его миссии, целей и ценностей. Вторая группа факторов отражает влияние на трудовую деятельность преподавателей различных аспектов его взаимодействия с руководством. К третьей группе относятся факторы морального и культурно-психологического характера. Четвертая группа факторов отражает личное восприятие сотрудниками образовательных учреждений своего места в нем.

4. Исследование современного состояния стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики, проведенное на основе экспертной оценки специалистов в сфере высшего образования, позволило сделать следующие выводы: высокое стимулирующее значение нематериальных факторов при осуществлении трудовой деятельности; существование зависимости между значимостью материальной стороны трудовой деятельности и наличием ученой степени; низкая удовлетворенность материальной стороной трудовой деятельности; наличие высокого уровня конформизма и коллективизма преподавательской среды; недостаток финансирования учреждений ВПО, нерациональное использование интеллектуального, научного и инновационного потенциала научно-педагогических работников, бюрократизация образовательного процесса; недостаточное развитие научно-исследовательской и, в том числе, инновационной составляющей трудовой деятельности; потребность у профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО к осуществлению научно-исследовательской деятельности. Указанные явления свидетельствуют о наличии определенных противоречий между существующим уровнем стимулирования трудовой деятельности преподавателей и их потребностями, что говорит об определенном кризисе стимулирования и предопределяет целесообразность разработки обновленных подходов к управлению трудовой деятельностью.

5. В рамках проведения комплексного исследования системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского

состава образовательных организаций Донецкой Народной Республики усовершенствован научно-методический подход к оценке эффективности стимулирования трудовой деятельности работников образовательных организаций, основанный на положениях теории мотивационного комплекса А. А. Литвинюка. Предложенный подход позволяет осуществить интегральную оценку эффективности стимулирования трудовой деятельности работников образовательных организаций.

6. На основе применения научно-методического подхода к оценке эффективности стимулирования трудовой деятельности работников образовательных организаций были выявлены существующие в системе стимулирования негативные тенденции, заключающиеся в недостаточном уровне заработной платы, наличии явления сверхновационности и высоком уровне конформизма преподавательской среды, которые детерминируют необходимость пересмотра подходов к стимулированию трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования. Представлен вариант корректировки системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава.

Основные положения, содержащиеся в разделе 2 диссертации, опубликованы в научных трудах автора [98; 122; 131; 132; 133; 134; 135; 136; 146].

РАЗДЕЛ 3

ИНСТРУМЕНТАРИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

3.1. Механизм материального стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования

Одной из основных предпосылок совершенствования процессов управления в образовательных учреждениях является назревшая потребность в разработке, формировании и результативном применении новых технологий в процессе обучения. Поскольку преподавательская деятельность выступает центральным компонентом деятельности образовательных учреждений, внедрение передовых методов работы радикально перестраивает также и концепцию оценивания эффективности труда, как преподавателя, так и системы управления кадрами в целом, что не может не оказывать стимулирующего воздействия.

Говоря о модернизации системы управления с помощью стимулирования трудовой деятельности, обычно подразумевают интегративный процесс внедрения комплекса мер, направленных на повышение заинтересованности кадров в разработке и внедрении инноваций в образовательный и научный процесс, повышение продуктивности работы профессорско-преподавательского состава и, соответственно, улучшение качества деятельности образовательной организации в целом. Прежде всего, все изменения в контексте данной модернизации должны затрагивать принципы материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности в сфере высшего образования [147, с. 19].

В вопросах материального стимулирования в области высшего образования особую роль играет формирование системы мероприятий по развитию стимулирования трудовой деятельности посредством заработной платы [147, с. 19].

Некоторые принципы существующей системы оплаты труда преподавателей образовательных учреждений вынуждают их не совершенствовать качество своего труда, а заботиться о налаживании связей с представителями административных структур. Основными ее недостатками являются:

закрытость информации, вызывающая возникновение различных слухов и предположений относительно материального поощрения некоторых сотрудников, что негативно влияет на психологический климат в коллективе и личностные взаимоотношения в нем;

размер заработной платы может не коррелировать с качеством и результатами труда конкретного сотрудника;

некоторая произвольность и необъективность в начислении персональных надбавок, что также способствует развитию конфликтов и препятствует взаимопониманию в коллективе.

Указанные явления в значительной степени уменьшают продуктивность труда сотрудников, снижают уровень психологического комфорта трудовой деятельности, создают напряжение между сотрудниками и администрацией. Это провоцирует различного рода недоразумения и конфликты, а также текучесть кадров и возможную потерю ценных сотрудников.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно говорить о том, что на данный момент принципы финансового оценивания труда профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования зачастую не выполняют возложенные на них задачи. Вследствие отсутствия результативных стимулирующих рычагов временные меры по улучшению механизма материального стимулирования лиц, занятых в бюджетном сегменте, в частности, в сфере высшего образования, применяемые на уровне государства, оказываются неэффективными.

В настоящее время большое количество экспериментальных попыток разрешения проблемы определения материального эквивалента результатов труда преподавателей, как со стороны государственного регулирования, так и так и со стороны ряда образовательных организаций, не дают желаемого результата. Это

свидетельствует о трудности и многогранности поставленной задачи, а также о недостаточном количестве концепций финансового стимулирования трудовой деятельности, а также об отсутствии единого подхода к материальному стимулированию.

Можно выделить ряд ограничений для осуществления реформ в системе материального стимулирования трудовой деятельности преподавателей образовательных учреждений: сложности в практическом применении имеющихся рекомендаций вследствие недостаточной проработки критериев оценки ее результативности, а также крайняя ограниченность финансовых средств.

Принятые элементы так называемой повременной оплаты труда преподавателей учреждений высшего профессионального образования включают: количество часов проведенных аудиторных занятий, уровень квалификации преподавателя, его ученую степень и ученое звание. Таким образом, стимулирование осуществляется на основании количественных показателей трудовой деятельности, зачастую в ущерб качественным. При этом не учитываются индивидуальные особенности и стиль работы каждого преподавателя, а также результативность его труда, не соблюдается одно из основных положений концепции вознаграждения трудовой деятельности – принцип «равная оплата за равный труд», что в условиях увеличения процента различных надбавок и доплат создает дополнительные сложности для эффективного стимулирования и мотивации труда.

Таким образом, существует необходимость формирования и внедрения системы материального стимулирования трудовой деятельности, учитывающей личный вклад конкретного работника – как его количественные, так и качественные показатели (результативность научно-педагогической деятельности преподавателя, присущие ему индивидуальные деловые качества, степень квалификации, многогранность выполняемой работы).

Основополагающими принципами системы материального стимулирования трудовой деятельности преподавателей образовательных учреждений являются [147, с. 20-21]:

1. Применение широкого спектра средств и мер материального стимулирования трудовой деятельности преподавателей образовательных учреждений: регулирование размера заработной платы, использование комплекса привилегий и льгот для преподавателей и членов их семей (организация летнего отдыха, посещение культурных и праздничных мероприятий и пр.) Значительную роль играет возможность предоставления разнообразных ресурсов материального поощрения и удовлетворения многогранных потребностей работников, что приобретает особое значение в условиях недостаточных финансовых возможностей.

2. Обеспечение согласования между потребностями и мотивами преподавателей и видами предлагаемых к использованию стимулов, что подразумевает следующее:

соответствие характера и разнообразия стимулов актуальным потребностям и мотивациям кадрового состава;

соответствие размера стимула необходимости и потребностям конкретного работника;

своевременность материального стимула.

3. Соблюдение соответствия базовых методов и показателей материального стимулирования преподавателей долгосрочной политике образовательной организации.

4. Установление соответствия между объемом личного вклада конкретного работника в трудовую деятельность образовательной организации и размером предполагаемого финансового вознаграждения, то есть обеспечение системой финансового стимулирования рациональности определения величины поощрения. Особую сложность при разработке системы экспертного оценивания составляет определение соотношения затрат труда в процессе выполнения работником различных видов деятельности. Тем не менее, важность корреляции трудовых достижений и величины их вознаграждения, способствующей росту материального благосостояния сотрудников и повышению результативности труда, трудно переоценить.

5. Обеспечение максимальной прозрачности расчета финансового поощрения сотрудников соответственно личному вкладу в трудовую деятельность и полной информированности кадрового состава о принципах такового в целях адекватного оценивания каждым работником результатов своего труда.

С целью соответствия вышеуказанным принципам актуализируется разработки механизма стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава. Однако для его разработки необходимо четкое понимание того, что представляет собой механизм как экономическая категория.

В настоящее время среди ученых-экономистов отсутствует единое мнение по поводу данного вопроса. В экономической литературе присутствует несколько интерпретаций данной категории – хозяйственный механизм, экономический механизм, организационный механизм, организационно-экономический механизм и т.д. Наличие такого количества толкований одного понятия, с одной стороны, говорит о его универсальности, а с другой – о многогранности и многоаспектности, поскольку предполагает в каждом конкретном случае его индивидуальную трактовку. Таким образом, целесообразно рассмотреть основные трактовки понятия механизма как экономической категории.

В исследованиях, посвященных проблемам анализа сущности хозяйственного механизма, можно встретить разные его формулировки, однако в общем можно выделить два подхода к определению этого достаточно широкого понятия – как способа хозяйствования и как совокупности элементов. Сторонником первого подхода является Л. И. Абалкин, который понимает под хозяйственным механизмом способ хозяйствования со всеми присущими ему элементами воздействия на производство, оргструктурой и условиями привлечения работников к труду [148, с. 19]. В отличие от него, Н. А. Согомонова рассматривает хозяйственный механизм как совокупность экономических рычагов, форм, методов производства и оргструктуры, направленных на удовлетворение общественных потребностей [149, с. 5].

Что касается понятия экономического механизма, то к его определению также существует несколько подходов. Так, О. В. Козлова и Л. Н. Павлова

рассматривают экономический механизм как элемент хозяйственного механизма, включающий в себя функциональную и обеспечивающую подсистемы [150, с. 173-174; 151, с. 11-12]. В состав функциональной подсистемы входят планирование, прогнозирование, стимулирование, научно-технический прогресс и др., а в состав обеспечивающей – финансирование. Несколько расширил данное понятие В. П. Москаленко, дополнивший его целевой подсистемой [152, с. 7-9]. В более поздней трактовке Т. В. Голощаповой экономический механизм рассматривается как деятельность по преобразованию определенных ресурсов в продукт либо услугу [153, с. 67]. Наконец, ряд авторов рассматривают экономический механизм как совокупность элементов либо систему, которые с помощью экономических методов, способов и рычагов оказывают воздействие на экономические процессы [154, с. 3; 155].

Не существует единой точки зрения и относительно понятия организационного механизма. Японский исследователь Т. Коно трактует его как способ группировки работ и проведение линии подчинения, их объединяющей [156, с. 331]. Так, Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко и В. С. Рапопорт под организационным механизмом понимают совокупность и систему связей и отношений между структурными подразделениями организации, образующихся в процессе управления ею [157, с. 21], а Ю. И. Краснопояс видит в организационном механизме совокупность органов управления [158].

Наиболее современной является трактовка организационно-экономического механизма. Анализ сущности данной категории позволяет говорить о том, что он рассматривается исследователями в основном сквозь призму понятий «система» и «совокупность». Так, Г. В. Астапова под организационно-экономическим механизмом понимает систему элементов экономического и организационного воздействия на процесс управления [159, с. 279], А. Г. Гончарук – систему элементов и их взаимосвязей, определяющих содержание процесса управления и решающих его основную задачу [160, с. 166].

Ряд авторов придерживается иного подхода, рассматривая организационно-экономический механизм как совокупность элементов (способов, приемов,

рычагов, инструментов и т.д.), оказывающих воздействие на объект управления [161; 162, с. 44; 163]. Подобного мнения придерживается А. Д. Кухарук, считающий организационно-экономический механизм самоуправляемой системой организационных и экономических средств, влияющих на объект управления с целью изменения его состояния либо получения реакции на воздействие факторов внешней среды [164, с. 284-285].

Таким образом, на основании вышеизложенного можно констатировать, что все подходы к определению сущности механизма как экономической категории возможно объединить в две группы: в первой механизм представляет собой организацию экономических отношений внутри объекта управления (генетический подход), а во второй – совокупность либо систему методов, способов, рычагов, инструментов воздействия на объект управления (эвристический подход). Однако вышеуказанные подходы к определению сущности механизма не в полной мере отражают его функциональное назначение и целевое направление деятельности. Ввиду этого неопределенность функционального назначения механизма делает невозможным определение и обоснование его институционального и методического компонента, а отсутствие характеристики целей затрудняет выбор критериев определения его эффективности [165, с. 323-324].

Однако осуществление стимулирующих выплат на основе личного трудового вклада является по своей сути объединенной системой финансовых и трудовых отношений. Так как расчет величины стимулирующих выплат предусматривает определенную последовательность действий, включающую в себя определение исходных показателей, установление корректирующих коэффициентов и многое другое, механизм материального стимулирования не может быть рассмотрен просто как система элементов, которые при взаимодействии активизируют процесс стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава. Указанный механизм должен отражать функции процесса стимулирования трудовой деятельности, поскольку без этого затруднительно определить институциональный и методический компонент данного процесса, а также выявить экономические рычаги и инструменты. Структура функционально-целевого

механизма стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования представлена на рис. 3.1 [165, с. 324-325].

Выполнение механизмом стимулирующей, перераспределительной и контрольной функций осуществляется посредством деятельности соответствующих институций и с помощью методов перераспределения средств в зависимости от изменения показателей качества труда профессорско-преподавательского состава. Реализация комплекса методов осуществляется с помощью определенных рычагов и инструментов. Деятельность институциональных учреждений и использование инструментов требует согласования с действующим нормативно-правовым обеспечением. Результатом выполнения механизмом своих функций являются индикаторы, которые отражают степень достижения целей создания данного механизма [165, с. 324].

Однако наиболее важной составляющей функционально-целевого механизма является его методический компонент, так как он приводит в действие остальные элементы. Именно он активизирует перераспределительную функцию механизма, следом за которой запускается функция стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава. В рамках исследования методический компонент функционально-целевого механизма стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО представлен методикой расчета индивидуальной стимулирующей выплаты [165, с. 324].

Как уже упоминалось ранее, заработная плата профессорско-преподавательского состава определяется как сумма должностного оклада, регулируемых законодательством доплат и надбавок обязательного характера, в которые входят доплаты за наличие ученых степеней и званий, надбавки за выслугу лет и т.д., а также стимулирующих выплат, призванных повысить трудовую мотивацию сотрудников [166, с. 117-118].

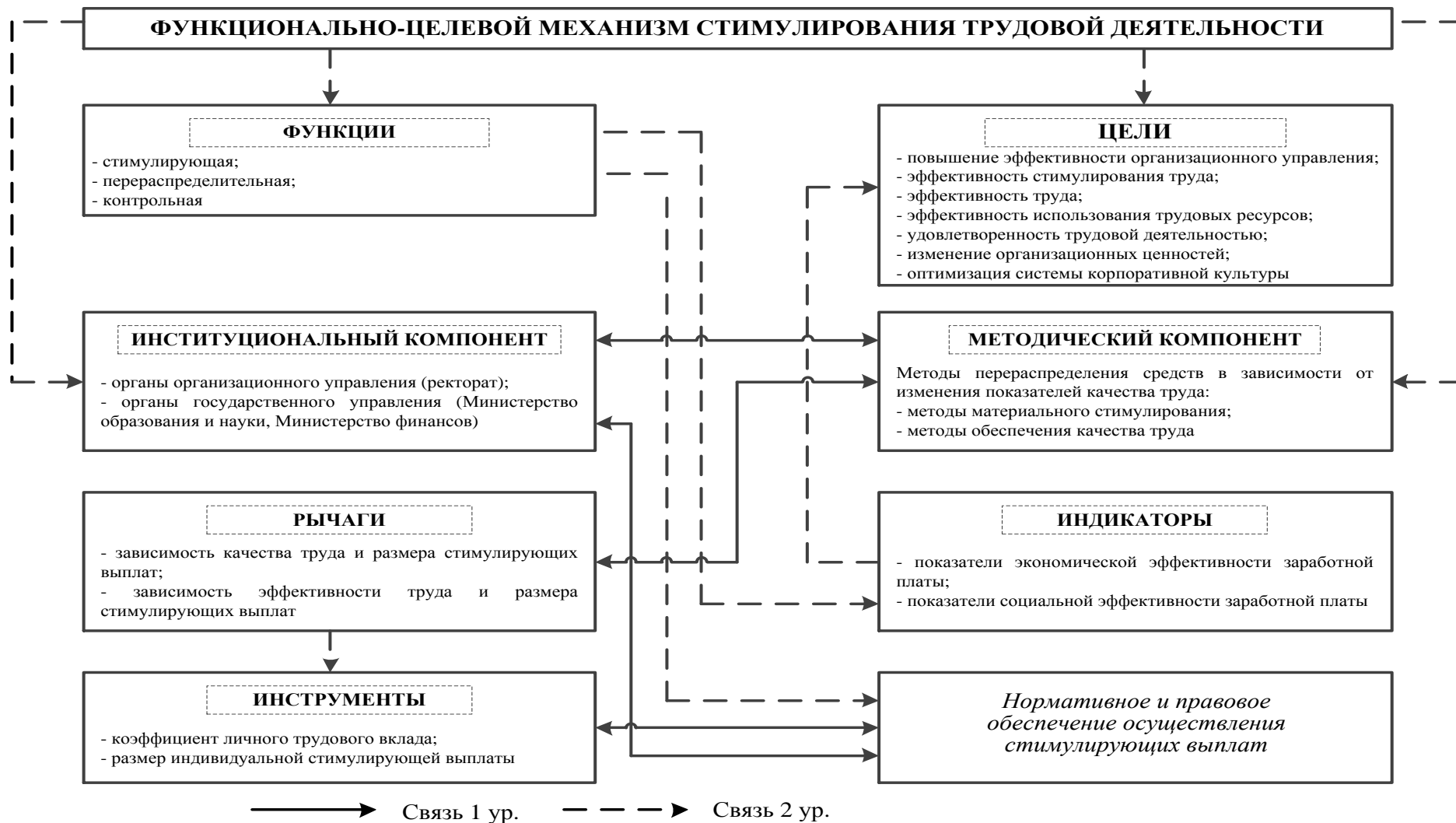


Рисунок 3.1 – Функционально-целевой механизм стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО (разработано автором)

Наибольшую сложность в разработке системы оплаты и стимулирования труда профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО представляет определение размера выплат стимулирующего характера, базой которых должна выступать оценка индивидуальных результатов работы каждого преподавателя.

В настоящее время существуют формальный и рейтинговый подходы к оценке результатов работы преподавателя, однако осуществить действительно объективную оценку не представляется возможным по таким причинам:

многоаспектность преподавательского труда;

продолжительность преподавательского труда (сроки образовательных программ длятся от 4 до 6,5 лет, что делает практически невозможным определение личного вклада конкретного преподавателя в конечный результат освоения программы, который, к тому же, является результатом деятельности всего коллектива);

проблематичность определения и адекватного представления количественных и качественных показателей труда преподавателей;

отсутствие в большинстве образовательных учреждений системы сбора и анализа соответствующей информации.

В большинстве образовательных организаций оценка и, соответственно, оплата труда преподавателя производятся исключительно по соответствию формальным признакам – наличию ученой степени и звания, трудовому стажу и т.д., что абсолютно неэффективно с точки зрения стимулирования преподавательского труда. Однако ни наличие ученой степени, ни продолжительность стажа того или иного преподавателя не во всех случаях является гарантией весомости его трудового вклада по сравнению с преподавателями без ученой степени или более молодыми коллегами и не всегда определяет его активность или профессионализм в тех или иных сферах деятельности организации.

В основе другого подхода к оценке результативного труда преподавателя лежит расчет его индивидуального рейтинга, определяющегося на основе самостоятельно устанавливаемых образовательным учреждением количественных

и качественных показателей. В настоящее время существуют несколько десятков методик рейтинговых оценок деятельности профессорско-преподавательского состава, которые внедрены во многих образовательных организациях Москвы, Санкт-Петербурга, Волгограда, Белгорода, Орла, Томска, Ростова-на-Дону, Владивостока и других городах, и, несмотря на различные стратегические цели, к достижению которых стремится та или иная организация, в итоге рейтинговая оценка результативности деятельности преподавателей сводится к показателям учебной, методической, научной и воспитательной работы [113, с. 52].

Основной целью рейтингования является стимулирование повышения профессионального и квалификационного уровня преподавателей, эффективности учебной и научной работы, а также развитие творческой инициативы, направленной на научное и инновационное развитие образовательной организации и повышение его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг [167, с. 73].

Рейтинговая оценка призвана обеспечить [167, с. 73]:

оценку соответствия преподавателя занимаемой должности, а также его личный вклад в достижение целей и решение задач образовательной организации;

определение общего рейтинга преподавателя по отдельным видам деятельности;

создание адекватных условий для повышения активности преподавателей по отдельным видам деятельности;

упрощение процесса управления педагогическим и научно-исследовательским потенциалом работников образовательной организации;

основание для установления размера вознаграждения за эффективную работу, а также определение условия получения и размер поощрения за достижение коллективных результатов труда.

Однако, несмотря на то, что рейтинговый подход позволяет учитывать различные направления деятельности преподавателя образовательной организации, все же следует провести дополнительные исследования с целью всестороннего охвата трудовой деятельности преподавателей.

Так, исследования П. В. Ефремовой и И. М. Романовой посвящены комплексной оценке уровня инновационной деятельности учреждений ВПО по трем направлениям: научно-исследовательскому, образовательному и административному. Авторами предложены алгоритм и инструменты оценки уровня инновационной деятельности образовательных организаций [168, с. 1737].

Иная методика предложена О. А. Гришиной, О. В. Сагиновой и Н. Б. Завьяловой. Авторы высчитывают индивидуальный рейтинг преподавателей учреждений ВПО с целью определения унифицированного перечня показателей работы по четырем выделенным направлениям деятельности: научные и методические публикации, международная деятельность, участие в работах и мероприятиях и выполнения заказов заданий [169, с. 17-18].

Заслуживает внимания методика материального стимулирования трудовой деятельности преподавателей учреждений ВПО, предложенная О. К. Миневой. Автором разработана многофакторная модель оплаты труда на основании таких критериев, как деловые качества преподавателя, его профессионально-квалификационный уровень, внутривузовский разряд и коэффициент личного вклада [170, с. 82-84].

Авторский методический подход к системе материального стимулирования профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО на основе рейтинговой оценки предложен И. А. Бедрачуком. В его исследованиях обоснована необходимость определения должностных окладов индивидуально для каждого преподавателя, для чего к базовому окладу устанавливается индивидуальный повышающий коэффициент, определяемый на основе рейтинговой оценки уровня квалификации преподавателя [171, с. 19].

Собственную рейтинговую оценку труда преподавателей образовательных организаций в условиях стимулирования их инновационной деятельности и методику расчета стимулирующих выплат разработали А. В. Ивлев и Н. И. Даниленко. Авторы рассчитывают индивидуальный рейтинг преподавателей на основе шести видов деятельности: учебно-методическая работа, научно-методическая работа и НИР, научно-исследовательская работа студентов,

повышение квалификации, организационно-методическая, воспитательная и общественная работа и оценка выполненных работ [172, с. 11-14].

В исследованиях автора М. Р. Бечвая предложены инструменты, позволяющие провести оценку результативности деятельности профессорско-преподавательского состава образовательных организаций на основании заданных критериев и определить размер стимулирующих выплат. На основе порталных технологий была разработана система учета и анализа рейтинговых показателей преподавателей, а определение размера стимулирующих выплат осуществляется на основе балльно-факторного метода [173, с. 51-52].

Представляет интерес методика оценки эффективности трудовой деятельности преподавателей учреждений ВПО, предложенная К. В. Рочевым индексная система сравнительной оценки деятельности профессорско-преподавательского состава. Она основана на таких видах работ, как учебно-воспитательная и культурно-просветительская деятельность, методическая работа, подготовка научных кадров, научно-исследовательская и инновационная деятельность, повышение квалификации и творческого потенциала и организационно-управленческая и коммуникационная деятельность [174, с. 50-51].

Однако, несмотря на значительный вклад всех исследователей в вопросы методического обеспечения оценки эффективности трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО, данные подходы не лишены некоторой доли субъективизма и определенных неудобств. В основном они сопряжены с ориентацией на формальные критерии профессионально-квалификационного уровня преподавателей, громоздкостью систем показателей и расчетов и отсутствием адекватной системы сбора и анализа информации.

Таким образом, на основании изучения вышеуказанных подходов к оценке результативности труда преподавателей учреждений ВПО предложена система показателей, позволяющих оценить все аспекты трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава, состоящая из трех блоков – учебно-методического, организационно-методического и научного (табл. 3.1).

Представленная система включает 24 показателя трудовой деятельности преподавателей учреждений ВПО, которые базируются на основании учебно-методических комплексов (УМК) и отчетов кафедр, методических разработок, отчетов по научно-исследовательской, научных публикаций и другой информации, предоставляемой кафедрами в различной отчетной документации.

Таблица 3.1 – Система показателей оценки трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО
(разработано автором) [167, с. 74-75]

№ п/п	Показатель	Весовой коэффициент показателя	Весовой коэффициент блока
1	2	3	4
1. Учебно-методический блок			
1.1.	Разработка и чтение нового курса/спецкурса/авторского курса дисциплин:	0,2	0,4
	- 1 курс – 3 балла		
	- 2 курса и более – 6 баллов		
1.2.	Разработка и чтение курса с помощью мультимедийных технологий:	0,1	
	- 1 курс – 1,5 балла		
	- 2 курса и более – 3 балла		
1.3.	Разработка и оформление УМК учебной дисциплины:	0,15	
	- за каждый УМК ранее читаемой дисциплины – 1 балл		
	- за каждый УМК новой дисциплины – 1,5 балла		
1.4.	Помощь в разработке и оформлении УМК учебной дисциплины:	0,05	
	- за каждый УМК ранее читаемой дисциплины – 0,2 балла		
	- за каждый УМК новой дисциплины – 0,4 балла		
1.5.	Экспертная оценка УМК учебной дисциплины:	0,1	
	- за каждый УМК ранее читаемой дисциплины – 0,3 балла		
	- за каждый УМК новой дисциплины – 0,5 балла		
1.6.	Обновление УМК учебной дисциплины:	0,05	
	- за каждый УМК ранее читаемой дисциплины – 0,2 балла		
	- за каждый УМК новой дисциплины – 0,4 балла		
1.7.	Разработка электронной версии УМК учебной дисциплины – 0,3 балла за каждый	0,05	

1	2	3	4
1.8.	Разработка программы повышения квалификации и дополнительного профессионального образования, соответствующих принципам непрерывного образования и использующих новые ИТ – 2,5 балла за каждую	0,15	
1.9.	Разработка и имплементация в учебном году инновационных методов обучения – 2,5 балла за каждый	0,15	
2. Организационно-методический блок			
2.1.	Повышение квалификации:	0,1	0,3
	- на международном уровне – 1,5 балла		
	- на государственном уровне – 1 балл		
2.2.	- на вузовском уровне – 0,5 балла		
	Оформление заявки на участие в грантах:	0,05	
	- на международном уровне – 1 балл		
- на государственном уровне – 0,5 балла			
2.3.	Участие в грантах в качестве руководителя:	0,25	
	- на международном уровне – 2 балла		
2.4.	- на государственном уровне – 1,5 балла	0,15	
	Участие в грантах в качестве исполнителя:		
	- на международном уровне – 1,5 балла		
2.5.	- на государственном уровне – 1 балл	0,05	
	Оформление заявки на получение патента:		
2.6.	- зарубежного – 1 балл	0,3	
	- государственного – 0,5 баллов		
	Получение патента:		
2.7.	- зарубежного – 4 балла	0,05	
	- государственного – 3 балла		
2.8.	Участие в хозяйственных и бюджетных научно-исследовательских работах – 1,5 балла за каждое	0,05	
2.8.	Участие в инновационных проектах/творческих объединениях – 1,5 балла за каждое	0,05	
3. Научный блок			
3.1.	Научные публикации, индексируемые в ИАСНЦ, единоличные:	0,25	0,3
	- Scopus, Web of Science – 1,5 балла за каждую		
	- РИНЦ – 0,3 баллов за каждую		
3.2.	Научные публикации, индексируемые в ИАСНЦ, в соавторстве:	0,16	
	- Scopus, Web of Science – 1 балл за каждую		
3.3.	- РИНЦ – 0,2 балла за каждую	0,16	
	Научные публикации в изданиях из списка ВАК:		
3.4.	- единоличные – 1 балл за каждую;	0,1	
	- в соавторстве – 0,5 балла за каждую		
	Тезисы докладов на конференциях единоличные:		
3.4.	- международного уровня – 0,6 балла за каждый	0,1	
	- регионального уровня – 0,4 балла за каждый		
	- вузовского уровня – 0,2 балла за каждый		

1	2	3	4
3.5.	Тезисы докладов на конференциях в соавторстве:	0,09	
	- международного уровня – 0,3 балла за каждый		
	- регионального уровня – 0,2 балла за каждый		
3.6.	Руководство студентом при подготовке тезисов докладов на конференциях:	0,09	
	- международного уровня – 0,3 балла за каждое		
	- регионального уровня – 0,2 балла за каждое		
3.7.	Подготовка работ на конкурсы студенческих НИР:	0,15	
	- международного уровня – 1 балл за каждую		
	- регионального уровня – 0,7 баллов за каждую		
	- вузовского уровня – 0,5 баллов за каждую		

Расчет каждого коэффициента величины трудового вклада конкретного *i*-го преподавателя в трудовую деятельность организации осуществляется на основе показателей, представленных в табл. 3.1, где каждому из показателей методом экспертной оценки назначается балл и весовой коэффициент, демонстрирующий степень его значимости. Задача экспертной комиссии состоит в присвоении каждому показателю трудовой деятельности баллов по критерию значимости от 0 (наименее значимый) до 10 (наиболее значимый), а также весовых коэффициентов каждого показателя и блоков показателей. Общая сумма баллов по каждому блоку показателей, как и в совокупности трех блоков, равна 1. Следует отметить, что в зависимости от приоритетных целей и задач как отдельных кафедр, так и образовательных организаций в целом экспертная комиссия не исключает возможности корректировки баллов и весовых коэффициентов отдельных показателей и целых блоков [167, с. 75].

Значение величины трудового вклада конкретного преподавателя в трудовую деятельность учреждения ВПО по каждому блоку показателей отдельно рассчитывается по формуле [167, с. 75-76]:

$$k_i = x_{i1}dw_{i1} + x_{i2}dw_{i2} + x_{i3}dw_{i3} \dots + x_{in}dw_{in}, \quad (3.1)$$

где $x_{i1}, x_{i2}, x_{i3}, x_{in}$ – баллы отдельных показателей каждого блока, отражающие вклад конкретного преподавателя в трудовую деятельность;

$dw_{i1}, dw_{i2}, dw_{i3}, dw_{in}$ – весовые коэффициенты отдельных показателей каждого блока, отражающие их значимость.

Таким образом, интегральный коэффициент трудового вклада конкретного преподавателя в трудовую деятельность предлагается рассчитывать по формуле [167, с. 76]:

$$K_i = k_1 DW_1 + k_2 DW_2 + k_3 DW_3, \quad (3.2)$$

где k_1, k_2, k_3 – величины трудового вклада конкретного преподавателя в каждый блок трудовой деятельности – учебно-методический, организационно-методический и научный соответственно;

DW_1, DW_2, DW_3 – весовые коэффициенты, отражающие значимость каждого блока трудовой деятельности преподавателя – учебно-методический, организационно-методический и научный соответственно.

Итоговым шагом определения является его корректировка на величину занимаемой на кафедре ставки [167, с. 76]:

$$K_{iR} = K_i * R_i * K_c, \quad (3.3)$$

где K_{iR} – коэффициент трудового вклада конкретного преподавателя в трудовую деятельность с учетом занимаемой ставки;

R_i – величина ставки, занимаемой на кафедре i -м преподавателем;

K_c – корректирующий коэффициент оплаты труда преподавателей различных разрядов.

Для определения корректирующего коэффициента оплаты труда преподавателей разных разрядов следует обратиться к Постановлению Правительства Донецкой Народной Республики от 13 декабря 2021 г. № 99-2 «О внесении изменений в Постановление Президиума Совета Министров Донецкой

Народной Республики от 18 апреля 2015 г. № 6-4 «Об оплате труда работников на основе Единой тарифной сетки разрядов и размеров должностных окладов (тарифных ставок) по оплате труда работников учреждений, предприятий, заведений и организаций отдельных отраслей бюджетной сферы»» [175]. За единицу принимается минимальное значение должностного оклада преподавателя 16 разряда в соответствии с Единой тарифной сеткой разрядов и размеров должностных окладов (тарифных ставок) по оплате труда работников учреждений, заведений и организаций отдельных отраслей бюджетной сферы. Коэффициенты для преподавателей, имеющих более высокий разряд, определяются как частное суммы соответствующего разряду должностного оклада на сумму должностного оклада преподавателя 16 разряда (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Определение корректирующего коэффициента оплаты труда преподавателей различных разрядов (разработано автором) [167, с. 77]

Должность	Тарифный разряд	Величина должностного оклада, руб.	Корректирующий коэффициент, K_c
Ассистент	16	24968,00	1,00
Старший преподаватель	17	26845,00	1,08
Доцент (без звания)	16	24968,00	1,00
	17	26845,00	1,08
Доцент	19	30606,00	1,23
Профессор	20	32570,00	1,30
Заведующий кафедрой (профессор)	21	34450,00	1,38

Следующим этапом расчета является определение размера средств из внебюджетного спецфонда учреждения ВПО, который служит источником стимулирующих выплат.

Как показывает практика, в настоящее время во многих образовательных учреждениях наблюдаются недостаточная прозрачность и некорректность в распределении средств спецфонда, выражающиеся в существенной диспропорции размеров дополнительных выплат к должностному окладу, получаемых различными категориями сотрудников. Стоит отметить, что во многих учреждениях ВПО отсутствуют выплаты из внебюджетных средств профессорско-

преподавательскому составу. Одним из путей решения данной проблемы является распределение средств согласно количеству ставок в каждом структурном подразделении (факультете).

Таким образом, величина внебюджетного фонда оплаты и стимулирования трудовой деятельности преподавателей отдельных факультетов определяется по формуле [167, с. 77]:

$$C\Phi_k = \frac{C\Phi_{\text{вуз}}}{\sum R_{\text{вуз}}} * \sum R_{\phi}, \quad (3.4)$$

где $C\Phi_k$ – размер внебюджетного фонда оплаты и стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава факультета;

$C\Phi_{\text{вуз}}$ – размер внебюджетного фонда оплаты и стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава;

$\sum R_{\text{вуз}}$ – общее количество ставок профессорско-преподавательского состава в учреждении ВПО согласно штатному расписанию;

$\sum R_{\phi}$ – общее количество ставок профессорско-преподавательского состава факультета согласно штатному расписанию.

На следующем этапе объем внебюджетных средств делится на такие части [167, с. 77]:

фонд материального стимулирования по итогам оценки личного трудового вклада преподавателей трудовую деятельность учреждения ВПО – 50% от общего объема внебюджетных средств;

премиальный фонд, предназначенный для разовых премиальных выплат за разные виды работ – 40% от общего объема внебюджетных средств;

резервный фонд, предназначенный для обеспечения социальных гарантий и льгот сотрудников – 10% от общего объема внебюджетных средств.

В заключение рассчитывается стимулирующей выплаты на основе коэффициента трудового вклада преподавателя в трудовую деятельность учреждения ВПО. Он осуществляется по формуле [167, с. 77]:

$$CB = K_{iR} * \frac{C\Phi_{\text{стим}}}{\sum_{i=1}^n K_{iR}}, \quad (3.5)$$

где CB – размер стимулирующих выплат на основе коэффициента трудового вклада конкретного преподавателя в трудовую деятельность;

$C\Phi_{\text{стим}}$ – размер фонда материального стимулирования по итогам оценки личного трудового вклада преподавателей в трудовую деятельность;

n – общее количество ставок профессорско-преподавательского состава на факультете согласно штатному расписанию.

Исходя из вышеизложенного, разработанную методику расчета индивидуальных стимулирующих выплат на основе коэффициента личного трудового вклада можно представить в виде схемы (рис. 3.2) [167, с. 78].



Рисунок 3.2 – Методика расчета индивидуальных стимулирующих выплат на основе коэффициента личного трудового вклада (разработано автором)

С целью интерпретации указанной методики расчета индивидуальных стимулирующих выплат на основе коэффициента личного трудового вклада необходимо продемонстрировать ее действие на практике. Однако ввиду закрытости статистических данных относительно размеров фондов оплаты труда и заработной платы профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО Донецкой Народной Республики целесообразно воспользоваться опытом Российской Федерации. Так, для расчета индивидуальной стимулирующей выплаты были использованы финансовые данные одного из учреждений ВПО Челябинской области, а данные для определения коэффициента трудового вклада были получены путем экспертной оценки от преподавателей учреждений ВПО Донецкой Народной Республики. Расчет индивидуальных стимулирующих выплат профессорско-преподавательскому составу на основе коэффициента личного трудового вклада на примере факультета продемонстрирован в Приложении 3.

В заключение целесообразно произвести оценку экономической и социальной эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава с учетом внедренной методики расчета индивидуальной стимулирующей выплаты. Экономическая эффективность отражает результативность стимулирующей функции заработной платы посредством сравнения трудозатрат и результатов труда преподавателей. Показатель экономической эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава рассчитывается по формуле:

$$ПЭЭ_{\phi} = \frac{I_{зп\phi}}{I_{пт\phi}}, \quad (3.6)$$

где $I_{зп\phi}$ – индекс средней заработной платы факультета;

$I_{пт\phi}$ – индекс средней производительности труда факультета.

Индекс средней заработной платы факультета рассчитывается по формуле:

$$I_{зп\phi} = \frac{\bar{зп}_{\phi 0}}{\bar{зп}_{\phi Б}}, \quad (3.7)$$

где $\overline{ЗП}_{\phi O}$ – средняя заработная плата по факультету за отчетный период;

$\overline{ЗП}_{\phi B}$ – средняя заработная плата по факультету за базисный период.

Индекс средней производительности труда факультета рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{ПТ}\phi} = \frac{\Sigma R_{\phi O}}{\Sigma R_{\phi B}}, \quad (3.8)$$

где $\Sigma R_{\phi O}$ – общее количество ставок профессорско-преподавательского состава факультета согласно штатному расписанию за отчетный период;

$\Sigma R_{\phi B}$ – общее количество ставок профессорско-преподавательского состава факультета согласно штатному расписанию за базисный период.

Социальная эффективность заработной платы профессорско-преподавательского состава с учетом внедренной методики расчета индивидуальной стимулирующей выплаты отражает то, как заработная плата обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы и удовлетворяет минимальные потребности работника. Исходя из сути данного показателя, он может быть определен как соотношение средней заработной платы за определенный период к уровню минимального потребления за отчетный период. Показателем, отражающим уровень минимального потребления, является прожиточный минимум (в данном случае, для трудоспособного населения). Таким образом, показатель социальной эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава рассчитывается по формуле:

$$\text{ПСЭ}_{\phi} = \frac{\overline{ЗП}_{\phi O}}{\text{ПМ}_O}, \quad (3.9)$$

где ПМ_O – размер прожиточного минимума за отчетный период.

Оценка экономической и социальной эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО с учетом внедренной методики расчета индивидуальной стимулирующей выплаты позволяет определить не только результативность стимулирующей функции заработной платы, но и

выявить слабые стороны в организации труда профессорско-преподавательского состава и наметить пути совершенствования трудовых процессов.

Проведем анализ экономической эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава с учетом внедренной методики расчета индивидуальной стимулирующей выплаты (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Анализ экономической эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО
(составлено автором)

Показатель Структурное подразделение	Система оплаты труда 1 (без стимулирующих выплат)		Система оплаты труда 2 (со стимулирующими выплатами)		I _{ЗПф}	I _{ПТф}	ПЭЭ _ф
	$\bar{ЗП}_{фБ}$, руб.	$\Sigma R_{фБ}$	$\bar{ЗП}_{фО}$, руб.	$\Sigma R_{фО}$			
Факультет № 1	64503,21	28	72290,36	28	1,12	1	1,12

Данные табл. 3.3 свидетельствуют о росте уровня средней заработной платы по факультету, а также о его увеличении более быстрыми темпами по сравнению с производительностью труда, что обусловлено, в первую очередь, начислением дополнительной стимулирующей выплаты.

Аналогичным образом проведем анализ социальной эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО с учетом внедренной методики расчета индивидуальной стимулирующей выплаты (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Анализ социальной эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО
(составлено автором по [176])

Показатель Структурное подразделение	Уровень прожиточного минимума, руб.	Система оплаты труда 1 (без стимулирующих выплат)		Система оплаты труда 2 (со стимулирующими выплатами)	
		$\bar{ЗП}_{фБ}$, руб.	ПСЭ _{фБ}	$\bar{ЗП}_{фО}$, руб.	ПСЭ _{фО}
Факультет № 1	11879,5	64503,21	5,43	72290,36	6,09

Данные табл. 3.4 демонстрируют существенный рост (12,07%) социальной эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО, обусловленный начислением дополнительной стимулирующей выплаты.

На основании вышеизложенного можно говорить о том, что результаты оценки экономической и социальной эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава образовательных учреждений с учетом внедренной методики расчета индивидуальной стимулирующей выплаты носят позитивный характер и обосновывают целесообразность проведенных преобразований, не нарушая принципов экономической и социальной справедливости.

Таким образом, для установления зависимости между размером материального вознаграждения и результатами трудовой деятельности преподавателей учреждений высшего профессионального образования, разработан механизм материального стимулирования, основанный на оценке личного вклада преподавателя в трудовую деятельность.

Основной целью представленного механизма является оказание стимулирующего воздействия на преподавателей учреждений высшего профессионального образования в осуществлении трудовой деятельности. Данный механизм способен охватывать все категории преподавателей независимо от образования, квалификации, наличия ученых степеней, званий и трудового стажа, потому что в его основе лежат не только формальные критерии, но и конкретные качественные результаты трудовой деятельности сотрудника.

В целом, проведение качественной оценки итогов трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава и применение на основе ее результатов соответствующего стимулирующего инструментария призвано мотивировать сотрудников к достижению как личных целей и результатов, так и целей и результатов образовательной организации.

3.2. Инновационно ориентированная трудовая среда как инструмент нематериального стимулирования работников учреждений высшего профессионального образования

Динамичность окружающей среды современной системы высшего образования требует от руководства образовательных организаций эффективного управления, которое способно обеспечить высокое качество, инновационность и конкурентоспособность образовательной организации на рынке образовательных услуг. Одним из ключевых аспектов управления образовательной организацией является стимулирование ее сотрудников к эффективной трудовой деятельности. Разработка и применение на практике адекватных современным условиям стимулирующих механизмов является одним из необходимых условий успешного управления даже ограниченной системой жестких требований и стандартов организаций высшего образования. Данный процесс в системе образования становится еще более актуальным, поскольку человеческий ресурс в ней является самым восприимчивым фактором системы управления, а эффективное стимулирование профессорско-преподавательского состава является одним из наиболее значимых факторов, влияющих на качество образовательных услуг и конкурентоспособность образовательной организации [177, с. 18].

Вместе с тем, недостаточная проработанность политики стимулирования трудовой деятельности является в настоящее время проблемой значительного количества образовательных учреждений. Одной из особенностей политики стимулирования трудовой деятельности в образовательных организациях является недостаточно эффективное применение руководством нематериальных стимулов [177, с. 156].

Несмотря на то, что природа материального и нематериального стимулирования имеет много общего, степень их воздействия на конкретного сотрудника может существенно различаться. Так, на характер воздействия способны оказывать влияние такие макро- и микрофакторы, как уровень

социально-экономического развития, общественный строй и традиции, менталитет, а также уровень материального благосостояния, социальный статус, уровень образования, пол и возраст каждого конкретного сотрудника. Поэтому при разработке системы стимулирования необходимо учитывать, что экономическое стимулирование не является единственным и универсальным рычагом воздействия на трудовую активность сотрудников образовательной организации. Влияние экономических стимулов может оказать существенное влияние на низкоквалифицированных работников, чей труд не требует ни высокой квалификации и профессионализма, ни больших морально-психологических усилий, однако на преподавателей образовательных организаций, занятых творческим научным и педагогическим трудом, может произвести обратный эффект [178, с. 156-157].

Поэтому руководству образовательных учреждений необходимо понимать, что дальнейшее их развитие требует не только структурных управленческих и учебно-методических, но и аксиологических преобразований, подразумевающих изменение в структуре ценностей, норм и трудовой атмосферы, в которых протекает деятельность организации, то есть насущной задачей является формирование инновационно ориентированной трудовой среды как инструмента нематериального стимулирования сотрудников [177, с. 19].

Под инновационно ориентированной трудовой средой понимается комплексная саморегулируемая система организационно-управленческих и материальных условий, обеспечивающих у профессорско-преподавательского состава достаточный уровень стимулирования к трудовой деятельности [177, с. 19].

Таким образом, формирование в учреждениях ВПО принципиально новой – инновационной – трудовой среды как инструмента нематериального стимулирования высокого качества труда преподавателей, должно стать одним из ключевых приоритетов в рамках реформирования системы стимулирования трудовой деятельности в сфере высшего профессионального образования. Такая среда позволит сотрудникам в полной мере удовлетворить сопряженные с трудовой деятельностью потребности путем эффективной работы по достижению

общеорганизационных и личностных целей. Актуальность создания, развития и поддержания в учреждениях ВПО инновационно ориентированной трудовой среды детерминирована тем, что формируемая в ее рамках система трудовых ценностей, норм и установок главным образом направлена на стимулирование трудового поведения посредством создания атмосферы творчества и сотрудничества, что наиболее положительно сказывается на результативности трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава [177, с. 19].

К основным характеристикам инновационно ориентированной трудовой среды относятся [177, с. 20]:

признание справедливости как основы мотивации и стимулирования трудового коллектива;

признание административных, вспомогательных работников и преподавателей основной ценностью организации;

разделение общечеловеческих морально-этических ценностей;

сотрудничество руководства и подчиненных как единой команды, члены которой оказывают друг на друга взаимное влияние;

высокое качество преподавательской, научно-исследовательской и инновационной деятельности;

ориентация на долговременные стратегические цели;

корреляция интересов руководства и сотрудников;

четкое делегирование обязанностей, полномочий и зон ответственности;

прозрачность информационных потоков;

развитая система материального вознаграждения сотрудников;

поощрение личной инициативы сотрудников в сочетании с ответственностью за результаты труда;

открытость и готовность сотрудников выражать собственное мнение и готовность руководства принимать противоположную точку зрения;

непрерывное повышение квалификации сотрудников;

обеспечение возможности профессионального и карьерного роста сотрудников.

Взаимосвязь стимулирования трудовой деятельности и инновационно ориентированной трудовой среды учреждения ВПО продемонстрирована на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Взаимосвязь стимулирования трудовой деятельности и инновационно ориентированной трудовой среды учреждений ВПО (разработано автором) [177, с. 21]

Таким образом, от уровня стимулирования трудовой деятельности зависит трудовое поведение сотрудников образовательного учреждения, степень их заинтересованности в его эффективном функционировании и вовлеченности во все сферы деятельности, соблюдение ценностных норм и традиций учреждения, а также желание и готовность сотрудников быть носителями и распространителями инновационной культуры не только внутри образовательного учреждения, но и за

его пределами. То есть, формирование эффективной инновационно ориентированной трудовой среды в определенной мере обуславливается поведением сотрудников, их отношением к трудовой деятельности, к коллективу, руководству и организации в целом [177, с. 20].

В табл. 3.5 предпринята попытка объединить и систематизировать основные компоненты (тенденции, характеристики, принципы, условия и механизмы) формирования инновационно ориентированной трудовой среды.

Для формирования инновационно ориентированной трудовой среды целесообразно разработать ряд мероприятий, способствующих стимулированию трудовой активности профессорско-преподавательского состава, состоящий из девяти последовательных этапов: подготовительного, рекрутингового, аналитического, стратегического, оценочного, методического, обучающего, реализационного и мониторингового [177, с. 20].

На первом или подготовительном этапе руководство образовательной организации принимает решение о формировании инновационно ориентированной трудовой среды. Так как руководители являются высококвалифицированными специалистами и авторитетными учеными, имеющими влияние как на научное сообщество в целом, так и на вверенный им профессорско-преподавательский коллектив, в частности, они имеют возможность формировать и устанавливать в образовательной организации правила и нормы трудового поведения. Организационный вектор руководства, используемые им организационные и административные ресурсы, а также личная демонстрация примеров приверженности к инновационной культуре являются для сотрудников одними из ключевых детерминант трудового поведения [177, с. 20-21].

Таким образом, руководство образовательной организации должно создавать и поддерживать в коллективе такой морально-психологический климат, при котором сотрудники будут максимально задействованы в процессе формирования эффективной инновационно ориентированной трудовой среды [177, с. 21].

Таблица 3.5 – Основные компоненты формирования инновационно ориентированной трудовой среды (ИОТС) учреждений ВПО (разработано автором по [179-181])

Тенденции	Характеристики	Принципы	Условия	Механизмы
1	2	3	4	5
<p>1. Максимально возможное сближение внешнего и внутреннего звена инновационной среды учреждения ВПО.</p> <p>2. Координация научно-исследовательской и инновационной деятельности учреждения ВПО с потребностями экономики и бизнеса, и социально-политическими особенностями региона, в котором функционирует учреждение ВПО.</p> <p>3. Усиление влияния информационных технологий и цифровизации на скорость становления инновационно ориентированной среды.</p>	<p>1. Ориентация на формирование единства и непрерывности установок профессионального и личностного развития сотрудников.</p> <p>2. Повышение значения творческой инициативы и научного сотрудничества.</p> <p>3. Активное внедрение инноваций в образовательный процесс, вариабельность методов обучения.</p> <p>4. Индивидуальный подход к делегированию полномочий среди сотрудников в соответствии с их личностными качествами.</p> <p>5. Создание атмосферы творчества и психологического комфорта в преподавательской среде с целью максимальной продуктивности.</p>	<p>1. Структурированность и концептуальность трудовой деятельности учреждения ВПО.</p> <p>2. Перманентность и системность трудовой деятельности учреждения ВПО.</p> <p>3. Сопряженное развитие инноваций в различных направлениях деятельности учреждения ВПО.</p> <p>4. Восприимчивость к новейшим достижениям науки, общественным трендам.</p> <p>5. Вовлеченность работников в процессы управления.</p> <p>6. Профессиональное единство руководящего, административного и педагогического состава.</p> <p>7. Ориентация на результат.</p> <p>8. Постоянное совершенствование.</p>	<p>1. Информационное обеспечение системы управления учреждением ВПО.</p> <p>2. Корреляция содержания получаемой информации и функциональных особенностей управленческой структуры учреждения ВПО.</p> <p>3. Системный подход к анализу стимулирования трудовой деятельности с учетом особенностей конкретного сотрудника и конкретных ситуаций.</p> <p>4. Комплексно-целевое планирование трудовой деятельности.</p> <p>5. Формирование целостной и эффективной системы контроля.</p> <p>6. Рациональное распределение управленческих обязанностей.</p>	<p>1. Установление одного из векторов деятельности учреждения ВПО на развитие стимулирования трудовой деятельности.</p> <p>2. Формирование зоны трудового комфорта с целью поощрения творческой и инновационной инициативы.</p> <p>3. Разработка программно-методического и научного обеспечения трудовой деятельности.</p> <p>4. Стимулирование трудовой деятельности преподавателей в соответствии с их особенностями и интересами на основе свободного выбора тем и содержания разработок [181, с. 15].</p>

1	2	3	4	5
<p>4. Активизация и усиление коммерческой составляющей деятельности учреждения ВПО.</p> <p>5. Усиление влияния социального компонента на формирование ИОТС учреждения ВПО.</p> <p>6. Корреляция индивидуальных, общественных и национальных факторов с целью повышения результативности подготовки квалифицированных кадров.</p> <p>7. Укрепление взаимосвязи индивидуальных и общественных интересов в сфере трудовой деятельности, выстраивание вектора на формирование единого образовательного пространства региона, в котором функционирует учреждение ВПО [179, с. 12].</p>	<p>6. Всесторонняя поддержка инновационных тенденций со стороны руководства учреждения ВПО.</p> <p>7. Направленность деятельности руководящих звеньев учебных заведений на внедрение инновационных методик.</p> <p>8. Формирование комплекса факторов, способствующих развитию, реализации и востребованности креативных способностей сотрудников.</p>	<p>9. Внутри- и межвузовское сотрудничество в рамках образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности.</p> <p>10. Целостность и сочетание классических и инновационных методов в работе учреждения ВПО.</p> <p>11. Широкое внедрение инноваций в образовательный процесс.</p> <p>12. Общность действий главных и второстепенных звеньев структуры учреждения ВПО.</p> <p>13. Упреждение у сотрудников учреждения ВПО общественных и личных потребностей.</p> <p>14. Индивидуальный подход, ориентированный на личностные особенности сотрудника.</p> <p>15. Формирование единой социокультурной среды учреждения ВПО с целью развития личностного культурного опыта сотрудников.</p>	<p>7. Формирование у сотрудников чувства ответственности за выполнение поставленных задач, поощрение принципов разумной демократии в учреждении ВПО [180].</p>	

Следующим этапом является формирование рабочей группы, ответственной за реализацию процесса формирования инновационно ориентированной трудовой среды. В ее состав предполагается включать как сотрудников из числа руководителей образовательного учреждения, так и инициативных преподавателей различных возрастов и категорий. При этом следует понимать, что основными организаторами мероприятий и работ по формированию инновационно ориентированной трудовой среды являются сотрудники руководящего звена образовательного учреждения [177, с. 21].

Третьим этапом является анализ факторов формирования инновационно ориентированной трудовой среды. Факторы, оказывающие воздействие на формирование инновационно ориентированной трудовой среды, предлагается разделить на внешние и внутренние, в зависимости от сферы их влияния. Для оценки влияния вышеуказанных факторов на формирование инновационно ориентированной трудовой среды применен метод экспертных оценок (в виде анкетирования), основная задача которого заключается в осуществлении группой экспертов интуитивно-логического анализа указанной проблемы и последующей количественной и качественной обработкой полученных результатов. Использование метода экспертных оценок осуществляется в четыре последовательных этапа: определение целей исследования; формирование экспертной группы; проведение анкетирования; анализ и интерпретация результатов.

Целью исследования является оценка степени влияния факторов на формирование инновационно ориентированной трудовой среды в учреждениях ВПО Донецкой Народной Республики.

На втором этапе в качестве экспертов были привлечены специалисты, обладающие наибольшей степенью компетентности в сфере высшего профессионального образования, а именно специалисты из числа профессорско-преподавательского состава ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет», ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет». При формировании экспертной группы учитывался тот факт, что при недостаточном

количестве экспертов наблюдается излишнее влияние оценки каждого отдельного эксперта, а при большом их количестве затруднительно выработать единое мнение. В качестве рекомендации в состав экспертной группы предложено включить 10 компетентных специалистов.

На третьем этапе было проведено исследование степени влияния факторов на формирование инновационно ориентированной трудовой среды в учреждениях ВПО Донецкой Народной Республики. Процедура проводится по специально разработанной авторской анкете с перечнем внешних и внутренних факторов и включает в себя три этапа:

1. Определение веса каждого фактора, способного оказать влияние на формирование инновационно ориентированной трудовой среды. Вес каждого фактора оценивается по шкале от 1 до 3:

1 – незначительное влияние, любое изменение фактора практически не влияет на формирование инновационно ориентированной трудовой среды;

2 – только значительное изменение фактора способно оказать заметное влияние на процесс формирования инновационно ориентированной трудовой среды;

3 – значительное влияние, любое изменение фактора влечет за собой изменения в процессе формирования инновационно ориентированной трудовой среды.

2. Присвоение экспертами оценки каждому фактору, соответствующей, по их мнению, степени влияния на процесс формирования инновационно ориентированной трудовой среды. Оценивание проводится по 5-балльной шкале по возрастанию влияния фактора.

3. Расчет реальной значимости каждого фактора, оказывающего влияние на процесс формирования инновационно ориентированной трудовой среды.

Результаты экспертной оценки факторов, влияющих на формирование инновационно ориентированной трудовой среды в учреждениях ВПО Донецкой Народной Республики представлены в табл. 3.6 и на рис. 3.4.

Таблица 3.6 – Оценка факторов, влияющих на формирование инновационно ориентированной трудовой среды учреждений ВПО (составлено автором)

Фактор	Вес	Оценки экспертов										Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Внешние факторы													
Общее социально-экономическое и политическое положение региона	3	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4,0	0,27
Общее культурное положение региона	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	1	1,7	0,04
Общее состояние системы высшего образования	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0	0,33
Уровень инновационности региона	2	4	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3,1	0,14
Уровень научно-технического развития региона	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3,2	0,14
Состояние и конъюнктура рынка услуг высшего образования в регионе	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4,7	0,31
Уровень правового обеспечения системы высшего образования	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2,9	0,13
Внутренние факторы													
Уровень управления трудовыми ресурсами учреждения ВПО	3	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4,2	0,28
Применение инновационных технологий в образовательном и преподавательском процессе	2	2	2	2	3	2	3	4	4	3	3	2,8	0,12
Уровень системы стимулирования труда, применение материальных и нематериальных стимулов	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4,6	0,31
Стиль руководства в учреждении ВПО	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4,3	0,29
Морально-психологический климат в коллективе	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,9	0,33

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Характер горизонтальных и вертикальных коммуникаций в учреждении ВПО	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3,5	0,16
Характер взаимоотношений между руководством и сотрудниками учреждения ВПО	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4,6	0,31
Характер взаимоотношений между административным и профессорско-преподавательским составом	2	4	3	3	3	4	3	2	4	2	3	3,1	0,14
Характер взаимоотношений профессорско-преподавательского состава	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4,2	0,28
Общий уровень организационной культуры в учреждении ВПО	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3,5	0,16
Общий уровень инновационной культуры в учреждении ВПО	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3,8	0,25

Таким образом, к числу факторов, оказывающих наибольшее влияние на формирование инновационно ориентированной трудовой среды в учреждениях ВПО Донецкой Народной Республики, относятся общее состояние системы высшего образования и морально-психологический климат в коллективе. Также среди наиболее значимых факторов оказались состояние и конъюнктура рынка услуг высшего образования в регионе, уровень системы стимулирования труда и характер взаимоотношений между руководством и сотрудниками образовательной организации. Наименьшее значение на формирование инновационно ориентированной трудовой среды, по мнению экспертов, оказывает общее культурное положение региона.

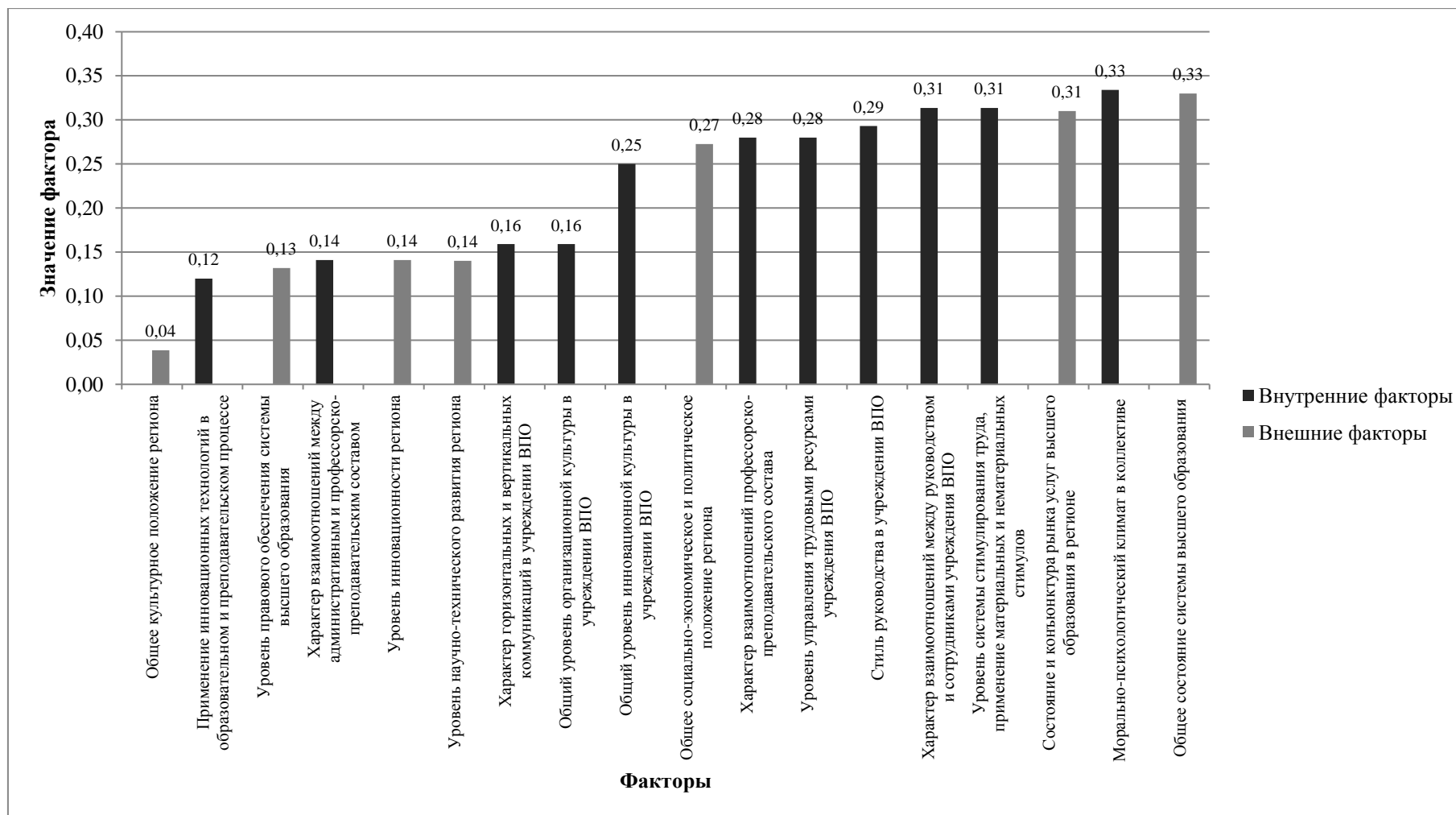


Рисунок 3.4 – Результаты оценки факторов, влияющих на формирование инновационно ориентированной трудовой среды учреждений ВПО (составлено автором)

Четвертым этапом формирования инновационной ориентированной трудовой среды является определение на основе анализа внешних и внутренних факторов стратегических целей и задач учреждения ВПО. Стратегическими целями в рамках инновационно ориентированной трудовой являются [182, с. 222]:

- формирование или повышение имиджа учреждения в регионе;
- повышение качества подготовки и, соответственно, востребованности выпускников на рынке труда;
- развитие научного и инновационного потенциала учреждения;
- интеграция научного, образовательного и инновационного процессов;
- формирование рынка научных разработок;
- создание и коммерциализация научных и образовательных продуктов;
- вовлечение профессорско-преподавательского состава, а также студентов учреждения в инновационный процесс и получение прибыли от него.

Достижение вышеуказанных стратегических целей требует решения следующих задач [182, с. 223]:

- создание единого информационного пространства учреждения;
- создание необходимых условий для привлечения профессорско-преподавательского состава, а также студентов в инновационный процесс;
- усиление роли учреждения как центра научных разработок;
- создание системы коммерциализации научных и образовательных разработок;
- внедрение в учебный процесс результатов инновационной деятельности;
- поиск новых форм организационной структуры образовательного учреждения.

Также необходимо обеспечить участие самого профессорско-преподавательского состава в обсуждении и определении стратегических целей и задач учреждения ВПО в вопросах его развития. С точки зрения инновационно ориентированной трудовой среды к ключевым целям и задачам можно отнести [177, с. 23]:

- формирование положительного имиджа учреждения и его репутации;

удовлетворение потребностей преподавателей в самореализации путем создания благоприятной среды, способствующей профессиональному росту и развитию.

Следующим этапом формирования инновационной ориентированной трудовой среды является оценка уже сформированных в учреждении ВПО аксиологических норм и установок, а также их мониторинг с целью выявления тех, которые нуждаются в дальнейшем развитии в соответствии с концепцией формирования инновационно ориентированной трудовой среды [177, с. 23].

На шестом этапе осуществляется выбор методов, средств и инструментов внедрения элементов инновационно ориентированной трудовой среды. Реализация данного этапа предполагает информирование всего коллектива о готовящихся изменениях, для чего руководством и рабочей группой проводятся различного рода ознакомительные мероприятия, общие собрания и совещания. Однако наиболее действенным методом на данном этапе является использование материальных стимулов, например, поощрение наиболее активных и инициативных преподавателей, принимающих участие в развитии и реализации идей инновационно ориентированной трудовой среды. Следует отметить, что данный этап формирования инновационно ориентированной трудовой среды является одним из наиболее сложных для реализации. Все меры по изысканию и применению вышеуказанных методов, средств и инструментов необходимо проводить максимально мягко и поступательно, потому как задействование жесткого административного ресурса не только не даст ожидаемых положительных результатов, но и может привести к серьезным негативным последствиям в виде полного неприятия и саботирования коллективом норм и принципов инновационно ориентированной трудовой среды [177, с. 23].

Седьмой этап предусматривает подготовку и реализацию программы мероприятий (семинаров, тренингов, коучингов, тьюториалов, фасилитаций и т.д.), посвященных инновационно ориентированной трудовой среде. На данном этапе происходит вовлечение всего профессорско-преподавательского состава в процесс управления стимулированием трудовой деятельности, поэтому необходимым

является обеспечение его исчерпывающей информацией о необходимости, преимуществах и перспективах проводимых преобразований. Успех вовлечения профессорско-преподавательского состава в процесс формирования инновационно ориентированной трудовой среды зависит от следующих факторов [177, с. 23-24]:

изменение у профессорско-преподавательского состава отношения к труду сквозь призму личного опыта переживания успехов организации, что требует проведения различных мероприятий, направленных на реализацию программы ее развития;

ориентация профессорско-преподавательского состава на результат;

систематическое вовлечение профессорско-преподавательского состава в управление стимулированием и учет мнения коллектива при принятии решений относительно него.

Восьмой этап заключается в непосредственном внедрении элементов инновационно ориентированной трудовой среды в общую трудовую среду организации. На данном этапе особое внимание должно уделяться формальной стороне взаимодействия руководства и коллектива, что находит свое отражение во внесении изменений в коллективный договор и правила внутреннего распорядка, а также систему материального и нематериального стимулирования. Следует отметить, что данный этап является ключевым в формировании инновационно ориентированной трудовой среды образовательного учреждения [177, с. 24].

Для закрепления в сознании профессорско-преподавательского состава основных принципов инновационно ориентированной трудовой среды необходимо оформить ее основные положения в виде определенного кодекса норм и правил организационного поведения. Осуществление данного шага направлено на формирование положительной репутации образовательного учреждения среди потребителей образовательных услуг, а также на развитие благоприятной трудовой среды как инструмента нематериального стимулирования профессорско-преподавательского состава [177, с. 24].

Заключительным этапом является мониторинг функционирования инновационно ориентированной трудовой среды, а также ее постоянная поддержка

и осуществление в случае необходимости мероприятий коррекционного характера. Мониторинг предполагает [177, с. 24]:

оценку глубины лояльности профессорско-преподавательского состава ценностям новой инновационно ориентированной трудовой среды;

оценку глубины понимания профессорско-преподавательским составом стратегических целей и задач деятельности образовательного учреждения;

оценку характера и глубины воздействия инновационно ориентированной трудовой среды на уровень удовлетворенности трудом коллектива, на организационную культуру и на морально-психологический климат в целом;

диагностику конфликтов и противоречий между целями и задачами образовательного учреждения и личными целями и задачами членов коллектива.

Процедура алгоритмизации элементов инновационно ориентированной трудовой среды учреждения ВПО в соответствии с его основными принципами представлена на рис. 3.5.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно выделить основные функции инновационно ориентированной трудовой среды, характеризующие целесообразность ее внедрения в образовательном учреждении (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Функции инновационно ориентированной трудовой среды
(составлено автором) [177, с. 25]

Функция	Характер проявления
1	2
Стимулирующая	1. Создание в организации соответствующих аксиологических установок, направленных на ориентацию профессорско-преподавательского состава на эффективную трудовую деятельность. 2. Создание благоприятного морально-психологического климата. 3. Формирование у профессорско-преподавательского состава лояльности к организации, а также чувства единения и сопричастности общему делу.
Координирующая	Выработка и регулирование правил и норм трудового и инновационного поведения профессорско-преподавательского состава.
Аналитико-мониторинговая	1. Определение линий поведения профессорско-преподавательского состава. 2. Возможность разработки мероприятий, корректирующих нежелательное поведение профессорско-преподавательского состава.
Коммуникационная	Формирование эффективных каналов взаимодействия всех субъектов трудовой деятельности посредством принятых норм и ценностей.

1	2
Оптимизирующая	1. Формирование адекватного восприятия профессорско-преподавательским составом своих задач. 2. Помощь в расстановке приоритетов трудовой деятельности. 2. Создание благоприятных условий для адаптации профессорско-преподавательского состава в коллективе.
Корреляционная	1. Повышение эффективности взаимодействия образовательного учреждения с внешней средой. 2. Усиление интеграции интересов образовательного учреждения и профессорско-преподавательского состава.

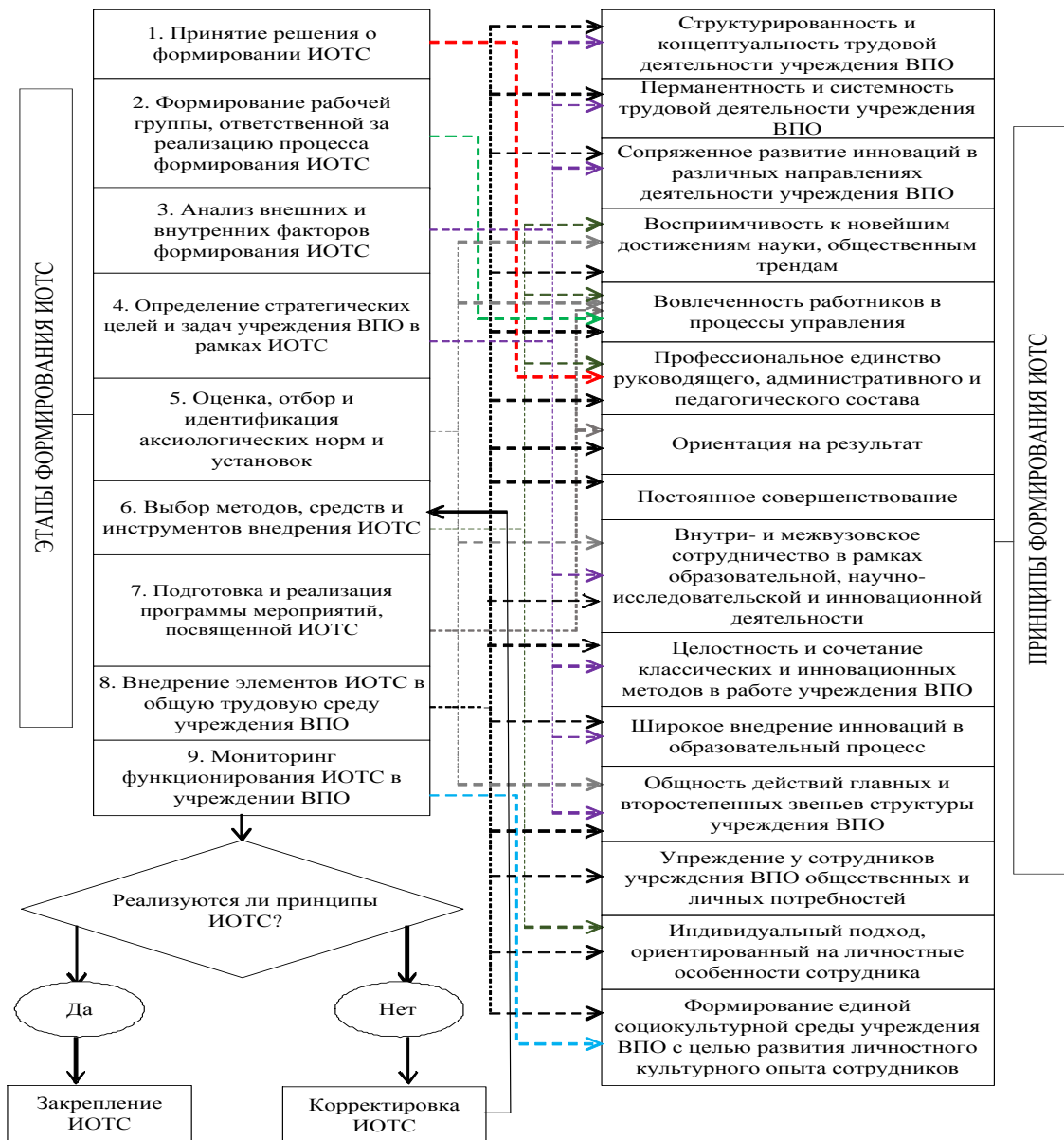


Рисунок 3.5 – Процедура алгоритмизации элементов инновационно ориентированной трудовой среды учреждений ВПО в соответствии с его основными принципами (разработано автором)

Инновационно ориентированная трудовая среда направлена на выполнение следующих взаимосвязанных функций: стимулирующей, координирующей, аналитико-мониторинговой, коммуникационной, оптимизирующей и корреляционной.

Таким образом, инновационно ориентированная трудовая среда направлена на создание благоприятных условий для полноценной творческой и профессиональной деятельности и развитие у сотрудников чувства организационной идентичности и лояльности своему учреждению, что в конечном итоге должно привести к повышению качества научно-образовательного процесса в образовательном учреждении и росту уровня его конкурентоспособности.

3.3. Система стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования

Формирование, внедрение и использование системы стимулирования трудовой деятельности преподавателей требует значительного количества серьезных организационных и административных изменений. Процесс стимулирования трудовой деятельности в образовательной организации детерминирует необходимость систематического адресного воздействия на преподавателей, которое обеспечивается процессом управления. Основополагающими и ключевыми элементами этого процесса являются непосредственно сотрудники, поскольку именно от их поведения и совокупности их действий зависят результаты всех проводимых преобразований [183, с. 247].

Рассматривая управление стимулированием трудовой деятельности преподавателей в контексте инновационно ориентированной трудовой среды как процесс, необходимо отметить, что он представляет собой реализацию ряда взаимосвязанного цикла функций: целеобразующей, информационной, организационной, плановой, контрольной и корректирующей (рис. 3.6).

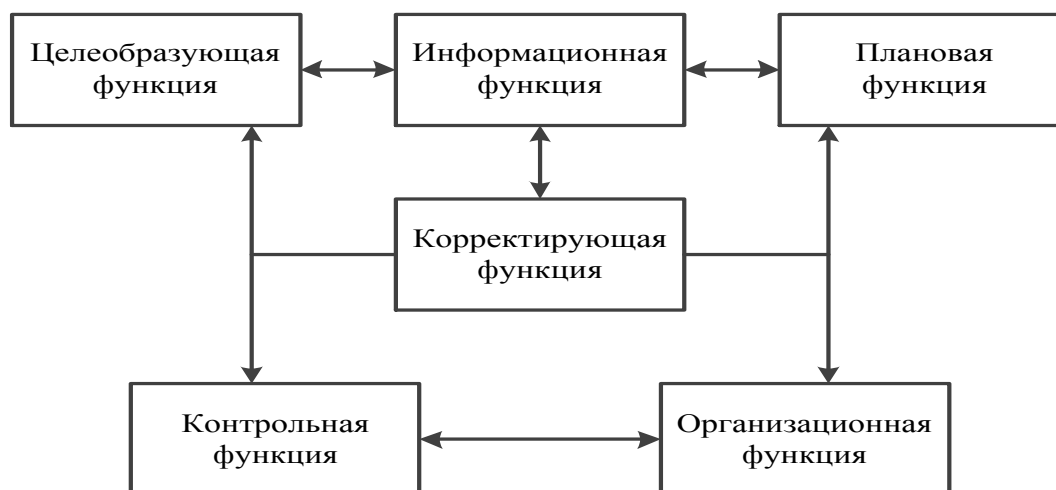


Рисунок 3.6 – Функции системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО

Следует отметить, что пренебрежение какой-либо функцией может привести к снижению эффективности всей системы стимулирования трудовой деятельности преподавателей образовательной организации.

Несмотря на важность всех без исключения функций управления стимулированием трудовой деятельности преподавателей учреждений ВПО, наибольшее значение имеет целеобразующая функция. От корректности и точности целеполагания зависят уровень достоверности прогнозирования и качества планирования трудовой деятельности, постановка приоритетных задач, выбор форм и методов их решения, а также мониторинг, контроль и корректировка фактических результатов.

Обычно целеполагание является прерогативой высшего руководства, в то же время для достижения поставленных целей необходимо создание надлежащих условий для принятия их всем трудовым коллективом, что, в первую очередь, зависит от четкости их формулировки, недвусмысленности, объективных возможностей их достижения, а также значимости их для организации и сотрудников.

При реализации целеобразующей функции положительное влияние на стимулирование преподавателей к трудовой деятельности способны оказать такие

факторы, как распределение и делегирование полномочий, правильный выбор форм административного воздействия на сотрудников, повышение уровня сложности поставленных задач, а также возможность прямого участия сотрудников в планировании и управлении трудовой деятельностью.

Распределение и делегирование полномочий среди сотрудников, предоставление им определенной свободы действий благоприятствует формированию и развитию чувства ответственности за результаты работы, повышению профессионально-квалификационного уровня и коммуникационной культуры сотрудников, а также способствует творческой инициативе и поиску наиболее оптимальных подходов к решению задач.

При выборе форм административного воздействия важной задачей является обеспечение баланса в применении директивных и организационных форм (беседы, консультирование, инструктаж и т.д.), который способствует развитию чувства ответственности, оставляя при этом сотруднику возможность получения обратной связи с руководством и формируя чувство сопричастности к общему делу.

Повышение уровня сложности поставленных задач развивает и стимулирует творческую инициативу сотрудников и повышает уровень их профессиональной компетенции, при этом усложнение задач должно сопровождаться как материальными вознаграждениями, так и нематериальными, например, предоставлением возможности постоянного обучения и повышения квалификации.

Участие сотрудников в планировании и управлении трудовой деятельностью способствует пониманию и принятию ими целей организации, а также повышает личную заинтересованность в их достижении.

Таким образом, формирование системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО является важнейшим фактором процесса управления ею и определяет содержание целеобразующей функции.

Четкое понимание и принятие руководством и трудовым коллективом целей трудовой деятельности образовательной организации являются ключевым

условием реализации информационной функции, поскольку аккумуляция и анализ информации, определяющей содержание данной функции, предполагают участие всех субъектов трудовой деятельности.

Для поддержания процесса управления стимулированием трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО на должном уровне наибольшую ценность представляет следующая информация:

- о наличии внутриорганизационных и мотивационных барьеров и противоречий, сдерживающих осуществление трудовой деятельности;

- о причинах и условиях возникновения данных барьеров и противоречий.

Сущность организационной функции управления стимулированием трудовой деятельности преподавателей учреждений ВПО заключается в грамотном распределении полномочий, закреплении функциональных обязанностей и установлении горизонтальных и вертикальных связей между исполнителями, ответственными за мероприятия, направленных на повышение уровня мотивации профессорско-преподавательского состава к труду. Для реализации организационной функции предполагается создание инициативных групп из наиболее мотивированных на вовлечение в трудовую деятельность членов профессорско-преподавательского состава и руководителей структурных подразделений организации. В целях обеспечения согласованной деятельности предполагается назначение руководителей из числа указанных инициативных групп и установление внутригрупповых и межгрупповых функциональных связей.

Общими задачами таких инициативных групп являются:

- осуществление деятельности по обеспечению функционирования системы стимулирования трудовой деятельности;

- определение форм и методов взаимодействия с профессорско-преподавательским коллективом;

- организация творческих коммуникаций;

- проведение мониторинга и контроля за функционированием системы стимулирования трудовой деятельности.

В ходе реализации организационной функции была разработана непосредственно система стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО, основная цель которой заключается в создании и поддержании необходимых условий для обеспечения активизации трудовой активности и максимальной реализации кадрового потенциала преподавателей образовательных организаций [183, с. 247].

Система стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО представляет собой совокупность четырех взаимосвязанных подсистем: нормативной, стимулирующей, финансовой и организационно-управленческой (рис. 3.7) [183, с. 247].

В качестве нормативной подсистемы выступают официальные документы, регламентирующие процесс стимулирования трудовой деятельности в образовательном учреждении. Такими документами могут выступать Положение о стимулировании трудовой деятельности и Регламент оплаты и стимулирования труда работников. Отдельные аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности следует закрепить в Коллективном договоре. Стимулирующая подсистема представляет собой совокупность экономических и неэкономических стимулов, оказывающих непосредственное влияние на мотивацию трудовой деятельности сотрудников. Под финансовой подсистемой понимается совокупность денежных средств, которую руководство выделяет на мероприятия по стимулированию трудовой деятельности. Источниками финансов выступают средства из государственного бюджета, а также внебюджетные средства из специальных фондов. Наконец, организационно-управленческую подсистему представляют сотрудники, непосредственно осуществляющие функцию мотивации и стимулирования трудовой деятельности, то есть руководители образовательного учреждения и структурных подразделений, а также весь профессорско-преподавательский состав, имеющий собственную структуру мотивов, потребностей, интересов и ценностей и образующий своеобразную мотивационную экосистему в организации [183, с. 247-248].

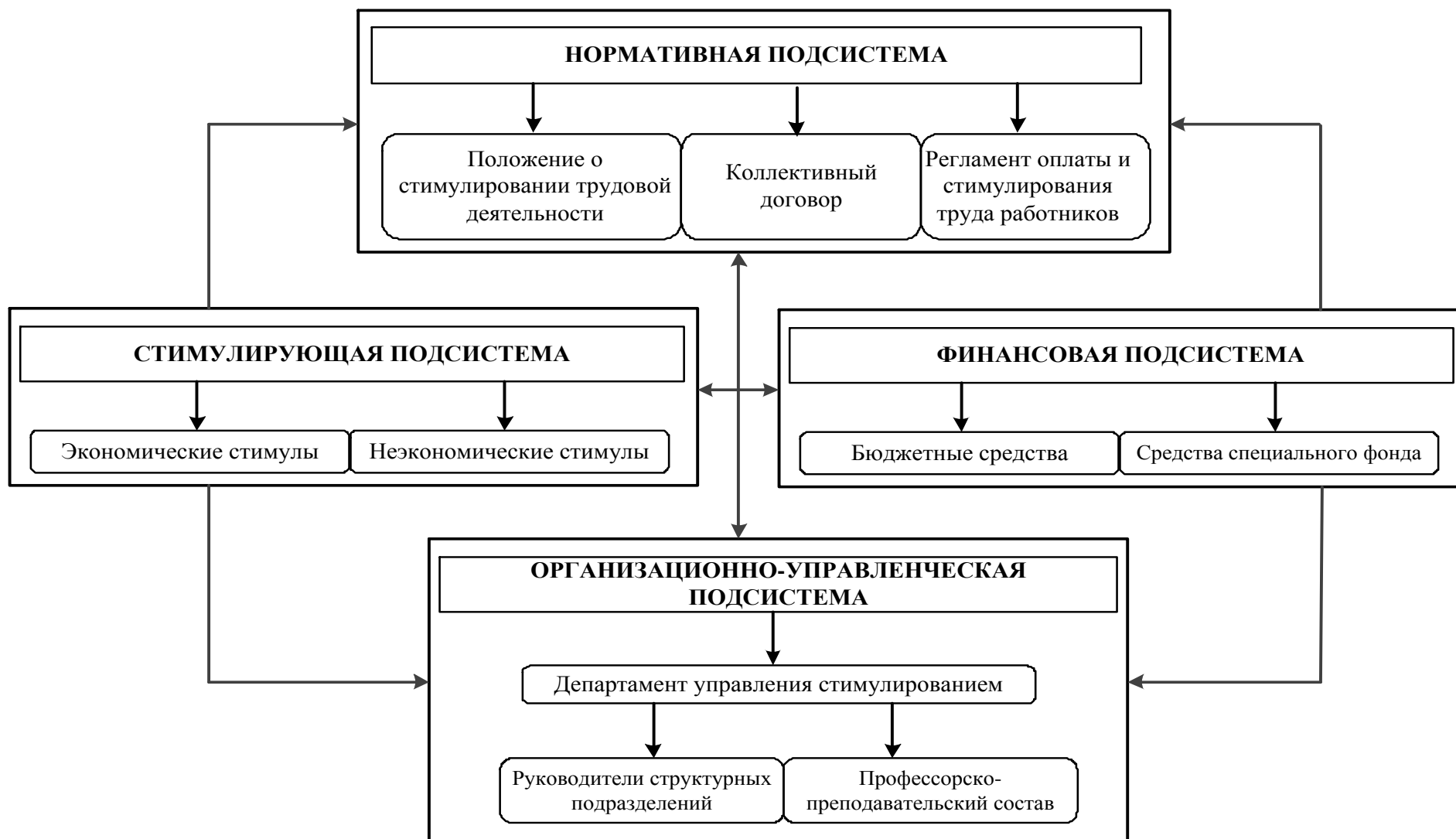


Рисунок 3.7 – Система стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО (разработано автором)

Система стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования осуществляется посредством экономических и неэкономических методов.

Неэкономические методы направлены на внутреннее восприятие сотрудником своей профессиональной деятельности в учреждении и воздействуют на социальные, организационные и психологические аспекты труда. Управление социальными аспектами трудовой деятельности направлено на поддержание уровня качественного и эффективного труда сотрудников и реализуется с помощью удовлетворения профессиональных потребностей преподавателей. В учреждениях ВПО удовлетворение данных потребностей может осуществляться в предоставлении условий для осуществления профессиональной деятельности, а также с помощью вовлечения сотрудников в систему управления организацией – сотрудники должны ощущать свою сопричастность к деятельности организации и процессу принятия решений руководством с учетом их мнения. Управление организационными аспектами заключается в создании условий для удовлетворенности профессорско-преподавательским составом своим рабочим местом. И, наконец, управление психологическими аспектами трудовой деятельности заключается в удовлетворении потребностей сотрудников в благоприятном морально-психологическом климате в коллективе, признании коллективом профессиональных заслуг, в возможности сотрудников удовлетворять свои коммуникационные потребности, заключающиеся в необходимости профессионального и личного общения и вовлечении не только в трудовую, но и общественную жизнь коллектива, а также в необходимости профессиональной самореализации и самосовершенствования. Данные процессы в образовательных учреждениях осуществляются с помощью кадровых программ по обучению сотрудников и управлению их карьерой.

Экономические методы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава реализуются посредством оценки и оплаты труда, вопросами которых в настоящее время в учреждениях ВПО занимаются плановые отделы. При этом возникает противоречие, заключающееся

в том, что основной задачей планового отдела является поиск путей сокращения затрат на осуществление деятельности учреждения, в том числе, и на заработную плату, а основная задача руководства – максимальная реализация сотрудниками своего профессионального и творческого потенциала. Преодолеть указанное противоречие возможно только при создании эффективной системы стимулирования трудовой деятельности.

В связи с вышеуказанным актуализируется необходимость реформирования структуры управления стимулированием трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава. Эту задачу можно решить путем создания в учреждениях ВПО в рамках организационно-управленческой подсистемы системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава специальной структуры, в ведении которой находилась бы вся деятельность, связанная со стимулированием труда преподавателей. Таким образом, ядром управления стимулированием трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО будет являться департамент, состоящий из четырех подразделений: отдел кадров, отдел оплаты и стимулирования труда, отдел развития организационной культуры и отдел обучения и развития персонала. Функциональные обязанности каждого подразделения могут быть представлены таким образом.

1. Отдел кадров, в функциональные обязанности которого входят кадровое планирование, аудит, отбор, найм, оформление и учет профессорско-преподавательского состава, а также взаимодействие со сторонними организациями (центр занятости, учебные заведения, иные компетентные органы и т.д.).

2. Отдел оплаты и стимулирования труда, основным предназначением которого являются плановая оценка трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава, разработка системы стимулирования трудовой деятельности, формирование структуры заработной платы, распределение дополнительных материальных средств между сотрудниками, решение вопросов

предоставления льгот, компенсаций, страхования, а также изучение степени удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью.

3. Отдел обучения и развития сотрудников, занимающийся вопросами адаптации молодых и новоприбывших сотрудников, аттестации профессорско-преподавательского состава, повышения квалификации, управления карьерой и формирования кадрового резерва (в том числе, из числа перспективных студентов выпускных курсов), а также психологической поддержки сотрудников.

4. Отдел развития организационной культуры, в функции которого, в первую очередь, входит формирование и развитие корпоративной культуры образовательного учреждения, организующий различные мероприятия и отвечающий за работу с профсоюзными организациями и за доведение до сотрудников информации о принятых решениях руководства относительно их работы и работы организации в целом.

В связи с предложенными изменениями в организационно-управленческой подсистеме системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО закономерно произойдут изменения во взаимодействии ее компонентов. Схематически взаимосвязь компонентов системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава представлена на рис. 3.8.

Принципиальным отличием предложенной системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО является то, что она представляет собой единый комплекс, отвечающий за все направления деятельности, связанные со стимулированием трудовой деятельности преподавателей. В рамках данной системы функции стимулирования трудовой деятельности делегируются в единый центр управления – департамент управления стимулированием.

Содержание системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО в соответствии с принципами функционирования инновационно ориентированной трудовой среды, ее задачи, а также формы и методы их решения детально раскрыты в Приложении И.

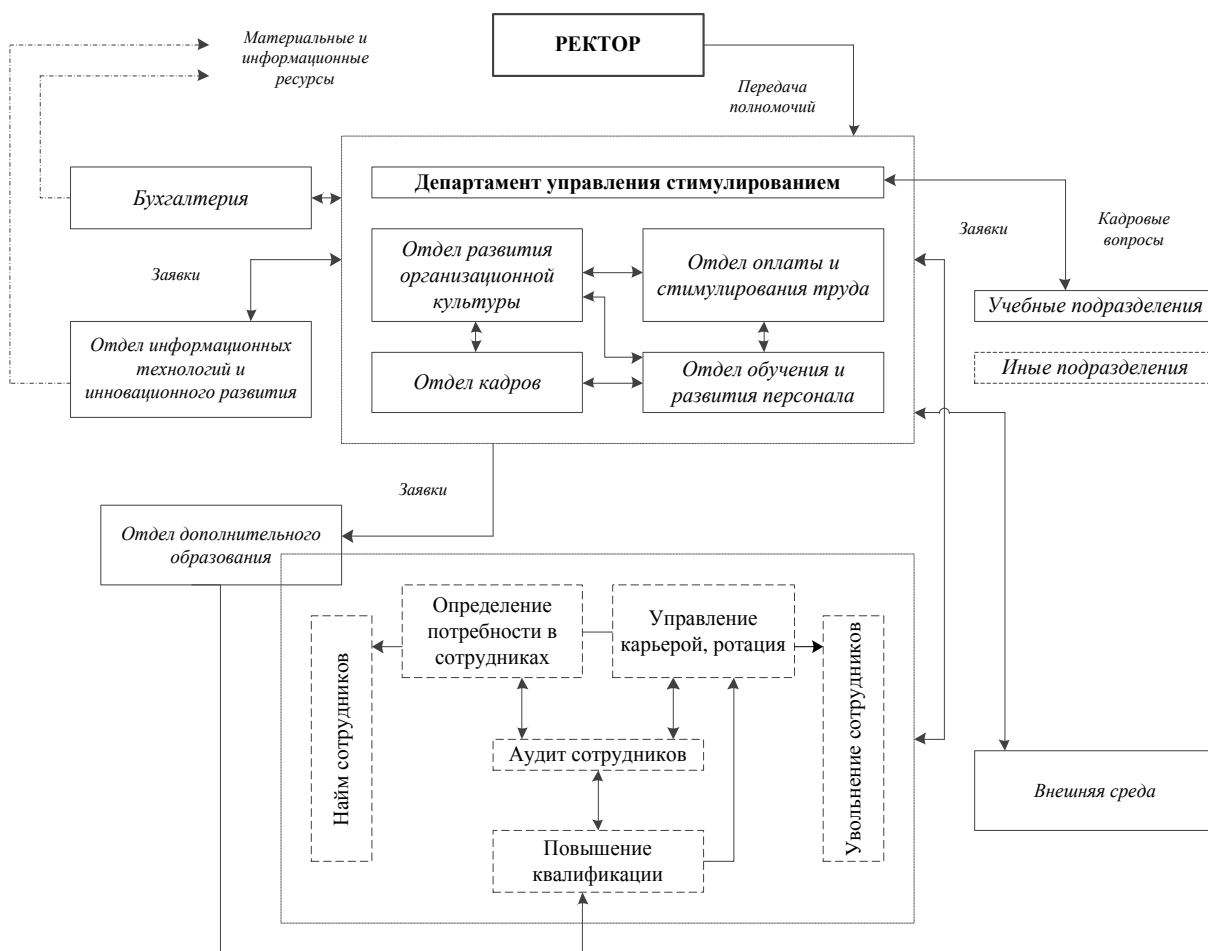


Рисунок 3.8 – Взаимосвязь компонентов системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО (разработано автором)

Процесс управления стимулированием трудовой деятельности преподавателей учреждений высшего профессионального образования может быть представлен как совокупность девяти этапов [183, с. 248]:

1. Планирование стимулирования трудовой деятельности.
2. Определение направлений трудовой деятельности.
3. Нормативное регулирование системы стимулирования трудовой деятельности.
4. Разработка механизма материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности.

5. Информирование профессорско-преподавательского состава о внедрении новой системы стимулирования трудовой деятельности.

6. Организация оплаты и стимулирования трудовой деятельности в соответствии с личным вкладом преподавателя.

7. Формирование инновационно ориентированной трудовой среды учреждения ВПО.

8. Мониторинг и контроль функционирования системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава.

9. Корректировка системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава.

Детальное структурирование этапов реализации управления стимулированием трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО представлено в табл. 3.8.

Таблица 3.8 – Этапы реализации управления стимулированием трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО
(составлено автором) [183, с. 248-250]

Структура этапа	Содержание этапа
1	2
1. Планирование стимулирования трудовой деятельности	1.1. Формирование инициативных групп и назначение лиц, ответственных за повышение уровня стимулирования профессорско-преподавательского состава к трудовой деятельности
	1.2. Разработка политики стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава в соответствии с миссией, стратегическими целями и задачами образовательной организации
2. Определение направлений трудовой деятельности	2.1. Определение форм и методов стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава
	2.2. Определение уровня стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава
	2.3. Определение источников финансовых ресурсов для повышения стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава
3. Нормативное регулирование системы стимулирования трудовой деятельности	3.1. Регламентация системы стимулирования трудовой деятельности посредством таких документов, как Положение о стимулировании трудовой деятельности, Регламент оплаты и стимулирования труда работников, а также коллективный договор

1	2
4. Разработка механизма материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности	4.1. Разработка механизма материального стимулирования трудовой деятельности преподавателей, основанного на оценке личного вклада
	4.2. Разработка инновационно ориентированной трудовой среды как инструмента нематериального стимулирования профессорско-преподавательского состава
5. Информирование профессорско-преподавательского состава о внедрении новой системы стимулирования трудовой деятельности	5.1. Проведение инструктирующих мероприятий касательно механизма проведения стимулирующих выплат, основанного на оценке личного вклада преподавателя в трудовую деятельность образовательной организации, предоставление информации о показателях труда каждого преподавателя
	5.2. Проведение инструктажей, совещаний, семинаров, посвященных внедрению инновационно ориентированной трудовой среды
6. Организация оплаты и стимулирования трудовой деятельности в соответствии с личным вкладом преподавателя	6.1. Сбор данных для определения интегрального коэффициента трудового вклада преподавателя в трудовую деятельность образовательной организации
	6.2. Расчет индивидуальных сумм стимулирующих выплат на основе коэффициента трудового вклада преподавателя в трудовую деятельность образовательной организации
7. Формирование инновационно ориентированной трудовой среды учреждения ВПО	7.1. Вовлечение всего профессорско-преподавательского состава в процесс управления образовательной организацией
	7.2. Создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе
8. Мониторинг и контроль функционирования системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава	8.1. Создание экспертной комиссии, ответственной за мониторинг и контроль функционирования системы стимулирования трудовой деятельности преподавателей
	8.2. Определение методов проведения мониторинга и контроля функционирования системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава (разработка анкеты, расчет выборки)
	8.3. Проведение мониторинговых мероприятий
	8.4. Заключение экспертной комиссии относительно функционирования системы стимулирования трудовой деятельности преподавателей
9. Корректировка системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава	9.1. Выявление и анализ причин неустойчивой мотивации профессорско-преподавательского состава к трудовой деятельности
	9.2. Совершенствование механизмов вознаграждения профессорско-преподавательского состава
	9.3. Оптимизация организации и условий труда, обеспечение условий для усиления трудовой активности профессорско-преподавательского состава

Содержание контрольной функции определяет мониторинг системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского

состава учреждений ВПО. Результаты мониторинга позволяют определять уровень стимулирования работников к эффективной трудовой деятельности, выявлять причины его снижения и получать иную информацию, необходимую для эффективного функционирования системы стимулирования трудовой деятельности и принятия своевременных мер по внесению в нее коррективов. В общем виде объектами мониторинга являются:

уровень профессиональной квалификации профессорско-преподавательского состава;

уровень инновационной и творческой активности профессорско-преподавательского состава;

уровень потребностей в инновационной деятельности среди профессорско-преподавательского состава;

уровень и качество инновационного потенциала профессорско-преподавательского состава;

степень участия каждого члена педагогического коллектива в инновационной деятельности учреждения.

Реализация контрольной функции оказывает благоприятное стимулирующее воздействие на коллектив, поскольку своевременное определение уровня стимулирования трудовой деятельности и причин ее снижения и дальнейший совместный поиск решений по их устранению способно позитивно влиять на эффективность труда.

Наконец, корректирующая функция направлена на оперативное внесение необходимых корректирующих мер в систему управления стимулированием трудовой деятельности. Корректировка включает в себя определение и устранение причин, вызывающих отклонения от запланированного сценария развития.

В заключение следует отметить, что если внедрение системы стимулирования трудовой деятельности встречает активное либо пассивное сопротивление со стороны отдельных членов профессорско-преподавательского состава в силу их личностных особенностей, к таким сотрудникам руководство должно найти индивидуальный подход без применения жестких директивных мер

воздействия и принуждения. Подобные меры в любом случае не возымеют положительного эффекта, поскольку ключевая идея системы заключается именно в усилении интереса и, соответственно, мотивации сотрудников к осуществлению трудовой деятельности и задействованию своего творческого потенциала, а не в принуждении к этому. Все возникающие противоречия в большинстве случаев можно купировать либо вовсе устранить путем более подробного разъяснения преимуществ указанной системы в личных беседах, а также путем вовлечения сотрудников в процессы управления образовательной организацией.

Внедрение в образовательной организации системы стимулирования трудовой деятельности преподавателей в контексте инновационно ориентированной трудовой среды позволит [183, с. 250-251]:

осуществлять оценку величины личного трудового вклада конкретного преподавателя в трудовую деятельность организации;

установить прямую зависимость между величиной стимулирующих выплат и величиной личного трудового вклада конкретного преподавателя в трудовую деятельность организации;

формировать и поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе;

создать и поддерживать благоприятные условия для всестороннего и полноценного раскрытия творческого и инновационного потенциала профессорско-преподавательского состава;

формировать и поддерживать в коллективе чувство организационной идентичности, приверженности единому общему делу и лояльности преподавателей к своей организации;

наладить эффективную систему горизонтальной и вертикальной коммуникаций между всеми субъектами трудовой деятельности в организации;

осуществлять своевременную оценку уровня стимулирования профессорско-преподавательского состава к трудовой деятельности;

обеспечить вовлечение профессорско-преподавательского состава в процесс управления организацией;

обеспечить корреляцию целей и задач трудовой деятельности со стратегическими целями и задачами организации;

осуществлять мониторинг и контроль эффективности системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава и вносить в нее своевременные коррективы.

Таким образом, система стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования является ключевым инструментом совершенствования не только труда, но и повышения качества научной и образовательной работы и, соответственно, конкурентоспособности организации на рынке образовательных услуг.

Выводы по разделу 3

1. Разработан функционально-целевой механизм стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования, целью которого является выполнение стимулирующей, перераспределительной и контрольной функций посредством деятельности соответствующих институций и с помощью методов перераспределения средств в зависимости от изменения показателей качества труда профессорско-преподавательского состава.

2. В рамках раскрытия сущности методического компонента функционально-целевого механизма стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования на основании изучения различных подходов к оценке результативности труда разработана методика расчета индивидуальных стимулирующих выплат на основе коэффициента личного трудового вклада. Предложена система из 24 показателей, позволяющих оценить результаты трудовой деятельности преподавателей, объединенных в три блока: учебно-методический, организационно-методический и научный.

3. Предложена методика оценки экономической и социальной эффективности заработной платы профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования с учетом внедренной методики расчета индивидуальной стимулирующей выплаты. Экономическая эффективность отражает результативность стимулирующей функции заработной платы посредством сравнения трудозатрат и результатов труда преподавателей. Социальная эффективность отражает способность заработной платы обеспечить простое воспроизводство рабочей силы и удовлетворяет минимальные потребности работника.

4. В рамках нематериального стимулирования трудовой деятельности преподавателей сформирована процедура алгоритмизации элементов инновационно ориентированной трудовой среды учреждений высшего профессионального образования, под которой понимается комплексная саморегулируемая система организационно-управленческих и материальных условий, обеспечивающих у профессорско-преподавательского состава достаточный уровень стимулирования к трудовой деятельности. Объединены и систематизированы основные компоненты формирования инновационно ориентированной трудовой среды учреждений высшего профессионального образования (тенденции, характеристики, принципы, условия и механизмы), охарактеризованы этапы ее формирования.

5. Усовершенствована система стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования, представляющая собой совокупность экономических и нормативно-организационных стимулов, оказывающих непосредственное влияние на мотивацию трудовой деятельности сотрудников, реализация которой предполагает создание в образовательном учреждении департамента управления стимулированием, что позволит принимать решения, связанные с материальными и нематериальными аспектами стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава.

6. Раскрыто содержание системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования в соответствии с принципами функционирования инновационно ориентированной трудовой среды, ее задачи, а также формы и методы их решения

7. Рассмотрен процесс управления стимулированием трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования, который рекомендовано осуществлять в девять этапов: планирование стимулирования трудовой деятельности; определение направлений трудовой деятельности; нормативное регулирование системы стимулирования трудовой деятельности; разработка механизма материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности; информирование профессорско-преподавательского состава о внедрении новой системы стимулирования трудовой деятельности; организация оплаты и стимулирования трудовой деятельности в соответствии с личным вкладом преподавателя; формирование инновационно ориентированной трудовой среды учреждения высшего профессионального образования; мониторинг и контроль функционирования системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава; корректировка системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава.

Основные положения, содержащиеся в разделе 3 диссертации, опубликованы в научных трудах автора [147; 165; 167; 177; 178; 183].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования была решена актуальная научно-практическая задача, заключающаяся в развитии теоретических положений и разработке методических и практических рекомендаций по стимулированию трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО.

Полученные результаты исследования позволили обосновать и сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. В результате исследования понятийно-категориального аппарата уточнены содержания понятий *«мотивация трудовой деятельности»* и *«стимулирование трудовой деятельности»*. Мотивация трудовой деятельности представляет собой совокупность внешних и внутренних факторов, побуждающих работника к трудовой деятельности и учитывающих его возможности к постоянному достижению определенных целей организации. Под стимулированием трудовой деятельности предлагается понимать целенаправленный управленческий процесс, направленный на побуждение и поддержание у работников уровня мотивации, необходимого для организации, с помощью экономических и неэкономических рычагов воздействия.

2. В результате исследования основных теорий стимулирования и мотивации работников выявлено отсутствие единого мнения как в вопросах и проблематике трудовой мотивации в целом, так и определяющих ее стимулирующих факторах, в частности, но все они объясняют трудовое поведение человека и не имеют принципиальных противоречий. Определено, что каждая из проанализированных теорий носит условный характер, так как их постулаты опираются на определенное состояние экономической и общественной формации. Рассмотренные теории дают представление о структуре и соотношении индивидуальных мотивов личности, составляющих теоретический фундамент для формирования применяемых на практике систем стимулирования труда.

3. На основе обобщения существующих подходов к повышению стимулирования труда установлено, что стимулирование трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования осуществляется с помощью определенных экономических и неэкономических методов. К экономическим методам стимулирования относятся: оплата труда, премии, бонусы, доплаты, внутриорганизационные льготы, подарки. К неэкономическим методам относятся: метод партисипативного управления, управление по целям и метод обогащения труда. Обосновано использование вышеуказанных методов в определенной комбинации для достижения синергетического эффекта.

4. В процессе исследования влияния материальных стимулов на трудовую активность преподавателей был проведен анализ систем и уровня оплаты труда в сфере высшего образования и определена экономическая эффективность систем оплаты труда в зарубежных странах и Донецкой Народной Республике. В рамках исследования влияния нематериальных стимулов на трудовую активность работников учреждений высшего профессионального образования представлена авторская *систематизация нематериальных факторов стимулирования трудовой деятельности в сфере высшего профессионального образования*, которые условно поделены на четыре группы: программно-целевые, организационные, культурно-психологические и личностные факторы.

5. Исследование современного состояния стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики позволило выявить ключевые стимулирующие факторы трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава, уровень его научно-исследовательского потенциала, а также определить основные барьеры при осуществлении трудовой деятельности и используемые или желаемые виды деятельности в педагогическом труде.

6. В рамках проведения интегральной оценки эффективности стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования усовершенствован *научно-методический подход к*

оценке эффективности стимулирования трудовой деятельности работников образовательных организаций, основанный на положениях теории мотивационного комплекса А. А. Литвинюка. На основе данного подхода построен мотивационный комплекс профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики и определен уровень стимулирования его трудовой деятельности, что позволило выявить существующие в системе стимулирования негативные тенденции и на основании полученных данных предложить вариант ее корректировки.

7. Разработан функционально-целевой механизм стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования, в рамках которого предложена методика расчета индивидуальных стимулирующих выплат на основе коэффициента личного трудового вклада, базирующаяся на системе показателей, позволяющих оценить результаты трудовой деятельности преподавателей, а также методика оценки экономической и социальной эффективности заработной платы с учетом внедренной методики расчета стимулирующей выплаты.

8. В рамках нематериального стимулирования трудовой деятельности преподавателей сформирована процедура алгоритмизации элементов инновационно ориентированной трудовой среды учреждений высшего профессионального образования, объединены и систематизированы основные компоненты ее формирования и охарактеризованы этапы ее формирования.

9. Усовершенствована система стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования, представляющая собой совокупность экономических и нормативно-организационных стимулов, оказывающих непосредственное влияние на мотивацию трудовой деятельности сотрудников, реализация которой предполагает создание в образовательной организации департамента управления стимулированием, что позволит принимать решения, связанные с материальными и нематериальными аспектами стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Немов Р. С. Психология / Р. С. Немов. – Москва : Просвещение, 1990. – 301 с.
2. Занюк С. С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / С. С. Занюк. – Киев : Ника-Центр : Эльга-Н, 2001. – 352 с.
3. Краткий словарь по социологии / под общей ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина ; сост. Э. М. Коржева, Н. Ф. Наумова. – Москва : Политиздат, 1988. – 479 с.
4. Ядов В. А. Мотивация труда: проблемы и пути развития исследований / В. А. Ядов // Советская социология. – М.: Наука, 1982. – Т. 2. – С. 29–38.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; 3-е изд., пер. с англ. – Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
6. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 832 с.
7. Грехем Х. Т. Управление человеческими ресурсами / Х. Т. Грехем, Р. Беннет ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
8. МакКлелланд Д. Мотивация человека / Д. МакКлелланд ; пер. с англ. ООО «Питер Пресс». – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 672 с.
9. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; пер. с англ. под ред. Е. А. Климова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 463 с.
10. Омаров А. М. Руководитель : Размышления о стиле управления / А. М. Омаров. – 2-е изд., доп. – Москва : Политиздат, 1987. – 366 с.
11. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
12. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Нижний Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.

13. Рофе А. И. Экономика труда / А. И. Рофе. – Москва : КНОРУС, 2010. – 400 с.
14. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 512 с.
15. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 5-е изд. – Москва : Дело, 2003. – 272 с.
16. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников / Г. Т. Куликов / отв. ред. Д. П. Богиня. – Киев : Ин-т экономики НАН Украины, 2002. – 339 с.
17. Афонин А. С. Основы мотивации труда : организационно-экономические аспекты / А. С. Афонин. – Киев : МЗУУП, 1994. – 304 с.
18. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : экономика, маркетинг и менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дашков и Со, 2002. – 892 с.
19. Генкин Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – Москва : Норма, 2007. – 448 с.
20. Ромашов О. В. Социология труда / О. В. Ромашов. – Москва : Гардарики, 2001. – 319 с.
21. Прошкин Б. Г. Мотивация труда : Управленческий аспект / Б. Г. Прошкин. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2008 – 380 с.
22. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
23. Экономика труда : (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – Москва : Экзамен, 2003. – 736 с.
24. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
25. Райзберг Б. А. Словарь современных экономических терминов / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – 4-е изд. – Москва : Айрис-пресс, 2008. – 480 с.
26. Багдасарова Д. Г. Экономическая сущность и особенности стимулирования трудовой деятельности / Д. Г. Багдасарова // Механизмы управления социально-экономическими системами : теория и практика : материалы

IV Республиканской интернет-конференции (г. Донецк, 11 ноября 2021 года). – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – С. 398–402.

27. Прошкин Б. Г. Основы теории и практики стимулирования труда / Б. Г. Прошкин, И. П. Поварич. – Кемерово : КГУ, 1988. – 88 с.

28. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 459 с.

29. Гущина И. Э. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Э. Гущина // Общество и экономика. – 2000. – № 1. – С. 169–174.

30. Фокин Ю. Внутрифирменный механизм финансово-экономических отношений и мотивация эффективного труда / Ю. Фокин, Е. Клынина // Экономист. – 1996. – № 10. – С. 37–44.

31. Симаков А. Г. Труд в России XX века / А. Г. Симаков. – Москва : Изд-во МГСУ «Союз», 1997 – 229 с.

32. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – Москва : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2000. – 352 с.

33. Катков В. М. Мотивационные типы работников в стимулировании труда / В. М. Катков // Современная экономика : проблемы, тенденции, перспективы. – 2009. – № 2. – С. 12–21.

34. Эйдельман Я. Методологические проблемы изучения трудовой мотивации / Я. Эйдельман // Вопросы экономики. – 1991. – № 1. – С. 76–84.

35. Радаев В. В. Хозяйственная мотивация и типы рациональности / В. В. Радаев // Социологический журнал. – 1997. – № 1–2. – С. 183–200.

36. Макаренко Т. Д. Проблемы формирования рыночного механизма регулирования оплаты труда / Т. Д. Макаренко. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 1998. – 188 с.

37. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор : пер. с англ. А. И. Зак. – Москва : Журнал «Контроллинг», 1991. – 104 с.

38. Форд Г. Моя жизнь и мое дело / Г. Форд : пер. с англ. – Москва : Концептуал, 2019 – 288 с.

39. Emerson H. Efficiency as a Basis for Operation and Wages / H. Emerson. – New York : Engineering Magazine, 1909. – 171 p.
40. Emerson H. The Twelve Principles of Efficiency / H. Emerson. – New York : Engineering Magazine, 1924. – 423 p.
41. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – London : New York : Routledge, 2003. – 190 p.
42. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Harvard University, 1945. – 150 p.
43. Фоллет М. П. Отдача распоряжений / М. П. Фоллет // Классики теории государственного управления : американская школа ; под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. – Москва : Изд-во МГУ, 2003. – С. 74–85.
44. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу; 3-е изд., пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 400 с.
45. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation / A. H. Maslow // Psychological Review. – 1943. – № 50. – P. 370–397.
46. Likert R. The Human Organization : Its Management and Values / R. Likert. – New York : McGraw-Hill, 1967. – 258 p.
47. Alderfer C. P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs / C. P. Alderfer // Organizational Behavior and Human Performance. – 1969. – Vol. 4 (2). – P. 142–175.
48. Alderfer C. P. Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings / C. P. Alderfer. – New York : Free Press, 1972. – 198 p.
49. Herzberg F. One More Time: How do You Motivate Employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. – 2003. – P. 3–11. – URL: http://www2.arnes.si/~korpl2/FM/articles/Herzberg_motivate-Damijan%20M.pdf (дата обращения: 01.08.2021).
50. Vroom V. H. Work and Motivation / V. H. Vroom. – New York : Wiley, 1964. – 331 p.

51. Lawler E. E. Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance / E. E. Lawler, L. W. Porter // *Organizational Behavior and Human Performance*. – 1967. – Vol. 2. – P. 122–142.
52. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor // *Readings in Managerial Psychology* ; 3rd ed. – Chicago : University of Chicago Press, 1980. – P. 310–321.
53. Adams J. S. Inequity in Social Exchange / J. S. Adams // *Advances in Experimental Social Psychology*. – 1965. – Vol. 2. – P. 267–299.
54. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции / А. Н. Леонтьев. – Москва : Изд-во Моск. Ун-та, 1971. – 40 с.
55. Lawrence P. R. Differentiation and Integration in Complex Organizations / P. R. Lawrence, J. W. Lorsch // *Administrative Science Quarterly*. – 1967. – Vol. 12. – № 1. – P. 1–47.
56. Деминг Э. Выход из кризиса : Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг ; пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 424 с.
57. Деминг Э. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Э. Деминг ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 192 с.
58. Ouchi W. G. Theory Z / W. G. Ouchi. – New York : Avon Books, 1982. – 256 p.
59. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 336 с.
60. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. и ред. Н. М. Макаровой. – Москва : ООО «И.Д. Вильямс, 2007. – 276 с.
61. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles / P. F. Drucker. – New York : Collins, 1993. – 293 p.
62. Дасгупта П. Экономика. Очень краткое введение / П. Дасгупта ; пер. с англ. В. Шейнкер. – Москва : Дело, 2016. – 240 с.

63. Человеческий фактор. В 6 т. Т. 1. Эргономика – комплексная научно-техническая дисциплина : пер с англ. / Ж. Кристенсен, Д. Мейстер, П. Фоули и др. – Москва : Мир, 1991. – 599 с.
64. Schein E. H. Organizational Psychology / E. H. Schein – 3rd edition. – New Jersey : Prentice-Hall – 288 p.
65. Rousseau D. M. Psychological and Implied Contracts in Organization / D. M. Rousseau // Employee responsibilities and rights journal. – Vol. 2. – № 2. – P. 121–139.
66. Maguire H. The Changing Psychological Contract : Challenges and Implications for HRM, Organizations and Employees / H. Maguire // USQ ePrints. – URL: https://eprints.usq.edu.au/3749/1/Maguire_Book_chapter.pdf (дата обращения: 01.08.2021).
67. Выготский Л. С. Исторический смысл психологического кризиса. Собрание сочинений : в 6 т. Т. 1. Вопросы теории и истории психологии / Л. С. Выготский ; под ред. А. Р. Лурия, М. Г. Ярошевского. – Москва : Педагогика, 1982. – С. 291–436.
68. Леонтьев Д. А. Понятие мотива у А. Н. Леонтьева и проблема качества мотивации / Д. А. Леонтьев // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2016. – № 2. – С. 3–18.
69. Герчиков В. И. Трудовая мотивация : содержание, диагностика, управление / В. И. Герчиков // Управление человеческими ресурсами : менеджмент и консультирование ; под ред. В. В. Щербины. – Москва : Независимый институт гражданского общества, 2004. – С. 212–230.
70. Литвинюк А. А. Мотивационные комплексы трудовой деятельности в системе менеджмента (на примере розничных торговых предприятий) : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Литвинюк Александр Александрович ; Московский государственный университет коммерции. – Москва, 1997. – 43 с.

71. Багдасарова Д. Г. Теоретические основы стимулирования труда: мировой опыт / Д. Г. Багдасарова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – Вып. 23 : Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2021. – С. 94–105.

72. Фадеев А. С. Модель Университета 4.0 / А. С. Фадеев, О. А. Змеев, Т. Т. Газизов // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. – 2020. – № 2 (30). – С. 172–178.

73. Алексеев Ю. Г. Университет 3.0 : методические подходы к управлению научно-инновационным развитием / Ю. Г. Алексеев, Н. А. Дудко // Цифровая трансформация. – 2018. – № 3 (4). – С. 14–19.

74. Гааг А. В. Проблемы управления человеческим капиталом вуза в условиях цифровизации образовательной среды / А. В. Гааг, О. В. Бутова, Н. Н. Рябова // Профессиональное образование в современном мире. – 2021. – Т. 11. – № 4. – С. 47–53.

75. Багдасарова Д. Г. Инновационная составляющая трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава вузов / Д. Г. Багдасарова // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы XXII Международной научной конференции (г. Минск, 21-22 октября 2021 года). – Минск : НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь, 2021. – Т. 3. – С. 6–7.

76. Багдасарова Д. Г. Управление мотивацией инновационной деятельности персонала современных вузов / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия : Политические, социологические и экономические науки. – 2019. – Т. 4. – № 1. – С. 122–127.

77. Багдасарова Д. Г. Проблемы материальной мотивации персонала учреждений высшего профессионального образования / Д. Г. Багдасарова // Современное государственное и муниципальное управление : проблемы, технологии, перспективы : материалы IV Международной научно-практической конференции (г. Донецк, 25 апреля 2018 года). – Донецк : ДОННТУ, 2018. – С. 21–23.

78. Багдасарова Д. Г. Партиципативное управление как направление повышения мотивации инновационной деятельности преподавателей / Д. Г. Багдасарова // Актуальные вопросы социально-гуманитарных наук : межвузовский научный сборник [по материалам Международной научно-практической конференции «Россия и мир XXI века в зеркале социально-гуманитарных исследований»] (г. Воронеж, 30 марта 2018 г.). – Воронеж : ВИВТ-АНОО ВО, 2018. – Вып. 16. – С. 119–122.

79. Морозова М. И. Партиципативное управление инновационным развитием общеобразовательного учреждения / М. И. Морозова, Г. А. Гонтарева // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2011. – Т. 3. – № 4 – С. 95–102.

80. Суворова С. Л. Партиципативное управление межкультурным образованием в ВУЗе / С. Л. Суворова // Вестник ЮУрГУ. Серия : Образование. Педагогические науки. – 2011. – № 38. – С. 26–30.

81. Багдасарова Д. Г. Нематериальная мотивация инновационной деятельности персонала высших учебных заведений / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2018. – № 1. – С. 147–154.

82. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер : пер. с англ. – Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 400 с.

83. Кауфман Н. Ю. Применение метода управления по целям в системе мотивации персонала / Н. Ю. Кауфман // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 3 (67). – С.19–22.

84. Егорова Ю. А. Роль и функции цели в управлении образованием, образовательным учреждением и педагогической деятельности / Ю. А. Егорова // Вестник ЧГПУ. – 2012. – № 11. – С.59–70.

85. Ильенков Д. А. Управление по целям: преимущества и недостатки / Д. А. Ильенков // Экономика и менеджмент инновационных технологий : электронный научно-практический журнал. – 2015. – № 2. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7151> (дата обращения: 01.08.2021).

86. Мишурова И. В. Генезис формирования систем управления по целям / И. В. Мишурова // Учет и статистика. – 2016. – № 2 (42). – С. 83–88.

87. Liu X. On Application of MBO in College Management / X. Liu // International Education Studies. – 2010. – Vol. 3 – № 2. – P. 219–223.

88. Багдасарова Д. Г. Управление по целям как направление повышения мотивации инновационной деятельности персонала образовательных организаций / Д. Г. Багдасарова // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами : материалы IV Международной научно-практической конференции (г. Донецк, 5 апреля 2018 года). – Донецк : ДОННТУ, 2018. – С. 491–496.

89. Ofojebe W. N. Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World / W. N. Ofojebe, E. I. Olibie // Journal of International Education and Leadership. – 2014. – № 2. – URL: <http://www.jielusa.org/wp-content/uploads/2012/01/TransformingHigherEducation.pdf> (дата обращения: 01.08.2021).

90. Багдасарова Д. Г. Обогащение труда как элемент управления трудовой мотивацией преподавателей вузов / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // Управление развитием социально-экономических систем : глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост : материалы XIX Международной научной конференции (г. Донецк, 6-7 декабря 2018 г.). – Донецк : Изд-во ДонНУ, 2018. – Т. 1. – С. 58–60.

91. Venith Vijay M. A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University / M. Venith Vijay, R. Indradevi // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6. – P. 252–260.

92. Choudhary S. Job Enrichment : A Tool for Employee Motivation / S. Choudhary // International Journal of Applied Research. – 2016. – Vol. 2 (5). – P. 1020–1024.

93. Бондаренко Ю. В. Роль мотивации персонала и ее оценка в рамках инновационной деятельности предприятия / Ю. В. Бондаренко // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 23. – С. 22–29.

94. Первакова Е. Е. Способы нематериальной мотивации инновационной деятельности / Е. Е. Первакова // Креативная экономика. – 2014. – № 4 (88). – С. 42–51.

95. Кухаренко Т. Н. Повышение трудовой мотивации персонала как элемент управления профессиональными знаниями для развития образовательной организации / Т. Н. Кухаренко, Ю. Н. Стецюнич // Царскосельские чтения : материалы XX Международной научной конференции (г. Санкт-Петербург, 20-21 апреля 2016 года). – Санкт-Петербург : ГАОУ ВО ЛО «Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина», 2016. – С. 254–259.

96. Дулесова В. А. Разработка системы управления мотивацией персонала в образовательной организации высшего образования / В.А. Дулесова // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2015. – № 6. – С. 21–26.

97. Багдасарова Д. Г. Обогащение труда как фактор повышения нематериальной мотивации персонала образовательных организаций / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // Торговля и рынок. – 2018. – Вып. 2 (46). – С. 111–117.

98. Багдасарова Д. Г. Международный опыт материального стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2020. – № 3. – С. 116–126.

99. Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов / под ред. Ф. Альтбаха, Л. Райсберг, М. Юдкевич, Г. Андрушака, И. Пачеко ; пер. с англ. Е.В. Сивак. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики. – 2012. – 439 с.

100. Александренок М. С. Заработная плата как инструмент управления трудом преподавателя учреждения высшего образования / М. С. Александренок // Управленческие науки в современном мире. – 2018. – Т. 1. – № 1. – С. 315–317.

101. Елкина А. С. Анализ динамики средней заработной платы профессорско-преподавательского состава: региональный аспект / А. С. Елкина, Л. В. Антосик, Е. С. Шевченко // Региональная экономика. – 2017. – № 4 (18). – С. 169–176.

102. Мавренков П. С. Проблемы системы исчисления уровня заработной платы преподавателей в сфере высшего и среднего профессионального образования / П. С. Мавренков // Universum: общественные науки : электронный научный журнал. – 2019. – № 1 (52). – URL: [https://7universum.com/pdf/social/1\(52\)/1\(52\).pdf](https://7universum.com/pdf/social/1(52)/1(52).pdf) (дата обращения: 01.08.2021).

103. Умуракова Г. Х. Зарубежный опыт системы оплаты труда в сфере образования / Г. Х. Умуракова, Н. Т. Янтилина // Экономика и гуманитарные исследования : проблемы, тенденции, достижения : материалы III Международной научно-практической конференции (г. Новосибирск, 16 марта–17 апреля 2018 года). – Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2018. – С. 116–120.

104. Попова И. Г. Анализ организации заработной платы в бюджетном секторе в зарубежных странах и возможность использования опыта в Республике Беларусь / И. Г. Попова // Экономический вестник университета. – 2013. – № 21-1. – С. 129–135.

105. Тур В. М. Зарубежный опыт применения форм и систем оплаты труда / В. М. Тур // Труды БГТУ. – 2016. – № 7. – С. 113–116.

106. Носова Т. А. Зарубежный опыт стимулирования работников в системе образования / Т. А. Носова, Д. С. Гордеева // Экономика образования и управление образованием: современные научные исследования и разработки : сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции (г. Калининград, 30 сентября 2016 года). – Калининград : НОО «Профессиональная наука». – С. 140–148.

107. Ломовцева Н. Н. Применение зарубежного опыта регулирования оплаты труда в общественном секторе России / Н. Н. Ломовцева // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – № 4. – С. 491–504.

108. Лукинова С. А. Заработная плата преподавателя вуза : сравнительно-правовой анализ / С. А. Лукинова // Ленинградский юридический журнал. – 2015. – № 1 (39). – С. 293–301.

109. U21 Ranking of National Higher Education Systems : офиц. сайт организации Universitas21. – URL: <https://universitas21.com/rankings> (дата обращения: 01.08.2021).

110. U21 Ranking of National Higher Education Systems 2017 : офиц. сайт организации Universitas21. – URL: <https://universitas21.com/sites/default/files/2018-03/2017%20full%20report.pdf> (дата обращения: 01.08.2021).

111. U21 Ranking of National Higher Education Systems 2018 : офиц. сайт организации Universitas21. – URL: https://universitas21.com/sites/default/files/2018-05/U21_Rankings%20Report_0418_FULL_LR%20%281%29.pdf (дата обращения: 01.08.2021).

112. U21 Ranking of National Higher Education Systems 2019 : офиц. сайт организации Universitas21. – URL: <https://universitas21.com/sites/default/files/2019-04/Full%20Report%20and%20Cover.pdf> (дата обращения: 01.08.2021).

113. Оценка эффективности преподавателя в современном образовательном учреждении : монография / О. А. Гришина, О. В. Сагинова, И. И. Скоробогатых и др. ; под ред. О. В. Сагиновой, Ж. Б. Мусатовой. – Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2015. – 114 с.

114. «Все деньги мира» : средняя зарплата в Швейцарии : офиц. сайт Пенсионные меры. – URL: <https://divpolymer.ru/grazhdanstvo/srednij-dohod-v-shvejcarii.html> (дата обращения: 01.08.2021).

115. Клот Л. Швейцария ценит своих профессоров как никто другой / Л. Клот // Nashagazeta.ch. – URL: <https://nashagazeta.ch/news/13570> (дата обращения: 01.08.2021).

116. Жулина Е. Г. Европейские системы оплаты труда / Е. Г. Жулина, Н. А. Иванова. – Москва : Управление персоналом, 2007. – 216 с. – URL: <http://maxima-library.org/knigi/knigi/b/103993?format=read> (дата обращения: 01.08.2021).

117. ВВП на душу населения стран мира в 2018 году по данным Международного валютного фонда (МВФ) : офиц. сайт InfoTables.ru. Справочные таблицы. – URL: <https://infotables.ru/statistika/43-ekonomicheskaya-statistika-stran-mira/425-vvp-na-dushu-naseleniya-stran-mira-tablitsa> (дата обращения: 01.08.2021).

118. Professor Salaries From Around the World : офиц. сайт Academic Positions. – URL: <https://academicpositions.com/career-advice/professor-salaries-from-around-the-world> (дата обращения: 01.08.2021).

119. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2019 год : офиц. сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/payment/216> (дата обращения: 01.08.2021).

120. О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре : Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации № 1601 от 22.12.2014 г. : офиц. интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201502270025> (дата обращения: 01.08.2021).

121. Средняя заработная плата преподавателей образовательных организаций высшего профессионального образования государственной и муниципальной форм собственности по субъектам Российской Федерации за январь-декабрь 2019 : офиц. сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/itog-monitor05-19.htm> (дата обращения: 01.08.2021).

122. Багдасарова Д. Г. Заработная плата профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений: региональный аспект / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // Междисциплинарность в современном социально-гуманитарном знании – 2020 (Интеллект в цифровом мире : влияние, управление, развитие) : материалы Пятой международной научной конференции

(г. Ростов-на-Дону, 19-21 ноября 2020 года). – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. – Т. 2. Секционные доклады. Ч. 1 (2). – С. 322–331.

123. Об оплате труда работников бюджетных организаций : Указ Президента Республики Беларусь № 27 от 18.01.2019 г. : офиц. интернет-портал Президента Республики Беларусь. – URL: <https://president.gov.by/bucket/assets/uploads/documents/2019/27uk.pdf> (дата обращения: 01.08.2021).

124. Об оплате труда работников бюджетных организаций : Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 138 от 28.02.2019 г. : офиц. сайт Совета Министров Республики Беларусь. – URL: <http://www.government.by/upload/docs/fileb925b0c771de9d07.PDF> (дата обращения: 01.08.2021).

125. Сведения о средней заработной плате в системе образования в январе-декабре 2019 года : офиц. сайт Белорусского профессионального союза работников образования и науки. – URL: https://estu.1prof.by/napravlenie_raboti/socialno_economicheskaya_rabota/informacija/b9a728512cbaff.html (дата обращения: 01.08.2021).

126. ВВП на душу населения стран мира в 2019 году по данным Международного валютного фонда (МВФ) : офиц. сайт InfoTables.ru. Справочные таблицы. – URL: <https://infotables.ru/statistika/43-ekonomicheskaya-statistika-stran-mira/425-vvp-na-dushu-naseleniya-stran-mira-tablitsa> (дата обращения: 01.08.2021).

127. Об оплате труда работников на основе Единой тарифной сетки разрядов и размеров должностных окладов (тарифных ставок) по оплате труда работников учреждений, предприятий, заведений и организаций отдельных отраслей бюджетной сферы : Постановление Президиума Совета Министров Донецкой Народной Республики № 6-4 от 18.04.2015 г. : офиц. сайт Правительства Донецкой Народной Республики. – URL: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-18-iyunya-2021-goda-№-41-3-o-vnesenii-izmenenij->

v-postanovlenie-prezidiuma-soveta-ministrov-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-1/
(дата обращения: 01.08.2021).

128. Про реалізацію окремих положень частини першої статті 57 Закону України «Про освіту», частини першої статті 25 Закону України «Про загальну середню освіту», частини другої статті 18 і частини першої статті 22 Закону України «Про позашкільну освіту» : Постанова Кабінету Міністрів України № 78 від 31.01.2001 р. : офіц. сайт Ліга Закон. – URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP010078.html (дата обращения: 01.08.2021).

129. Немонетарная мотивация инновационной деятельности / И. Э. Сулейменов, А. А. Нуртазин, Р. Н. Сулейменова и др. // Образовательные ресурсы и технологии. – 2017. – № 2 (19). – С. 44–50.

130. Лебедева Н. М. Культура и инновации. К постановке проблемы / Н. М. Лебедева, Е. Г. Ясин // Форсайт. – 2009. – № 2 (10). – С. 16–26.

131. Багдасарова Д. Г. Нематериальные факторы мотивации к инновационной деятельности в сфере высшего профессионального образования / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // Современная мировая экономика : вызовы и реальность : материалы III Международной научно-практической конференции (г. Донецк, 1 декабря 2020 года). – Донецк : ДОННТУ, 2020. – С. 60–64.

132. Багдасарова Д. Г. Анализ мотивации трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава вузов (на примере города Донецка) / Д. Г. Багдасарова // Модернизация российского общества и образования : новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров : материалы XXI национальной научной конференции (с междунар. участием) (г. Таганрог, апрель 2020 года). – Таганрог : Изд-во ЧОУ ВО ТИУиЭ, 2020. – С. 275–277.

133. Багдасарова Д. Г. Характеристика мотивации трудовой деятельности преподавателей вузов г. Донецка / Д. Г. Багдасарова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – Вып. 17 : Экономика и управление

народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2020. – С. 108–117.

134. Багдасарова Д. Г. Барьеры инновационного развития высшего образования / Д. Г. Багдасарова // Современное государственное и муниципальное управление : проблемы, технологии, перспективы : материалы V Международной научно-практической конференции (г. Донецк, 25 апреля 2019 года). – Донецк : ДонНТУ, 2019. – С. 35–37.

135. Багдасарова Д. Г. Инновации в высшем образовании и ограничения на пути их реализации (на примере вузов г. Донецка) / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2019. – № 4. – С. 174–183.

136. Багдасарова Д. Г. К вопросу об ограничениях инновационной деятельности в высшем профессиональном образовании / Д. Г. Багдасарова // Современное состояние и пути совершенствования образовательного процесса : материалы VIII Республиканской научно-методической конференции (г. Донецк, 3 февраля 2021 года). – Донецк : ГОУВПО ДОННТУ, 2021. – С. 386–390.

137. Robert M. Y. The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation / M. Y. Robert, J. D. Dodson // Journal of Comparative Neurology. – 1908. – Vol. 18. – P. 459–482.

138. Герчиков В. И. Мотивация персонала. Методическое пособие / В. И. Герчиков, Н. Н. Опарина. – Москва : МЦФЭР, 2005. – 95 с.

139. Шалыгина Л. В. Оценка мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников сферы сервиса / Л. В. Шалыгина // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2010. – № 1 (92). – С. 87–92.

140. Прудникова Л. В. Оценка и анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации / Л. В. Прудникова, О. И. Юркевич // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2017. – № 1 (32). – С. 220–235.

141. Коротаев Д. А. Методы оценки мотивации персонала на предприятиях / Д. А. Коротаев // Наука и образование сегодня. – 2018. – № 9 (32). – С. 17–20.
142. Соколов И. В. Методика оценки уровня трудовой мотивации / И. В. Соколов // Экономика и управление. – 2011. – № 4 (66). – 123–128.
143. Николаева И. И. Оценка системы мотивации труда / И. И. Николаева // Human Progress. – 2018. – № 12. – С. 3–8.
144. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. А. Литвинюк. – Москва : Юрайт, 2014. – 398 с.
145. Литвинюк А. А. Применение теории мотивационного комплекса трудовой деятельности к анализу организационного поведения преподавателей вуза / А. А. Литвинюк, Л. А. Жигун, М. В. Полевая, Е. В. Камнева // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12. – № 2. – С. 215– 225.
146. Багдасарова Д. Г. Интегральная оценка эффективности стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования / Д. Г. Багдасарова // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 3 (23). – С. 84–95.
147. Багдасарова Д. Г. К вопросу о принципах материальной мотивации персонала вузов к инновационной деятельности в сфере высшего образования / Д. Г. Багдасарова // Современное государственное и муниципальное управление : проблемы, технологии, перспективы : материалы VI Международной научно-практической конференции (г. Донецк, 23 апреля 2020 года). – Донецк : ДОННТУ, 2020. – С. 18–21.
148. Абалкин Л. И. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества / Л. И. Абалкин ; под ред. В. И. Бударка. – Москва : Мысль, 1973. – 263 с.
149. Согомонова Н. А. Економічний механізм підвищення ефективності роботи автотранспортного підприємства : спеціальність 08.07.04 «Економіка транспорту і зв'язку» : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Согомонова Надія Аваківна ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Харків, 2006. – 22 с.

150. Козлова О. В. Теория управления социалистическим производством / О. В. Козлова. – Москва : Экономика, 1979. – 368 с.
151. Павлова Л. Н. Финансы предприятия / Л. Н. Павлова. – Москва : Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 640 с.
152. Москаленко В. П. Экономический механизм повышения эффективности производства на предприятии / В. П. Москаленко. – Москва : Машиностроение, 1982. – 144 с.
153. Голощапова Т. В. Сущность и содержание экономического механизма функционирования предприятия / Т. В. Голощапова // Вестник Тольяттинского государственного университета сервиса. Серия : Экономика. – 2006. – № 1. – С. 66–72.
154. Воеводин С. А. Экономический механизм управления промышленным производством. Методика и практика организации / С. А. Воеводин. – Киев : Вища школа, 1991. – 159 с.
155. Иванова С. Л. Кредитный рейтинг в системе управления кредитным риском / С. Л. Иванова // офиц. сайт Руснаука. – URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63511.doc.htm (дата обращения: 01.08.2021).
156. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно ; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1987. – 384 с.
157. Мильнер Б. З. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – Москва : Экономика, 1983. – 224 с.
158. Краснопояс Ю. И. Организация отраслевого и межотраслевого управления сельскохозяйственным производством : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Краснопояс Юрий Иустинович ; МГУ им. М. В. Ломоносова. – Москва, 1979. – 31 с.
159. Астапова Г. В. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики

Украины : монография / Г. В. Астапова, Е. А. Астапова, Д. П. Лойко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. – 526 с.

160. Гончарук А. Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия / А. Г. Гончарук // *Економіка промисловості*. – 2009. – № 2. – С. 164–175.

161. Шилова Т. А. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия / Т. А. Шилова // офиц. сайт Руснаука – URL: http://www.rusnauka.com/SND/Economics/10_shilova.doc.htm (дата обращения: 01.08.2021).

162. Жукова И. В. Сущность и содержание организационно-экономического механизма управления горнодобывающей промышленностью / И. В. Жукова // *Власть и управление на востоке России*. – 2010. – № 4. – С. 43–49.

163. Федорович В. О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований / В. О. Федорович // *Сибирская финансовая школа*. – 2006. – № 2. – URL: <http://journal.safbd.ru/ru/content/sostav-i-struktura-organizacionno-ekonomicheskogo-mehanizma-upravleniya-sobstvennostyu> (дата обращения: 01.08.2021).

164. Кухарук А. Д. Содержание организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия / А. Д. Кухарук // *Вестник Кемеровского государственного университета*. – 2013. – № 2 (54). – Т. 1. – С. 283–287.

165. Багдасарова Д. Г. Механизм стимулирования инновационной составляющей трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава вузов / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // *Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего : материалы I Международной научно-практической конференции* (г. Донецк, 20 апреля 2022 года). – Донецк : ДОННТУ, 2022. – С. 321–327.

166. Протасова И. И. Модернизация системы управления мотивацией труда преподавателей в сфере высшего образования : специальность 08.00.05

«Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Протасова Инна Ивановна ; ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет». – Краснодар, 2013. – 193 с.

167. Багдасарова Д. Г. Методика расчета индивидуальных стимулирующих выплат профессорско-преподавательскому составу вузов / Д. Г. Багдасарова // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 4 (24). – С. 71–79.

168. Ефремова П. В. Оценка уровня развития инновационной деятельности вуза. Часть 1. Обоснование и апробация предложенного подхода / П. В. Ефремова, И. М. Романова // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10. – № 3. – С. 1737–1758.

169. Гришина О. А. Управление человеческим капиталом вуза / О. А. Гришина, О. В. Сагинова, Н. Б. Завьялова // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2014. – № 4 (12). – С. 13–21.

170. Минева О. К. Модель оплаты труда преподавателей государственных вузов / О. К. Минева // Человек и труд. – 2003. – № 4. – С. 82–84.

171. Бедрачук И. А. Совершенствование системы стимулирования внутриорганизационного поведения основного персонала предпринимательского университета : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бедрачук Илья Александрович ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток, 2009. – 23 с.

172. Ивлев А. В. Рейтинговая оценка труда работников и деятельности структурных подразделений вуза в условиях стимулирования их инновационной и коммерческой деятельности / А. В. Ивлев, Н. И. Даниленко // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 21 (363). – С. 2–17.

173. Бечвая М. Р. Технология оценки результативности научно-образовательной деятельности научно-педагогических работников в сфере высшего образования / М. Р. Бечвая // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). – 2015. – Т. 6. – № 4. – С. 46–54.

174. Рочев К. В. Формирование эффективной системы материального стимулирования трудового коллектива вуза : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Рочев Константин Васильевич ; Воронежский государственный университет. – Воронеж, 2015. – 225 с.

175. О внесении изменений в Постановление Президиума Совета Министров Донецкой Народной Республики от 18 апреля 2015 г. № 6-4 «Об оплате труда работников на основе Единой тарифной сетки разрядов и размеров должностных окладов (тарифных ставок) по оплате труда работников учреждений, предприятий, заведений и организаций отдельных отраслей бюджетной сферы» : Постановление Правительства Донецкой Народной Республики № 99-2 от 13.12.2021 г. : офиц. сайт ГИС НПА ДНР. – URL: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0030-99-2-20211213/> (дата обращения: 01.02.2022).

176. Об установлении величины прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения в Челябинской области с I по IV квартал 2020 года : офиц. сайт Управления социальной защиты населения администрации Чебаркульского муниципального района Челябинской области. – URL: <https://uszn35.eps74.ru/Publications/news/Show?id=593> (дата обращения: 01.08.2021).

177. Багдасарова Д. Г. Инновационно ориентированная трудовая среда как инструмент нематериального стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования / Д. Г. Багдасарова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 18–26.

178. Багдасарова Д. Г. К вопросу о необходимости формирования инновационно ориентированной трудовой среды как инструмента моральной мотивации преподавателей / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // Проблемы подготовки менеджеров инновационной деятельности на основе методологии форсайта : материалы Международной научно-практической онлайн-конференции

(г. Нур-Султан, 6 мая 2021 года). – Нур-Султан : Евразийский национальный университет им. Л. Н. Гумилева, 2021. – С. 155–159.

179. Делия В. П. Формирование и развитие инновационной образовательной среды гуманитарного вуза : специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Делия Виктор Павлович ; Российский государственный социальный университет. – Москва, 2007. – 46 с.

180. Крижановская Г. Н. Управление развитием инновационной образовательной среды / Г. Н. Крижановская // офиц. сайт Брянского филиала РАНХиГС при Президенте Российской Федерации. – URL: <http://www.ranebrf.ru/conference/2012/kriganovskaya2.pdf> (дата обращения: 01.08.2021).

181. Курилова Л.М. Инновационная деятельность преподавателей педагогического колледжа как фактор развития их профессионально-педагогической компетентности : специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Курилова Людмила Михайловна ; Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского. – Ярославль, 2003. – 22 с.

182. Калугина Т. А. Инновационная деятельность вуза : цели, задачи, управление / Т. А. Калугина, Н. О. Ложенко // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2011. – № 1 (55). – С. 222–227.

183. Багдасарова Д. Г. Пути реализации системы управления стимулированием инновационной составляющей трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава вузов / Д. Г. Багдасарова, Н. А. Перевозчикова // Управление качеством образования. Образование в Донецкой Народной Республике: проблемы и векторы развития : сборник материалов V Республиканской научно-практической конференции (г. Донецк, 9 ноября 2021 года). – Донецк : Республиканская служба по контролю и надзору в сфере образования и науки, 2021. – Т. 1. – С. 246–251.



ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
 ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 «ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ИНСТИТУТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
 ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ»
 83001, г. Донецк, ул. Артёма, 129А, тел/факс: (062) 305-18-86, ☎ (062) 304-68-87
 e-mail: ridpo@yandex.ru Идентификационный код 02135804

24 мая 2022 г. № *229/02*

В диссертационный совет
 Д 01.003.01
 при ГОУ ВПО «Донецкий
 национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследования диссертационной работы
 Багдасаровой Дианы Георгиевны на тему «Формирование системы
 стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего
 профессионального образования», представленной на соискание ученой степени
 кандидата экономических наук
 по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (по
 отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика труда)

Процесс экономической трансформации, характеризующийся высокой динамичностью и нестабильностью, обуславливает трансформацию социально-трудовых отношений, что закономерно ведет к изменению содержания и структуры стимулирования трудовой деятельности работников, занятых во всех сферах народного хозяйства. Для определения ключевых направлений формирования механизма стимулирования трудовой деятельности необходимо изучение и анализ структуры основных стимулирующих факторов сотрудников и их мотивационных приоритетов.

Предложенный Багдасаровой Д.Г. научно-методический подход к проведению оценки эффективности стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования внедрен в практическую деятельность ГОУ ДПО «Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования» и используется при проведении комплексной диагностики системы стимулирования труда в организации.

Проректор
 по научно-педагогической работе

Подпись Толобуева Т. В. *Т. В. Толобуева*
Заведующий
ученой секретарь Д. Т. Толобуева
Т. В. Толобуева
Т. В. Толобуева





**ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"**

283001, г. Донецк, ул. Артема, 58 тел.: (062) 337-17-33, 335-75-62, факс: (062) 304-12-78
эл. почта: donntu.info@mail.ru

15.02.2022 № 39.2/1356-1

На № _____

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

**о внедрении результатов исследования диссертационной работы
Багдасаровой Дианы Георгиевны на тему «Формирование системы
стимулирования трудовой деятельности работников учреждений
высшего профессионального образования», представленной на
соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным
хозяйством» (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика труда)**

Разработанные в ходе исследования Багдасаровой Д.Г. основные теоретические положения и научно-практические рекомендации используются в учебном процессе с целью совершенствования содержательного изложения учебного материала. Результаты диссертационной работы использованы при разработке рабочих программ, методических рекомендаций и конспектов лекций по учебным дисциплинам «Кадровая политика и кадровый аудит», «Организационное поведение», «Менеджмент организаций», «Принятие управленческих решений».

Проректор
ГОУВПО «Донецкий национальный
технический университет»



А.Б.Бирюков



ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ»
(ГБУ «ИЭИ»)

ул. Университетская, д. 77, г. Донецк, 83048, тел. (062) 311-57-90
e-mail: econgi@mail.ru, идентификационный код 05420557

На № 24.05.2022 от № 11-36/229

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследования диссертационной работы Багдасаровой Дианы Георгиевны на тему «Формирование системы стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика труда)

Государственное бюджетное учреждение «Институт экономических исследований» (далее – Институт) подтверждает участие младшего научного сотрудника отдела планирования социально-экономического развития территориальных систем БАГДАСАРОВОЙ Дианы Георгиевны в рамках диссертации на тему «Формирование системы стимулирования трудовой деятельности работников учреждений высшего профессионального образования», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика труда), в научных исследованиях, проведенных Институтом в 2019-2021 годах по теме I-13-19 «Форсайт-инновационного развития экономики в условиях цифровизации»: Подтема «Г» – Научно-методическое обеспечение инновационного развития территориальных систем в условиях цифровизации (государственный регистрационный номер темы 0119D000039), где БАГДАСАРОВОЙ Д.Г. обоснован выбор системы показателей и алгоритм оценки инновационного потенциала Донецкой Народной Республики.

Заместитель директора
по научной работе
канд. юрид. наук, доцент



О.А. Ашурков

ПРИЛОЖЕНИЕ Б**Анкета анализа общих данных респондентов**

Уважаемый преподаватель! Вся информация, представленная в данной анкете, является строго конфиденциальной и используется исключительно для более полного и всестороннего понимания стимулирования трудовой деятельности.

1. Пол:

- а) женский;
- б) мужской.

2. Возраст:

- а) 25-35 лет;
- б) 36-45 лет;
- в) 46-55 лет;
- г) старше 55 лет.

3. Должность: _____

4. Ученая степень, ученое звание: _____

5. Базовая специальность: _____

6. Педагогический стаж: _____

Спасибо за помощь!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Экспертная анкета
анализа ключевых стимулирующих факторов трудовой деятельности
профессорско-преподавательского состава учреждений высшего
профессионального образования

Уважаемый преподаватель! Целью данной анкеты* является определение стимулирующих факторов трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава. В графах «Значимость» и «Удовлетворенность» напротив каждого фактора поставьте, пожалуйста, «+» в строке, соответствующей уровню важности данного фактора для стимулирования работы в вузе именно для Вас.

Фактор	Значимость			Удовлетворенность		
	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая
Материальный						
Близость места работы к дому						
Возможность профессионального роста						
Возможность повышать квалификацию за государственный счет						
Гибкий (удобный) график работы						
Длительный отпуск						
Возможность самореализации						
Комфортные условия труда						
Благоприятные отношения с непосредственным руководителем						
Признание заслуг коллегами и руководством, ощущение значимости в коллективе						
Работа по специальности, в соответствии с образованием						
Работа в соответствии со своими интересами/способностями						
Благоприятный психологический климат в коллективе						

* Анкета является строго анонимной

Спасибо за помощь!

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица В.1 – Ключевые факторы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО

Фактор	Значимость, %			Удовлетворенность, %		
	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая
1	2	3	4	5	6	7
Итого для ППС						
Материальный	3,5	33,3	63,2	31,6	56,1	12,3
Близость места работы к дому	12,3	57,9	29,8	15,8	45,6	38,6
Возможность профессионального роста	0,0	29,8	70,2	10,5	57,9	31,6
Возможность повышать квалификацию за государственный счет	12,3	40,3	47,4	42,1	45,6	12,3
Гибкий (удобный) график работы	5,3	14,0	80,7	5,2	50,9	43,9
Длительный отпуск	3,5	28,1	68,4	3,5	29,8	66,7
Возможность самореализации	0,0	26,3	73,7	7,0	54,4	38,6
Комфортные условия труда	3,5	36,8	59,7	17,5	43,9	38,6
Благоприятные отношения с непосредственным руководителем	0,0	17,5	82,5	1,8	19,3	78,9
Признание заслуг коллегами и руководством, ощущение значимости в коллективе	1,8	31,6	66,6	5,3	38,6	56,1
Работа по специальности, в соответствии с образованием	3,5	26,3	70,2	0,0	33,3	66,7
Работа в соответствии со своими интересами/способностями	0,0	12,3	87,7	0,0	38,6	61,4
Благоприятный психологический климат в коллективе	0,0	22,8	77,2	1,8	38,6	59,6
Итого для преподавателей, имеющих ученую степень						
Материальный	0,0	25,7	74,3	31,4	60,0	8,6
Близость места работы к дому	11,4	51,4	37,2	14,3	45,7	40,0
Возможность профессионального роста	0,0	28,6	71,4	8,6	51,4	40,0
Возможность повышать квалификацию за государственный счет	2,8	42,9	54,3	37,1	54,3	8,6
Гибкий (удобный) график работы	2,9	11,4	85,7	8,5	48,6	42,9
Длительный отпуск	2,9	20,0	77,1	2,9	31,4	65,7
Возможность самореализации	0,0	31,4	68,6	5,7	57,1	37,2
Комфортные условия труда	5,7	40,0	54,3	14,2	42,9	42,9

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Окончание табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7
Благоприятные отношения с непосредственным руководителем	0,0	20,0	80,0	2,9	20,0	77,1
Признание заслуг коллегами и руководством, ощущение значимости в коллективе	2,9	31,4	65,7	5,7	31,4	62,9
Работа по специальности, в соответствии с образованием	2,8	22,9	74,3	0,0	28,6	71,4
Работа в соответствии со своими интересами/способностями	0,0	14,3	85,7	0,0	37,1	62,9
Благоприятный психологический климат в коллективе	0,0	25,7	74,3	0,0	42,9	57,1
Итого для преподавателей, не имеющих ученой степени						
Материальный	9,0	45,5	45,5	31,8	50,0	18,2
Близость места работы к дому	13,6	68,2	18,2	18,2	45,4	36,4
Возможность профессионального роста	0,0	31,8	68,2	13,6	68,2	18,2
Возможность повышать квалификацию за государственный счет	27,2	36,4	36,4	50,0	31,8	18,2
Гибкий (удобный) график работы	9,1	18,2	72,7	0,0	54,5	45,5
Длительный отпуск	4,6	40,9	54,5	4,5	27,3	68,2
Возможность самореализации	0,0	18,2	81,8	9,1	50,0	40,9
Комфортные условия труда	0,0	31,8	68,2	22,7	45,5	31,8
Благоприятные отношения с непосредственным руководителем	0,0	13,6	86,4	0,0	18,2	81,8
Признание заслуг коллегами и руководством, ощущение значимости в коллективе	0,0	31,8	68,2	4,5	50,0	45,5
Работа по специальности, в соответствии с образованием	4,6	31,8	63,6	0,0	40,9	59,1
Работа в соответствии со своими интересами/способностями	0,0	9,1	90,9	0,0	40,9	59,1
Благоприятный психологический климат в коллективе	0,0	18,2	81,8	4,6	31,8	63,6

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица В.2 – Ключевые факторы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО по полу

Фактор	Значимость, %			Удовлетворенность, %		
	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая
1	2	3	4	5	6	7
ППС мужского пола						
Материальный	7,7	30,8	61,5	38,5	53,8	7,7
Близость места работы к дому	23,1	61,5	15,4	30,8	61,5	7,7
Возможность профессионального роста	0,0	38,5	61,5	7,7	61,5	30,8
Возможность повышать квалификацию за государственный счет	15,4	53,8	30,8	38,5	61,5	0,0
Гибкий (удобный) график работы	0,0	7,7	92,3	0,0	61,5	38,5
Длительный отпуск	0,0	30,8	69,2	0,0	30,8	69,2
Возможность самореализации	0,0	30,8	69,2	7,6	46,2	46,2
Комфортные условия труда	0,0	38,5	61,5	7,7	38,5	53,8
Благоприятные отношения с непосредственным руководителем	0,0	23,1	76,9	0,0	30,8	69,2
Признание заслуг коллегами и руководством, ощущение значимости в коллективе	7,7	30,8	61,5	7,7	38,5	53,8
Работа по специальности, в соответствии с образованием	7,7	23,1	69,2	0,0	30,8	69,2
Работа в соответствии со своими интересами/способностями	0,0	23,1	76,9	0,0	38,5	61,5
Благоприятный психологический климат в коллективе	0,0	15,4	84,6	0,0	38,5	61,5
ППС женского пола						
Материальный	2,3	34,1	63,6	29,5	56,9	13,6
Близость места работы к дому	9,1	56,8	34,1	11,4	40,9	47,7
Возможность профессионального роста	0,0	27,3	72,7	11,4	56,8	31,8
Возможность повышать квалификацию за государственный счет	11,3	36,4	52,3	43,2	40,9	15,9
Гибкий (удобный) график работы	6,8	15,9	77,3	6,8	47,7	45,5
Длительный отпуск	4,5	27,3	68,2	4,5	29,6	65,9
Возможность самореализации	0,0	25,0	75,0	6,8	56,8	36,4
Комфортные условия труда	4,5	36,4	59,1	20,4	45,5	34,1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Окончание табл. В.2

1	2	3	4	5	6	7
Благоприятные отношения с непосредственным руководителем	0,0	15,9	84,1	2,3	15,9	81,8
Признание заслуг коллегами и руководством, ощущение значимости в коллективе	0,0	31,8	68,2	4,5	38,6	56,9
Работа по специальности, в соответствии с образованием	2,3	27,3	70,4	0,0	34,1	65,9
Работа в соответствии со своими интересами/способностями	0,0	9,1	90,9	0,0	38,6	61,4
Благоприятный психологический климат в коллективе	0,0	25,0	75,0	2,3	38,6	59,1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица В.3 – Ключевые факторы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО по возрасту

Фактор	Значимость, %			Удовлетворенность, %		
	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая
1	2	3	4	5	6	7
До 35 лет						
Материальный	10,0	30,0	60,0	60,0	40,0	0,0
Близость места работы к дому	10,0	60,0	30,0	10,0	40,0	50,0
Возможность профессионального роста	0,0	10,0	90,0	30,0	70,0	0,0
Возможность повышать квалификацию за государственный счет	0,0	60,0	40,0	60,0	30,0	10,0
Гибкий (удобный) график работы	0,0	10,0	90,0	0,0	60,0	40,0
Длительный отпуск	0,0	50,0	50,0	10,0	40,0	50,0
Возможность самореализации	0,0	10,0	90,0	10,0	60,0	30,0
Комфортные условия труда	0,0	10,0	90,0	50,0	30,0	20,0
Благоприятные отношения с непосредственным руководителем	0,0	20,0	80,0	0,0	10,0	90,0
Признание заслуг коллегами и руководством, ощущение значимости в коллективе	0,0	50,0	50,0	10,0	80,0	10,0
Работа по специальности, в соответствии с образованием	10,0	20,0	70,0	0,0	30,0	70,0
Работа в соответствии со своими интересами/способностями	0,0	20,0	80,0	0,0	60,0	40,0
Благоприятный психологический климат в коллективе	0,0	20,0	80,0	10,0	40,0	50,0
36-55 лет						
Материальный	2,6	28,2	69,2	30,8	56,4	12,8
Близость места работы к дому	7,7	61,5	30,8	17,9	48,8	33,3
Возможность профессионального роста	0,0	35,9	64,1	7,7	61,5	30,8
Возможность повышать квалификацию за государственный счет	17,9	33,3	48,8	43,6	46,2	10,2
Гибкий (удобный) график работы	7,6	10,3	82,1	7,7	53,8	38,5
Длительный отпуск	5,1	20,5	74,4	2,6	28,2	69,2
Возможность самореализации	0,0	33,3	66,7	7,7	56,4	35,9
Комфортные условия труда	2,6	43,6	53,8	10,2	51,3	38,5

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ В

Окончание табл. В.3

1	2	3	4	5	6	7
Благоприятные отношения с непосредственным руководителем	0,0	15,4	84,6	2,6	20,5	76,9
Признание заслуг коллегами и руководством, ощущение значимости в коллективе	2,6	28,2	69,2	5,1	30,8	64,1
Работа по специальности, в соответствии с образованием	2,6	28,2	69,2	0,0	33,3	66,7
Работа в соответствии со своими интересами/способностями	0,0	12,8	87,2	0,0	35,9	64,1
Благоприятный психологический климат в коллективе	0,0	23,1	76,9	0,0	38,5	61,5
Старше 55 лет						
Материальный	0,0	62,5	37,5	0,0	75,0	25,0
Близость места работы к дому	37,5	37,5	25,0	12,5	37,5	50,0
Возможность профессионального роста	0,0	25,0	75,0	0,0	25,0	75,0
Возможность повышать квалификацию за государственный счет	0,0	50,0	50,0	12,5	62,5	25,0
Гибкий (удобный) график работы	0,0	37,5	62,5	0,0	25,0	75,0
Длительный отпуск	0,0	37,5	62,5	0,0	25,0	75,0
Возможность самореализации	0,0	12,5	87,5	0,0	37,5	62,5
Комфортные условия труда	12,5	37,5	50,0	12,5	25,0	62,5
Благоприятные отношения с непосредственным руководителем	0,0	25,0	75,0	0,0	25,0	75,0
Признание заслуг коллегами и руководством, ощущение значимости в коллективе	0,0	25,0	75,0	0,0	25,0	75,0
Работа по специальности, в соответствии с образованием	0,0	25,0	75,0	0,0	37,5	62,5
Работа в соответствии со своими интересами/способностями	0,0	0,0	100,0	0,0	25,0	75,0
Благоприятный психологический климат в коллективе	0,0	25,0	75,0	0,0	37,5	62,5

Экспертная анкета
анализа уровня научно-исследовательского потенциала профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования

Уважаемый преподаватель! Целью данной анкеты* является определение уровня научно-исследовательского потенциала профессорско-преподавательского состава. Оцените, пожалуйста, нижеприведенные условия преподавательской деятельности по 5-балльной шкале от 1 (самый низкий) до 5 (самый высокий).

Условие	Самый низкий	Низкий	Средний	Высокий	Самый высокий
Стремление к творческим достижениям					
Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны руководства и коллег					
Стремление к высокому уровню профессионализма					
Стремление к риску					
Критичность мышления, способность к оценочным суждениям					
Способность к самоанализу, рефлексии					
Владение методами педагогического исследования					
Способность к участию/планированию экспериментальной работы					
Способность к созданию авторской программы					
Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов					
Способность к сотрудничеству					
Работоспособность в творческой деятельности					
Уверенность в себе					
Ответственность					

* Анкета является строго анонимной

Спасибо за помощь!

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.1 – Оценка условий трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО

Условие	Самый низкий, %	Низкий, %	Средний, %	Высокий, %	Самый высокий, %
1	2	3	4	5	6
Итого для ППС					
Стремление к творческим достижениям	0,0	3,5	28,1	43,9	24,5
Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны руководства и коллег	0,0	3,5	35,1	45,6	15,8
Стремление к высокому уровню профессионализма	0,0	0,0	10,5	50,9	38,6
Стремление к риску	24,5	29,8	40,4	1,8	3,5
Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	0,0	3,5	22,8	54,4	19,3
Способность к самоанализу, рефлексии	1,8	1,8	36,8	45,6	14,0
Владение методами педагогического исследования	0,0	3,5	28,1	54,4	14,0
Способность к участию/планированию экспериментальной работы	0,0	7,0	35,1	42,1	15,8
Способность к созданию авторской программы	0,0	10,5	36,9	35,1	17,5
Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	0,0	5,2	28,1	43,9	22,8
Способность к сотрудничеству	0,0	0,0	15,8	52,6	31,6
Работоспособность в творческой деятельности	0,0	3,5	17,5	54,4	24,6
Уверенность в себе	0,0	0,0	21,1	56,1	22,8
Ответственность	0,0	0,0	12,3	47,3	40,4
Итого для преподавателей, имеющих ученую степень					
Стремление к творческим достижениям	0,0	2,9	28,6	45,7	22,8
Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны руководства и коллег	0,0	2,9	39,9	42,9	14,3
Стремление к высокому уровню профессионализма	0,0	0,0	14,3	54,3	31,4
Стремление к риску	25,7	28,6	39,9	2,9	2,9
Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	0,0	2,9	25,7	60,0	11,4

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Окончание табл. Г.1

1	2	3	4	5	6
Способность к самоанализу, рефлексии	2,9	0,0	48,5	45,7	2,9
Владение методами педагогического исследования	0,0	2,9	25,7	54,3	17,1
Способность к участию/планированию экспериментальной работы	0,0	5,7	42,9	34,3	17,1
Способность к созданию авторской программы	0,0	8,6	45,7	31,4	14,3
Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	0,0	5,7	31,4	42,9	20,0
Способность к сотрудничеству	0,0	0,0	20,0	54,3	25,7
Работоспособность в творческой деятельности	0,0	2,9	22,8	54,3	20,0
Уверенность в себе	0,0	0,0	20,0	54,3	25,7
Ответственность	0,0	0,0	14,3	48,6	37,1
Итого для преподавателей, не имеющих ученой степени					
Стремление к творческим достижениям	0,0	4,5	27,3	40,9	27,3
Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны руководства и коллег	0,0	4,5	27,3	50,0	18,2
Стремление к высокому уровню профессионализма	0,0	0,0	4,5	45,5	50,0
Стремление к риску	22,7	31,9	40,9	0,0	4,5
Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	0,0	4,5	18,2	45,5	31,8
Способность к самоанализу, рефлексии	0,0	4,5	18,2	45,5	31,8
Владение методами педагогического исследования	0,0	4,5	31,9	54,5	9,1
Способность к участию/планированию экспериментальной работы	0,0	9,1	22,7	54,5	13,7
Способность к созданию авторской программы	0,0	13,7	22,7	40,9	22,7
Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	0,0	4,5	22,7	45,5	27,3
Способность к сотрудничеству	0,0	0,0	9,1	50,0	40,9
Работоспособность в творческой деятельности	0,0	4,5	9,1	54,5	31,9
Уверенность в себе	0,0	0,0	22,7	59,1	18,2
Ответственность	0,0	0,0	9,0	45,5	45,5

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.2 – Оценка условий трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО по полу

Условие	Самый низкий, %	Низкий, %	Средний, %	Высокий, %	Самый высокий, %
1	2	3	4	5	6
ППС мужского пола					
Стремление к творческим достижениям	0,0	0,0	23,0	38,5	38,5
Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны руководства и коллег	0,0	7,7	38,5	53,8	0,0
Стремление к высокому уровню профессионализма	0,0	0,0	15,4	61,5	23,1
Стремление к риску	38,5	30,8	23,0	0,0	7,7
Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	0,0	7,7	15,4	53,8	23,1
Способность к самоанализу, рефлексии	0,0	0,0	38,5	53,8	7,7
Владение методами педагогического исследования	0,0	0,0	30,8	46,2	23,0
Способность к участию/планированию экспериментальной работы	0,0	15,4	23,0	30,8	30,8
Способность к созданию авторской программы	0,0	7,7	38,5	23,0	30,8
Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	0,0	7,7	38,5	30,8	23,0
Способность к сотрудничеству	0,0	0,0	23,1	53,8	23,1
Работоспособность в творческой деятельности	0,0	7,7	23,1	53,8	15,4
Уверенность в себе	0,0	0,0	15,4	53,8	30,8
Ответственность	0,0	0,0	23,0	46,2	30,8
ППС женского пола					
Стремление к творческим достижениям	0,0	4,5	29,5	45,5	20,5
Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны руководства и коллег	0,0	2,3	34,1	43,1	20,5
Стремление к высокому уровню профессионализма	0,0	0,0	9,1	47,7	43,2
Стремление к риску	20,5	29,4	45,5	2,3	2,3
Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	0,0	2,3	25,0	54,5	18,2

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Окончание табл. Г.2

1	2	3	4	5	6
Способность к самоанализу, рефлексии	2,3	2,3	36,4	43,1	15,9
Владение методами педагогического исследования	0,0	4,5	27,3	56,8	11,4
Способность к участию/планированию экспериментальной работы	0,0	4,5	38,6	45,5	11,4
Способность к созданию авторской программы	0,0	11,4	36,4	38,6	13,6
Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	0,0	4,5	25,0	47,7	22,8
Способность к сотрудничеству	0,0	0,0	13,6	52,3	34,1
Работоспособность в творческой деятельности	0,0	2,3	15,9	54,5	27,3
Уверенность в себе	0,0	0,0	22,7	56,8	20,5
Ответственность	0,0	0,0	9,1	47,7	43,2

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.3 – Оценка условий трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО по возрасту

Условие	Самый низкий, %	Низкий, %	Средний, %	Высокий, %	Самый высокий, %
1	2	3	4	5	6
До 35 лет					
Стремление к творческим достижениям	0,0	0,0	30,0	50,0	20,0
Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны руководства и коллег	0,0	10,0	20,0	50,0	20,0
Стремление к высокому уровню профессионализма	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
Стремление к риску	20,0	40,0	40,0	0,0	0,0
Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	0,0	10,0	10,0	60,0	20,0
Способность к самоанализу, рефлексии	0,0	10,0	20,0	50,0	20,0
Владение методами педагогического исследования	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
Способность к участию/планированию экспериментальной работы	0,0	10,0	50,0	30,0	10,0
Способность к созданию авторской программы	0,0	10,0	30,0	50,0	10,0
Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	0,0	0,0	20,0	80,0	0,0
Способность к сотрудничеству	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0
Работоспособность в творческой деятельности	0,0	10,0	10,0	80,0	0,0
Уверенность в себе	0,0	0,0	10,0	90,0	0,0
Ответственность	0,0	0,0	10,0	80,0	10,0
36-55 лет					
Стремление к творческим достижениям	0,0	5,1	30,8	38,5	25,6
Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны руководства и коллег	0,0	2,6	41,0	46,2	10,2
Стремление к высокому уровню профессионализма	0,0	0,0	12,8	53,8	33,4
Стремление к риску	25,6	28,2	38,5	2,6	5,1
Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	0,0	2,6	28,2	51,3	17,9

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Окончание табл. Г.3

1	2	3	4	5	6
Способность к самоанализу, рефлексии	0,0	0,0	41,0	43,6	15,4
Владение методами педагогического исследования	0,0	5,1	25,6	56,5	12,8
Способность к участию/планированию экспериментальной работы	0,0	5,1	30,8	46,2	17,9
Способность к созданию авторской программы	0,0	10,2	38,5	28,2	23,1
Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	0,0	7,7	33,3	28,2	30,8
Способность к сотрудничеству	0,0	0,0	17,9	48,7	33,4
Работоспособность в творческой деятельности	0,0	2,6	20,5	48,7	28,2
Уверенность в себе	0,0	0,0	25,6	48,8	25,6
Ответственность	0,0	0,0	12,8	41,0	46,2
Старше 55 лет					
Стремление к творческим достижениям	0,0	0,0	12,5	62,5	25,0
Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны руководства и коллег	0,0	0,0	25,0	37,5	37,5
Стремление к высокому уровню профессионализма	0,0	0,0	12,5	37,5	50,0
Стремление к риску	25,0	25,0	50,0	0,0	0,0
Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	0,0	0,0	12,5	62,5	25,0
Способность к самоанализу, рефлексии	12,5	0,0	37,5	50,0	0,0
Владение методами педагогического исследования	0,0	0,0	12,5	50,0	37,5
Способность к участию/планированию экспериментальной работы	0,0	12,5	37,5	37,5	12,5
Способность к созданию авторской программы	0,0	12,5	37,5	50,0	0,0
Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	0,0	0,0	12,5	75,0	12,5
Способность к сотрудничеству	0,0	0,0	25,0	37,5	37,5
Работоспособность в творческой деятельности	0,0	0,0	12,5	50,0	37,5
Уверенность в себе	0,0	0,0	12,5	50,0	37,5
Ответственность	0,0	0,0	12,5	37,5	50,0

Экспертная анкета
анализа барьеров, препятствующих осуществлению отдельных аспектов
трудовой деятельности

Уважаемый преподаватель! Целью данного опросника* является определение препятствий, мешающих разработке и применению инноваций в научно-педагогической деятельности. Если Вам не интересна инновационная деятельность, и Вы не применяете ее, укажите, пожалуйста, причины.

1. Удовлетворенность достигнутыми результатами работы.
2. Конформизм, нежелание работать в непривычных условиях.
3. Неуверенность в собственных силах.
4. Недостаточная информированность в коллективе о возможных инновациях.
5. Состояние здоровья, другие личные причины.
6. Большая педагогическая нагрузка.
7. Небольшой опыт работы.
8. Недостаточное материальное стимулирование.
9. Недостаточное моральное стимулирование.
10. Отсутствие методической помощи.
11. Свой вариант _____

*Опросник является строго анонимным

Спасибо за помощь!

ПРИЛОЖЕНИЕ Е**Экспертная анкета****анализа используемых или желаемых для использования видов деятельности
в научно-педагогическом труде**

Уважаемый преподаватель! Целью данного опросника* является определение видов научно-исследовательской и, в том числе, инновационной деятельности, которые Вы используете или хотели бы использовать в своей работе.

Заполните таблицу.

Вид инновационной деятельности	Использую	Использую редко	Хотелось бы использовать	Не использую
Совершенствование содержания обучения				
Совершенствование воспитательного процесса				
Развитие системы оценивания качества высшего образования				
Развитие инновационных форм реализации образовательных программ (дистанционное образование)				
Развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ				
Формирование информационной среды учреждений ВПО				
Совершенствование профессионального становления личности преподавателей				
Свой вариант _____ _____ _____				

*Опросник является строго анонимным

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Таблица Е.1 – Виды деятельности, используемые в учреждениях ВПО

Вид инновационной деятельности	Использую, %	Использую редко, %	Хотелось бы использовать, %	Не использую, %
1	2	3	4	5
Итого для ППС				
Совершенствование содержания обучения	71,9	14,0	12,3	1,8
Совершенствование воспитательного процесса	54,4	33,3	7,0	5,3
Развитие системы оценивания качества высшего образования	45,6	21,1	22,8	10,5
Развитие инновационных форм реализации образовательных программ (дистанционное образование и т.д.)	21,1	21,1	31,5	26,3
Развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ	15,8	14,0	36,9	33,3
Формирование информационной среды учреждений ВПО	38,6	22,8	24,6	14,0
Совершенствование профессионального становления личности преподавателей	75,5	14,0	10,5	0,0
Итого для преподавателей, имеющих ученую степень				
Совершенствование содержания обучения	77,1	14,3	5,7	2,9
Совершенствование воспитательного процесса	48,6	40	5,7	5,7
Развитие системы оценивания качества высшего образования	51,5	25,7	17,1	5,7
Развитие инновационных форм реализации образовательных программ (дистанционное образование и т.д.)	22,9	17,1	34,3	25,7
Развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ	14,3	20,0	31,4	34,3

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Окончание табл. Е.1

1	2	3	4	5
Формирование информационной среды учреждений ВПО	42,9	20,0	20,0	17,1
Совершенствование профессионального становления личности преподавателей	74,3	17,1	8,6	0,0
Итого для преподавателей, не имеющих ученой степени				
Совершенствование содержания обучения	63,6	13,6	22,8	0,0
Совершенствование воспитательного процесса	63,6	22,8	9,1	4,5
Развитие системы оценивания качества высшего образования	36,4	13,6	31,8	18,2
Развитие инновационных форм реализации образовательных программ (дистанционное образование и т.д.)	18,1	27,3	27,3	27,3
Развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ	18,2	4,5	45,5	31,8
Формирование информационной среды учреждений ВПО	31,8	27,3	31,8	9,1
Совершенствование профессионального становления личности преподавателей	77,3	9,1	13,6	0,0

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Таблица Е.2 – Виды деятельности, используемые в учреждениях ВПО (по полу)

Вид инновационной деятельности	Использую, %	Использую редко, %	Хотелось бы использовать, %	Не использую, %
1	2	3	4	5
ППС мужского пола				
Совершенствование содержания обучения	69,2	15,4	7,7	7,7
Совершенствование воспитательного процесса	38,5	38,5	15,3	7,7
Развитие системы оценивания качества высшего образования	30,8	30,8	30,8	7,6
Развитие инновационных форм реализации образовательных программ (дистанционное образование и т.д.)	0,0	23,1	46,1	30,8
Развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ	0,0	15,3	53,9	30,8
Формирование информационной среды учреждений ВПО	30,8	30,8	15,3	23,1
Совершенствование профессионального становления личности преподавателей	46,1	30,8	23,1	0,0
ППС женского пола				
Совершенствование содержания обучения	72,8	13,6	13,6	0,0
Совершенствование воспитательного процесса	59,2	31,8	4,5	4,5
Развитие системы оценивания качества высшего образования	50,0	18,2	20,4	11,4
Развитие инновационных форм реализации образовательных программ (дистанционное образование и т.д.)	27,3	20,4	27,3	25,0
Развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ	20,5	13,6	31,8	34,1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Окончание табл. Е.2

1	2	3	4	5
Формирование информационной среды учреждений ВПО	40,9	20,4	27,3	11,4
Совершенствование профессионального становления личности преподавателей	84,1	9,1	6,8	0,0

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Таблица Е.3 – Виды деятельности, используемые в учреждениях ВПО

(по возрасту)

Вид инновационной деятельности	Использую, %	Использую редко, %	Хотелось бы использовать, %	Не использую, %
1	2	3	4	5
До 35 лет				
Совершенствование содержания обучения	70,0	0,0	30,0	0,0
Совершенствование воспитательного процесса	50,0	40,0	10,0	0,0
Развитие системы оценивания качества высшего образования	40,0	20,0	30,0	10,0
Развитие инновационных форм реализации образовательных программ (дистанционное образование и т.д.)	0,0	20,0	30,0	50,0
Развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ	20,0	0,0	40,0	40,0
Формирование информационной среды учреждений ВПО	40,0	20,0	40,0	0,0
Совершенствование профессионального становления личности преподавателей	70,0	0,0	30,0	0,0
36-55 лет				
Совершенствование содержания обучения	69,2	20,5	7,7	2,6
Совершенствование воспитательного процесса	53,8	33,3	5,2	7,7
Развитие системы оценивания качества высшего образования	43,6	20,5	23,1	12,8
Развитие инновационных форм реализации образовательных программ (дистанционное образование и т.д.)	23,1	23,1	28,2	25,6
Развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ	12,8	20,5	30,8	35,9

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Окончание табл. Е.3

1	2	3	4	5
Формирование информационной среды учреждений ВПО	38,5	25,7	17,9	17,9
Совершенствование профессионального становления личности преподавателей	76,9	17,9	5,2	0,0
Старше 55 лет				
Совершенствование содержания обучения	87,5	0,0	12,5	0,0
Совершенствование воспитательного процесса	62,5	25,0	12,5	0,0
Развитие системы оценивания качества высшего образования	62,5	25,0	12,5	0,0
Развитие инновационных форм реализации образовательных программ (дистанционное образование и т.д.)	37,5	12,5	50,0	0,0
Развитие адаптивных и инклюзивных образовательных проектов и программ	25,0	0,0	62,5	12,5
Формирование информационной среды учреждений ВПО	37,5	12,5	37,5	12,5
Совершенствование профессионального становления личности преподавателей	75,0	12,5	12,5	0,0

Экспертная анкета
анализа эффективности стимулирования трудовой деятельности

Определение влияния мотивов приобретения

1. Всегда ли для Вас важна четкая связь между размером вознаграждения и результатами деятельности?

- А) Определенно нет.
- Б) Скорее нет.
- В) Важна, но не является определяющей.
- Г) Скорее важна.
- Д) Важна в большинстве случаев.
- Е) Важна в любом случае.
- Ж) Имеет первостепенное значение.

2. Всегда ли для Вас важна уверенность в равности Вашего вознаграждения по результатам деятельности с вознаграждением Ваших коллег?

- А) Определенно нет.
- Б) Скорее нет.
- В) Важна, но не является определяющей.
- Г) Скорее важна.
- Д) Важна в большинстве случаев.
- Е) Важна в любом случае.
- Ж) Имеет первостепенное значение.

3. Всегда ли для Вас важна четкая связь между временем окончания проекта/деятельности и временем получения вознаграждения?

- А) Определенно нет.
- Б) Скорее нет.
- В) Важна, но не является определяющей.
- Г) Скорее важна.
- Д) Важна в большинстве случаев.
- Е) Важна в любом случае.
- Ж) Имеет первостепенное значение.

4. Важен ли для Вас общий интеллектуальный и инновационный потенциал Ваших коллег?

- А) Определенно нет.
- Б) Скорее нет.
- В) Важен, но не является определяющим.
- Г) Скорее важен.
- Д) Важен в большинстве случаев.
- Е) Важен в любом случае.
- Ж) Имеет первостепенное значение.

5. Оказывает ли отрицательное влияние на Вашу трудовую и инновационную активность уровень Вашего материального благосостояния?

- А) Определенно не оказывает.
- Б) Скорее не оказывает.
- В) Оказывает, но не определяющее.
- Г) Скорее оказывает.
- Д) Оказывает в большинстве случаев.
- Е) Оказывает в любом случае.
- Ж) Оказывает определяющее влияние.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж**Определение влияния мотивов безопасности**

1. Опасаетесь ли Вы экспериментировать, отступать от традиций и использовать инновационные подходы в процессе научной и преподавательской деятельности?

- А) Определенно нет.
- Б) Скорее нет.
- В) Отношусь к этому с осторожностью.
- Г) Скорее да.
- Д) В некоторых случаях да.
- Е) В большинстве случаев да.
- Ж) Определенно да.

2. Опасаетесь ли Вы высказывать рационализаторские предложения или инновационные идеи относительно своей или коллективной научной и преподавательской деятельности перед руководством?

- А) Определенно нет.
- Б) Скорее нет.
- В) Отношусь к этому с осторожностью.
- Г) Скорее да.
- Д) В некоторых случаях да.
- Е) В большинстве случаев да.
- Ж) Определенно да.

3. Готовы ли Вы брать на себя полную личную ответственность за результаты своей деятельности?

- А) Определенно да.
- Б) В большинстве случаев да.
- В) В некоторых случаях да.
- Г) Скорее да.
- Д) В некоторых случаях нет.
- Е) Скорее нет.
- Ж) Определенно нет.

4. Готовы ли Вы нести справедливое наказание за ненадлежащие результаты своей деятельности?

- А) Определенно да.
- Б) В большинстве случаев да.
- В) В некоторых случаях да.
- Г) Скорее да.
- Д) В некоторых случаях нет.
- Е) Скорее нет.
- Ж) Определенно нет.

5. Важна ли для Вас уверенность в том, что Ваши коллеги также понесут наказание за ненадлежащие результаты своей деятельности?

- А) Определенно нет.
- Б) Скорее нет.
- В) Важна, но не является определяющей.
- Г) Скорее важна.
- Д) Важна в большинстве случаев.
- Е) Важна в любом случае.
- Ж) Имеет первостепенное значение.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж**Определение влияния мотивов удовлетворения**

1. Важна ли для Вас в работе креативная составляющая?
 - А) Определенно нет.
 - Б) Скорее нет.
 - В) Важна, но не является определяющей.
 - Г) Скорее важна.
 - Д) Важна в большинстве случаев.
 - Е) Важна в любом случае.
 - Ж) Имеет первостепенное значение.
2. Важно ли для Вас получать моральное удовлетворение от непосредственного процесса работы?
 - А) Определенно нет.
 - Б) Скорее нет.
 - В) Важно, но не является определяющим.
 - Г) Скорее важно.
 - Д) Важно в большинстве случаев.
 - Е) Важно в любом случае.
 - Ж) Имеет первостепенное значение.
3. Важна ли для Вас в работе демократизация процедур принятия управленческих решений по отношению к сотрудникам?
 - А) Определенно нет.
 - Б) Скорее нет.
 - В) Важна, но не является определяющей.
 - Г) Скорее важна.
 - Д) Важна в большинстве случаев.
 - Е) Важна в любом случае.
 - Ж) Имеет первостепенное значение.
4. Важна ли для Вас возможность осуществлять свою деятельность в соответствии со своими интересами и склонностями?
 - А) Определенно нет.
 - Б) Скорее нет.
 - В) Важна, но не является определяющей.
 - Г) Скорее важна.
 - Д) Важна в большинстве случаев.
 - Е) Важна в любом случае.
 - Ж) Имеет первостепенное значение.
5. Важна ли для Вас возможность профессионального и карьерного роста и непрерывного повышения квалификации?
 - А) Определенно нет.
 - Б) Скорее нет.
 - В) Важна, но не является определяющей.
 - Г) Скорее важна.
 - Д) Важна в большинстве случаев.
 - Е) Важна в любом случае.
 - Ж) Имеет первостепенное значение.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж**Определение влияния мотивов подчинения**

1. Оказывает ли влияние на Вашу трудовую и инновационную активность четкость и последовательность в постановке задач руководством?
- А) Определенно не оказывает.
 - Б) Скорее не оказывает.
 - В) Оказывает, но не определяющее.
 - Г) Скорее оказывает.
 - Д) Оказывает в большинстве случаев.
 - Е) Оказывает в любом случае.
 - Ж) Оказывает определяющее влияние.
2. Важна ли для Вас возможность командной работы с коллегами?
- А) Определенно нет.
 - Б) Скорее нет.
 - В) Важна, но не является определяющей.
 - Г) Скорее важна.
 - Д) Важна в большинстве случаев.
 - Е) Важна в любом случае.
 - Ж) Имеет первостепенное значение.
3. Важна ли для Вас возможность работать в коллективе с постоянным составом?
- А) Определенно нет.
 - Б) Скорее нет.
 - В) Важна, но не является определяющей.
 - Г) Скорее важна.
 - Д) Важна в большинстве случаев.
 - Е) Важна в любом случае.
 - Ж) Имеет первостепенное значение.
4. Важны ли для Вас личные моральные качества Ваших коллег и непосредственных руководителей безотносительно профессиональных?
- А) Определенно нет.
 - Б) Скорее нет.
 - В) Важны, но не является определяющей.
 - Г) Скорее важны.
 - Д) Важны в большинстве случаев.
 - Е) Важны в любом случае.
 - Ж) Имеют первостепенное значение.
5. Оказывает ли влияние на Вашу трудовую и инновационную активность личность руководителя?
- А) Определенно не оказывает.
 - Б) Скорее не оказывает.
 - В) Оказывает, но не определяющее.
 - Г) Скорее оказывает.
 - Д) Оказывает в большинстве случаев.
 - Е) Оказывает в любом случае.
 - Ж) Оказывает определяющее влияние.

Определение влияния мотивов энергосбережения

1. Считаете ли Вы для себя приемлемым работать «на перспективу»?
 - А) Определенно да.
 - Б) В большинстве случаев да.
 - В) В некоторых случаях да.
 - Г) Скорее да.
 - Д) В некоторых случаях нет.
 - Е) Скорее нет.
 - Ж) Определенно нет.
2. Готовы ли Вы экспериментировать и отступать от традиций в процессе научной и преподавательской деятельности, если Вам будет гарантировано отсутствие санкций?
 - А) Определенно да.
 - Б) В большинстве случаев да.
 - В) В некоторых случаях да.
 - Г) Скорее да.
 - Д) В некоторых случаях нет.
 - Е) Скорее нет.
 - Ж) Определенно нет.
3. Готовы ли Вы лично осуществлять разработку и внедрение инноваций в своей научной и преподавательской работе?
 - А) Определенно да.
 - Б) В большинстве случаев да.
 - В) В некоторых случаях да.
 - Г) Скорее да.
 - Д) В некоторых случаях нет.
 - Е) Скорее нет.
 - Ж) Определенно нет.
4. Готовы ли Вы использовать в своей научной и преподавательской работе чужие продукты инновационной деятельности?
 - А) Определенно да.
 - Б) В большинстве случаев да.
 - В) В некоторых случаях да.
 - Г) Скорее да.
 - Д) В некоторых случаях нет.
 - Е) Скорее нет.
 - Ж) Определенно нет.
5. Готовы ли Вы увеличить объем работы или изменить ее содержание ради увеличения вознаграждения?
 - А) Определенно да.
 - Б) В большинстве случаев да.
 - В) В некоторых случаях да.
 - Г) Скорее да.
 - Д) В некоторых случаях нет.
 - Е) Скорее нет.
 - Ж) Определенно нет.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**Расчет индивидуальных стимулирующих выплат профессорско-преподавательскому составу учреждения
высшего профессионального образования**

Таблица 3.1 – Расчет индивидуальных стимулирующих выплат профессорско-преподавательскому составу учреждения
ВПО на основе коэффициента личного трудового вклада

Преподаватель	Корректирующий коэффициент	Величина занимаемой ставки	Значение величины трудового вклада по блоку показателей, k_i			Интегральный коэффициент трудового вклада, K_i	Итоговый коэффициент трудового вклада, K_{iR}	Размер стимулирующих выплат, руб.
			k_1	k_2	k_3			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кафедра № 1								
Преподаватель № 1	1,08	1	1,38	0,10	0,85	0,84	0,90	6818,39
Преподаватель № 2	1,30	1,5	2,06	0,15	0,96	1,16	2,25	16994,37
Преподаватель № 3	1,23	0,5	1,23	0,15	0,73	0,76	0,47	3512,39
Преподаватель № 4	1,00	1	1,68	0,15	0,78	0,95	0,95	7175,78
Преподаватель № 5	1,38	1,25	1,46	0,15	0,74	0,85	1,46	11031,06
Кафедра № 2								
Преподаватель № 1	1,23	1,5	1,13	0,25	1,02	0,83	1,54	11596,58
Преподаватель № 2	1,08	1	0,83	0,10	0,72	0,58	0,62	4696,35
Преподаватель № 3	1,08	1	0,83	0,10	0,53	0,52	0,56	4234,30
Преподаватель № 4	1,23	1	0,98	0,15	0,51	0,59	0,72	5443,29
Преподаватель № 5	1,38	1,5	2,07	0,15	1,04	1,18	2,45	18454,09
Преподаватель № 6	1,23	1,25	1,98	0,15	0,74	1,06	1,63	12268,29
Кафедра № 3								
Преподаватель № 1	1,23	1	0,76	0,10	0,93	0,61	0,76	5697,59
Преподаватель № 2	1,08	1	1,14	0,15	1,04	0,81	0,88	6604,07
Преподаватель № 3	1,23	1,25	1,09	0,15	0,83	0,73	1,12	8461,93

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Окончание табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Преподаватель № 4	1,08	1,25	1,83	0,15	0,89	1,04	1,41	10643,81
Преподаватель № 5	1,38	1,5	1,85	0,15	0,89	1,05	2,18	16450,15
Преподаватель № 6	1,30	1	1,48	0,15	1,25	1,01	1,31	9898,42
Преподаватель № 7	1,23	0,5	1,08	0,15	0,79	0,71	0,44	3311,92
Кафедра № 4								
Преподаватель № 1	1,23	1,5	0,87	0,10	1,04	0,69	1,27	9582,14
Преподаватель № 2	1,08	1	1,23	0,00	0,82	0,74	0,80	6009,18
Преподаватель № 3	1,23	1	0,85	0,15	0,51	0,54	0,66	4979,24
Преподаватель № 4	1,08	0,5	1,23	0,15	0,82	0,78	0,42	3191,00
Преподаватель № 5	1,00	1	1,40	0,00	1,01	0,86	0,86	6494,42
Преподаватель № 6	1,38	0,5	1,46	0,10	0,96	0,90	0,62	4685,76
Преподаватель № 7	1,23	1,25	1,13	0,00	0,86	0,71	1,09	8236,87
Преподаватель № 8	1,30	1,25	1,46	0,15	1,06	0,94	1,53	11568,68
Итого		28					28,90	218040,08

Расчет размера внебюджетного фонда оплаты и стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава факультета:

$$CF_k = \frac{CF_{\text{вуз}}}{\sum R_{\text{вуз}}} * \sum R_{\phi} = \frac{4952624,75}{318} * 28 = 436080,17 \text{ руб.}$$

Так как размер фонда материального стимулирования по итогам оценки личного трудового вклада преподавателей трудовую деятельность образовательного учреждения составляет 50% от общего объема внебюджетных средств, следовательно, он равен 218040,08 руб.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Содержание системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений высшего профессионального образования

Таблица И.1 – Содержание системы стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава учреждений ВПО (составлено автором)

Принцип 1	Задачи 2	Формы и методы решения 3
Структурированность и концептуальность трудовой деятельности учреждения ВПО	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение реализации поэтапного осуществления научно-педагогической деятельности в учреждении ВПО в строго определенной последовательности, которая не может подвергаться изменениям из-за риска неполучения результатов либо получения их в искаженном виде. 2. Обеспечение наличия причинно-следственных связей между этапами научно-педагогической деятельности в учреждении ВПО. 3. Обеспечение постоянного и непрерывного взаимодействия всех субъектов научно-педагогической деятельности в учреждении ВПО. 4. Обеспечение взаимозависимых и непротиворечивых этапов осуществления инновационной деятельности учреждения ВПО, каждый из которых вносит свой вклад в ее конечный результат. 5. Соответствие этапов осуществления инновационной деятельности в учреждении ВПО поставленным целям. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные вознаграждения (базовый оклад, выплаты стимулирующего характера). 2. Организация постоянного повышения квалификации сотрудников. 3. Своевременное информирование сотрудников о планирующихся и происходящих процессах и изменениях.
Перманентность и системность трудовой деятельности учреждения ВПО		
Сопряженное развитие инноваций в различных направлениях деятельности учреждения ВПО		
Восприимчивость к новейшим достижениям науки, общественным трендам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание надлежащих экономических и социокультурных условий для развития готовности и использовать инновации в образовательном, научном и инновационном процессе в учреждении ВПО. 2. Создание надлежащих условий для непрерывного повышения профессорско-преподавательским составом учреждения ВПО своего профессионально-квалификационного уровня. 3. Перманентное саморазвитие, самообразование, самореализация; 4. Формирование среди сотрудников положительного образа инноваций и инноваторов. 5. Профилактика и/или устранение последствий индивидуального и/или группового сопротивления инновациям. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные вознаграждения (базовый оклад, выплаты стимулирующего характера). 2. Организация постоянного повышения квалификации сотрудников. 3. Организация постоянного обучения сотрудников (семинары, тренинги и т.д.). 4. Своевременное информирование сотрудников о планирующихся и происходящих процессах и изменениях. 5. Обеспечение сотрудников свободой действия в рамках ответственности. 6. Нематериальные вознаграждения (улучшение условий труда, признание и поощрение).

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ И

Продолжение табл. И.1

1	2	3
Вовлеченность работников в процессы управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перманентное саморазвитие, самообразование, самореализация. 2. Организация самоуправления преподавателей в процессе управления инновационной и образовательной деятельностью учреждения ВПО. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование инициативных групп. 2. Организация обучения (семинары, тренинги и т.д.). 3. Своевременное информирование сотрудников о планирующихся и происходящих процессах и изменениях. 4. Обеспечение сотрудников свободой действия в рамках ответственности. 5. Нематериальные вознаграждения (прямое участие в управлении образовательной, научной и инновационной деятельностью учреждения ВПО; формировании чувства сопричастности общему делу; эффективная и прозрачная обратная связь).
Профессиональное единство руководящего, административного и педагогического состава	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение четкого целеполагания и единства направлений образовательной, научной и инновационной деятельности учреждения ВПО. 2. Обеспечение подчинения личных интересов стратегическим интересам учреждения ВПО. 3. Обеспечение комфортного морально-психологического климата в коллективе. 	Нематериальные вознаграждения (прямое участие в управлении образовательной, научной и инновационной деятельностью учреждения ВПО; формировании чувства сопричастности общему делу; эффективная и прозрачная обратная связь; признание и поощрение).
Ориентация на результат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение надлежащего качества образовательного, научного и инновационного процесса в учреждении ВПО. 2. Подготовка и подбор профессорско-преподавательского состава, способного обеспечить надлежащее качество образовательного, научного и инновационного процесса в учреждении ВПО. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные вознаграждения (базовый оклад, выплаты стимулирующего характера). 2. Нематериальные вознаграждения (улучшение условий труда, признание и поощрение сотрудников). 3. Организация постоянного повышения квалификации сотрудников. 4. Организация постоянного обучения сотрудников (семинары, тренинги и т.д.).
Постоянное совершенствование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание надлежащих условий для непрерывного повышения профессорско-преподавательским составом учреждения ВПО своего профессионально-квалификационного уровня. 2. Перманентное саморазвитие, самообразование, самореализация. 3. Внедрение в образовательный и научный процесс новых форм и методов обучения и передовых технологий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация постоянного повышения квалификации сотрудников. 2. Организация постоянного обучения сотрудников (семинары, тренинги и т.д.). 3. Возможность карьерного роста и продвижения по службе. 4. Предоставление гибкого графика работы либо большего количества свободного времени.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ И

Продолжение табл. И.1

1	2	3
<p>Внутри- и межвузовское сотрудничество в рамках образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическое планирование и координация всех видов деятельности деятельности. 2. Усиление взаимодействия учреждения ВПО с государством и внешней средой. 3. Изыскание и привлечение ресурсов для реализации инновационной деятельности. 4. Осуществление и развитие совместных образовательных и научных инновационных проектов. 5. Обмен опытом. 6. Использование совместных коммуникационных каналов и баз данных. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные вознаграждения (базовый оклад, выплаты стимулирующего характера). 2. Нематериальные вознаграждения (прямое участие в управлении образовательной, научной и инновационной деятельностью учреждения ВПО; формировании чувства сопричастности общему делу; эффективная и прозрачная обратная связь; признание и поощрение; улучшение условий труда). 3. Организация обучения (семинары, тренинги и т.д.). 4. Организация постоянного повышения квалификации сотрудников. 5. Обеспечение сотрудников свободой действия в рамках ответственности.
<p>Целостность и сочетание классических и инновационных методов в работе учреждения ВПО</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание творческой атмосферы в учреждении ВПО, повышение интереса сотрудников к инновациям. 2. Создание надлежащих экономических и социокультурных условий для развития готовности и использовать инновации в образовательном, научном и инновационном процессе в учреждении ВПО. 3. Интеграция инноваций в действующую систему высшего образования и перевод накопленных инноваций в режим постоянного применения. 4. Обогащение образовательного процесса. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные вознаграждения (базовый оклад, выплаты стимулирующего характера). 2. Организация постоянного повышения квалификации сотрудников. 3. Организация постоянного обучения сотрудников (семинары, тренинги и т.д.). 4. Своевременное информирование сотрудников о планирующихся и происходящих процессах и изменениях. 5. Обеспечение сотрудников свободой действия в рамках ответственности. 6. Нематериальные вознаграждения (улучшение условий труда, признание и поощрение сотрудников).
<p>Широкое внедрение инноваций в образовательный процесс</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение соответствия стандартам современного высшего образования. 2. Обеспечение надлежащего качества образовательного, научного и инновационного процесса в учреждении ВПО. 3. Создание надлежащих условий для непрерывного повышения профессорско-преподавательским составом учреждения ВПО своего профессионально-квалификационного уровня. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные вознаграждения (базовый оклад, выплаты стимулирующего характера). 2. Нематериальные вознаграждения (улучшение условий труда, признание и поощрение). 3. Организация постоянного повышения квалификации сотрудников. 4. Организация постоянного обучения сотрудников (семинары, тренинги и т.д.).

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ И

Продолжение табл. И.1

1	2	3
Общность действий главных и второстепенных звеньев структуры учреждения ВПО	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение формирования общих согласованных позиций всех субъектов инновационной деятельности в учреждении ВПО на всех этапах ее осуществления. 2. Четкая постановка задач перед сотрудниками. 3. Формирование коммуникационной культуры учреждения ВПО. 4. Организация делегирования полномочий на определенных участках осуществления трудовой деятельности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своевременное информирование сотрудников о планирующихся и происходящих процессах и изменениях. 2. Нематериальные вознаграждения (прямое участие в управлении образовательной, научной и инновационной деятельностью учреждения ВПО; формировании чувства сопричастности общему делу; эффективная и прозрачная обратная связь). 3. Обеспечение сотрудников свободой действия в рамках делегированных полномочий.
Упреждение у сотрудников учреждения ВПО общественных и личных потребностей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение достойного и справедливого уровня оплаты труда. 2. Создание надлежащих условий для непрерывного повышения преподавателями профессионально-квалификационного уровня. 3. Перманентное саморазвитие, самообразование, самореализация. 4. Обеспечение комфортного морально-психологического климата в коллективе. 5. Обеспечение комфортных условий труда. 6. Создание условий для удовлетворения профессиональных и культурных потребностей сотрудников учреждения ВПО. 7. Создание для сотрудников ощущения значимости их деятельности. 8. Поощрение сотрудниками взятия ответственности за результаты собственной деятельности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные вознаграждения (базовый оклад, выплаты стимулирующего характера). 2. Нематериальные вознаграждения (прямое участие в управлении образовательной, научной и инновационной деятельностью учреждения ВПО; формировании чувства сопричастности общему делу; эффективная и прозрачная обратная связь; признание и поощрение; улучшение условий труда). 3. Организация обучения (семинары, тренинги и т.д.). 4. Организация постоянного повышения квалификации сотрудников. 5. Обеспечение сотрудников свободой действия в рамках ответственности.
Индивидуальный подход, ориентированный на личностные особенности сотрудника	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перманентное саморазвитие, самообразование, самореализация; 2. Четкая постановка задач перед сотрудниками. 3. Определение необходимых компетенций сотрудников на основе корпоративных ценностей учреждения ВПО и ожидаемых результатов деятельности. 4. Обеспечение комфортного морально-психологического климата в коллективе. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные вознаграждения (базовый оклад, выплаты стимулирующего характера). 2. Нематериальные вознаграждения (прямое участие в управлении образовательной, научной и инновационной деятельностью учреждения ВПО; формировании чувства сопричастности общему делу; эффективная и прозрачная обратная связь; признание и поощрение; улучшение условий труда). 3. Организация обучения (семинары, тренинги и т.д.). 4. Обеспечение сотрудников свободой действия в рамках ответственности. 5. Неформальное обсуждение работы сотрудников в индивидуальном порядке на регулярной основе.

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ И

Окончание табл. И.1

1	2	3
<p>Формирование единой социокультурной среды учреждения ВПО с целью развития личностного культурного опыта сотрудников</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание надлежащих условий для непрерывного повышения профессорско-преподавательским составом учреждения ВПО своего профессионально-квалификационного уровня. 2. Перманентное саморазвитие, самообразование, самореализация. 3. Формирование коммуникационной культуры учреждения ВПО. 4. Формирование корпоративной культуры учреждения ВПО. 5. Создание условий для удовлетворения профессиональных и культурных потребностей сотрудников учреждения ВПО. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нематериальные вознаграждения (формирование чувства сопричастности общему делу; эффективная и прозрачная обратная связь; признание и поощрение). 2. Организация постоянного повышения квалификации сотрудников. 3. Организация постоянного обучения сотрудников (семинары, тренинги и т.д.).