

Keywords: *constructive or destructive patterns, coping strategies, stress-overcoming behavior, student youth.*

Об авторе:

ВЛАСЕНКО Наталья Юрьевна – кандидат биологических наук, доцент, доцент кафедры психологии, истории и философии, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия; e-mail: natalya_vlasenko@mail.ru

About the author:

VLASENKO Natalya Yurevna – Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology, History and Philosophy, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: natalya_vlasenko@mail.ru

УДК 378.126:378.4(470.331)

МНОГОФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАРЬЕРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ ТВЕРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА)

О.И. Туманова, С.С. Нечаева

Тверской государственный технический университет, г. Тверь

© Туманова О.И., Нечаева С.С., 2025

DOI: 10.46573/2409-1391-2025-1-44-50

Аннотация. *В статье отмечено, что в современных реалиях функционирования высшей школы к числу наиболее актуальных относятся проблемы текучести молодых кадров и общего снижения мотивации научно-педагогических работников к профессиональному росту и совершенствованию. В связи с этим подчеркнута, что особую важность приобретает роль эффективного карьерного менеджмента научно-педагогических работников. Указано, что карьерный менеджмент представляет собой не только набор инструментов для управления кадровыми ресурсами, но и целую систему, направленную на развитие потенциала работников, их мотивацию и вовлеченность в педагогическую и научную деятельность. Устоявшиеся стратегии карьерного менеджмента на сегодняшний день не отвечают должным образом на все потребности высшей школы, а также не адаптированы под ее специфику, поэтому возникает необходимость не только в планомерном и комплексном изучении особенностей применения методов управления карьерой для научно-педагогических работников, а также в разработке принципиально нового набора технологий карьерного менеджмента на базе высшей школы. Актуальные для многих современных организаций технологии карьерного менеджмента основаны в большинстве своем на управлении карьерой работников со взаимной целью получения прибыли, в то время как при их применении в отношении научно-педагогических работников необходимо учитывать принципиально иной набор факторов. Сделан вывод: создание и функционирование эффективной системы карьерного менеджмента работников высшей школы должно способствовать формированию соответствующей корпоративной культуры и повышению уровня вовлеченности работников, что окажет влияние на*

привлечение и удержание молодых специалистов, а также повысит их уровень мотивации к труду.

Ключевые слова: *карьерный менеджмент, управление карьерой, научно-педагогические работники, высшая школа.*

Для каждой конкретной организации существуют индивидуальные цели, задачи и набор технологий карьерного менеджмента. Это становится особенно очевидным при анализе не частных коммерческих предприятий, а организаций, подведомственных государственным структурам. К последним, в частности, относятся высшие учебные заведения, специфика карьерного менеджмента которых и обусловлена в первую очередь формой собственности. Другими словами, вуз – это учреждение, изначально не имеющее самоцели в виде прибыли. В связи с этим осуществление карьерного менеджмента в условиях государственных учреждений не только имеет особенности реализации, но и в корне отличается от классического представления о карьере в целом.

Согласно Федеральному закону № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», «в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по реализации образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ, предусматриваются должности педагогических работников и научных работников, которые относятся к научно-педагогическим работникам» [1]. Карьера в таком случае обуславливается ее многокомпонентностью, включающей в себя как научную, так и педагогическую составляющие. Отсюда следует, что научно-педагогический работник (НПР) – это работник, одновременно осуществляющий преподавательскую и научную деятельность в рамках образовательной организации.

Для комплексного описания специфики карьерного менеджмента в вузах, необходимо в первую очередь проанализировать понятие карьеры в рамках образовательных учреждений. Карьера в вузе отличается своей многокомпонентностью, поэтому назвать ее исключительно горизонтальной или вертикальной не представляется возможным. С одной стороны, в карьере научно-педагогического работника присутствует вертикальный карьерный рост, заключающийся в повышении квалификации, получении научной степени и/или звания и повышении в должности (доцент, заведующий кафедрой, декан и т.д.). С другой стороны, параллельно всему перечисленному происходит накопление и углубление навыков, знаний, умений и компетенций, что представляет собой горизонтальные карьерные перемещения. В связи с этим можно сказать, что карьера научно-педагогического работника – это целенаправленный должностной и профессиональный рост, характеризующийся постепенным продвижением по карьерной лестнице и сопровождающийся повышением уровня компетенций.

В связи со всем вышесказанным можно констатировать, что карьера научно-педагогических работников в государственных вузах значительно отличается от традиционных моделей карьерного менеджмента. Ее многофакторность требует индивидуального подхода к управлению. То, что привычно именуется вертикальным или горизонтальным перемещением, в условиях образовательной среды трансформируется в сложносочиненную траекторию, где акцент ставится не только на должностном росте, но и на углублении профессиональных знаний и практических навыков.

Согласно протоколу № 5 заседания Ученого совета Тверского государственного технического университета от 24 января 2024 г., в одном из положений политики университета в области качества обозначена необходимость создания «внутренней системы развития кадров для реализации стратегии управления человеческим капиталом

университета, проведения долгосрочной кадровой политики в условиях соблюдения требований Министерства науки и высшего образования Российской Федерации путем развития академической мобильности и обеспечения психологической поддержки сотрудников» [6]. Таким образом, в связи с обновлением положений политики ТвГТУ в области качества и необходимостью построения эффективной кадровой политики следует провести анализ с целью оптимизации внутренней системы карьерного менеджмента, отвечающей актуальным проблемам и задачам.

Согласно параграфу 2.11 отчета «О результатах самообследования Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Тверской государственный технический университет" за 2023 год» [5], утвержденного исполняющим обязанности ректора ТвГТУ 12 апреля 2024 г., общая численность научно-педагогических работников (НПР), числящихся в штате ТвГТУ, составляет 349 человек. Удельный вес числа НПР с ученой степенью доктора наук в общей численности НПР университета – 17,78 % (50 человек); кандидата наук – 58,86 % (205 человек).

Проведя сравнительный анализ текущих данных с идентичными показателями за предыдущий отчетный период в 2022 г. (общая численность – 365; удельный вес докторов наук – 15,07 % (55 человек); кандидатов наук – 56,71 % (203 человека)), можно сделать следующие выводы:

наблюдается снижение общей численности НПР на 4,38 % (16 человек);

отмечается уменьшение удельного веса числа НПР с ученой степенью доктора наук на 9 % (5 человек); кандидата наук – на 1 % (2 человека);

зафиксирован показатель работников без ученой степени кандидата или доктора наук – 26,93 % (94 человека) от общего числа НПР за 2023 г.

Учитывая все вышесказанное, в первую очередь необходимо рассмотреть квалификационные требования, предъявляемые в Тверском государственном техническом университете к НПР, а также технологии управления карьерой, применяемые в вузе, с целью всестороннего изучения проблемы и дальнейшей разработки рекомендаций по совершенствованию системы карьерного менеджмента ТвГТУ.

Квалификационные требования к НПР ТвГТУ представлены в положении «О порядке замещения должностей педагогических работников ТвГТУ, относящихся к профессорско-преподавательскому составу – ассистентов, преподавателей, старших преподавателей, доцентов, профессоров» [2] и указаны в таблице.

Данные, представленные в таблице, позволяют выявить, что требования к основному и дополнительному образованию, а также к опыту работы предъявляются по единому образцу к соискателям на все должности.

Основные различия в требованиях на замещение должностей заключаются в сочетании общего стажа работы в образовательном учреждении, стажа научно-педагогической работы и квалификации соискателя. Резюмируя все имеющиеся данные, можно сказать, что для эффективного применения технологий карьерного менеджмента необходима непрерывная совместная работа администрации вуза с НПР, поскольку стремление последних повышать свою квалификацию и двигаться по карьерной лестнице неразрывно связано с механизмом мотивации. Одной из таких технологий в Тверском государственном техническом университете выступает индивидуальный план развития (ИПР) сотрудника.

Квалификационные требования, предъявляемые к НПР

Квалификационное требование	Ассистент	Преподаватель	Старший преподаватель	Доцент	Профессор
Стаж	В образовательном учреждении не менее 1 года, при наличии послевузовского профессионального образования / степени кандидата наук – без требований к стажу		Не менее 3 лет научно-педагогической работы, при наличии ученой степени кандидата наук стаж не менее 1 года	Стаж научно-педагогической работы не менее 3 лет / ученое звание доцента (старшего научного сотрудника)	Научно-педагогическая работа не менее 5 лет или ученое звание профессора
	Ассистент	Преподаватель	Старший преподаватель	Доцент	
Квалификация	–			Ученая степень кандидата (доктора) наук	Ученая степень доктора наук
Образование	Высшее образование (специалитет, магистратура, аспирантура), направленность (профиль) которого соответствует преподаваемому учебному курсу, дисциплине (модулю)				
Дополнительное образование	На базе высшего образования (специалитета, магистратуры, аспирантуры) – профессиональная переподготовка, направленность (профиль) которой соответствует преподаваемому учебному курсу, дисциплине (модулю)				
Опыт работы	При несоответствии направленности (профиля) образования преподаваемому учебному курсу, дисциплине (модулю) – опыт работы в области профессиональной деятельности, осваиваемой обучающимися или соответствующей преподаваемому учебному курсу, дисциплине (модулю)				

Индивидуальный план развития сотрудника регламентируется в ФГБОУ ВО «Тверской государственной технической университет» соответствующим положением «Об индивидуальном плане работы профессорско-преподавательского состава» и предназначен:

для «установления порядка оформления и утверждения индивидуального плана работы (ИПР) профессорско-преподавательского состава (ППС) университета;

определения норм и правил заполнения ИПР ППС по видам работ: учебной; учебно-методической; госбюджетных научно-методической и научно-исследовательской; воспитательной работы со студентами; повышению квалификации; других видов работ;

повышения эффективности и контроля деятельности ППС, предусмотренной должностной инструкцией и трудовым договором» [3].

Основное преимущество использования такой технологии карьерного менеджмента, как ИПР, в образовательной среде состоит в том, что посредством документации, регламентирующей реализацию данной технологии, может быть осуществлен процесс мотивации работника, поскольку при составлении плана НПР способен оценивать свою карьеру со всех перспектив развития и формировать собственное видение карьерной траектории. Более того, вуз, согласно такому подходу, «должен быть ориентирован на более полное использование знаний и квалификации профессорско-преподавательского состава для подготовки компетентных специалистов, совершенствования методики обучения, обеспечения учебного процесса необходимыми учебно-методическими пособиями и документацией, выполнения актуальных научных исследований» [3]. Такая ориентация отвечает за потребности и образовательной среды, и самих НПР.

Согласно анализу положения «Об индивидуальном плане работы профессорско-преподавательского состава», применение технологии ИПР и сопутствующих ей иных инструментов для эффективного управления карьерой НПР в рамках системы карьерного менеджмента ТвГТУ позволяет выявить следующие преимущества:

посредством документации, регламентирующей реализацию ИПР, может быть реализован процесс мотивации работника путем анализа НПР текущего карьерного положения с учетом всех факторов (временного, ресурсного, объема занятости), а также формирования и корректировки собственного видения траектории развития;

разделы, содержащиеся в ИПР ТвГТУ (учебная работа, учебно-методическая работа, госбюджетная научно-методическая и научно-исследовательская работа), позволяют НПР проводить количественный анализ всего спектра своих знаний, умений и навыков относительно преподавательской деятельности, а также могут служить индикаторами активности деятельности;

технология мотивирует НПР сбалансированно использовать научный и педагогический потенциал в соответствии с намеченной карьерной траекторией и минимизацией перехода к аутсайдерскому типу карьеры;

ежегодное составление ИПР НПР позволяет не только оценить перспективы (прогностическая функция), но и осуществлять анализ всей траектории карьеры на основании документов за предыдущие периоды (аналитическая функция).

Тем не менее, несмотря на наличие положительных аспектов применения ИПР в управлении карьерой НПР ТвГТУ, общая система карьерного менеджмента ТвГТУ, как видно из отчета о самообследовании, требует переосмысления и постановки новых целей и задач, отвечающих актуальным проблемам. В связи с этим существует необходимость в формировании и исполнении ряда рекомендаций, призванных модернизировать систему карьерного менеджмента ТвГТУ.

На основании анализа системы карьерного менеджмента НПР ТвГТУ и сопутствующих ей факторов (квалификационных требований и порядка замещения должностей) представляется возможным сформировать следующий перечень рекомендаций по ее совершенствованию:

провести комплексный многофакторный анализ текущей системы карьерного менеджмента вуза с целью определения ее сильных и слабых сторон, а также удовлетворенности НПП (он будет применяться в рамках менеджмента технологий);

разработать четкие критерии успешности для оценки карьерного роста и развития сотрудников;

осуществлять регулярные (период по усмотрению сторон) обзоры качественных и количественных показателей деятельности НПП и удовлетворенности условиями труда для осуществления непрерывной открытой коммуникации с целью оценки прогресса сотрудников и выявления областей для улучшения;

проводить регулярный мониторинг состояния и эффективности системы карьерного менеджмента, корректировать ее в соответствии с актуальными потребностями ТвГТУ и его сотрудников;

внедрять новые формы карьерного развития (коучинг, наставничество и т.д.) для сотрудников ТвГТУ с целью модернизации устоявшейся системы карьерного менеджмента и оптимизации процесса адаптации для молодых специалистов;

инициировать и поощрять обмен знаниями и опытом между НПП в целях повышения мотивации к профессиональному росту и совершенствованию.

Реализация вышеупомянутых рекомендаций, таким образом, позволит НПП непосредственно принимать участие в формировании собственной карьерной траектории при поддержке администрации вуза, а также даст возможность вести мониторинг эффективности деятельности. Последний аспект выступает важным мотивационным фактором как для молодых специалистов, находящихся в поиске базиса для реализации собственного потенциала, так и для НПП со стажем, среди которых мотивация к саморазвитию со временем снижается.

Библиографический список

1. Об образовании в Российской Федерации: Федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 23.12.2024).

2. О порядке замещения должностей педагогических работников ТвГТУ, относящихся к профессорско-преподавательскому составу – ассистентов, преподавателей, старших преподавателей, доцентов, профессоров: положение, утв. ректором ТвГТУ 25.05.2017. URL: <https://new.tstu.tver.ru/documents/y12pf74tx4.pdf?v=7> (дата обращения: 23.12.2024).

3. Об индивидуальном плане работы профессорско-преподавательского состава: положение, утв. ректором ТвГТУ 07.09.2022. URL: <https://new.tstu.tver.ru/documents/9as61wy84c.pdf?v=10> (дата обращения: 23.12.2024).

4. Отчет о результатах самообследования Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Тверской государственный технический университет» за 2022 год. 2023. URL: <https://new.tstu.tver.ru/documents/g0z72ia51z.pdf?v=2> (дата обращения: 23.12.2024).

5. Отчет о результатах самообследования Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Тверской государственный технический университет» за 2023 год. 2024. URL: <https://new.tstu.tver.ru/documents/u8i2q0k05a.pdf?v=3> (дата обращения: 23.12.2024).

6. Миссия и политика ТвГТУ в области качества: протокол № 5 заседания Ученого совета ТвГТУ от 24 января 2024 г., утв. ректором ТвГТУ 24 января 2024 г. 2024. URL: <https://new.tstu.tver.ru/about/mission/> (дата обращения: 23.12.2024).

**MULTIFACTORIAL ANALYSIS OF THE CAREER MANAGEMENT SYSTEM
OF SCIENTIFIC AND PEDAGOGICAL WORKERS
(BY THE EXAMPLE OF TVER STATE TECHNICAL UNIVERSITY)**

O.I. Tumanova, S.S. Nechaeva
Tver State Technical University, Tver

***Abstract.** The article notes that in the modern realities of the functioning of higher education, the problems of the turnover of young personnel and the general decrease in the motivation of scientific and pedagogical staff for professional growth and improvement are among the most urgent. In this regard, it was emphasized that the role of effective career management of scientific and pedagogical workers is of particular importance. It is stated that career management is not only a set of tools for managing human resources, but also a whole system aimed at developing the potential of employees, their motivation and involvement in teaching and scientific activities. Established career management strategies today do not adequately meet all the needs of higher education, and are not adapted to its specifics, so there is a need not only for a systematic and comprehensive study of the application of career management methods for research and teaching staff, but also for the development of a fundamentally new set of career management technologies based on higher education.. Relevant for many modern organizations, career management technologies are based for the most part on managing the careers of employees with the mutual goal of making a profit, while when they are applied to research and teaching staff, a fundamentally different set of factors must be taken into account. It is concluded that the creation and functioning of an effective career management system for higher school employees should contribute to the formation of an appropriate corporate culture and increase employee engagement, which will have an impact on attracting and retaining young professionals, as well as increase their motivation to work.*

***Keywords:** career management, scientific and pedagogical staff, higher school.*

Об авторах:

ТУМАНОВА Ольга Игоревна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социологии и социальных технологий, Тверской государственной технической университет, Тверь, Россия; e-mail: maks69@bk.ru

НЕЧАЕВА Софья Сергеевна – магистрант кафедры социологии и социальных технологий, Тверской государственной технической университет, Тверь, Россия; e-mail: sofiy906@mail.ru

About the authors:

TUMANOVA Olga Igorevna – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sociology and Social Technologies, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: maks69@bk.ru

NECHAEVA Sofya Sergeevna – Master's Student of the Department of Sociology and Social Technologies, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: sofiy906@mail.ru