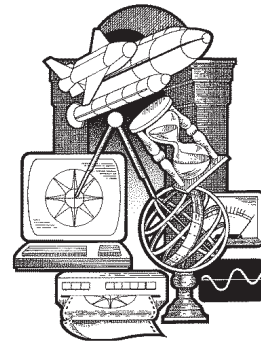


## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



**В. Е. ГЛУШАКОВ, Д. Г. ЦЫГАНКОВ**

---

### КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ВУЗА

---

В статье исследуются вопросы внедрения на корпоративном уровне комплексной системы оценки и мотивации различных категорий персонала, работающего в учреждении высшего образования. Сформулированы выводы по наиболее перспективным направлениям усиления мотивации персонала вуза: создание совместных предприятий, эволюция персонала кафедр в сторону проектно-целевых команд, осуществление пилотного проекта по апробации данной модели на нескольких кафедрах.

**Ключевые слова:** корпоративная культура; мотивация персонала; самореализация.

**УДК** 378.12:005.951(476)

---

Скорость всех изменений в глобальном мире продолжает возрастать. Это побуждает даже лидеров в своих сферах деятельности выработать новую философию работы и искать новые организационные модели. При этом, как отмечалось в материалах Всемирной конференции по высшему образованию в XXI веке: «На пороге XXI века мы являемся свидетелями беспрецедентного подъема высшего образования наряду со все большим осознанием его значения для экономического и социального развития. Однако во всех регионах мира высшее образование переживает кризис. Число студентов не соответствует финансовым возможностям государств. Наметилась тенденция к ограничению или даже уменьшению финансирования высшего образования. Кроме того, трудоустройство выпускников высших учебных заведений по специальности становится все более трудным» [1, 1]. Основными задачами рассматриваемого сегмента образования остаются подготовка и переподготовка специалистов в соответствии с потребностями общества и экономики. Все отлично понимают,

---

*Владимир Евгеньевич ГЛУШАКОВ (ispesnaz@mail.ru), кандидат социологических наук, доцент кафедры экономики предпринимательства и права Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);*

*Дмитрий Георгиевич ЦЫГАНКОВ (tsyhankou\_d@bseu.by), кандидат юридических наук, доцент, декан факультета переподготовки «Консалтторгцентр» Института повышения квалификации и переподготовки экономических кадров Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

что в современных условиях нельзя допустить разрыва между научно-техническим уровнем нового производства и квалификацией кадров.

Ключевым элементом в решении названных задач является персонал учреждения образования. Особое отношение к нему закреплено в статье 10 Всемирной декларации о высшем образовании для XXI века: «Должна быть разработана четкая политика, касающаяся преподавателей высших учебных заведений, которые сегодня должны не только выступать в качестве источников знаний, но и уделять первоочередное внимание тому, чтобы прививать студентам умение учиться, умение брать на себя инициативу. Следует уделять должное внимание проведению научных исследований, обновлению и совершенствованию педагогических навыков преподавателей на основе соответствующих программ повышения квалификации, стимулирующих постоянное внесение новаторских элементов в учебную программу, методы преподавания и обучения» [2, 10].

При этом, говоря о персонале учреждения образования, необходимо особо выделить его мотивацию. Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Иными словами, мотивация — один из наиболее важных факторов, влияющих на эффективность работы каждого сотрудника и коллектива в целом. От того, насколько хорошо мотивирован сотрудник, зависит его стремление к самосовершенствованию умений и навыков. Оценка мотивации работающего персонала — одна из важнейших оценок, позволяющая выявить степень заинтересованности работника в достижении определенных результатов.

Данная проблематика недостаточно разработана в научной литературе. Ей уделяли внимание такие зарубежные и отечественные ученые, как Н. П. Беляцкий, Э. М. Берман, Д. С. Боумен, А. А. Брасс, В. Е. Глушаков, К. Кобьёлл, С. Михайлова, М. Д. Морли, Ю. Рубцов, А. Чанда и др.

Вместе с тем аспектам мотивации сотрудников высших учебных заведений в этих и других научных исследованиях было уделено крайне мало внимания. Это обстоятельство позволяет говорить, что проблема системного подхода к разработке и внедрению комплексной, инновационной по своей сути системы мотивации работников вузов до сих пор остается изученной недостаточно и не имеет прецедентов внедрения в деятельность высших учебных заведений.

Сравнительный анализ деятельности ведущих университетов мира позволяет сделать следующий вывод. Наиболее рейтинговые университеты вскоре достигнут технико-технологического паритета. Следующий этап их конкуренции за своих клиентов перейдет в плоскость универсальности знаний, формирующих внесистемное, креативное мышление у обучающихся. Это так, ибо в формирующейся глобальной экономике знаний «конкуренция весит не больше снов бабочки» [3, 15].

Следовательно, конкуренция перемещается в сферу инноваций, реализуемых меритократами, т. е. интеллектуалами из числа профессорско-преподавательского состава (далее — ППС) и технической элитой вузов.

В свою очередь инновационный потенциал вуза обусловлен способностью топ-менеджеров реализовать стратегию карьерного дизайна в отношении корпоративных меритократов, т. е. стратегию управления их профессиональной и служебной карьерой. Данная стратегия подразумевает необходимость согласования целей и ценностей корпоративной культуры вуза с таковыми у меритократов. Если они не совпадают, обе стороны оказываются в ситуации

диссонанса. Компетентные меритократы реализуют себя за пределами вуза. Вуз же теряет многое: раскрученные персональные бренды своих лучших сотрудников, научные школы, интеллектуальные и культурные традиции, имидж, часть VIP-клиентов, устойчивые финансовые потоки прибыли и т. д. [4].

Одним из проверенных практикой вариантов «укоренения» лучших профессионалов в структуре вузов, в том числе и БГЭУ, и одновременно развития его корпоративного имиджа мог бы стать проект создания совместных предприятий (СП), организованных спонсорами вуза, ППС и студентами. Это позволило бы развивать, например, такие направления, как въездной туризм (познавательный, экологический, ностальгический, экстремальный, культурный). Проект позволил бы реализовать тройную мотивацию. Для студентов — реализовать знания на практике, получить опыт управления коммерческими проектами деятельности, а также заработать деньги интеллектом. Для ППС и технического персонала вуза — расширить диапазон приложения своих профессиональных усилий, коммерциализировать собственные разработки, повысить собственный профессиональный уровень в качестве бизнес-коучей.

Итоги прошедшего учебного года показали, что в Белорусском государственном экономическом университете наметился тренд на увеличение возраста ППС, уменьшение числа штатных преподавателей, снижение числа защищаемых диссертаций, замораживание ряда НИР. Похожая ситуация складывается и в других учебных заведениях страны. Полагаем, что управление двумя ключевыми ресурсами — временем и талантом сможет переломить ситуацию, дав мощный импульс развитию корпоративного имиджа. Кстати, стоимость последнего, по экспертным оценкам, составляет 60—70 % всей капитализации вуза [5, 27].

Управление временем и талантами позволит, на наш взгляд, уточнить миссию вуза, а именно — формировать лидеров бизнеса для инновационной экономики знаний.

Можно утверждать, что для большей части наших коллег научно-педагогическая и воспитательная работа является призванием и жизненным кредо. Реализацию данной ценностной парадигмы они подтверждают каждодневным кропотливым трудом. Однако в условиях констатируемого учеными возрастающего релятивизма ценностей в социуме целесообразно корректировать и систему ценностных приоритетов вуза. Не размывая ее, а консолидируя в открытых, равных для всех дискуссиях, чтобы затем сделать ее моральным императивом корпоративной культуры [6, 128].

По нашему глубокому убеждению, базовые структурные единицы вуза (кафедры) могут и должны эволюционировать в сторону проектно-целевых команд. Сохраняя свое кадровое ядро, они могут стать основной структурой, разрабатывающей новый образовательный контент, инновационные методики обучения, научные направления. Это позволит со временем создавать на базе вуза полноценный телеуниверситет, как это сделал, например, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова. Команды, работающие в нем, продвигают знания непосредственно к месту их потребления, т. е. туда, где находятся потребители, не связанные необходимостью получения последних в каком-то одном месте. Мобильность современной жизни, сокращающая жизненный цикл большинства процессов, предполагает мобильную реакцию вузов по предоставлению образовательных и консалтинговых услуг конечным потребителям [7].

Скачкообразно развивающаяся информационная революция породила феномен «обратной связи», когда вузы стоят в очереди за вниманием и предпочтением потенциальных обучающихся. Именно поэтому сегодня реальная

власть корпораций знаний реализуется через власть над человеческими умами. Может быть стоит еще раз задуматься над формулой: «Не ищите правильных ответов — научитесь ставить правильные вопросы»?

Обозначив факторы, детерминирующие необходимость корректировки целей и ценностей корпоративной культуры вуза, перейдем далее к рассмотрению ключевых положений предлагаемой для обсуждения комплексной системы оценки и мотивации персонала.

Несомненно, что система мотивации должна быть дифференцированной, отражающей различные аспекты и результаты, достигнутые работниками. Но также несомненно, что она должна быть персонифицированной, учитывающей изменение потребностей работника на различных этапах его жизни и карьеры. В нее целесообразно включить комплекс количественно-качественных критериев, которые в совокупности позволят объективно оценить вклад работника в корпоративный результат работы.

Предлагаемую ниже систему критериев оценки и мотивации сотрудников будем рассматривать как базовую для начала широкой внутривузовской дискуссии.

Полагаем разумным осуществить пилотный проект по апробации данной системы на нескольких кафедрах, чтобы на основе полученных по итогам года результатов принять дальнейшее решение по данной инновации.

Комплексная система мотивации (далее — КСМ) представляет собой количественно-качественные критерии оценки ППС кафедр. Оценивает работу коллег по данным критериям ежемесячно заведующий кафедрой и другие лица (см. далее критерии оценки).

Для этого вводится 6-балльная шкала. Оценка 5 ставится тогда, когда данный показатель проявляется всегда; 4 — почти всегда; 3 — не часто; 2 — редко; 1 — в исключительных случаях либо после приказа со стороны руководства; 0 — не проявляется.

Для стимулирования большей активности ППС считаем целесообразным ввести два взаимосвязанных коэффициента — повышающий и понижающий. Если коллектив кафедры справился с задачами семестра и учебного года, то вводится повышающий коэффициент. Например, 1,2. В этом случае персональный коэффициент сотрудника кафедры умножается на 1,2, т. е. командный коэффициент, и он получает премию в размере 20 % полугодового размера заработной платы. Данную сумму предлагаем выдавать равными долями в течение первых трех месяцев следующего учебного семестра. Если же коллектив кафедры не справился с поставленными задачами учебного семестра, то персональный коэффициент сотрудника умножается на полученный командный, например, 0,85.

В случае апелляции (на имя декана) со стороны ППС по поводу крайнего субъективизма оценки его работы со стороны заведующего кафедрой предлагаем ввести согласительную комиссию. Она вправе пересмотреть итоговую оценку работы ППС, выставленную по итогам месяца или учебного семестра. В состав комиссии могут войти декан факультета или его заместитель, представитель профсоюзной организации, один из коллег аттестуемого ППС, а также два представителя со стороны обучающихся, ибо их мнение наиболее ценно для принятия объективного коллегиального решения.

Необходимо отметить, что количество критериев, по которым может проводиться оценка деятельности ППС, и их наполнение могут быть совершенно различными. Далее, в порядке дискуссии, предлагаем рассмотреть 16 критериев начисления баллов ППС кафедр.

1. **Системность в работе.** Данный критерий означает необходимость разработки ППС всех элементов электронных учебно-методических комплексов (ЭУМК) к началу учебного года.

2. **Креативность и новаторство.** Баллы по данному критерию начисляются в случае предложения ППС для самостоятельного последующего внедрения или же в составе кафедры какого-либо новшества, выдвинутых и/или реализованных принципиально новых идей, способных повысить эффективность работы\*.

3. **Способность к критической самооценке.** Данный критерий подразумевает способность ППС признавать допущенные промахи и ошибки в работе и своевременно их устранять\*\*. При этом необходимо определить, что сотрудник, не допускающий промахов и ошибок, априори должен иметь более высокий коэффициент по данному показателю.

4. **Качество работы.** Выставлять оценки по данному показателю должны, на наш взгляд:

– студенты/слушатели, являющиеся основными потребителями образовательных услуг. Для этого надо кардинально переработать устаревшие анкеты, используемые в настоящее время;

– по НИР — представители заказчика, подписывающие акт выполненных работ;

– по консалтинговым услугам, оказанным сотрудниками БГЭУ, лицо, принимающее решение со стороны заказчика (ЛПР).

5. **Усердие.** Данный показатель подразумевает добровольное выполнение ППС сверхурочной работы. Например, организацию похода/поездки слушателей на выставку по логистике и т. п.

6. **Функционал рабочего места.** Готовность ППС без задержки для студентов/слушателей решать учебно-методические вопросы в течение месяца/семестра.

7. **Способность к работе в команде.** Способность сотрудника психологически и профессионально эффективно взаимодействовать с коллегами по кафедре для решения текущих задач.

8. **Интерес к повышению квалификации.** Баллы по данному критерию начисляются после реализации ППС следующих трех действий:

– заявление на имя заведующего/декана с просьбой направить на учебу по программе повышения квалификации, стажировку, переподготовку, в аспирантуру, докторантуру и т.п.;

– успешное завершение программы повышения квалификации (свидетельство об окончании);

– повышение КПД работы по возвращении с учебы по программе в течение учебного семестра/года.

9. **Участие в кафедральных мероприятиях.** Предлагается оценивать три вида активного участия: внесение рацпредложений, участие в оценке таких, выдвинутых коллегами, а также способность признавать собственные ошибки в присутствии коллег.

10. **Соблюдение концепции кафедры.** Данный показатель подразумевает необходимость, во-первых, выработки принципов функционирования конкретной кафедры, а во-вторых, их неукоснительное соблюдение. При этом ценности корпоративной культуры должны стать моральным компасом для

---

\*Мы не считаем правильным заформализовывать этот показатель четкими параметрами, например; НИР, учебная работа, воспитательная работа и т. д., поскольку это сузит диапазон возможного поиска и последующих творческих предложений.

\*\*В компании «Эппл», например, в свое время была введена премия «За выдающуюся ошибку года». Ею награждались сотрудники, которые вовремя заметили ошибки, недостатки и своевременно их озвучили, что сократило возможный ущерб для всей компании [8, 170].

каждодневной работы ППС, реализующего принцип: «От внутреннего клиентинга к качеству образовательных услуг».

11. **Самостоятельность в работе.** Способность ППС автономно и профессионально решать поставленные задачи. Например, самостоятельно разработать ЭУМК или провести выездные занятия, или оказать консалтинговые услуги корпоративному клиенту без поддержки центрального офиса.

12. **Интуиция.** Способность принятия быстрых и результативных решений. Данный показатель оценивается заведующим по отношению к ППС и деканом/проректором по отношению к заведующему кафедрой.

13. **Целеустремленность.** Оценка заявленных, а затем и достигнутых профессиональных и карьерных целей.

14. **Надежность и пунктуальность.** Своевременное выполнение всех принятых на себя обязательств в рамках должностных обязанностей.

15. **Здоровье.** Чем меньше ППС провел времени на больничном, тем больший балл зарабатывает и наоборот.

16. **Отсутствие дисциплинарных взысканий.** При наличии дисциплинарных взысканий может вводиться сразу же понижающий коэффициент, либо ставиться вопрос о служебном несоответствии с последующим расторжением контракта.

В заключение еще раз акцентируем внимание на том, что статья нацелена на начало широкой внутривузовской дискуссии, направленной на выработку оптимальных критериев оценки и мотивации персонала вуза, призванных стимулировать труд в условиях финансовых ограничений.

Здесь хотелось бы привести слова выдающегося бизнесмена Европы Клауса Коббелла, в которых, на наш взгляд, содержится квинтэссенция нашей статьи: «Выдающиеся достижения нуждаются в квалифицированных кадрах. А талантливых работников можно увлечь только интересными проектами, которые стоят того, чтобы над ними работать. Если вы не найдете ключ к восторгу ваших сотрудников, двери к росту их мотивации для вас будут закрыты» [9, 170].

Таким образом, по нашему мнению, наиболее перспективными направлениями усиления мотивации ППС являются:

- создание СП, организованных спонсорами вуза, ППС и студентами;
- эволюция базовых структурных единиц вуза — кафедр в сторону проектно-целевых команд;
- осуществление пилотного проекта по апробации КСМ данной системы на нескольких кафедрах, чтобы на основе полученных по итогам года результатов принять дальнейшее решение по данной инновации.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Всемирная конференция по высшему образованию в XXI веке: подходы и практические меры [Электронный ресурс] // ЮНЕСКО. — Режим доступа: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001170/117022R.pdf>. — Дата доступа: 14.02.2017.

2. Всемирная декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры [Электронный ресурс] : принята в г. Париже 05.–09.10. 1998 г. на Всемирной конференции ЮНЕСКО «Высшее образование в XXI веке: подходы и практические меры» // Междунар. ун-т в Москве. — Режим доступа: <http://www.sde.ru/files/t/pdf/5.pdf>. — Дата доступа: 14.02.2017.

3. *Нордстрем, К.* Бизнес в стиле фанк навсегда: капитализм в удовольствие / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале ; пер. с англ. П. Павловского. — 3-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 288 с.

*Nordstrem, K.* Biznes v stile fank navsegda: kapitalizm v udovolstvie [Funky Business Forever: How to Enjoy Capitalism] / K. Nordstrem, Y. Ridderstrale ; per. s angl. P. Pavlovskogo. — 3-e izd. — M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2013. — 288 p.

4. Глушаков, В. Е. Психология корпоративного управления / В. Е. Глушаков. — Минск : БГУ, 2009. — 175 с.  
*Glushakov, V. E. Psihologiya korporativnogo upravleniya [The psychology of corporate governance] / V. E. Glushakov. — Minsk : BGU, 2009. — 175 p.*
5. Глушаков, В. Е. Управление изменениями в бизнесе / В. Е. Глушаков. — Минск : Дикта, 2011. — 212 с.  
*Glushakov, V. E. Upravlenie izmeneniyami v biznese [Change management in business] / V. E. Glushakov. — Minsk : Dikta, 2011. — 212 p.*
6. Глушаков, В. Е. Психология управления персоналом: век XXI / В. Е. Глушаков, Т. И. Глушакова. — Минск : Четыре четверти, 2011. — 128 с.  
*Glushakov, V. E. Psihologiya upravleniya personalom: vek XXI [Psychology of personnel management: XXI century] / V. E. Glushakov, T. I. Glushakova. — Minsk : Chetyre chetverti, 2011. — 128 p.*
7. Факультет дистанционного обучения РЭУ им. Г. В. Плеханова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://sdo.rea.ru/siteFDO>. — Дата доступа: 07.04.2017.
8. Глушаков, В. Е. Результативный маркетинг: как найти, создать и удержать клиентов компании (конкретные решения приоритетных задач в белорусских реалиях) / В. Е. Глушаков. — Минск : Колоград, 2016. — 207 с.  
*Glushakov, V. E. Rezultativnyy marketing: kak nayti, sozdat i uderzhat klientov kompanii (konkretnye resheniya prioritetnykh zadach v belorusskikh realiyah) [Effective marketing: how to find, create and keep customers (of specific priorities in the Belarusian reality)] / V. E. Glushakov. — Minsk : Kolograd, 2016. — 207 p.*
9. Кобьёлл, К. Я — АО. Я сам за себя в ответе, или Путь обретения вдохновения, эффективности и уникальности / К. Кобьёлл, Ю. Рубцов. — Н. Новгород : Score, 2007. — 280 с.  
*Kobell, K. Ya — AO. Ya sam za sebya v otvete, ili Put obreteniya vdohnoveniya, effektivnosti i unikalnosti [I am — JSC. I, myself, ourselves or a Way of gaining inspiration, effectiveness and uniqueness] / K. Kobell, Yu. Rubtsov. — N. Novgorod : Score, 2007. — 280 p.*

---

**ULADZIMIR HLUSHAKOU,  
DZMITRYI TSYHANKOU**

---

**COMPREHENSIVE SYSTEM OF PERFORMANCE REVIEW  
AND MOTIVATION OF UNIVERSITY PERSONNEL**

---

**Author affiliation.** *Uladzimir HLUSHAKOU (ispecnaz@mail.ru), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus); Dzmitryi TSYHANKOU (tsyhankou\_d@bseu.by), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article discusses the implementation of an integrated system of assessment and motivation of various categories of staff members employed at the institution of higher education. Conclusions are drawn on the most promising directions of enhancing motivation of the staff of the institution of higher education, i.e. setting up joint ventures, evolution of department staff into project task teams, carrying out a pilot project for testing this model at multiple departments.

**Keywords:** corporate culture; personnel motivation; self-actualization.

**UDC** 378.12:005.951(476)

---

*Статья поступила  
в редакцию 04.07. 2017 г.*