

ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА И СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



В. Е. ГЛУШАКОВ, Д. Г. ЦЫГАНКОВ

ПЕРСОНИФИЦИРОВАННАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПРОФЕССОРСКО- ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА

В статье выявлено, что система материального поощрения не всегда является стимулирующим фактором, так как, во-первых, труд преподавателя носит ярко выраженный социальный характер, а, во-вторых, вуз не имеет достаточно большого количества средств, что, естественно, ограничивает размеры поощрительных выплат. Однако в рамках конкретного учреждения образования существует возможность организации работы профессорско-преподавательского состава (ППС) таким образом, чтобы она формировала внутренние побудительные мотивы к ее наилучшему исполнению. Предлагается соответствующая система мотивации, состоящая из трех блоков, и 100-балльная рейтинговая система оценки. Предлагаемые элементы каждого блока имеют разный весовой показатель, что, по мнению авторов, позволяет учесть как количественные, так и качественные параметры работы ППС.

Ключевые слова: профессорско-преподавательский состав; система мотивации труда ППС; оценка научно-педагогической и воспитательной работы; оплата труда; рейтинговая система оценки труда.

УДК 378.12 : 005.951(476)

В Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. подчеркивается: «Особое значение следует придать развитию высшего образования: повысить качество и усовершенствовать структуру подготовки специалистов; максимально приблизить ее к требованиям рынка труда» [1, с. 75]. При этом к числу организационных мер, направленных на реализацию данной цели, относится повышение квалификационного уровня преподавательского состава и эффективность использования кадров [1, с. 76]. Одной из главных задач, стоящих перед руководством учреждения образования, является рациональная организация управления, а главным источником, двигателем и резервом любых изменений — профессор-

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» Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

ско-преподавательский состав. Как верно отмечает И. Б. Стояновская, «особую значимость этот процесс приобретает на фоне нестабильности внешней среды, что требует от организации постоянного усиления конкурентоспособности и гибкости в проведении внутренних и внешних изменений» [2, с. 3].

В последние десятилетия происходит процесс старения педагогических кадров. Средний возраст доцентов приблизился к 45 годам, а разрыв научной традиции, как известно, ведет к деградации научных школ и педагогических коллективов. При этом задачу построения интеллектуальной экономики, поставленную руководством страны, невозможно решить без мощного интеллектуального потенциала высшей школы, фундаментальной и прикладной науки. Пример Тайваня, построившего экономику знаний за три десятилетия, демонстрирует это весьма конкретно.

Следовательно, становится очевидным, что продуманная система мотивации в рамках развитой корпоративной культуры выступает одним из решающих факторов, позволяющих вузам найти талантливую молодежь, а затем вырастить из них ученых-педагогов.

Вопросам мотивации труда уделяли и уделяют внимание многие зарубежные (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, В. П. Пугачев, И. Б. Стояновская, С. А. Шапиро и др.) и отечественные ученые (М. Н. Базылева, Н. П. Беляцкий, Е. А. Богдашиц и др.).

Однако, по нашему мнению, остаются недостаточно проработанными вопросы мотивации и стимулирования труда ППС, в первую очередь мотивации кадрового ядра вуза, а также вопросы оптимальной в быстро изменяющихся условиях системы оплаты.

В работе А. А. Корнеевой читаем: «Труд работников высшей школы представляет собой одну из разновидностей труда как такового и является не только ключевым элементом высшей школы, но и необходимой составной частью общественного труда, напрямую связанного со всем механизмом общественного воспроизводства. Следовательно, от уровня его квалификации, педагогической компетентности, условий труда и жизни, человеческих и моральных качеств, общей культуры зависят как качество подготовки специалистов, так и увеличение национального богатства государства» [3, с. 2].

В настоящее время появился ряд научных публикаций, посвященных различным аспектам мотивации труда ППС. Так, вопросам разработки технологий психолого-педагогического сопровождения мотивации ППС посвящены статьи В. Г. Белова, Ю. А. Парфенова, Е. П. Косиновой и др. Как верно отмечают данные авторы, «...мотивация профессиональной деятельности психолого-педагогического состава вуза связана как с социальными проблемами, так и с проблемами формирования личности, носящими глубоко индивидуальный характер» [4]. При этом они приходят к выводу, что наиболее выражены у большинства преподавателей вуза ориентации на альтруизм и на процесс. То есть большинство преподавателей имеют социальную установку на то, чтобы действовать, прежде всего, на пользу другим, часто в ущерб себе (и делу), для них важно, чтобы само занятие было интересным [5]. Однако в вузах работает также и поколение «Y» или, как его еще называют, «поколение мне». Для него характерна жизненная установка «здесь и сейчас». А значит, руководству вузов необходимо трансформировать систему такой мотивации с учетом их жизненных ценностей.

Аналогичной точки зрения придерживаются М. В. Грязев и С. А. Архипова, которые утверждают, что мотивационную основу научно-преподавательской деятельности составляют:

«1. Мотивы, связанные с содержанием труда, — творческий характер труда, стремление реализовать свое педагогическое призвание, передать знания и опыт, самореализация в научно-исследовательской деятельности;

2. Мотивы, связанные с условиями труда, специфичными для вузов, — желание находиться в интеллектуальной среде, общение в творческом коллективе, возможности для карьерного продвижения, независимость и гибкий график работы» [6].

Как отмечала еще в 2010 г. О. П. Денисова, «на первый план выходят вопросы изучения мотивации и стимулирования труда преподавателей высших учебных заведений как факторов, влияющих на экономику высшего образования, которые в настоящее время характеризуются противоречием между возрастающим значением образования и падением социального статуса преподавателя, заработной платой которого в 1,5—2 раза ниже уровня средней заработной платы работников промышленного комплекса» [7]. В свою очередь Н. В. Кичкина в целях стимулирования профессиональной деятельности преподавателей вузов предлагает разработать и использовать оценочную систему, ориентированную на аттестацию ППС в соответствии с утвержденной системой показателей деятельности преподавателей, кафедр и вуза в целом [8].

В данном направлении особо следует выделить диссертацию А. А. Корнеевой, в которой на основе изучения мотивов трудовой деятельности преподавателей, изменений в структуре их заработной платы с учетом передового отечественного и зарубежного опыта разработана теоретическая парадигма экономических и организационных механизмов формирования, функционирования и развития мотивационного комплекса оплаты труда преподавателей высших учебных заведений, нацеленного на обеспечение их эффективной работы [3].

Как известно, мотивация носит дуалистичный характер. Благодаря оптимальной системе мотивации труда, с одной стороны, удовлетворяются потребности организации, а с другой — работников. Поэтому мотивацию можно рассматривать как элемент социальной политики организации и как экономическую категорию. Исходя из сказанного можно констатировать, что персонифицированная система мотивации ППС представляет собой набор стимулов, способных побудить на конкретном этапе работы сотрудника к более творческому и результативному труду. Этот набор стимулов должен помочь удовлетворить наиболее важные первичные и вторичные потребности на определенном этапе развития сотрудника, так как потребности постоянно изменяются под воздействием различных факторов.

Итак, можно сделать вывод, что вопрос справедливого вознаграждения за труд, которое мотивирует на дальнейшую эффективную работу, важен для любой корпоративной культуры. Объективность оценки оплаты труда, которая должна носить стимулирующий характер для творческой работы, зависит от:

- понятных всему коллективу ППС количественных и качественных критериев оценки;
- прозрачности и подконтрольности самого механизма (процедур) оценки труда;
- наличия здоровой конкуренции между ППС, базирующейся на двух ключевых постулатах: равенство стартовых возможностей, например возможность участия в проектах, грантах, стажировках, образовательных программах, и оценка труда по достигнутым результатам;
- наличия прямой связи между конечными результатами труда (научными, педагогическими и др.) и размером мотивации;

– наличия, длины и персонифицированной «заточенности» предлагаемого ППС социального пакета.

Ранее нами была предложена система оценки и мотивации персонала вуза [9–11]. Сейчас же на основе обобщения научного и практического опыта мы можем предложить достаточно простую для использования, отражающую главные результаты работы ППС и стимулирующую их труд систему мотивации, состоящую из трех блоков: научные достижения, учебная работа, результаты воспитательной деятельности.

Для этого можно использовать 100-балльную рейтинговую систему оценки, где 100 баллов – это реально максимально возможный достижимый результат. Оценки, лежащие в области от 40 до 50 баллов, целесообразно считать как неудовлетворительные, неадекватные имеющемуся потенциалу и не соответствующие задачам, решаемым ППС. При наличии оценок в 20–30 баллов следует принимать организационные решения о целесообразности использования сотрудника на данной должности, а также об адекватности руководителей кафедры, которые не могут обеспечить профессионально необходимый уровень работы коллектива.

В первом блоке (научные достижения) целесообразно выделить и оценить следующие аспекты работы ППС:

- 1.1. Защита магистерских, кандидатских и докторских диссертаций;
- 1.2. Подготовка магистрантов, аспирантов и докторантов;
- 1.3. Результаты НИР и НИРС;
- 1.4. Результаты хоздоговорных тем и участие в грантах;
- 1.5. Издание монографий, учебников, учебно-методических пособий и курсов лекций.

Во втором блоке (учебная работа) основными для оценки достижений мы считаем следующие элементы:

- 2.1. Разработка учебно-методического комплекса по читаемым дисциплинам;
- 2.2. Разработка комплекса учебных материалов для системы дистанционного обучения;
- 2.3. Оценка преподавателей студентами/слушателями по итогам анкетирования;
- 2.4. Разработка новых учебных дисциплин, спецкурсов и программ повышения квалификации;
- 2.5. Разработка или преподавание учебных дисциплин на иностранных языках, а также на программе МВА.

Работу ППС по третьему блоку (результаты воспитательной деятельности) предлагаем оценивать по следующим элементам:

- 3.1. Кураторство;
- 3.2. Обучение и преподавание на курсах кураторов;
- 3.3. Руководство молодыми учеными;
- 3.4. Участие в мероприятиях, проводимых общественными организациями.

Поскольку основными направлениями деятельности вузов являются научная и педагогическая деятельность, считаем целесообразным оценить вес каждого из приведенных выше блоков следующим образом:

- научные достижения – 40 %;
- учебная работа – 40 %;
- воспитательная деятельность – 20 %.

Соответственно, в первых двух блоках каждый элемент имеет вес в 8 %, а в третьем блоке – 5 %.

Такой подход к оценке научно-педагогической и воспитательной работы ППС вузов позволяет учесть как количественные, так и качественные пара-

метры их труда. Знание этих параметров позволяет ППС своей творческой активностью увеличить переменную часть заработной платы в виде премий, а также дает возможность реализовать свой потенциал сразу по нескольким направлениям деятельности.

Преподаватели, которые в течение двух-трех лет оказываются в числе лидеров по этим критериям оценки, должны быть переведены на персонализированную систему мотивации. Последняя должна приводить в гармоничное соответствие цели и ценности вуза с таковыми педагога. В итоге, становится возможным, во-первых, творческая самореализация ППС в пространстве вуза и, во-вторых, решается задача закрепления наиболее талантливых кадров, что обеспечивает преемственность в развитии научной, учебной и педагогической школ.

Таким образом, можно сделать вывод, что труд преподавателя высшей школы весьма разнообразен. Поэтому выработать идеальную, подходящую для всех случаев систему поощрения и мотивации ППС практически невозможно. При этом система материального поощрения не всегда является стимулирующей, так как, во-первых, труд преподавателя носит ярко выраженный социальный характер и потому для ППС порой важнее мотивы, связанные с условиями и содержанием труда. Во-вторых, вуз не имеет достаточно большого количества свободных денежных средств, что ограничивает размеры поощрительных выплат. Однако в рамках конкретного учреждения образования существует возможность организации работы ППС таким образом, чтобы она сама по себе формировала внутренние побудительные мотивы к ее наилучшему исполнению. С этой целью нами и предлагается приведенная выше система мотивации.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Национальная комиссия по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редкол.: Я. М. Александрович и др. — Минск : Юнипак, 2004. — 200 с.

2. *Стояновская, И. Б.* Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. Б. Стояновская. — М., 2014. — 171 л.

Stoyanovskaya, I. B. Upravlenie motivatsiyey personala na razlichnyih etapah razvitiya organizatsii [Management of personnel motivation at different stages of the organization development] : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / I. B. Stoyanovskaya. — M., 2014. — 171 l.

3. *Корнеева, А. А.* Теоретические основы мотивации труда преподавателей высшей школы : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / А. А. Корнеева. — М., 2007. — 176 л.

Korneeva, A. A. Teoreticheskie osnovyi motivatsii truda prepodavateley vysshey shkoly [Theoretical bases of motivation of teachers of higher school] : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.01 / A. A. Korneeva. — M., 2007. — 176 l.

4. Технологии психолого-педагогического сопровождения по оптимизации мотивации профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения [Электронный ресурс] / В. Г. Белов [и др.] // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-psihologo-pedagogicheskogo-soprovozhdeniya-po-optimizatsii-motivatsii-professionalnoy-deyatelnosti-professorsko>. — Дата доступа: 07.07.2018.

Tehnologii psihologo-pedagogicheskogo soprovozhdeniya po optimizatsii motivatsii professionalnoy deyatelnosti professorsko-prepodavatelskogo sostava vysshego uchebnogo zavedeniya [Technologies of psychological and pedagogical support on optimization of motivation of professional activity of the professorial staff of higher educational

institution] [Elektronnyy resurs] / V. G. Belov [i dr.] // Nauchnaya elektronnyaya biblioteka «KiberLeninka». — Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-psihologo-pedagogicheskogo-soprovozhdeniya-po-optimizatsii-motivatsii-professionalnoy-deyatelnosti-professorsko>. — Data dostupa: 07.07.2018.

5. Мотивационные характеристики профессорского преподавательского состава высшего учебного заведения [Электронный ресурс] / В. Г. Белов [и др.] // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnye-harakteristiki-professorskogo-prepodavatelskogo-sostava-vysshego-uchebnogo-zavedeniya>. — Дата доступа: 07.07.2018.

Motivatsionnyie harakteristiki professorskogo prepodavatelskogo sostava vysshego uchebnogo zavedeniya [Motivational characteristics of the professorial staff of higher educational institution] [Elektronnyy resurs] / V. G. Belov [i dr.] // Nauchnaya elektronnyaya biblioteka «KiberLeninka». — Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnye-harakteristiki-professorskogo-prepodavatelskogo-sostava-vysshego-uchebnogo-zavedeniya>. — Data dostupa: 07.07.2018.

6. Грязев, М. В. Мотивация трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава вуза [Электронный ресурс] / М. В. Грязев, С. А. Архипова // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-trudovoy-deyatelnosti-professorsko-prepodavatelskogo-sostava-vuza>. — Дата доступа: 07.07.2018.

Gryazev, M. V. Motivatsiya trudovoy deyatelnosti professorsko-prepodavatelskogo sostava vuza [Motivation of the professorial staff of the University] [Elektronnyy resurs] / M. V. Gryazev, S. A. Arhipova // Nauchnaya elektronnyaya biblioteka «KiberLeninka». — Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-trudovoy-deyatelnosti-professorsko-prepodavatelskogo-sostava-vuza>. — Data dostupa: 07.07.2018.

7. Денисова, О. П. Система мотивации профессорско-преподавательского состава как показатель качества образования в высшей школе [Электронный ресурс] / О. П. Денисова // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-professorsko-prepodavatelskogo-sostava-kak-pokazatel-kachestva-obrazovaniya-v-vysshey-shkole>. — Дата доступа: 07.07.2018.

Denisova, O. P. Sistema motivatsii professorsko-prepodavatelskogo sostava kak pokazatel kachestva obrazovaniya v vysshey shkole [The system of motivation of the professorial staff as an indicator of the quality of education in higher education] [Elektronnyy resurs] / O. P. Denisova // Nauchnaya elektronnyaya biblioteka «KiberLeninka». — Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-professorsko-prepodavatelskogo-sostava-kak-pokazatel-kachestva-obrazovaniya-v-vysshey-shkole>. — Data dostupa: 07.07.2018.

8. Кичкина, Н. В. Проблемы мотивации и стимулирования профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава вуза [Электронный ресурс] / Н. В. Кичкина // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-professionalnoy-deyatelnosti-professorsko-prepodavatelskogo-sostava-vuza>. — Дата доступа: 07.07.2018.

Kichkina, N. V. Problemy motivatsii i stimulirovaniya professionalnoy deyatelnosti professorsko-prepodavatelskogo sostava vuza [Problems of motivation and stimulation of professional activity of the faculty of the University] [Elektronnyy resurs] / N. V. Kichkina // Nauchnaya elektronnyaya biblioteka «KiberLeninka». — Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-professionalnoy-deyatelnosti-professorsko-prepodavatelskogo-sostava-vuza>. — Data dostupa: 07.07.2018.

9. Глушаков, В. Е. Комплексная оценка деятельности и мотивации труда персонала вуза / В. Е. Глушаков, Д. Г. Цыганков // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2017. — № 6 (125). — С. 21–28.

Glushakov, V. E. Kompleksnaya otsenka deyatelnosti i motivatsii truda personala vuzov [Comprehensive assessment of the activities and motivation of University staff] / V. E. Glushakov, D. G. Tsyigankov // Vesn. Belarus. dzyarzh. ekan. un-ta. — 2017. — N 6 (125). — P. 21–28.

10. *Глушаков В. Е.* Форматы и цели корпоративных мероприятий / В. Е. Глушаков // Кадровая служба. — 2018. — № 4. — С. 75–79.

Glushakov V. E. Formaty i tseli korporativnyih meropriyatiy [Formats and objectives of corporate events] / V. E. Glushakov // Kadrovaya sluzhba. — 2018. — N 4. — P. 75–79.

11. *Глушаков В. Е.* Почему отделы кадров должны уступить свое место службам персонала? / В. Е. Глушаков // Кадровая служба. — 2018. — № 2. — С. 56–60.

Glushakov V. E. Pochemu otdelyi kadrov dolzhnyi ustupit svoje mesto sluzhbam personala? [Why should personnel departments give way to HR-departments?] / V. E. Glushakov // Kadrovaya sluzhba. — 2018. — N 2. — P. 56–60.

**ULADZIMIR HLUSHAKOU,
DZMITRYI TSYHANKOU**

***PERSONIFIED SYSTEM OF MOTIVATING
HIGHER-EDUCATION ACADEMIC STAFF***

Authors affiliation. *Uladzimir HLUSHAKOU* (ispecnaz@mail.ru), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Dzmitryi TSYHANKOU* (Tsyhankou_d@bseu.by), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article shows that the system of financial incentives is not always a motivating factor, because, firstly, the educator's work is of pronounced social nature, and, secondly, the Universities do not have enough funds at their disposal, which limits the amount of incentive payments. However, within a particular educational institution, it is possible to organize the work of the academic staff in such a way that it in itself forms internal motivators for the best performance. To this end, the authors suggest a system of motivation comprising three constituent parts, as well as a 100-point ranking system of performance evaluation. The items of each constituent part have different weights, which according to the authors, allows to take into account both the quantitative and qualitative parameters of the academic staff performance.

Keywords: academic staff; a system of academic staff motivation; evaluation of research; academic and pedagogical work; remuneration; a ranking system of performance evaluation.

UDC 378.12 : 005.951(476)

*Статья поступила
в редакцию 02.01. 2019 г.*