УДК 338.1 DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-3-28-41

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ВУЗОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА

***Матвеев Владимир Владимирович*** доктор экономических наук, профессор, Орловский филиал Финансового университета при Правительстве РФ (302001, Россия, г. Орел, ул. Гостиная, 2). E-mail: vvmatveev@fa.ru

***Соболева Юлия Павловна*** кандидат экономических наук, доцент, Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (302028, Россия, г. Орел, б-р Победы, 5А). E-mail: soboleva-yp@mail.ru

***Аннотация***

*Основным ресурсом вузов является их профессорско-преподавательский состав. Оптимальным образом используя его, можно достичь поставленных стратегических целей, обеспечить высокую заинтересованность работников в повышении эффективности своего труда, что, в конечном итоге, приведет к увеличению востребованности выпускников рынком труда. Ввиду этого исследование проблем в области мотивации профессорско-преподавательского состава вузов, разработка направлений ее повышения выступает одной из основных задач, достижение которой обеспечит рост конкурентоспособности отечественных вузов, их выход на международный рынок, подготовку высококлассных специалистов. Несмотря на большое разнообразие работ в области мотивации труда персонала, отсутствует единый подход к организации данного процесса в высших учебных заведениях.*

***Ключевые слова:*** *управление персоналом, мотивация, образование, стратегическое управление, профессорско-преподавательский состав, высококлассные специалисты, рынок труда, эффективность труда, учебная деятельность.*

## 1. Теоретический обзор проблемы исследования

Исследование трудовой мотивации на протяжении долгого времени остается достаточно актуальной темой. Все также постоянно возникает вопрос, какие способы и методы позволят наиболее эффективно воздействовать на сотрудника, что в свою очередь, должно приводить к его наиболее продуктивной работе и получению максимальной выгоды предприятием.

Вопросы исследования мотивации персонала на протяжении многих десятилетий изучались зарубежными и отечественными учеными. К основоположникам теории мотивации относятся А. Маслоу, Ф. Гецберг, В. Врум, В. Оучи, Л. Портер, Ш. Ричи, П. Мартин, Дж. Адамс, К. Альдерфер, Д. МакГрегор, МакКлеланд, Э. Мейо, Э. Лоулер, Д.Л. Портер, М.П. Фоллет и др. Среди отечественных исследователей трудовой мотивации следует отметить А.П. Егоршина, Н.И. Захарова, В.И. Ковалева, Э.А. Уткина, О.С. Виханского, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.В. Шахова А.В., С.А. Шапиро и др. В трудах перечисленных ученых рассматриваются основные технологии управления персоналом, значительное внимание уделяется базовым концепциям мотивации, рассматриваются формы и методы стимулирования персонала.

При рассмотрении научных работ, посвященных исследованию вопросов мотивации в высшей школе, подавляющее их большинство рассматривает вопросы мотивации обучающихся к учебной деятельности, в то время как мотивации преподавательского состава вузов уделяется незначительное внимание. В данной области следует отметить труды Е.П. Косиновой, Л.В. Андреевой, Нехвядович Э.А., Михалёву О.М., Лузакова А.А., Денисову О.А., Павлову Ж.Г., Сафонову О.М. и др. Труды ученых посвящены в основном исследованию мотивационного профиля преподавателей вузов, особенностям их трудовой мотивации, оценке эффективности применяемых методов стимулирования труда. Эти исследования достаточно глубоко изучают конкретную предметную область, например, поведение человека в конкретных условиях деятельности вуза; факторы, формирующие уровень профессиональной мотивации; сущность и эффективность внедряемой в настоящее время повсеместно балльно-рейтинговой оценки преподавателей, но не рассматривают управление мотивацией профессорско-преподавательского состава в аспекте стратегического управления развитием вуза.

Иными словами, изученные нами в процессе выполнения данного исследования научные труды современных отечественных ученых посвящены узким аспектам деятельности ППС вузов. Несмотря на большое разнообразие работ в области мотивации труда персонала, отсутствует единый подход к организации данного процесса в высших учебных заведениях.

В настоящий момент существует большое количество теорий, объясняющих поведение человека. Наиболее популярными стали исследования следующих ученых: А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (теория потребностей), Ф. Герцберга (двухфакторная модель), Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей), В. Врума (теория ожидания), С. Адамса (теория справедливости), теория Портера-Лоулера и другие.

Нами был проведен анализ существующих в научной литературе определения термина «мотивация». Выделим следующие основные черты данного понятия:

– совокупность мотивов поведения и деятельности;

– система внутренних и внешних факторов;

– побудительная причина или потребности;

– процесс стимулирования и побуждения к действию.

В сфере высшего образования преподавание представляет собой профессиональную деятельность, требующую большой объем знаний и специализированных навыков, которые развиваются на протяжении всей жизни в ходе постоянной учебы и исследовательской деятельности. Можно выделить основные специфичные черты профессиональной деятельности преподавателя вуза:

– преподаватель несет ответственность за хранение, использование и передачу знаний, а также за их преумножение посредством совмещения функции обучения и исследования.

– данная профессиональная деятельность характеризуется некой автономностью, т.е. оценку уровня компетентности преподавателя могут давать только его коллеги, взяв за основу специфические критерии оценивания;

– профессиональная деятельность преподавателя не выступает объектом «купли-продажи». Связь между качеством труда преподавателя и системой его оплаты немного иная, нежели у других профессий. Это можно объяснить тем, что видимые результаты труда преподавателя не проявляются непосредственно в момент осуществления профессиональной деятельности. Поэтому возникают сложности с определением заслуженного вознаграждения;

– специфичность мотивации трудовой деятельности преподавателя, т.е. помимо получения материального вознаграждения очень важно профессиональное признание коллег (квалификационная оценка). Результатом данной оценки является присуждение ученой степени и/или ученого звания.

Преподаватель высшего учебного заведения – это личность, обладающая набором специфичных качеств необходимых для осуществления профессиональной деятельности. Процесс овладения данной профессией требует от человека, конечно, наличие природных способностей, а также больших физических, умственных, эмоциональных и временных затрат.

Если раньше работа на кафедре после окончания вуза считалась очень престижной, то сейчас в связи с экономической ситуацией происходит постоянный отток специалистов в коммерческие сферы. Данную тенденцию можно объяснить недостаточным материальным обеспечением. Должностные оклады преподавателей слишком малы, они, конечно, получают дополнительные выплаты за имеющиеся регалии: ученая степень, ученое звание и др., но в совокупности все равно уровень заработной платы сотрудников высшей школы остается низким. В связи с этим преподаватели, если и не меняют полностью сферу деятельность, то ищут дополнительные источники дохода.

**2. Мотивация трудовой деятельности персонала в сфере высшего образования: зарубежный опыт**

Мотивация имеет огромное значение в нашей социальной и трудовой жизни. Она проявляется в сильном желании что-либо сделать. Это желание исходит от самих работников. Если мотивация работника и средства стимулирования труда, выбранные работодателем, совпадут, – деятельность человека становится эффективной. Высокий уровень трудовой мотивации педагогов может оказать положительное влияние на достижения студентов. Поиск и оценка факторов, влияющих на трудовую мотивацию педагогов, имеет важное значение при этом.

Человеческий потенциал может рассматриваться в качестве конкурентного преимущества организаций, компаний и высших учебных заведений. Наряду с увеличением потребностей рынка в качественных товарах, развитием предпринимательства, обострением конкуренции возрастает значимость уровня подготовки будущих работников, специалистов. В этой связи функция любого высшего заведения сводится к подготовке будущих работников к выполнению необходимого набора компетенций. Высокий профессионализм преподавателей, ответственность, доверие и командный подход представляют собой наиболее важные атрибуты человеческого потенциала вуза.

Рассмотрим особенности мотивации преподавателей высших учебных заведений зарубежных стран. Интересен опыт США в данной области, где оценка результативности деятельности преподавателя основывается на концепции образовательной системы, требованиями, определяемыми должностной инструкцией, условиями приема на работу, продвижением, методами оценки деятельности. Основным положением концепции управления персоналом вузов в США является следующее: качество образования определяется исключительно личностными и профессиональными характеристиками преподавателей. В этой связи на первое место выступает система оценки деятельности преподавателя. Университеты содержат набор локальных документов, таких, как устав учреждения образования, руководство о профсоюзных контрактах, руководство о политике наемного персонала, – позволяющих осуществлять подобную оценку, которая позволяет решать ряд задач, связанных с эффективным управлением персоналом (продвижения  по карьерной лестнице, переход в штат, изменения величины заработной платы, определение педагогических качеств, совершенствование профессиональных навыков). Эти задачи направлены на выявление степени удовлетворенности обучающихся процессом обучения и преподавания в вузе. Следует отметить, что даже в рамках одного вуза критерии оценки преподавателей разных подразделений могут отличаться. Оценка чаще всего осуществляется по таким направлениям, как: преподавательская, научная и вспомогательная деятельности (по аналогии с обучением, творчеством и общественной деятельности, которые находятся в основе всех внутренних положений, регулирующих деятельность вузов). При этом преподаватель вуза всегда досконально знает о критериях данной оценки.

Оценка работы профессорско-преподавательского состава осуществляется с учетом международных стандартов. Требования этих стандартов, отражаемые в университетских документах по управлению персоналом, содержат определенные характеристики работника: хороший стиль подачи материала, умение наладить контакт с аудиторией, достойное знание предмета, четкое и ясное изложение содержания предмета, обладание хорошими знаниями, использование примеров из практики, использование технических средств, объективность при подведении итогов, должен быть активным членом университета, должен быть в курсе тенденций в области своих знаний.

Рейтинговая оценка преподавателя университета США включает в себя несколько критериев оценки, таких, как: субъективное мнение руководителя о вкладе преподавателе в решение поставленных перед университетом задач; оценка каждого компонента деятельности преподавателя с учетом конкретных областей деятельности ; участие преподавателя в организации общественной, спортивной жизни; участие преподавателя в жизни студенчества, ближайшего социального окружения по месту жительства; анкетирование студентов. При этом методика осуществления балльно-рейтинговой оценки преподавателей у каждого вуза своя и зависит от особенностей управления учебным заведением, его структуры, места в экономической жизни общества.

Отличается деятельность вузов США также осуществляемым над их деятельностью контролем: его реализуют не Министерства образования, Национальные Комиссии или аналогичные структуры, а внутривузовские департаменты. Подобная система контроля за деятельностью университетов присутствует также в Канаде и в странах Латинской Америки. Несмотря на наличие рейтинговой оценки, система мотивации профессорско-преподавательского состава вузов США не стандартизирована.

Показатели оценки качества труда современного преподавателя британского вуза включают в себя следующее:

– ученая степень;

– педагогический стаж;

– количество научных публикаций;
– ориентированность преподавателя на улучшение качества своего труда;
– личностный рост;
– перспективы в научной деятельности.

В данной системе присутствует в том числе субъективная оценка работника со стороны непосредственного руководителя, а также объективное мнение внутривузовского комитета на основе собеседования с преподавателем. Подобная аттестация в различных вузах Великобритании проводится с неодинаковой периодичностью: где-то раз в год, где-то раз в три года.

Значительную часть времени в процессе управления персоналом в вузах Великобритании отводят заполнению формальных документов относительно характеристик работника, а также осуществлению внешней экспертизы его деятельности. Следует отметить, что внешняя экспертиза нашла применение не только в управлении персоналом вузов Великобритании, но применяется также и во Франции, Нидерландах, Дании, Финляндии, Норвегии. В французских вузах реализуется она непосредственно подчиняющимся Президенту страны национальным органом управления высшим образованием. В Нидерландах, как и в Великобритании, нашли широкое применение оба вида оценки персонала: как внутренняя, так и внешняя. В скандинавских странах внутренняя оценка дополняется оценкой на программном и институциональном уровнях.

Критерии оценки персонала в вузах западноевропейских, американских и скандинавских стран не едины, они отличаются между собой даже в рамках одной страны. Для тех вузов, где первостепенна научная деятельность, показатели, связанные с образованием, не рассматриваются среди критериев оценки и, соответственно, стимулирования преподавателей (например, Лувенский католический университет Бельгии). Оценка осуществляется раз в шесть лет и предполагает мотивацию и оценку преподавателя по нескольким критериям:

– научные премии и награды
– участие преподавателей в международных научных конференциях
– научная работа за рубежом
– подготовка аспирантов и докторантов
– разработка грантов, приобретение патентов
– практические разработки и изобретения

К концу двадцатого века в университетах Бельгии внедрили опросники, результаты которых были известны только оцениваемому и руководству вуза. На основе подобных результатов принимались решения относительно необходимости повышения квалификации преподавателей, либо разработки иных рекомендаций. Такая оценка осуществляется один раз в пять лет и используется не только для мотивации сотрудников, но и для построения их индивидуальной карьеры, эффективной организации образовательного процесса. Оценочная комиссия в вузах Бельгии единая. В случае, если руководство бельгийского вуза считает необходимость придать оценке международных уровень, привлекаются эксперты из голландских вузов.

Интересен в данном вопросе опыт Испании. Университет города Гранада – самый старинный и почетный вуз страны – при разработке программы мотивации преподавателей учитывает более широкие критерии оценки:

– количество публикаций
– степень загруженности преподавателя (количество читаемых дисциплин)
– количество часов аудиторной работы
– руководство над проектами в рамках читаемых дисциплин

Значительно отличается от рассмотренных выше система мотивации и оценки преподавателей вузов Германии, где данному процессу отводится основополагающей функции в процедуре управления образованием страны. Оценка персонала реализуется на всех этапах карьерного продвижения преподавателя. Объектами оценивания при этом выступают абитуриенты, обучающиеся, соискатели, штатные преподаватели, кандидаты на должности, слушатели курсов. При этом субъектами проведения такой оценки являются органы управления и надзора и экзаменаторы. Видную роль в этом процессе занимает так называемая «служебная оценка» (аттестация). Подобная оценка реализуется исключительно органами местного (регионального) управления образованием. Высшее руководство, непосредственные руководители, коллеги, внутривузовские комиссии к данному процессу не привлекаются. Критерии оценки

ППС определяются спецификой региона, проблем, лежащих в основе оценки, условиями труда. Стандартная оценка осуществляется раз в шесть лет, а если целью ее проведения является пересмотр величины заработной платы – то раз в два года. Система управления персоналом вузов в Германии направлена на стимулирование роста квалификации ППС, обеспечение нагрузкой в соответствии с индивидуальными возможностями.

Образовательная система Таиланда, напротив, характеризуется низким качеством образования, неравенством в образовательных возможностях, несоответствием образовательной системы религиозной, культурной направленности общества, неэффективностью системы образования с централизованным управлением. Перечисленные причины лежат в основе кризиса в образовательной системе Таиланда. Недавние публикации, направленные на выработку оптимизационной модели оптимизации системы образования в данной стране, отражают вывод, что мотивация преподавателя напрямую воздействует на мотивацию обучающегося [14].

**3. Отечественная практика мотивации профессорско-преподавательского состава в вузах**

Большинство ученых и практиков указывают на то, что высшие учебные заведения в настоящее время – это не просто исполнители, оказывающие образовательные услуги, они еще выступают в роли производителя интеллектуального продукта. Выдержать конкуренцию на рынке образовательных услуг способно лишь то учебное заведение, которое нацелено на предоставление наиболее образования более высокого качества, которое предлагает потребителю соответствующие требованиям современной жизни интеллектуальные продукты. Отсутствие действенной стратегии развития вуза не дает им возможности устойчиво работать и развиваться. Такие учреждения, не сумевшие перестроить свою образовательную и научную деятельность, будут подвержены процессам объединений, реструктуризации.

В деятельности вузов нашей страны можно отметить важную особенность: рост численности ППС за счет совместителей и работающих на неполную ставку штатных преподавателей. Как следствие, сокращается эффективность преподавания: данная категория вузовских работников выполняет только трудовые функции, связанные исключительно с ведением образовательного процесса. Совмещение этой функции с научно-исследовательской, воспитательной работой со студентами исключается.

Эффективная реализация образовательного, научного, воспитательного процессов вузов возможно лишь при грамотном управлении персоналом. Это утверждение актуально и для коммерческих организаций. Недостаточно проработанная система мотивации, либо ее полное отсутствие приводят к уходу квалифицированных преподавателей в другие вузы, в том числе негосударственные, в сферу реального бизнеса. Важным в отечественных вузах остается материальное вознаграждение. Важное условие его применения – объективность, ясность оценки, систематичность выплаты. Однако, по результатам проводимых в российских вузах опросов, данное условие эффективного управления персоналом зачастую не выполняется.

Следует отметить, что по оценкам ученых, внешние, прежде всего, материальные мотивы, в настоящее время постепенно смещаются в сторону нематериальных или внутренних мотивов. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, реализующий миссию инновационного предпринимательского вуза, в качестве способов мотивации ППС, выделяет рейтинговую оценку преподавателей и ежегодно проводимый конкурс «Лучший преподаватель года» [6]. В вузе разработана модель предпринимательских компетенций профессорско-преподавательского состава. Практика Дальневосточного федерального университета с целью мотивации ППС внедрена рейтинговая система, в основе которой находятся ключевые показатели эффективности KPI. Система заимствована у западных университетов. Процедура стимулирования преподавателей подробно описана в программе развития вуза. Сначала это были выплаты за публикации в журналах баз данных Scopus и Web of Science, за победы на международных конкурсах, за защиту диссертаций. Позднее в университете внедрили рейтинговую систему оценки ППС, предусматривающую денежную мотивацию за различные достижения, в том числе в научной, образовательной, воспитательной, профориентационной видах деятельности. В результате рейтинг положительным образом стал влиять как на имидж вуза в стране, так и на его позиции в мировом сообществе. Сотрудники стремятся выполнять не только предусмотренные должностной инструкцией требования, но и креативно повышать свою квалификацию, выполнять общеуниверситетские задачи [12]. То есть механизм стимули-

рования труда преподавателя включает три составляющие: оплата работы в рамках выполнения трудового договора, единовременные выплаты за конкретные показатели и активность, оцениваемая в форме рейтинга. Имеются общеуниверситетские критерии оценки и критерии оценки внутри подразделения. Каждая составляющая имеет свой денежный фонд для распределения.

В вузе отказались от практики мотивировать за выполнение учебной нагрузки. В качестве наиболее важного вывода практики применения подобной системы стимулирования труда эксперты указывают на сокращение числа показателей оценки, что в целом благоприятно сказывается на функционировании системы мотивации в вузе, позволяет преодолеть проблему утечки кадров, характерную для всей системы отечественного высшего образования.

По оценкам А.Н. Асаул, низкая мотивация труда наблюдается в классических крупных государственных вузах, конкурентно устойчивых, с разветвленной системой коллегиального принятия решений [3]. Средний уровень мотивации ППС характерен для специализированных вузов, как правило, небольших по размеру, цель которых в условиях нехватки бюджетных источников финансирования деятельности чаще всего – выживание. Руководство таких вузов способно преодолеть кризисы, оно полагается только на собственные адекватные решения. Высокий уровень мотивации персонала имеет место в негосударственных вузах, когда они обязаны работать на опережение в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Система оплаты труда отечественных вузов складывается из ряда элементов, среди которых: установление фиксированной части заработной платы, стимулирующие выплаты, надбавки, доплаты, материальная помощь. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что в основе мотивации труда преподавателей высшей школы лежат мотивы, обусловленные содержанием и условиями труда.

Система мотивации труда преподавателей в вузах России включает использование материальных и нематериальных стимулов (рис. 1) [9].

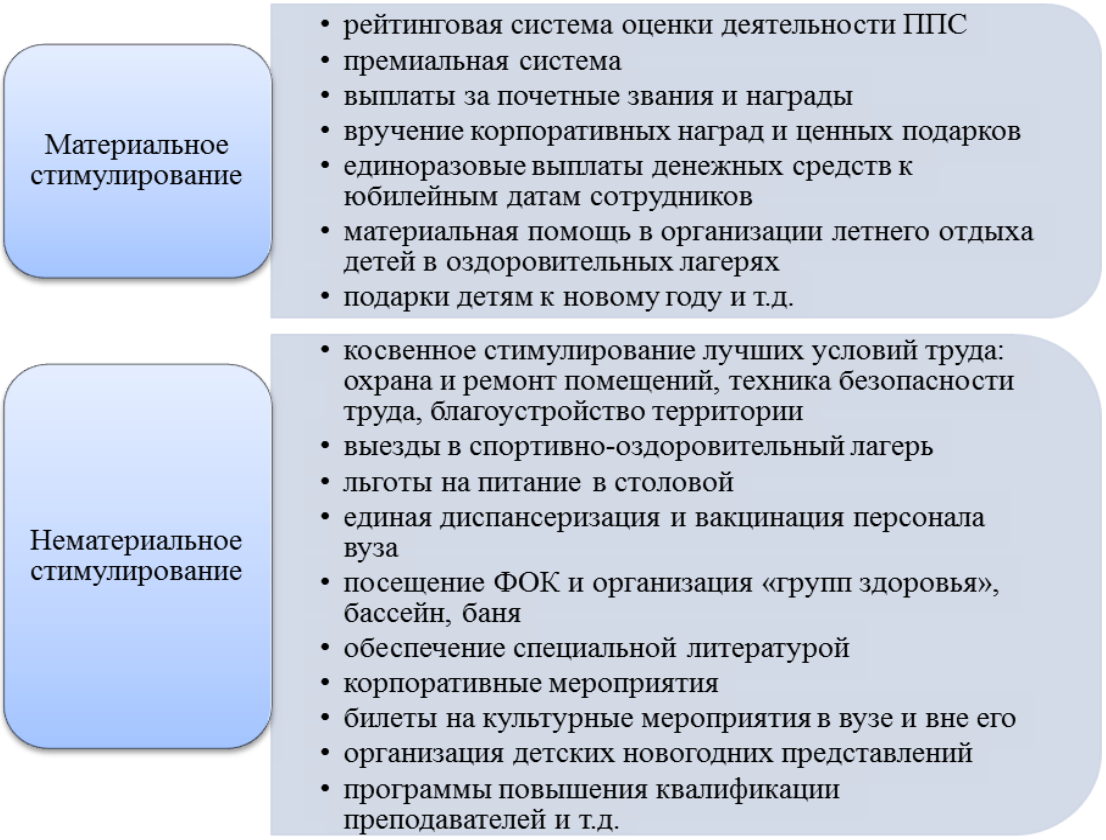



*Рис. 1. Элементы мотивации труда профессорско-преподавательского состава российских вузов*

К первой группе мотивов относятся те, которые обеспечивают призвание преподавателя, его самореализацию, возможность передачи своего опыта обучающимся. Вторая группа мотивов включает удобный график работы, наличие свободного времени для подготовки к занятиям и написания научных работ, карьерное продвижение, стабильность высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг. Эксперты отмечают, что такие мотивы, как формирование благоприятно среды для работы, введение индивидуальной оценки труда преподавателя, создание условий профессионального роста, – реализуются в современных вузах достаточно слабо. Достаточно хорошо реализованы в системе отечественного высшего образования такие мотивы деятельности ППС, как: позитивные взаимоотношения в коллективе, интерес к работе, узконаправленность деятельности преподавателя, когда он чувствует себя «экспертом» в определенной отрасли знаний. Последнее обстоятельство снижает актуальность реализации таких мотивов, как лидерство, соучастие в принятии решений.

Ориентация руководства вуза на мотивационную стратегию, предполагающая проведение анализа мотивационного профиля сотрудников, позволит разработать эффективный механизм управления персоналом вузов [13].

Проведенный теоретический и практический обзор деятельности отечественных высших учебных заведений позволил сделать выводы, что источники мотивации ППС можно подразделить на две группы (рис. 2).

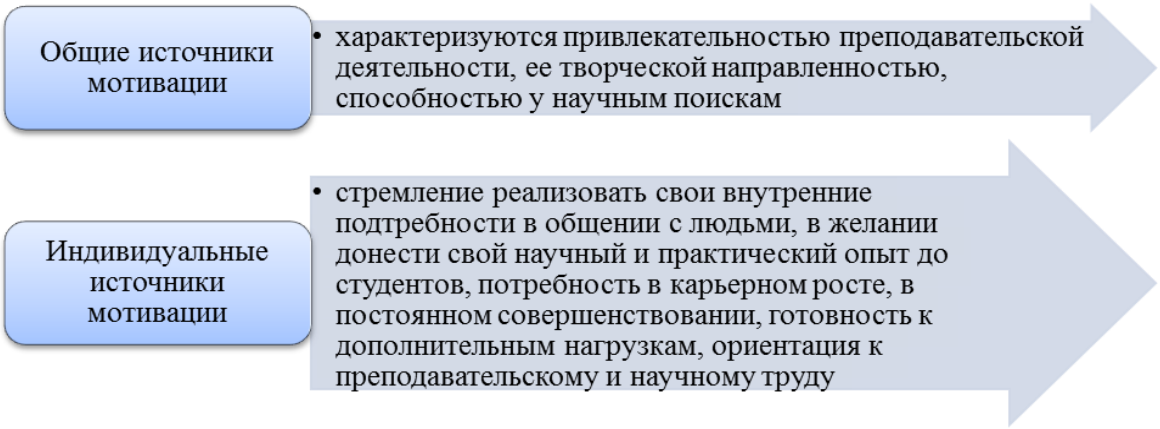



*Рис. 2. Разновидности мотивов к труду преподавателей высших учебных заведений*

Помимо этого, они могут быть подразделены на внешние и внутренние по отношению к конкретному работнику (рис. 3).

Профессорско-преподавательский состав «Казанского национального исследовательского технологического университета» при распределении стимулирующей выплаты оцениваются по пяти видам деятельности: образовательной (4 показателя), международной (2 показателя), научной (5 показателей), воспитательной (2 показателя) и профориентационной (2 показателя).

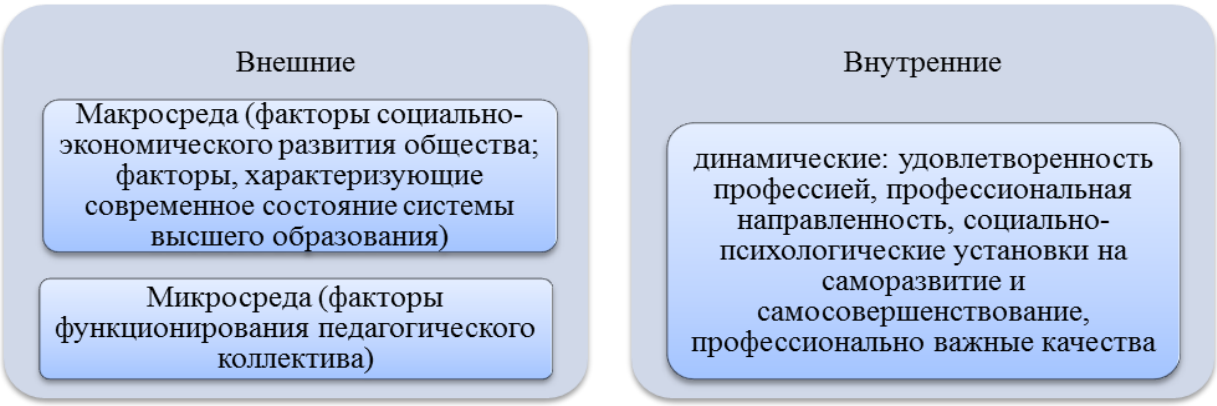



*Рис. 3. Мотивационные факторы преподавателя высшей школы*

В «Сибирском государственном университете геосистем и технологий» оценка рейтинга преподавателей осуществляется по шести блокам, включающим 74 показателя.

Критерии оценки преподавателей «Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского» подразделяются на постоянные показатели и показатели отчетного периода. К постоянны относятся: ученая степень, ученое звание, награды и премии, публикационная активность и т.п. К показателям отчетного периода отнесены две их группы: оценка учебно-методической работы (6 показателей) и оценка научно-исследовательской деятельности (13 показателей).

«Дагестанский государственный университет» установил стимулирование преподавателей в разрезе двух блоков: на основе отчета преподавателя о выполненных показателях по отдельных видам работ, и на основе контрольных мероприятий, проводимых экспертной комиссией вуза. Всего оцениваются десять направлений, включающих 108 показателей.

Липецкий филиал Финуниверситета формирует рейтинги преподавателей исключительно по показателям, характеризующим научно-исследовательскую деятельность (22 показателя оценки).

Однако до настоящего времени не существует общепринятых и надежных критериев комплексной оценки основных направлений сферы деятельности вузовского преподавателя. Ввиду этого критерии оценки, количество показателей оценки во всех вузах разработаны свои.

Значительную роль в исследовании теории и практики мотивации ППС сыграла совместная разработка Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова и Финансового университета при Правительстве РФ по теории мотивационного комплекса [5]. В процессе исследования было установлено следующее. Мотивы, связанные с сохранением рабочего места, вызывают наибольшую тревогу у преподавателей более пожилого возраста Материальное вознаграждение как стимул к труду уходит на «второй план». Что касается мотивов к труду у работников в возрасте 35-55 лет, то у данной категории ППС преобладает удовлетворением трудом, а не полученное материальное вознаграждение. Молодые же преподаватели, как показатели, результаты исследования, в большей степени недовольны своим статусом в университете, что может привести к социально-психологическим проблемам в коллективе. Стимулирующая функция заработной платы в Российском экономическом университете им. Г.В. Плеханова свидетельствует о низком уровне «мотивов приобретения». Подобная ситуация приводит к работе, нацеленной не на результат, а «на отчетность», к формальному отношению к выполняемым обязанностям. Если вуз в подобной ситуации не внедряет инновации в разработку мотивационного процесса, то подобная ситуация может привести к «консерватизму трудового поведения», отсутствию креативности в работе, ввиду этого в университете принято решение сократить долю постоянной части заработной платы и увеличить переменную часть: сокращение базового оклада и введение дополнительных выплат за особые достижения, например, публикации в высокорейтинговых журналах. Для реализации проектов создаются временные творческие коллективы, применяют технологию ротации кадров. В итоге, по оценкам экспертов, значительно повысится уровень заинтересованности работников в результатах своего труда.

Мотивация труда носит в подавляющем большинстве современных высших учебных заведений материальный характер. Нематериальной мотивации, как правило, внимание не уделяется. Разработанные критерии установления стимулирующих доплат на основе балльно-рейтинговой системы, несомненно, направлены на повышение эффективности деятельности трудового коллектива. Вместе с тем, ввиду ограниченности у вузов финансовых ресурсов постоянно расширять перечень стимулирующих выплат, увеличивать их размеры нереально. Более того, выплачиваемое материальное вознаграждение должно четко соответствовать уровню компетентности преподавателя. В этой связи нематериальные стимулы выступают средством удовлетворения многих мотивов, когда у работника удовлетворены потребности материального уровня.

Еще одна проблема установления адекватной системы стимулирования труда персонала, соответствующей мотивам персонала и целям и задачам развития вуза, состоит в том, чтобы сформированная политика мотивации к труду не противоречила программе развития вуза. При этом такая программа должна быть «рабочей», а не сформированной «для отчетности».

**4. Стратегический подход к разработке мотивационной политики высшего учебного заведения**

Результаты проведенного анализа позволили сделать вывод, что отечественные вузы имеют «узкие места» с позиции стратегического менеджмента, ввиду чего существующие в них системы мотивации персонала недостаточно эффективны, отличаются субъективностью оценки, недостаточной прозрачностью, излишним загромождением оценочных показателей, отсутствием форм и методов нематериального стимулирования к труду (рис. 4).

| | |
|---|---|
| Проблемы вузов в области стратегического управления | негибкость вузов, слабая адаптация к изменяющимся условиям |
| | преобладание в деятельности и в планировании оперативных задач |
| | ориентация на достижение краткосрочных целей и задач |
| | отсутствие системы стратегического управления - процесса принятия стратегических решений на опережение |
| | замедленная реакция на изменения во внешней среде |
| | нечеткость управленческих процедур |
| | отсутствие функции контроля и обратной связи |
| | сосредоточенность на решении преимущественно внутренних задач |
| | слабое взаимодействие с потребителями и заказчиками образовательных услуг |

*Рис. 4. Основные проблемы отечественных вузов в области стратегического управления*

В ходе выполнения исследования нами было установлено, что система мотивации в вузах недостаточно проработана, имеет не всегда четкий, упорядоченный характер, не всегда объективна. Многие из используемых методов традиционны и в основе своей содержат материальные стимулы к труду. Рассмотренные положения вузов о рейтинговой оценке преподавателей не предусматривают нематериальное стимулирование. По оценкам экспертов, именно нематериальное стимулирование в значительной степени определяет организационное поведение преподавателя.

В вопросе определения форм и методов материального стимулирования труда важно установить соответствие между потребностями преподавательского состава и установленными формами стимулирования туда. Имеют место различия в точках зрения руководства и работников относительно нагрузки, в том числе аудиторной, вознаграждения за нее, материально-технической базы вуза, не соответствующей требованиям внешней среды. Отсутствует единое видение проблемы совместительства. Более того, отмечают слабую обратную связь во внутренней среде вузов, что приводит к снижению практически всех показателей результативности. Преподаватели отечественной высшей школы имеют низкую мотивацию повышать свою квалификацию, постоянно стремятся к поиску дополнительных источников заработка.

Деятельность высших учебных заведений характеризуется высокой конкуренцией на рынке образовательных услуг. В этой связи выявление мотивационной составляющей деятельности преподавателей, подстраивание под их запросы действенной программы стимулирования труда выступает очень значимым, практически единственным способов повышения имиджа вуза, привлечения абитуриентов, достижения поставленных стратегических целей.

Стратегическое планирование и управление давно уже вошло в сферу деятельность бизнес-структур. Если сравнивать деятельность вузов, то они так же сталкиваются с возрастающей конкуренцией на рынке, ввиду чего стратегическое планирование, в том числе мотивационной составляющей, выступает в качестве одного из основных рычагов повышения эффективности деятельности образовательного учреждения. Прямой перенос отработанных схем стратегического управления в деятельность вузов нецелесообразен, вместе с тем, перед вузами встает тот же вопрос, что и перед коммерческими структурами: как повысить эффективность труда работников.

Важно, чтобы кадровая политика вуза, в том числе ее мотивационная составляющая, были подчинены стратегическому развитию организации. В этом случае будут реализованы принципы системности, комплексности в деятельности вуза. Мотивационная политика не должна рассматриваться как нечто обособленное. Она призвана повысить эффективность деятельности персонала, что будет проявляться в стремлении преподавателя к самосовершенствованию, развитию, познанию нового в своей области деятельности, к научным изысканиям. А это, в свою очередь, повысит удовлетворенность обучающихся в полученных знаниях и, соответственно, возрастет их лояльность к вузу, имидж учебного заведения в условиях жесткой конкуренции на рынке образовательных услуг.

В связи с изложенным наш подход основывается на стратегическом видении процесса формирования мотивационной политики высшего учебного заведения, которая должна начинаться с установления миссии, целей деятельности организации (рис. 5).

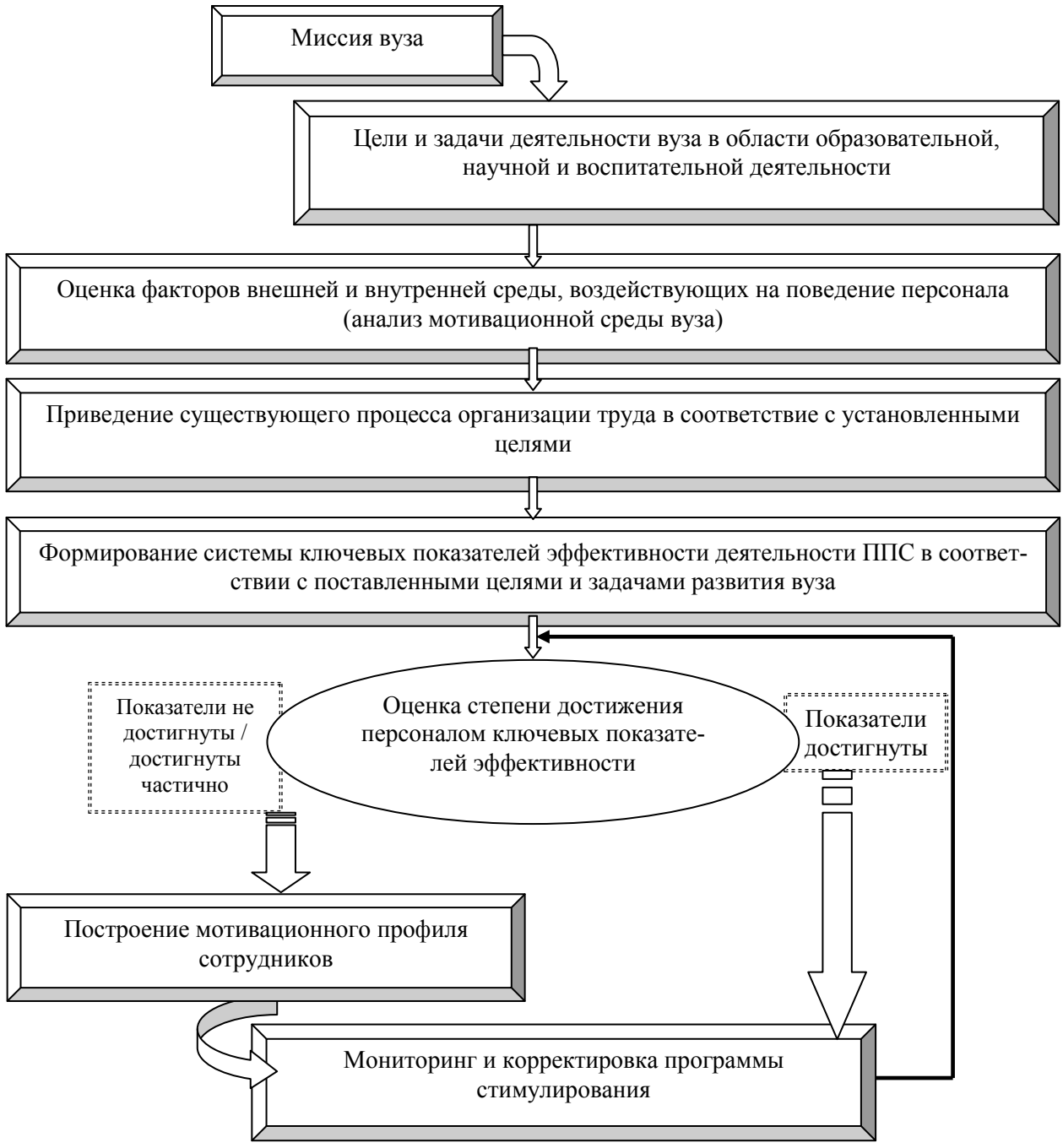



*Рис. 5. Процедура совершенствования процесса управления трудовой мотивацией в вузе*

Научная новизна предлагаемого нами алгоритма совершенствования мотивации персонала высших учебных заведений основывается на стратегическом подходе. В каждом вузе должна быть разработана стратегическая программа развития, одним из направлений реализации которой является мотивационная схема. Работодатель должен соединить цели или результаты деятельности вуза, например, в показателях мониторинга, с мотивами работника. Разработанные на основе этой синергии стимулы будут наиболее эффективными как для работодателя, так и для работника.

В основе стратегического подхода к формированию эффективной системы мотивации в вузе, по нашему мнению, должно находиться определение миссии и формулировка целей и задач развития высшего учебного заведения.

Целевые ориентиры развития вуза должны быть пересмотрены с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, особое внимание уделяется в данном аспекте человеческому фактору. На основании проведенного анализа делается оценка соответствия им существующего процесса организации труда. То есть в организации должны быть разработаны и реализованы необходимые для эффективной работоспособности условия, такие как гигиенические, санитарные, определен режим нагрузки преподавателя, труда и отдыха и т.п.

Работодатель должен четко понимать мотивационную среду своей организации, в частности, восприятие существующей системы мотивации руководящим составом вуза, а также процесс организации работы с персоналом.

После того, как условия труда будут приведены в соответствие с поставленными перед вузом целями и задачами, целесообразно детализировать эти стратегические целевые установки до уровня отдельно взятого преподавателя. Четко поставленные, измеримые цели способствуют их наилучшему восприятию сотрудниками и, соответственно, достижению. Для того, чтобы стимулирование труда персонала не противоречило мотивам работников к труду, в вузе должна быть разработана системы ключевых показателей эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава. Таким образом, программа стимулирования в вузе должна основываться на конкретных целевых установках, заложенных в стратегии развития вуза, и на мотивах работников к труду. Следует отметить, что данные ключевые показатели должны быть четко измеримы, не должны иметь двоякого понимания, должны быть ясны и понятны исполнителям.

Так как мы разрабатываем алгоритм совершенствования существующей системы мотивации, то следующий этап предполагает оценку выполнения сотрудниками установленных ключевых показателей эффективности. Если показатели не выполнены или выполнены частично, то следует дать оценку мотивационной среде в вузе, пересмотреть мотивационный профиль ППС и уже на основе этого внести коррективы в существующую программу стимулирования. По результатам данной оценки возможны два варианта: либо показатели не выполнены или выполнены частично, либо они выполнены полностью и их результаты соответствуют стратегическим ориентирам вуза. В первом случае необходимо пересмотреть существующую в организации систему стимулирования труда. Работники не видят связи между своими мотивами и стратегическими целями, поставленными перед ними. Для этого необходимо сформировать эффективный кадровый бренд вуза в глазах работника.

Важной особенностью предлагаемого нами подхода к совершенствованию системы мотивации работников вуза помимо использования в его основе принципов стратегического управления является разработка мотивационного профиля работников. К настоящему времени не разработано ни одной универсальной модели стимулирования работников вуза. Как правило, имеющиеся в учебных заведения положения о балльно-рейтинговой оценке ППС, имеют ряд существенных недостатков, в частности, очень большое количество оцениваемых показателей, субъективность оценки, расплывчатые формулировки критериев оценки, сумма начисляемых баллов за конкретный критерий не всегда вызывает одобрение со стороны оцениваемых, разное количество часов аудиторной нагрузки и т.п. [1, 2]

Мотивационный профиль сотрудника – это своеобразная характеристика персонала посредством разбиения его на определенные типы (группы), для каждой из которых предусматривается разработка собственной системы стимулирования труда. В основе лежит анкетирование сотрудников. Опрос направлен на выявление потребностей человека, побуждающих его к труду. Удовлетворив выявленные мотивы, можно получить высокопроизводительного работника с высокой мотивацией и лояльностью.

И последний, завершающий этап процесса управления мотивацией профессорско-преподавательского состава, – корректировка имеющейся программы мотивации, контроль ее выполнения на основе дальнейшей оценки выполнения ключевых показателей эффективности.

Для исключения субъективности оценки персонала при распределении стимулирующей надбавки предлагаем использовать методы «360°», когда оценка конкретного преподавателя будет осуществляться не только по результатам выполнения им ряда запланированных показателей (индивидуальных), но и будет учитывать оценку его деятельности со стороны заведующего кафедрой (непосредственного руководителя), студентов как получателей образовательных услуг, оценка при взаимодействии персонала с другими кафедрами (подразделениями) вуза.

«Стратегичность» предлагаемого нами подхода заключается в том, что показатели оценки деятельности сотрудника должны быть установлены в зависимости от стратегических целей вуза – так называемых ключевых показателей эффективности.

По результатам проведенного теоретического рассмотрения проблемы исследования мы выявили, что первоначальным мотивом, стимулирующим преподавателя к работе, является заработная плата. По мере накопления практического опыта сотрудник все больше начинает осознавать необходимость морального удовлетворения в результатах своего труда. Мотивационная политика вузов должна быть комплексной, т.е. необходимо предусмотреть меры как материального, так и морального стимулирования работников.

## Заключение

В процессе выполнения исследования **у**становлено, что программы развития вузов должны содержать мероприятия по совершенствованию существующей в вузе практики мотивации персонала. Предложен авторский подход к внедрению процедуры формирования мотивационной политики в стратегическое управление деятельностью вуза. Отмечено, что наибольшая эффективность от внедрения данного механизма будет достигнута, если вуз готов будет разработать как общие для всего профессорско-преподавательского состава инструменты стимулирования труда, так и индивидуальные, набор которых будет зависеть от мотивационного профиля личности. Критерии оценки эффективности трудовой деятельности должны быть увязаны со стратегическими показатели функционирования вуза. Важной особенностью разработанных рекомендаций является то, что они являются универсальными и могут быть применены в любом высшем учебном заведении нашей страны.

## Литература

1. Аналитический отчёт по мониторингу удовлетворенности сотрудников Комсомольского-на-Амуре государственного университета (КнАГУ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://knastu.ru/media/files/page_files/page_988/AO_sotrudniki_2014-2015.pdf
2. Аналитический отчет по результатам социологического исследования 2017 г. «Удовлетворенность условиями труда профессорско-преподавательского состава Финуниверситета» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.fa.ru/org/dep/soc/unsl/research/Documents/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82_%20%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%9F%D0%9F%D0%A1-2017.pdf
3. *Асаул А.Н., Капаров В.М.* Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики [Электронный ресурс] / под ред. д.э.н, проф. А. Н. Асаула – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m13/5_4.htm
4. *Косинова Е.П., Андреева Л.В.* Мотивация профессиональной деятельности преподавателей вуза [Электронный ресурс] // Царскосельские чтения. – 2017. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-professionalnoy-deyatelnosti-prepodavateley-vuza.
5. *Литвинюк А.А., Жигун Л.А., Полевая М.В., Камнева Е.В.* Применение теории мотивационного комплекса трудовой деятельности к анализу организационного поведения преподавателей вуза [Электронный ресурс] // Креативная экономика. 2018. №2. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-teorii-motivatsionnogo-kompleksa-trudovoy-deyatelnosti-k-analizu-organizatsionnogo-povedeniya-prepodavateley-vuza.

6. Модернизация российского образования: проблемы и перспективы / Под ред. М.К. Горшкова и Ф.Э. Шереги. М.: ЦСПиМ, 2010. 352 с – Режим доступа: http://www.isras.ru/files/File/Obrazovanie_Book.pdf.
7. *Мушкетова Н.С.* Стратегическая маркетинговая адаптация российских вузов в динамичной среде // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №27 (312). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-marketingovaya-adaptatsiya-rossiyskih-vuzov-v-dinamichnoy-srede.
8. *Нехвядович Э.А., Косинова Е.П., Белов В.Г., Парфенов Ю.А., Коротенкова Р.Г.* Мотивационные характеристики и ценностные ориентации профессорско-преподавательского состава вуза [Электронный ресурс] // Ученые записки университета Лесгафта. 2015. №5 (123). Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnye-harakteristiki-i-tsennostnye-orientatsii-professorsko-prepodavatelskogo-sostava-vuza.
9. *Пономарева И.К., Акифьев И.В.* Развитие системы мотивации преподавателей российских вузов [Электронный ресурс] // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2018. №1. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-motivatsii-prepodavateley-rossiyskih-vuzov.
10. *Рочев К.В.* Формирование эффективной системы материального стимулирования трудового коллектива вуза: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ухта: Ухтинский государственный технический университет, 2015. 226 с.
11. *Сафонова О.М.* Мотивация профессиональной деятельности преподавателей вуза в условиях дефицита финансовых стимулов: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. СПб: ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов», 2012. – Режим доступа: http://diss.seluk.ru/av-sotsiologiya/1156040-1-motivaciya-professionalnoy-deyatelnosti-prepodavateley-vuza-usloviyah-deficita-finansovih-stimulov.php.
12. *Сердюк В., Котлярова А.* Мотивация неравнодушных [Электронный ресурс] / Дальневосточный федеральный университета. – Режим доступа: https://www.dvfu.ru/expertise/news/interview/motivacia-neravnodusnyh/.
13. *Тупик Е.С.* Мотивация и стимулирование профессорско-преподавательского состава высшей школы в условиях модернизации [Электронный ресурс] // Вестник ТвГУ. Серия «Педагогика и психология». 2016. № 2. С. 120-125. – Режим доступа: http://eprints.tversu.ru/6911/1/%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A2%D0%B2%D0%93%D0%A3.%20%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%8F%20%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F.%202016.%20%20%202.%20%D0%A1.%20120-125.pdf.
14. *Haruthaithanasan Th.* Effects of educational reforms in the 2nd decade (2009e2018) on teacher motivation and student achievement among schools in Southern Thailand [Электронный ресурс] // Kasetsart Journal of Social Sciences. 2018. Volume 39. Issue 2. С. 222-229. – Режим доступа: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2452315116301710.

***Matveev Vladimir Vladimirovich***, doctor of economic science, Professor, Orel branch of Financial University under the Government of the Russian Federation (2, Gostinaya St., Orel, 302001, Russian Federation). E-mail: vvmatveev@fa.ru

***Soboleva Yuliya Pavlovna*,** PhD in Economics, Associate Professor, Central Russian Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (5A, Victory Blvd, Orel, 302028, Russian Federation). E-mail: soboleva-yp@mail.ru

**MANAGING THE PROCESS OF MOTIVATING UNIVERSITY STAFF USING A STRATEGIC APPROACH**

**Abstract**

*The main resource of universities is their teaching staff. Optimally using it to achieve strategic goals, ensure high employee interest in improving the efficiency of their work, which ultimately will increase the demand for graduates from the labour market. Therefore, the study of problems in the field of motivation of the teaching staff of universities, development of areas of improvement is one of the main objectives, the achievement of which will ensure the growth of competitiveness of Russian universities and their entering the international market, the training of highly skilled specialists. Despite the wide variety of work in the field of staff motivation, there is no unified approach to the organization of this process in higher education institutions.*

**Keywords:** *personnel management, motivation, education, strategic management, faculty, high-class professionals, labor market, labor efficiency, training activities.*

**References**

1. Analiticheskij otchyot po monitoringu udovletvorennosti sotrudnikov Komsomol'sko-go-na-Amure gosudarstvennogo universiteta (KnAGU) [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: https://knastu.ru/media/files/page_files/page_988/AO_sotrudniki_2014-2015.pdf
2. Analiticheskij otchet po rezul'tatam sociologicheskogo issledovaniya 2017 g. «Udovletvorennost' usloviyami truda professorsko-prepodavatel'skogo sostava Finuniversiteta» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: http://www.fa.ru/org/dep/soc/unsl/research/Documents/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82_%20%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%9F%D0%9F%D0%A1-2017.pdf
3. Asaul A.N., Kaparov V.M. Upravlenie vysshim uchebnym zavedeniem v usloviyah innovacionnoj ekonomiki [Elektronnyj resurs] / pod red. d.e.n, prof. A. N. Asaula – Rezhim dostupa: http://www.aup.ru/books/m13/5_4.htm
4. Kosinova E.P., Andreeva L.V. Motivaciya professional'noj deyatel'nosti prepodavatelej vuza [Elektronnyj resurs] // Carskosel'skie chteniya. – 2017. – Rezhim dostupa: https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-professionalnoy-deyatelnosti-prepodavateley-vuza.
5. Litvinyuk A.A., ZHigun L.A., Polevaya M.V., Kamneva E.V. Primenenie teorii motivacionnogo kompleksa trudovoj deyatel'nosti k analizu organizacionnogo povedeniya prepodavatelej vuza [Elektronnyj resurs] // Kreativnaya ekonomika. 2018. № 2. – Rezhim dostupa: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-teorii-motivatsionnogo-kompleksa-trudovoy-deyatelnosti-k-analizu-organizatsionnogo-povedeniya-prepodavateley-vuza.
6. Modernizaciya rossijskogo obrazovaniya: problemy i perspektivy / Pod red. M.K. Gorshkova i F.E. SHeregi. M.: CSPiM, 2010. 352 p – Rezhim dostupa: http://www.isras.ru/files/File/Obrazovanie_Book.pdf.
7. Mushketova N.S. Strategicheskaya marketingovaya adaptaciya rossijskih vuzov v dinamichnoj srede // Nacional'nye interesy: prioritety i bezopasnost'. 2015. №27 (312). – Rezhim dostupa: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-marketingovaya-adaptatsiya-rossiyskih-vuzov-v-dinamichnoy-srede.
8. Nekhvyadovich E.A., Kosinova E.P., Belov V.G., Parfenov YU.A., Korotenkova R.G. Motivacionnye harakteristiki i cennostnye orientacii professorsko-prepodavatel'skogo sostava vuza [Elektronnyj resurs] // Uchenye zapiski universiteta Lesgafta. 2015. №5 (123). Rezhim dostupa: https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnye-harakteristiki-i-tsennostnye-orientatsii-professorsko-prepodavatelskogo-sostava-vuza.
9. Ponomareva I.K., Akif'ev I.V. Razvitie sistemy motivacii prepodavatelej rossijskih vuzov [Elektronnyj resurs] // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS. 2018. №1. Rezhim dostupa: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-motivatsii-prepodavateley-rossiyskih-vuzov.
10. Rochev K.V. Formirovanie effektivnoj sistemy material'nogo stimulirovaniya trudovogo kollektiva vuza: dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata ekonomicheskih nauk. Uhta: Uhtinskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet, 2015. 226 s.
11. Safonova O.M. Motivaciya professional'noj deyatel'nosti prepodavatelej vuza v usloviyah deficita finansovyh stimulov: avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni kandidata sociologicheskih nauk. SPb: FGBOU VPO «Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet ekonomiki i finansov», 2012. – Rezhim dostupa: http://diss.seluk.ru/av-sotsiologiya/1156040-1-motivaciya-professionalnoy-deyatelnosti-prepodavateley-vuza-usloviyah-deficita-finansovih-stimulov.php.
12. Serdyuk V., Kotlyarova A. Motivaciya neravnodushnyh [Elektronnyj resurs] / Dal'nevostochnyj federal'nyj universiteta. – Rezhim dostupa: https://www.dvfu.ru/expertise/news/interview/motivacia-neravnodusnyh/.
13. Tupik E.S. Motivaciya i stimulirovanie professorsko-prepodavatel'skogo sostava vysshej shkoly v usloviyah modernizacii [Elektronnyj resurs] // Vestnik TvGU. Seriya «Pedagogika i psihologiya». 2016. № 2. S. 120-125. – Rezhim dostupa: http://eprints.tversu.ru/6911/1/%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A2%D0%B2%D0%93%D0%A3.%20%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%8F%20%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F.%202016.%20%20%202.%20%D0%A1.%20120-125.pdf.
14. Haruthaithanasan Th. Effects of educational reforms in the 2nd decade (2009e2018) on teacher motivation and student achievement among schools in Southern Thailand [Elektronnyj resurs] // Kasetsart Journal of Social Sciences. 2018. Volume 39. Issue 2. P. 222-229. – Rezhim dostupa: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2452315116301710.