

7. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: стат. сборник / под ред. И. В. Медведева. – Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2016. – 142 с.
8. Национальный статистический комитет Республики Беларусь / Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/nauka-i-innovatsii>. – Дата доступа: 21.09.2018.

УДУ 338.46

**Зазерская В. В.**, к. э. н., доцент,  
УО «Брестский государственный технический университет»,  
г. Брест, Республика Беларусь

### **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА КАФЕДР УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

На сегодняшний день любая организация заинтересована в повышении своей эффективности и результативности. В каждой организации есть управляемая и управляющая часть. И одной из главных функций управляющей части является создание действенных стимулов для управляемой части.

Для эффективного управления персоналом нужно знать его мотивацию. Зная, что же побуждает его к деятельности, можно будет разработать такую систему, которая эффективно бы стимулировала персонал организации. И для этого руководителю организации нужно четко знать, как возникают те или другие мотивы, какими способами мотив можно привести в действие. В настоящее время происходит постоянное повышение требований к профессиональной деятельности преподавателей вузов. В особенности это относится к преподавателям узконаправленных вузов, таких как технические университеты. К функциям преподавателя относится не только непосредственная деятельность, связанная с учебным процессом, составлением учебных программ, внедрением новых учебных курсов, а также активная научно-исследовательская, воспитательная работа. В связи с такой многообразной профессиональной деятельностью преподавателя большое значение имеет ее мотивационная составляющая.

На современном этапе в учебных учреждениях отсутствует система мотивации сотрудников, отвечающая современным требованиям, и качество работы преподавателя в большей степени зависит от внутренней мотивации. Учитывая высокие требования к профессиональной деятельности и большую нагрузку, можно говорить о необходимости изучения особенностей профессиональной мотивации преподавателей и разработки и внедрения на этой основе системы мотивации профессорско-преподавательского состава с целью повышения желания преподавателей проявить себя в учебном процессе и научно-исследовательской работе, а также повышения лояльности к работодателю.

Изучением различных сторон профессиональной деятельности преподавателей вуза занимались А. Л. Бусыгина, З. Ф. Есарева, И. Ф. Исаев, В. В. Лаптев, А. П. Тряпицина, Г. У. Матушанский, А. В. Коржув, В. А. Попков, Л. И. Романкова, Д. В. Чернилевский.

Изучению мотивов профессиональной деятельности преподавателя посвящены работы С. В. Бажановой, Н. Н. Богдана, О. Ю. Василенко, В. В. Дубицкого, З. Ф. Есаревой, Ю. Н. Клещевского, И. М. Машарова, О. М. Михалевой, Е. Б. Мудровой, И. Б. Назаровой и др.

На фоне повышенного внимания к этой проблеме особую актуальность приобретает вопрос о грамотном стимулировании педагогов к высоко результативной и эффективной деятельности, позволяющей достигать целей современной высшей школы. Именно поэтому необходимо определить систему моральных и материальных стимулов как для сохранения лучших педагогов, так и пополнения образовательных учреждений новыми кадрами. Важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности.

Совершенствование системы стимулирования работников УВО необходимо производить на основании анализа существующей системы стимулирования и диагностики типов трудовой мотивации профессорско-преподавательского состава кафедр.

Существующая ситуация требует серьезного внимания, так как сотрудники, считающие, что их потребности не удовлетворены и вознаграждение не является справедливым, могут выполнять свои обязанности на низком уровне, а в дальнейшем и вовсе сменить место работы, что приведет к утечке специалистов высокого уровня в другие вузы и организации. При этом, преподаватели, работающие в разных подразделениях, могут иметь различные потребности в карьерном росте и материальном вознаграждении. В связи с этим, исследование профессиональной мотивации профессорско-преподавательского состава и разработка систем мотивации являются чрезвычайно актуальными задачами.

При изучении особенностей профессиональной деятельности преподавателей структурных подразделений (кафедр) были составлены мотивационные профили преподавателей. На выпускающих кафедрах высокое значение имеет фактор, который показывает, что главной, движущей силой человека являются деньги. Также преподаватели с подобным типом мотивации плохо приспособлены к работе в команде, расценивают материальное поощрение в качестве личного достижения. Следующим по степени значимости фактором являются физические условия работы. Что также подтверждает ориентацию преподавателей на внешнюю мотивацию.

В мотивационном профиле преподавателя общепрофессиональных и гуманитарных кафедр наивысшее значение имеет такой фактор, как интересная работа. Поэтому ключевым моментом в управлении мотивацией преподавателей оказывается организация работы таким образом, чтобы сотрудники могли воспринимать ее как полезную и интересную. Следует расширить содержание должностных обязанностей или разъяснить более широкий контекст, в рамках которого конкретная работа занимает определенное положение и имеет определенный смысл.

Так как факторы высокий заработок и материальное поощрение имеют низкое значение, то мотивация данных сотрудников состоит в поощрении их уверенности, что их интересная работа – достаточная компенсация за низкий уровень заработка. Взгляды на ценности предполагаемого сотрудника должны совпадать с позицией организации.

Следующую группу факторов, которые имеют высокие и примерно одинаковые значения, составляют следующие факторы: разнообразие, креативность и самосовершенствование. Для таких сотрудников также является мотиватором возможность обучения, которое предполагает дальнейшее самосовершенствование.

Таким образом, при стимуляции профессиональной деятельности преподавателей выпускающих кафедр необходимо преобладание материальной мотивации, а также для мотивации может быть использовано улучшение условий труда. Нематериальная мотивация будет иметь меньшее значение. Для стимуляции профессиональной деятельности преподавателей общепрофессиональных и гуманитарных кафедр возможно применение нематериальной мотивации в большей степени. При этом материальная мотивация для преподавателей теоретических кафедр будет иметь меньшее значение.

С учетом вышесказанного для построения системы стимулирования нами выделены основные факторы, влияющие на мотивацию персонала кафедры:

1. Система материального стимулирования (включая заработную плату, всевозможные премирования, надбавки).

2. Способность заведующего кафедрой мотивировать ППС (умение ставить задачи, хвалить и ругать, отслеживать удовлетворенность работой преподавателя, умение правильно распределить дисциплины курсов в расписании и т. д.).

3. Особенности нормирования труда ППС (распределение учебной нагрузки кафедры).

4. Система нематериального стимулирования (система признаний и наград, трудовая мотивация и т. д.).

5. Перспективы профессионального роста (возможность учиться в аспирантуре или докторантуре с последующей защитой степени, непрерывное образование, возможность участвовать в научно-исследовательской деятельности УВО).

6. Условия и содержание труда.

7. Корпоративная культура организации.

Выявив основные факторы влияния на мотивацию ППС кафедры, необходимо составить поочередный план мероприятий для построения оптимальной мотивационной системы персонала. Он состоит из следующих этапов:

1. Оценка персонала. Предлагаем проводить оценку качества работы ППС в УВО по 4 критериям профессиональной компетентности: а) учебно-методическая работа; б) участие в организации самостоятельной работы студентов; в) научная и научно-образовательная работа; г) учебно-воспитательная работа. Сумма баллов по каждому критерию (на основе установленных единиц измерения и индикаторов показателей для каждой категории ППС) подсчитывается с учетом установленных значений показателей по каждому критерию. Данная система оценки качества работы позволяет руководству университета, факультетов и кафедр оценивать вклад каждого преподавателя в развитие университета, четко планировать работу каждого преподавателя на учебный год, учитывая его достижения за предыдущий период.

Система дает уверенность в том, что заслуги каждого будут замечены и оценены руководством, а также помогает преподавателям осознать высокий уровень требований, установленный в университете. В конце каждого учебного года приказом ректора утверждается график проведения оценки качества ППС для каждого факультета и утверждается состав комиссии. Декан факультета в обобщенном виде проводит итоги работы кафедр и оценивает работу заведующих кафедрами. По итогам заседания утверждаются суммарные баллы по каждому критерию оценки и итоговый балл для каждого преподавателя и заведующего кафедрой. В предстоящем учебном году, при установлении университетских стимулирующих доплат и надбавок, заведующий кафедрой учитывает набранные преподавателем баллы.

II. Конкурсный отбор ППС. Законодательно закреплено, что весь научно-педагогический персонал в обязательном порядке должен проходить конкурсный отбор. Порядок и процедура прохождения конкурсного отбора ППС регламентирована «Положением о конкурсном отборе на замещение должностей научно-педагогических работников». Для мотивационной системы конкурсный отбор интересен тем, что заведующий кафедрой имеет возможность формирования своей преподавательской команды, с которой ему придется работать как минимум учебный год. Как руководитель подразделения, заведующий кафедрой будет играть важную роль в применении различных методов действующей системы мотивации на ППС кафедры.

III. Система материального стимулирования ППС кафедры. В УВО применяется тарифная система оплаты труда, как единственно возможная в бюджетных учреждениях. Основополагающим документом в организации системы материального стимулирования является «Положение о премировании преподавателей и сотрудников учреждения образования», где закреплены основания и порядок установления стимулирующих доплат и надбавок, перечень выплат и источники финансирования, категории сотрудников, имеющих право получения той или иной выплаты, утвержден порядок премирования и т. д. Каждый вид выплаты имеет свое мотивационное значение и дополнительно закреплен отдельным приказом ректора.

В связи с увеличением доплат за наличие ученой степени кандидата и доктора наук разница бюджетной составляющей в заработной плате ППС в рамках одной кафедры очень сильно возросла. И в целях социальной справедливости было принято решение о материальной поддержке неостепененной категории старших преподавателей и преподавателей. Данная выплата позволила уменьшить «текучесть» кадрового состава кафедры. Переход ППС с совместительства на штатную основу также повышает заработную плату, т. к. надбавка за непрерывный стаж работы выплачивается только штатным сотрудникам.

Таким образом, вся система направлена на поощрения, в большинстве случаев, штатных преподавателей. Этот фактор объясним с позиции: штатный сотрудник более заинтересован в своем вкладе в развитие вуза, чем внешний совместитель. Однако совместитель – это носитель практической стороны теоретических знаний, а для выпускающих кафедр – это очень важная составляющая, которую нужно мотивировать на дальнейшее сотрудничество.

IV. Система материального стимулирования заведующего кафедрой. Уходя от практики одинаковой оценки труда заведующих кафедрами, предлагаем критерии расчета дополнительной оплаты труда заведующих кафедрами. Данные критерии учитывают ряд показателей, например: а) количественный и качественный состав кафедры (штатные сотрудники) б) Разовые надбавки: – при защите кандидатской диссертации сотрудником кафедры; при защите докторской диссертации сотрудником кафедры; в) единовременные надбавки за разработку и издание учебно-методических, научных работ сотрудниками кафедры (по итогам учебного года): методическая статья; методические разработки; учебное пособие с грифом; научная статья, опубликованная за рубежом, монография и т. д. Заведующий кафедрой должен обладать способностью мотивировать ППС, что проявляется в умении ставить задачи, хвалить и ругать, отслеживать удовлетворенность работой преподавателя, умении правильно распределить дисциплины курсов.



V. Система нематериального стимулирования. Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Информирование работников по широкому кругу профессиональных и социальных вопросов, связанных с работой в УВО, является эффективным инструментом повышения их удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах, формирования у них чувства сопричастности делам организации. В работе по информированию персонала кафедры были выделены следующие задачи:

1. Обеспечение работников информацией, необходимой им для успешного выполнения порученной работы (соблюдение установленных сроков, качества и объема предоставляемой информации, формы изложения).
2. Доведение до работников целей и задач организации, целей и задач подразделений, в которых они работают.
3. Повышение заинтересованности работников в решении поставленных перед ними задач (важна взаимосвязь задач и поощрения за их выполнение).
4. Формирование у работников чувства сопричастности к работе организации, готовности разделять стоящие перед ней цели, повышение их готовности вносить свой вклад в работу компании.
5. Улучшение психологического климата в коллективе за счет своевременного информирования работников по основному кругу важных для них вопросов.
6. Повышение готовности к сотрудничеству работников разных подразделений в процессе решения общих задач.
7. В качестве канала доведения информации так же используются приказы, распоряжения и служебные записки.

Человек, связавший свою жизнь с педагогической деятельностью в вузе, по долгу службы должен повышать свою квалификацию и проходить профессиональную кадровую переподготовку. «Золотой резерв» каждого вуза составляет его кадровый состав, в том числе и профессорско-преподавательский, который диктует место вуза на рынке образовательных услуг. Одним из методов нематериального стимулирования труда является повышение квалификации ППС. Повышение квалификации ППС ведется по двум направлениям: 1) обучение в УВО, 2) обучение в других учебных организациях и учреждениях. Повышение квалификации преподавателей проводится не реже чем 1 раз в 5 лет для совершенствования своих знаний по специальности.

VI. Участие ППС в управлении и осуществлении контроля. Передача ответственности и контроля над работой от руководителей к подчиненным усиливает самостоятельность работников, повышает уровень их трудовой мотивации. Активное участие в постановке целей позволяет работнику почувствовать личную ответственность за успешность их достижения в будущем. Формами участия преподавателей в управлении УВО выступают: конференция научно-педагогических работников, представителей других категорий работников и обучающихся университета; совет факультета; заседание кафедры.

Таким образом, при построении мотивационной системы необходимо одновременно применять различные методы мотивации и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией в современных экономических условиях экономические методы управления должны содержать и социально-психологические аспекты мотивации, определяющие внутреннюю мотивацию персонала.