

ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА БГУ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

Людмила Воронцовская

Статья посвящена вопросам управления кадровым потенциалом Белорусского государственного университета. Анализируется специфика управления кадровым потенциалом, выделяются этапы формирования кадрового потенциала и кадровой политики в Республике Беларусь. Анализируются показатели, характеризующие кадровый потенциал Белорусского государственного университета в ретроспективе, производится их сравнение с общереспубликанскими значениями. Выявляются и группируются основные проблемы эффективного использования имеющегося кадрового потенциала Белорусского государственного университета, определяются причины сокращения кадрового потенциала. Предлагаются и обосновываются рекомендации по совершенствованию управления кадровым потенциалом.

Введение. Значимость высшего образования как источника формирования конкурентоспособного человеческого капитала, и, одновременно, важного объекта социальной политики, в современных условиях возрастает. Персонал высших учебных заведений является одним из ключевых факторов повышения качества высшего образования и поддержания конкурентоспособности вуза и национальной системы высшего образования на международном рынке.

В настоящее время проблема обеспечения вузов кадровым потенциалом и управленческие аспекты решения данной проблемы исследуют белорусские и зарубежные ученые. Но ряд вопросов об измерении и оценке кадрового потенциала, факторах его роста, его оптимальной структуре, о совершенствовании управления потенциалом вузов и др. пока еще остаются мало изученными как в научной литературе, так и на уровне первичного анализа статистических данных. В связи с этим представляют интерес вопросы управления кадровым потенциалом, особенности мотивации, стимулирования труда работников вузов, роль условий труда и оценка эффективности труда и др., имеющие непосредственное отношение к проблемам кадрового потенциала.

Обзор литературы по названным вопросам позволяет судить о том, что в настоящее время в белорусских высших учебных заведениях отсутствует эффективная мотивация труда, материальная база и условия труда совершенствуются медленно и не соответствуют современным стандартам, что негативно отражается на кадровом потенциале вузов, для которого характерны повышение среднего возраста работников, снижение уровня остротенности ППС, снижение стимулов к качественному труду. Система управления остается достаточно консервативной, что отрицательно сказывается как на текущих показателях кадрового потенциала, на заинтересованности молодежи в преподавательской карьере, на обеспечении кадровым потенциалом вузов в долгосрочной перспективе.

Анализ доступных данных о кадровом потенциале Белорусского государственного университета и сравнение их с общереспубликанскими значениями позволит выявить проблемы и предложить пути совершенствования управления кадровым потенциалом. Актуальность таких исследований объясняется и тем, что названные вопросы позволяют в дальнейшем иметь более полное и объективное представление о перспективах развития рынка труда и конкурентоспособности Белорусского государственного университета.

Основная часть. С XX по XXI вв. можно выделить 4 этапа формирования кадрового потенциала и кадровой политики в Республике Беларусь [1, с.60—64].

1) 20-е — 40-е гг. XX в. — период становления высшей школы, формирования и активного наращивания кадрового потенциала вузов;

2) 50-е — 80-е гг. XX в. — период стабильного развития высшей школы СССР, высокого кадрового потенциала, существующего в условиях стабильной и относительно высокой заработной платы и наличия других форм материального и морального стимулирования;

3) 90-е гг. XX в. — 2000 г. — переходный период, начавшийся после распада СССР, когда переход на новый тип хозяйствования вызвал снижение кадрового потенциала вузов за счет нестабильного положения ППС, резкого уменьшения доходов ППС, сокращения его численности;

4) 2000—2015 гг. — современный этап, для которого характерны постепенная стабилизация экономического развития страны, повышение спроса на высшее образование и рост количества ППС вузов. Для этого периода также характерно проявление проблем, зародившихся в переходный период, которые отрицательно влияют на качественные характеристики ППС. Это проявляется в старении ППС, снижении его квалификационного уровня, увеличении среднего уровня нагрузки на ППС, что создало угрозы для стабильного развития и наращивания кадрового потенциала.

В Беларуси первым национальным университетом, получивший статус государственного [1, с. 60—62], стал Белорусский государственный университет (далее — БГУ), созданный по решению Президиума ЦИК БССР от 18 апреля 1921 г. № 64 и открытый 30 октября 1921 г. БГУ — ведущее учреждение высшего образования в системе высшего образования Республики Беларусь, которое подчиняется Министерству образования. Возглавляет БГУ и руководит его деятельностью ректор. Также ректор возглавляет Совет БГУ — выборный коллегиальный орган самоуправления БГУ. Ученый совет БГУ — орган управления БГУ, координирующий деятельность по выполнению научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ в БГУ. Порядок формирования ученого совета БГУ определяется положением, утверждаемым ректором БГУ [2, с. 1—6].

В 2012 г. в Белорусском государственном университете создано Профессорское собрание. Сформирован президиум Профессорского собрания из девяти человек. Профессорское собрание — это сообщество научно-педагогических работников комплекса БГУ. Оно создано для консолидации наиболее авторитетной части научно-педагогических работников университета и призвано содействовать формированию позитивного общественного мнения, реализации программ и планов вуза в системе высшего образования Беларуси, обеспечению гарантий качественной подготовки специалистов с высшим образованием и кадров высшей квалификации, а также активному вхождению БГУ в мировое образовательное пространство. Войти в состав Профессорского собрания сможет любой сотрудник БГУ, имеющий ученую степень доктора наук или ученое звание профессора [3].

Численность ППС БГУ на конец 2014 г. (с учетом подразделений БГУ со статусом юридического лица) составила 2557 человек или 11,3 % от общереспубликанского значения. Доля ППС в общей численности работников комплекса БГУ составляет около 35 % [4, с.1].

Невысокая доля ППС в общей численности персонала БГУ объясняется тем, что БГУ сегодня — единый учебно-научно-производственный комплекс, в состав которого входят образовательные, социально-культурные, научно-исследовательские, производственные структурные подразделения, унитарные предприятия и учреждения [5, с.14]. В общей численности работников БГУ ППС составляет более 45 %.

За период с 1996 по 2014 г. численность ППС БГУ возросла с 1424 до 2557 человек [4; 6; 7; 8; 9], что во многом связано с ростом университета, открытием новых факультетов и институтов со статусом юридического лица и ростом численности студентов. В то же время изменение качест-

венного состава ППС имеет отрицательную динамику, поскольку, несмотря на рост численности докторов и кандидатов наук, их удельный вес в общей численности ППС сокращается (табл. 1).

Таблица 1. Тенденции изменения качественного состава ППС БГУ за 2005—2014 гг.

Показатели	Годы										Откло- нение	Рост %
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014		
Числ. ППС, всего, чел.	2057	2051	2054	2068	2212	2233	2258	2544	2492	2557	+500	124,3
Удельный вес ППС от: - числен-ти работников комплекса БГУ; - числен-ти работников БГУ	—	—	—	27,8	28,7	28,6	28,7	32,5	32,2	33,1	+5,3	119,1
Среди ППС докторов наук, чел. Их удельный вес, %	204 9,9	200 9,8	203 9,9	204 9,9	203 9,2	207 9,3	209 9,3	— —	240 9,6	247 9,7	+43 -0,2	121,1 98,0
Кандидатов наук, чел. Их удельный вес, %	907 44,1	906 44,2	911 44,4	914 44,2	932 42,1	954 42,7	971 43,0	— —	109 43,7	109 43,0	+192 -1,1	121,2 97,5
Преподава- телей без ученых степеней, чел. Их удельный вес, %	946 46,0	945 46,1	940 45,8	950 45,9	107 48,7	107 48,0	107 47,7	— —	116 46,7	121 47,4	+265 +1,4	128,0 103,0

Примечание — Источник: собственная разработка на основе [5; 6; 7; 8; 9; 10]

Положительной характеристикой ППС БГУ является большая доля кандидатов и особенно докторов наук по сравнению с общереспубликанскими показателями. Следует отметить негативную тенденцию увеличения количества студентов на одного преподавателя, несмотря на незначительное уменьшение в 2012 и 2013 гг. Однако, по сравнению с общереспубликанским значением, в БГУ на одного преподавателя приходится меньшее количество студентов [5; 6; 7; 8; 9; 10].

Наибольший удельный вес занимает ППС в возрасте 30-39 лет, не велика доля ППС в возрасте до 29 лет, в то время как более одной трети в структуре составляет ППС пенсионного возраста, а доля ППС пенсионного и предпенсионного возраста вместе составляет 47 %. Это на 4 процентных пункта (далее — п.п.) больше, чем среднереспубликанское значение [8, с.99].

Быстрое старение ППС БГУ и сокращение привлечения молодых кадров является угрозой для кадрового потенциала БГУ. Удельный вес ППС БГУ старше 60 лет увеличился в 2013 г. по сравнению с 2006 г. на 11 п.п., в то время как удельный вес ППС БГУ до 29 лет сократился в 2013 г. по сравнению с 2006 г. на 5,6 п.п. [6; 8].

Возрастная динамика ППС БГУ с учеными степенями доктора наук имеет негативную тенденцию в связи с увеличением ППС с учеными степенями доктора наук в возрасте после 60 лет и уменьшения докторов наук в возрасте до 49 лет. Если рассматривать возрастную динамику ППС БГУ с учеными степенями кандидата наук, то она также имеет негативную тенденцию в связи с увеличением ППС с учеными степенями кандидата наук в возрасте после 60 лет и уменьшения кандидатов наук в возрасте до 29 лет [6; 8].

В структуре ППС БГУ по должностям наибольший удельный вес занимают доценты, удельный вес профессоров довольно низкий. Если сравнивать анализируемые показатели с общереспубликанскими, то стоит отметить лучшее распределение ППС БГУ по должностям за счет большего удельного веса ППС с учеными званиями, а также меньшего удельного веса преподавателей, ассистентов и преподавателей-стажеров, а большего удельного веса старших преподавателей [11, с.73].

По состоянию на конец 2013 г. 40 человек (1,7 %) из профессорско-преподавательского состава БГУ является академиками или членами-корреспондентами НАН Беларуси [12, с.62].

По стажу работы наибольшую численность (как и по всей республике в целом) составляют профессорско-преподавательские работники БГУ с наибольшим стажем (проработавшие более 25 лет) — 39 % [8, с.109].

Поскольку БГУ является классическим университетом, осуществляющим подготовку по самым разнообразным специальностям, то ППС БГУ также характеризуется большим разнообразием, если распределить его по отраслям науки. В структуре ППС БГУ по отраслям науки наибольший удельный вес занимают доктора физико-математических, филологических, исторических, химических и биологических наук, кандидаты — физико-математических, филологических, исторических, юридических и экономических наук. Следует

отметить меньший процент докторов и кандидатов наук в БГУ по сравнению с общереспубликанским по техническим, сельскохозяйственным, экономическим, медицинским наукам и искусствоведению. Это во многом объясняется существованием профильных университетов, занимающихся подготовкой по вышеперечисленным специальностям. Кроме того, по ветеринарным наукам в БГУ вообще нет преподавателей с ученой степенью, что объясняется отсутствием данной специальности в БГУ. По сельскохозяйственным, медицинским наукам и архитектуре БГУ также не осуществляет подготовку, однако есть небольшой процент ППС с учеными степенями в данных областях. По всем остальным областям науки наблюдается превышение анализируемых показателей над общереспубликанскими, что в целом является позитивной характеристикой кадрового потенциала БГУ [8, с.72, 120].

Из табл. 2 видно, что в 2014 г. в БГУ наблюдается рост численности студентов магистратуры, аспирантов и докторантов по сравнению с предыдущим годом. Но по сравнению с 2010 г. в 2014 г. значительно выросла лишь численность докторантов и студентов магистратуры (основной причиной чего является увеличение количества специальностей и расширение набора в практикоориентированную магистратуру). Следует отметить негативную тенденцию уменьшения численности аспирантов в течение 2010 — 2014 гг., отрицательные темпы роста численности аспирантов в 2014 г. по сравнению с 2010 г., и лишь незначительный рост в 2014 г. по сравнению с 2013 г.

Таблица 2. Численность и темпы роста численности студентов магистратуры, аспирантов и докторантов на конец года

Годы	Числ-сть студентов магистратуры на конец года	Темп роста числ-сти студентов магистратуры	Числ-сть аспирантов (в т.ч. соискателей) на конец года	Темп роста числ-сти аспирантов (в т.ч. соискателей)	Числ-сть докт-тов (в т.ч. соискателей) на конец года	Темп роста числ-сти докт-тов (в т.ч. соискателей)
2010	758	—	911	—	28	—
2011	670	88,4	920	101,0	31	110,7
2012	999	149,1	931	101,2	30	96,8
2013	1167	116,8	843	90,5	34	113,3
2014	1268	108,7	864	102,5	47	138,2
Базисный темп роста в 2014 г. к 2010 г.	—	167,3	—	94,8	—	167,9

Примечание — Источник: собственная разработка на основе [7, с.77]

Анализируя эффективность послевузовского образования в БГУ, следует отметить в 2-3 раза большую долю выпускников аспирантуры БГУ (имеющих белорусское гражданство) с защитой кандидатской диссертации, чем в целом по республике за 2000 — 2012 гг. Это говорит об относительной эффективности подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре БГУ. Однако в 2013 и 2014 гг. наблюдается резкое снижение анализируемого показателя, значение которого приблизилось к общереспубликанскому. В целом же наблюдается отрицательная динамика за 2000 — 2014 гг. [5; 6; 7].

Система стимулирования подготовки научных работников высшей квалификации в БГУ включает:

- премирование за защиты диссертаций сотрудников и аспирантов БГУ, а также их научных руководителей;
- премирование авторов лучших докладов и их научных руководителей на конференциях студентов и аспирантов БГУ;
- премирование работников структурных подразделений Белорусского государственного университета за публикации в ведущих международных журналах;
- конкурс грантов студентов и аспирантов БГУ;
- конкурс на лучшего руководителя и организатора научно-исследовательской работы (далее — НИР) студентов и аспирантов (31 премия);
- конкурс на лучшую студенческую научно-исследовательскую лабораторию, одна из номинаций «Подготовка научных работников высшей квалификации (60 премий) [5, с.31].

Ректор БГУ С.В. Абламейко подчеркивает, что, несмотря на значительные успехи в развитии вуза, существует ряд проблем и необходимость их решения:

- лекции преподавателей недостаточно полно представлены на сайте вуза, а также в целом в интернет-источниках, поэтому при принятии решения о применении повышающих коэффициентов при прохождении конкурса, заключении контракта в БГУ учитывают присутствие материалов преподавателей на сайте факультета и в электронной библиотеке БГУ, а также электронных страниц преподавателя на международных научных сайтах;
- профессорам университета, как и другим преподавателям, необходимо еще больше активизировать деятельность в сфере публикации научных трудов, поскольку университет в мире оценивается по значимости и количеству печатных работ ученых в международных изданиях, поэтому при прохожде-

нии конкурса и определении сроков контакта учитываются количество научных работ, опубликованных за последние пять лет и отражение этих работ в различных электронных источниках [3].

При этом следует заметить, что уже сейчас БГУ публикует столько, сколько все остальные белорусские университеты вместе взятые [13], поэтому данная постановка проблем и направления совершенствования работы ППС свидетельствуют о видении долгосрочной перспективы обеспечения кадровым потенциалом.

Активизация научной, издательской, методической деятельности не решает и не умаляет проблемы, связанные с улучшением условий работы преподавателей и увеличением зарплаты [3]. В настоящее время заработная плата ППС состоит из ряда доплат, например за звание, стаж работы, премии факультета, премии университета. Вопросы социальной защиты и медицинского обслуживания также являются актуальными для профессуры. Особенно преподавателей беспокоит отсутствие доплат за профессорское звание при начислении пенсий [13].

Анализ удовлетворенности преподавателей БГУ различными аспектами трудовой деятельности на основе анкетирования, проведенного администрацией БГУ [14, с.152], показывает низкую степень удовлетворенности ППС состоянием материальной базы и техническим обеспечением учебного процесса. Еще больше ППС не удовлетворен возможностью принимать участие в управлении вузом и принятии управленческих решений, в то время как кадры такой высокой квалификации обладают достаточным для этого уровнем знаний и ответственности. Хорошими показателями является удовлетворенность отношениями с непосредственным руководством, коллегами и студентами, что с положительной стороны характеризует кадровый потенциал и свидетельствует о благоприятном морально-психологическом климате в коллективе БГУ.

Результатом национальной модели управления кадровым потенциалом вузов является низкий социальный статус их работников, которых в современных условиях отличает средний доход, низкие возможности в решении жилищной проблемы, низкий уровень социального и пенсионного обеспечения [16, с.12—13]. Социальный статус типичного белорусского преподавателя можно представить с помощью модели И.Н. Сидоренко. Она отмечает, что *социальный профиль* преподавателя зависит от 4 критериев социальной стратификации: власти, дохода, образования и престижа. В современной социальной иерархии не позволяет ему претендовать на место в высшей социальной страте или, по крайней мере, в высшем слое средней страты (рис. 1). По критерию «престиж» доцент находится в низшей страте, хотя по критерию «доход» он находится в нижнем слое средней страты. Только по критерию «образование» доцент

находится в верхнем слое средней страты (профессор по данному критерию располагается в середине высшей страты, академик — на вершине пирамиды, но по остальным критериям ситуация будет относительно хуже как и в случае с доцентом) [17, с.48—55].

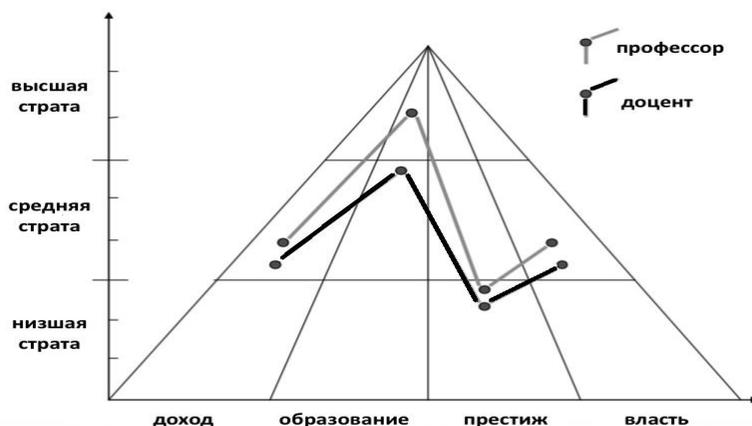


Рисунок 1 — Социальный профиль доцента и профессора в Республике Беларусь

Примечание — Источник: собственная разработка на основе [17, с.48—55]

Для более полного изучения мотивации преподавателей вузов Республики Беларусь, в том числе для подтверждения или опровержения значимости при выборе карьеры преподавателя вуза такого мотива как престиж и социальный статус преподавателя вуза был применен метод *социологического исследования*. Целью исследования стало изучение влияния различных мотивов и возможностей их реализации преподавателями высшей школы Республики Беларусь на кадровый потенциал в системе высшего образования. Были выдвинуты 3 взаимоисключающие *гипотезы*:

1) большинство приоритетных мотивов нельзя в полной мере реализовать в настоящее время работая преподавателем в Беларуси;

2) многие приоритетные мотивы находят подкрепление системой мотивации, но существует проблемы с реализацией некоторых приоритетных мотивов в современных условиях;

3) нет конфликта между приоритетными мотивами и возможностью их реализовать, приоритетные мотивы находят адекватные подкрепление системой мотивации вузов.

В феврале-марте 2015 г. было проведено анкетирование среди преподавателей БГУ, Белорусского государственного экономического университета, Белорусского национального технического университета, Белорусского государ-

ственного технологического университета, Белорусского государственного аграрного технического университета, Минского филиала Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, а также среди студентов магистратуры БГУ, и Белорусского национального технического университета (поскольку они являются потенциальными преподавателями). Анкеты заполнили 30 преподавателей и 53 студента магистратуры.

Также для анализа был составлен рейтинг мотивов преподавателей и студентов магистратуры на основе средних значений баллов, присвоенных за соответствующий ранг по каждому мотиву. Самыми значимыми мотивами для преподавателей стали: творческий характер работы; интеллектуальная среда общения и гибкий график работы; самосовершенствование и повышение квалификации за счет собственных средств; удовольствие от общения со студенческой молодежью; интерес к обучению и осознание своих способностей к преподаванию. Самыми незначимыми мотивами стали: возможность найти партнера для брака, продолжение семейной традиции и решение жилищных проблем. Приоритетность повышения квалификации за счет собственных средств может свидетельствовать о низком качестве бесплатных курсов и отсутствии позитивных ожиданий, касающихся результата от бесплатных курсов.

Самыми значимыми мотивами для студентов магистратуры являются: творческий характер работы; интерес к научно-исследовательской деятельности (более приоритетный мотив по сравнению с преподавателями); интеллектуальная среда общения и гибкий график работы; увлечение конкретной специальностью (также более приоритетный мотив); самосовершенствование и повышение квалификации за счет бесплатных курсов (в отличие от преподавателей, предпочитающих повышать квалификацию за счет собственных средств); удовольствие от общения со студенческой молодежью. Самыми незначимыми мотивы: возможность найти партнера для брака и продолжение семейной традиции.

В результате исследования для преподавателей подтвердилась *вторая гипотеза*, для потенциальных преподавателей (студентов магистратуры) подтвердилась также вторая гипотеза. Это связано с тем, что преподаватели не находят подкрепления мотива «достойная оплата труда», студенты магистратуры считают положение с оплатой труда в Беларуси очень сложным, вероятно это связано с тем, что заработная плата молодых преподавателей без степеней и званий еще ниже, чем у преподавателей, имеющих ученые степени и звания, которые по этой причине могли оценить оплату труда как более достойную.

Следует отметить, что студенты магистратуры, для которых значимым является мотив «престиж и социальный статус преподавателя», понимают, что не смогут реализовать данный мотив, работая преподавателем в Беларуси. Поскольку низкий социальный профиль профессии преподавателя высшей школы не позволяет занять преподавателю вуза высокое положение в социальной структуре общества по всем параметрам, кроме образования.

Ежегодный мониторинг закрепления талантливой молодежи в сфере образования и науки свидетельствует о том, что из числа лиц, включенных в банк данных одаренной молодежи, осуществляют трудовую деятельность в реальном секторе экономики 54 %, на преподавательских должностях — 35 %, в научной сфере — 11 % [18, с.22; 19]. Невысокий процент закрепления талантливой молодежи в преподавании и науке говорит о ее слабой заинтересованности в преподавательской и научной карьере.

Низкая привлекательность труда преподавателя, порожденная снижением его социального статуса, приводит к тому, что высококвалифицированные специалисты предпочитают работу в других сферах национальной экономики или за рубежом. Рынок труда в сфере высшего образования может в таких условиях превратиться в «рынок лимонов» с отрицательным отбором.

Лучшему обеспечению страны научно-педагогическими ресурсами и противостоянию оттоку части кадров за границу может способствовать государственная политика, направленная на повышение статуса педагога высшей школы. В СССР престижность профессии преподавателя высшей школы была обусловлена не только высокой заработной платой, но и пропагандировалась государством. Сейчас же непрестижность профессии преподавателя может оттолкнуть от преподавательской карьеры не только лучших студентов, но и молодых и талантливых преподавателей, которые выбрали работу по призванию.

Среди множества *путей совершенствования* представляется важным, чтобы усилия управляющих среднего и высшего звена вузов были направлены на преодоление формального характера критериев оценки труда преподавателя. Оплату труда ППС, распределение премиального фонда и персональных надбавок следует проводить, основываясь на реальных профессиональных достижениях. Этому может способствовать следующие методики.

Совершенствование дифференциации труда на основе формальных критериев путем разработки методики рейтинговой оценки эффективности работы ППС. Формальные критерии являются наиболее простым, быстрым и объективным способом оценки эффективности работы ППС вузов. Однако на практике зачастую использование формальных критериев не позволяет дифференцировать оплату

труда на основе реальных достижений ППС. Это связано с узким перечнем используемых формальных критериев (чаще всего это только наличие ученой степени, ученого звания, стаж работы и количество публикаций за какой-либо период) и отсутствия методик перевода качественных показателей в количественные для возможности сравнения итоговых оценок отдельных преподавателей с учетом всех формальных критериев и составления рейтинга ППС. Или же методики являются слишком сложными, трудоемкими и требуют слишком больших временных затрат для применения их на практике.

При применении грамотно составленной методики у преподавателей будет материальная и моральная заинтересованность оказаться в верхних строках рейтинга. Для этого они будут прикладывать больше усилий для повышения своей квалификации, разработки учебно-методических комплексов (далее — УМК), внедрения современных методик в образовательный процесс и разработку собственных методик обучения, в результате чего повысится качество работы каждого преподавателя. Это приведет к повышению и более полному использованию кадрового потенциала кафедры, вуза и системы высшего образования в целом.

Итак, далее будет приведена методика рейтинговой оценки ППС по формальным критериям и приведен пример ее использования. Выбранные критерии, по которым будет проводиться оценка, характеризуют ППС в статике и в динамике, состояние за отчетный год или за весь период профессиональной деятельности, характеризуют качественный состав ППС по параметрам, на которые ППС может повлиять в результате прилагаемых усилий (например, количество публикаций).

Промежуточные значения рейтинга по каждому критерию выставляются для подсчета суммарного рейтинга преподавателя и выведения его итогового рейтинга, но также они имеют значения для анализа и выявления сильных и слабых сторон конкретного преподавателя, выявления проблем в какой-то конкретной области. Итоговый рейтинг позволяет распределить стимулирующие выплаты в соответствии с местом преподавателя в рейтинге. В табл. 3 представлен перечень критериев и правила начисления баллов по каждому критерию.

Таблица 3. Методика рейтинговой оценки ППС вузов по формальным критериям

Критерии оценки	Методика начисления баллов по критериям
ученая степень	доктор наук — 10 б.; кандидат наук — 6 б.
ученое звание	профессор — 5 б.; доцент — 3 б.
педагог.стаж	0,1 б. за каждый год стажа; 0,2 б. за каждый год стажа в вузе, где преподаватель работает в наст. время
ставка работы	0,5 — 0,5 б.; 1 — 1 б.; 1,5 — 1 б.; 2 и более — 0,5 б. (примечание: учитывается внешнее совместительство)

Критерии оценки	Методика начисления баллов по критериям
рук-во магистер. работами	0,1 б. за каждую защищенную магистерскую; 0,1 б. — за руководство магистерской в настоящее время
аудитор. учеб. нагрузка за отч. год	1 б. — стандартная нагрузка; 0,5 б. — минимальная и максимальная нагрузка
рук-во кандидат. и доктор. диссерт-ми	3 б. за каждую защищенную докторскую диссертацию; 2 б. — за каждую защищенную кандидатскую; 1 б. — за руководство каждой докторской диссертацией в настоящее время; 0,6 б. — за руководство кандидатской диссертацией в настоящее время
научные публикации	2 б. за каждую монографию; за период: от 1 до 5 лет: 0,1 б. — за тезисы; 0,2 б. за статью; за период до 1 года: 0,2 б. за тезисы; 0,4 б. за статью; баллы умножаются на 2, если публикация в издании, рекомендованном ВАК и на 3 — если в международн. издании
участие в семинарах и конференциях	за отчетный год: 0,2 б. за каждое участие — в национальных семинарах и конференциях; 0,5 б. — в международных семинарах и конференциях; при получении наград баллы умножаются на 3
рецензи-рование и оппонирование научных работ	рецензирование: 0,1 б. за каждую дипломную и магистерскую; 0,2 б. — за кандидатские; 0,3 б. за докторские; оппонирование: 0,3 балла за каждое мероприятие
организация и руководство НИР студентов	за отчетный год: участие в организации НИР студентов: 0,5 б.; руководство НИР студентов: 0,1 б. за каждые тезисы студентов; 0,2 б. — за статью студентов; 0,2 б. за участие в вузовском конкурсе научных работ; 0,5 за участие в республиканских и международных конкурсах и олимпиадах; при получении наград баллы умножаются на 3
учебные публикации	срок более 5 лет: 0,2 б. за каждый учебник или учебное пособие; за последние период от 1 года до 5 лет — 1 б.; до 1 года: 2 б. (примечание: баллы делятся на количество авторов)
наличие и качество УМК	(сначала выставляется оценка за УМК по каждой дисциплине, а итоговой оценкой является среднее арифметическое оценок по каждой дисциплине): 5 б. — наличие УМК в электронном виде по дисциплине с курсами лекций, презентациями, современной информацией и т.п.; — 4 б. за УМК с одним недочетом; 3 б. — с двумя недочетами; 0 б. — за УМК плохого качества или отсутствие УМК по дисциплине; дополнительно: 1 б. за обновление УМК в текущем году
повышение квалификации	1 б. за каждое повышение квалификации за последние 5 лет; 2 б. за выполнение плана по повышению квалификации в текущем году
участие в общественной жизни вуза	за отчетный год: присутствие на мероприятии — 0,1 б.; активное участие — 0,2 б.; организация мероприятия — 0,3 б. за каждое мероприятие

Примечание — собственная разработка на основе [20, с.3-11]

Методика оценки, которая используется в настоящее время в БГУ, не позволяет составить объективный рейтинг ППС. Это связано с тем, что не составляется отдельно рейтинг по каждому критерию, как в предлагаемой нами методике, и соответственно, совокупный рейтинг каждого преподавателя может выводиться в применяемой методике только на основе общей суммы баллов по всем критериям, в то время как в предлагаемой методике совокупный рейтинг преподавателя подсчитывается на основе суммирования всех его рейтингов по каждому критерию. В данном случае, чем меньше получается итоговое значение, тем выше место преподавателя в рейтинге кафедры. Такой подход позволяет объективнее оценивать ППС, тем самым повышая его мотивацию к качественному труду за счет стремления ППС проявить себя наилучшим образом по каждому критерию, а не преимущественно по тем, по которым начисляются более высокие баллы.

При этом в предлагаемой методике отобраны наиболее значимые критерии оценки, что позволит проводить оценку ППС оперативно и регулярно (в конце каждого учебного года). Критерии охватывают в полной мере как учебную деятельность ППС, так и научную, а также общественную. Критерии и методика оценки должны быть хорошо известны и понятны ППС, чтобы преподаватели могли максимально контролировать свое развитие и самосовершенствование по каждому критерию. В связи с этим предлагается преподавателям самостоятельно заполнять электронную анкету, разработанную для подсчета их рейтинга. Это упростит и обработку анкет. Вспомогательному персоналу кафедры останется только проверить достоверность данных и скопировать их в лист Excel, где баллы за ответы ППС, суммарный балл, суммарный рейтинг и итоговый рейтинг каждого преподавателя будут подсчитаны автоматически при помощи внесенного в программу алгоритма подсчета, разработанного ИТ-специалистами вуза.

Внедрение дифференциации оплаты труда на основе неформальных критериев и разработка методики рейтинговой оценки работы ППС по неформальным критериям. При всей важности методики оценки эффективности работы ППС по формальным критериям, ее необходимо дополнять оценкой эффективности труда ППС по неформальным критериям. Отобранные критерии будут характеризовать как профессиональные качества преподавателя, позволяющие оценить его учебную, научную, методическую и общественную деятельность, так и личностные каче-

ства, имеющие значение для осуществления преподавания и выполнения воспитательных функций. Сочетание двух методик позволит избежать ограниченности критериев при оценке ППС и учесть многие значимые факторы, в результате чего оценка ППС станет более объективной. В США, например, анкетирование студентов и выпускников является очень распространенным и популярным методом оценивания ППС. Дифференциация оплаты труда по неформальным критериям будет стимулировать качественный и продуктивный труд ППС и способствовать максимальному использованию кадрового потенциала вуза.

Система рейтинговой оценки ППС вузов может быть интегрирована в сайт вуза, а доступ к ней студенты и выпускники могли бы получить через личный кабинет на сайте. Электронное анкетирование сделает процесс опроса студентов и выпускников менее трудоемким и упростит обработку результатов. Однако данный опрос должен обеспечивать анонимность. Открытыми для некоторых категорий лиц могут быть только сводные результаты оценки.

Предлагаемая методика предполагает, что студенты и выпускники будут проводить оценку каждого своего преподавателя согласно графику проведения анкетирования. При обработке анкет учитывается степень важности каждого критерия, подсчитывается сумма баллов с учетом степени важности критериев (степень важности критериев определяется экспертным путем). Затем находится среднее значение суммы баллов всех анкет по всем критериям для каждого отдельно взятого преподавателя. Затем преподавателей ранжируют с учетом набранных баллов, и их место в рейтинге будет влиять на размер оплаты их труда.

С учетом особенностей национальной модели управления образованием, неразвитостью рыночных сигналов, понятно, что принципиальные изменения в управлении трудовыми ресурсами БГУ и других вузов могут быть осуществимы только на общегосударственном уровне. Поэтому рекомендации для микроуровня существенно не могут изменить ситуацию, но могут способствовать БГУ и его факультетам сделать условия труда более привлекательными, чем в других вузах, привлечь и сохранить лучшие кадры.

На общегосударственном уровне усилия по совершенствованию управления системой высшего образования рекомендуется направить на *повышение престижа профессии преподавателя вуза и социального статуса преподавателя путем внесения дополнительной задачи и соот-*

ветствующих ей мероприятий в Государственную программу развития высшего образования. В табл. 4 представлен список мероприятий по реализации данной задачи.

Таблица 4. Дополнение Государственной программы развития высшего образования задачей «повышение престижа профессии преподавателя вуза и социального статуса преподавателей» и соответствующими мероприятиями

Задача	Мероприятия для решения задачи
Повышение престижа профессии преподавателя вуза и социального статуса преподавателей	установка в центре Минска памятника-скульптуры символизирующую преподавателя вуза и размещение ее изображения в СМИ и на различных материальных источниках
	включение пропаганды преимуществ профессии преподавателя вуза в образовательные дисциплины для студентов вузов, в частности в структуру дисциплин «университетоведение» и «идеология белорусского государства»
	пропаганда кафедрами вузов преимуществ преподавательской деятельности среди склонных к научно-исследовательской и педагогической деятельности студентов, предоставление им возможности проведения участия в организации и проведении занятий, получения опыта преподавания во время учебы
	установка плаката в каждом вузе, пропагандирующего социально значимый труд преподавателя, а также уважение и почтение к преподавателям. Содержание плаката должно включать истории великих людей о ключевой роли преподавателей и учителей в их жизни и формировании их мировоззрения
	проведение 1 раз в год вузовских, областных и республиканского конкурсов «Лучший преподаватель года» с размещением информации о победителях и их фотографий в государственных и вузовских СМИ

Примечание — собственная разработка

Все мероприятия в большей или меньшей степени направлены на повышение престижа профессии преподавателя вуза. Необходимо обеспечить на государственном уровне контроль за своевременной реализацией предложенных мероприятий.

Заключение. Вопросы эффективности и проблем использования кадрового потенциала БГУ в большинстве своем не являются специфическими по сравнению с ситуацией в стране в целом. Здесь также есть проблемы старения кадров, ухудшения качественного состава ППС, негативная тенденция по аспирантам. БГУ имеет большую долю ППС пенсионного и предпенсионного возраста, чем в среднем по республике. Однако сравнительно *БГУ имеет более высокий кадровый потенциал.* Здесь относительно больше удельный вес ППС с учеными званиями, больше старших преподавателей и меньше удельный вес ассистентов и преподавателей стажеров, выше эффективность послевузовского обра-

зования, чем среднереспубликанские показатели. По сравнению с общереспубликанским значением, в БГУ на одного преподавателя приходится меньшее количество студентов. Однако общие проблемы эффективного использования кадрового потенциала остаются.

Перечисленные проблемы могут стать главными причинами истощения кадрового потенциала БГУ и интеллектуального потенциала страны в долгосрочной перспективе и способствовать снижению позиций БГУ в мировых рейтингах и в целом снижению конкурентоспособности белорусского высшего образования на международном рынке. Все это приводит к выводам о необходимости изменений в системе и методах управления кадровым потенциалом вузов, к поиску новых методов решения назревших проблем.

Можно предложить следующие направления по совершенствованию управления кадровым потенциалом:

— разработка методики рейтинговой оценки профессорско-преподавательского состава для дифференциации оплаты труда по формальным и неформальным критериям и повышения мотивации ППС к качественному труду;

— повышение на государственном уровне престижа профессии преподавателя вуза и социального статуса преподавателя путем внесения дополнительной задачи и соответствующих ей мероприятий в Государственную программу развития высшего образования.

Таким образом, совершенствование организации управления кадровым потенциалом необходимо проводить не только на микро, но и на макроуровне, что в итоге приведет к повышению кадрового потенциала БГУ и системы высшего образования в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Евдокименко, Н.Л. Кадровая политика в высшей школе Беларуси в период ее становления // Перспективы развития высшей школы: материалы IV Международной науч.-метод. конф. / редкол.: В.К. Пестис и др. — Гродно: ГГАУ, 2011. — 480 с.

2. Устав Белорусского государственного университета (в ред. Указов Президента Республики Беларусь от 25.02.2006 N586, от 30.09.2011 N439) / Утверждено Указом Президента Республики Беларусь 16.06.1999 N334. — Минск. [Эл. ресурс]. — 2011. — 9 с. — Режим доступа: http://studrada.org/.../1.STATUT_BDU.pdf. — Дата доступа: 20.01.2015.

3. Ректор БГУ считает «катастрофическим» старение профессорско-преподавательского состава вуза [Эл. ресурс]. — 2012. — Режим доступа: <http://www.open.by/country/73256>. — Дата доступа: 20.01.2015.

4. Решение Заседания Совета БГУ. Отчет о научной, научно-технической и инновационной деятельности БГУ за 2012 год. / Белорусский государственный университет. Минск. [Эл. ресурс]. — 2013. — 7 с. — Режим доступа: <http://www.bsu.by/Cache/Page/499073.pdf>. — Дата доступа: 20.01.2015.
5. Абламейко, С.В. БГУ: научная деятельность. Минск. [Эл. ресурс]. — 2013. — 43 с.— Режим доступа: <http://www.bsu.by/Cache/pdf/515793.pdf>. — Дата доступа: 20.01.2015.
6. Абламейко, С.В. Кадры высшей научной квалификации в БГУ / Совместное заседание Президиумов ВАК Беларуси, Национальной академии наук Беларуси и Республиканского совета ректоров вузов. — Минск. [Эл. ресурс]. — 2012. — 19 с.— Режим доступа: <http://www.bsu.by/Cache/pdf/283673.pdf>. — Дата доступа: 20.01.2015.
7. Ивашкевич, О.А. Итоги научной, научно-технической и инновационной деятельности БГУ за 2014 год. Проблемы и перспективы / Совместное заседание Совета БГУ и Ученого совета БГУ [Эл. ресурс]. — 2015. — 128 с. — Режим доступа: <http://www.bsu.by/Cache/pdf/647653.pdf>. — Дата доступа: 20.03.2015.
8. Профессорско-преподавательский состав учреждений высшего образования Республики Беларусь по состоянию на конец 2013 года / Статистический справочник Министерства образования Республики Беларусь. — Минск, 2014. — 138 с.
9. Профессорско-преподавательский состав учреждений высшего образования Республики Беларусь по состоянию на конец 2014 года / Статистический справочник Министерства образования Республики Беларусь. — Минск, 2015. — 120 с.
10. Абламейко, С.В. Итоги работы БГУ в 2012—2013 уч. г. и задачи на 2013-2014 уч.г. Минск. [Эл. ресурс]. — 2013. — 189 с. — Режим доступа: <http://www.bsu.by/Cache/pdf/509083.pdf>. — Дата доступа: 20.03.2015.
11. Приложение 1 к отчету о выполнении Государственной программы развития высшего образования на 2011 — 2015 годы за 2013 год / Министерство образования Республики Беларусь. — Минск, 2014.
12. Республика Беларусь 2014. Статистический ежегодник / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — Минск, 2014. — 534 с.
13. Средняя зарплата преподавателя БГУ в сентябре составила 6,7 млн рублей. [Эл. ресурс]. — 2012.— Режим доступа: <http://finance.tut.by/news318099.html>. — Дата доступа: 20.01.2015.
14. Абламейко, С.В. Итоги работы БГУ в 2011-2012 уч.г. и задачи на 2012-2013 уч.г. — Минск. [Эл. ресурс]. — 2013. — 204 с. — Режим доступа: <http://www.bsu.by/Cache/pdf/417623.pdf>. — Дата доступа: 20.03.2015.
15. Белая книга. Реформирование высшей школы Беларуси в соответствии с целями, ценностями и основными направлениями политики Европейского пространства высшего образования. [Эл. ресурс]. — 2013. — 129 с.— Режим доступа: <http://bolognaby.org>. — Дата доступа: 01.11.2013.
16. Колесов, В.П. Назревшие проблемы модернизации высшей школы / В.П. Колесов // Вестник Московского государственного университета, Серия 6 экономика, 6/2012. Москва, 2012. — С. 3—18.

17. Сидоренко, И.Н. Социология: учеб.-метод. комплекс для студентов всех специальностей заочной формы обучения / И.Н. Сидоренко; под ред. П.А. Водопьянова. — Минск: БГТУ, 2008 — 170 с.

18. Информация Министерства образования Республики Беларусь о ходе выполнения в 2013 году Программы деятельности Правительства Республики Беларусь на 2011 — 2015 годы/ Документ Министерства экономики Республики Беларусь. — Минск, 2014. — 22 с.

19. Приложение 3 к отчету о выполнении Государственной программы развития высшего образования на 2011 — 2015 годы за 2013 год / Министерство образования Республики Беларусь. — Минск, 2014. — 15 с.

20. Трубилин, А.И. Методика оценки эффективности работы профессорско-преподавательского состава и кафедры / Научный журнал КубГАУ, №93(09) [Эл. ресурс]. — 2013. — С. 1—14 — Режим доступа: <http://sj.kubsau.ru/2013/09/111.pdf>. — Дата доступа: 20.03.2015.

Estimation of personnel potential of the Belarusian state university and ways of improvement of management (Ludmila Voronetskaya).

The article is devoted to the questions of management by the personnel potential of the Belarusian state university. Specifics of management by personnel potential are analyzed, stages of formation of personnel potential and personnel policy in Republic of Belarus are allocated. The indicators characterizing personnel potential of the Belarusian state university in retrospective are analyzed, their comparison with all-republican indicators is made. The main problems of effective use of the Belarusian state university are allocated and grouped, the reasons of reduction of personnel potential are defined. Recommendations about improvement of management by personnel potential are offered and locate.

Статья поступила 18.08.2015 г.

e-mail автора для контактов: Lu7y@mail.ru