

## Эффективная кадровая политика — один из важнейших приоритетов в деятельности Гродненского государственного университета имени Янки Купалы

**С. В. Агневц,**  
первый проректор,  
кандидат юридических наук, доцент,

**Г. С. Сакомская,**  
заместитель начальника ЦКиПР,  
начальник юридического отдела,

**А. С. Смирнов,**  
ведущий специалист отдела управления персоналом  
ЦКиПП, кандидат филологических наук, доцент;  
Гродненский государственный университет  
имени Янки Купалы

*Проблема кадрового обеспечения всех отраслей белорусской экономики, повышения ответственности руководителей и работников организаций за результаты своего труда постоянно находится в центре внимания А. Г. Лукашенко. Подтверждением этого является издание Декрета Президента Республики Беларусь от 15 декабря 2014 г. № 5 «Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций». Не обделена вниманием высшего руководства страны и кадровая ситуация в сфере образования. Именно она стала одним из предметов обсуждения во время встречи Главы государства со студентами, преподавателями и выпускниками Белорусского государственного педагогического университета имени Максима Танка в день столетнего юбилея вуза 21 ноября 2014 г. Указывая на необходимость изменений в системе образования, отвечающих постоянно усложняющимся требованиям жизни, А. Г. Лукашенко подчеркнул особую роль и значение педагогических кадров в этом процессе.*

Проблемам подготовки педагогических кадров в стране было посвящено заседание рабочей группы по комплексному анализу системы образования 24 сентября 2014 г., а уже 13 октября рабочая группа и президиум Республиканского Совета ректоров учреждений высшего образования провели совместное заседание, на котором заместителем премьер-министра Республики Беларусь А. А. Тозиком в качестве одной из принципиальных для системы высшего образования была определена проблема подготовки научных кадров высшей квалификации.

Пристальное внимание со стороны высшего руководства страны к проблемам кадрового обеспечения сферы образования не случайно. Образование является важнейшей сферой социальной жизни. Именно процесс образования определяет интеллектуальное, нравственное, творческое и физическое развитие личности обучающегося, его знания, умения, навыки. Качество образования напрямую связано с качеством преподавательской



**Президент Республики Беларусь А. Г. Лукашенко вручил аттестат профессора заведующему кафедрой ГрГУ имени Янки Купалы Ю. М. Вувуниакяну**

деятельности, которое сегодня должно удовлетворять многим требованиям, предъявляемым со стороны общества и государства. Преподавание в сфере высшего образования является профессией и формой общественного служения, которая требует от вузовских педагогов экспертных знаний и специализированных навыков, приобретенных и поддерживаемых благодаря упорной учебе и исследовательской деятельности на протяжении всей жизни. Высокий уровень подготовки студентов во многом предопределен тем, что профессорско-преподава-



**Заведующий кафедрой философии профессор Ч. С. Кирвель — лауреат III Славянского литературного форума «Золотой Витязь»**

тельский состав постоянно совершенствует свое педагогическое мастерство, свой научный уровень, повышая, таким образом, эффективность своей деятельности.

Сегодня университет представляет собой сложную многоуровневую структуру, в которую входят 15 факультетов, 4 колледжа, Институт повышения квалификации и переподготовки кадров, Региональный центр тестирования и довузовской подготовки и др. Обеспечивают подготовку студентов 836 преподавателей, работающих на постоянной основе, в том числе 48 докторов наук и 333 кандидата наук.

При всей значимости количественного аспекта управления персоналом, по наблюдениям ряда ученых, в кадровой политике вуза важным является регулирование не столько численности, сколько качественного состава (квалификационной и профессиональной структуры) персонала [1]. Качественное планирование определяет способности и знания, которыми должен обладать сотрудник, чтобы соответствовать занимаемой должности, и позволяет обеспечить рациональную расстановку и использование педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава (ППС).



**Проект «Фторкомпозиты для энергетика» старшего преподавателя ГрГУ имени Янки Купалы В. В. Воропаева занял второе место в номинации «Лучший молодежный инновационный проект»**

Для определения положительных и отрицательных тенденций и соотношения целей с реальным результатом деятельности по управлению персоналом используется внутренняя и внешняя оценка. При аттестации вуза проводится анализ его соответствия критериям оценки университета классического типа, которые включают, среди прочего, анализ кадрового обеспечения учебного процесса и анализ укомплектованности кадрами учебных структурных подразделений. Показателями такой оценки являются:

- выполнение не менее 50 % учебной нагрузки преподавателями, работающими на постоянной основе;
- наличие педагогической подготовки не менее чем у 80 % преподавателей, работающих на постоянной основе;

- наличие не менее чем у 40 % преподавателей, работающих на постоянной основе, ученых и почетных степеней и званий;

- наличие не более 200 студентов дневной формы обучения на одного доктора наук, работающего на постоянной основе или по совместительству;

- повышение квалификации за последние три года не менее чем 60 % преподавателей;

- наличие штатных научных сотрудников.

Кроме того, согласно приказу министра образования Республики Беларусь № 526 от 12 июня 2014 г., критериями оценки кадрового состава учреждений высшего образования выступают:

- процент педагогических работников из числа ППС с ученой степенью или званием;

- процент ППС в возрасте до 50 лет;

- количество публикаций в расчете на одного штатного работника из числа ППС и исследователей в журналах, входящих в реферативную базу Scopus, и др.

Внутренняя оценка (мониторинг) кадрового обеспечения образовательного процесса осуществляется (дополнительно к указанным выше) по таким направ-

лениям, как стабильность численности ППС, увеличение процента ППС с учеными степенями и званиями, возрастное распределение ППС, распределение ППС по стажу работы.

Основопологающим документом, который определяет развитие университета в долгосрочной перспективе, является Стратегия Гродненского государственного университета имени Янки Купалы на 2011–2015 гг., содержащая в качестве одного из своих разделов Программу стратегического развития персонала, направленную на укрепление кадрового потенциала университета высококвалифицированным персоналом с учеными степенями и званиями, пополнение кадрового резерва лучшими студентами, аспирантами и молодыми преподавателями, создание и развитие объективной

и эффективной системы оценки личного вклада каждого работника в достижение целей университета.

Реализация планов, связанных с менеджментом персонала, осуществляется на основании стратегии и политики университета в области качества.

Стратегическими целями в области управления персоналом на 2011–2015 гг. являются:

- довести удовлетворенность персонала качеством материально-технического обеспечения до 60 %;

- повысить уровень педагогической и научной квалификации, доведя долю ППС с учеными степенями и званиями до 45 %;

- внедрить управляемую систему развития персонала на основе планирования и реализации традиционных и инновационных форм повышения личност-

ных и профессиональных компетенций ежегодно не менее чем для 20 % персонала всех категорий;

- обеспечить прохождение стажировок в вузах-партнерах (в том числе зарубежных) по приоритетным направлениям развития (в области обучения и научных исследований) 5 % молодых преподавателей (до 40 лет);

- обеспечить ежегодное увеличение количества персонала из числа ППС, владеющего иностранными языками, не менее чем на 5 %;

- обеспечить участие в выполнении научно-исследовательских работ 100 % ППС.

Одна из основных задач управления персоналом в вузе – обеспечение университета кадрами необходимой квалификации. Подбор и расстановка кадров осуществляются в соответствии с нормативными правовыми актами [2], которые являются основой при разработке должностных инструкций, положений о структурных подразделениях, при проведении аттестации руководителей и специалистов, а также основой для осуществления контроля за правильностью использования кадров в соответствии с их специальностью и квалификацией.

В ГрГУ имени Янки Купалы ежегодно разрабатывается Комплексный план непрерывного профессионального обучения сотрудников. Каждое структурное подразделение (кафедры, факультеты, общеуниверситетские службы) управляет развитием своего кадрового потенциала через планирование деятельности работников, защиту диссертаций, повышение квалификации, переподготовку и т. п.

Повышение квалификации и развитие персонала является важным направлением в работе университета. Сотрудники самостоятельно выбирают направление, по которому они получают дополнительные знания. Как правило, это связано с основной деятельностью в рамках работы в ГрГУ имени Янки Купалы. Внимание уделяется обеспечению саморазвития, для чего всем сотрудникам предоставляется возможность дистанционного обучения по интересующему направлению, а также постоянного доступа к электронным базам данных EBSCO, «Интегрум», East View, Grebennikon, ЭБС «IqLib», ЕАПАТИС, ресурсам электронной библиотеки диссертаций Российской государственной библиотеки.

Среди способов повышения профессионального и образовательного уровня сотрудниками университета приоритетными являются:

- изучение новой научной литературы;
- участие в конференциях и семинарах, проводимых вузами и научными организациями;
- обучение на курсах повышения квалификации в университете и других организациях;

- стажировки в профильных учебных или научных учреждениях и др.

По результатам исследований «Оценка удовлетворенности персонала», предоставляемые университетом возможности учиться и совершенствоваться оцениваются работниками вуза с каждым годом все выше: в 2012 г. – 3,76 балла, в 2013 г. – 3,81 балла, в 2014 г. – 3,89 балла.

Большое значение придается развитию академической мобильности, которая позволяет региональному университету поддерживать тесные образовательные и научные связи с ведущими вузами мира. С 2011 г. около 80 сотрудников университета прошли стажировки в вузах ближнего и дальнего зарубежья на базе университетов России, Польши, Германии, Китая, Литвы, США, Испании и других стран. Среди вузов-партнеров ГрГУ имени Янки Купалы такие авторитетные центры современного образования и науки, как Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Балтийский федеральный университет имени И. Канта, Варшавский университет, Технический университет Дрездена, Берлинский университет имени Гумбольдта, Вильнюсский университет и др.

Немаловажное значение придается обеспечению стабильности в управлении университетом на разных уровнях, что находит свою реализацию, в частности, в работе с кадровым резервом. В вузе действует Положение о порядке формирования и организации работы с кадровым резервом, предусматривающее отбор перспективных сотрудников, непрерывное повышение их профессионального уровня, планирование и реализацию их развития и содействие должностному росту.

Работа с кадровым резервом осуществляется на основании годового плана, который предусматривает



Представители ГрГУ имени Янки Купалы на республиканском форуме «Молодежь – надежда и будущее Беларуси», 2015 г.

непрерывное профессиональное образование лиц кадрового резерва.

Обучение сотрудников кадрового резерва включает участие в образовательных программах повышения квалификации, прохождение стажировок (в том числе зарубежных) для приобретения знаний в области теории и практики управления, государственной идеологии, экономики, межкультурных коммуникаций, охраны труда. Управленческая подготовка включает привлечение к участию в проектной деятельности, в работе внутриуниверситетских комиссий, к выполнению управленческих функций при временном замещении руководящих должностей.

По оценке Центрального комитета Белорусского профессионального союза работников образования и науки, новаторской для вузов страны стала разработка Программы социальной поддержки работников и обучающихся ГрГУ имени Янки Купалы, являющейся приложением к коллективному договору [3]. Благодаря ей был сформирован «социальный пакет» для работников университета, а также лиц, уволенных из университета в связи с выходом на пенсию.

В Программе предусмотрено повышение тарифной ставки работникам, находящимся на контрактной форме найма, за счет бюджетных и внебюджетных средств университета. В 2013/2014 учебном году повышение составило в среднем: для деканов – 43,5 %, для заместителей деканов – 35,7 %, для заведующих кафедрами – 30,7 %, для профессоров кафедр – 25,6 %, для доцентов с ученой степенью и званием – 20 %, для старших преподавателей, преподавателей, ассистентов – 15 %.

В 2012 г. университет занял второе место в республиканском конкурсе за разработку коллективного договора в части положений о материальном стимулировании работников, улучшении жилищных условий, выделении путевок на оздоровление и санаторно-курортное лечение.

Дополнительным механизмом повышения качества педагогических кадров университета является предоставление гарантий по социальной поддержке работников, имеющих ученое звание или ученую степень, оказание материальной поддержки перспективным молодым ученым и преподавателям, грантовая поддержка. Для стимулирования научно-исследовательской деятельности сотрудникам, преподавателям университета из числа выпускников аспирантуры до присвоения ученого звания (не более двух лет после окончания аспирантуры) ежемесячно оказывается материальная поддержка в размере двух базовых величин (БВ).

С целью финансовой поддержки научных исследований и защит диссертаций по их результатам в ГрГУ имени Янки Купалы на конкурсной основе выделяются ректорские гранты: один, в размере 180 млн белорусских рублей, для подготовки докторской диссертации; три, в размере 36 млн белорусских рублей, для подготовки кандидатских диссертаций. Для стимулирования публикационной активности и повышения

уровня научных публикаций сотрудников университета предусмотрено материальное поощрение за публикации статей в журналах, имеющих импакт-фактор (включенных в базы данных SCOPUS и (или) Web of Knowledge) в размере 15 БВ плюс 3 БВ за каждую полную единицу импакт-фактора журнала; авторы монографии, рецензия на которую опубликована в данных журналах, премируются в размере 70 БВ плюс 5 БВ за каждую полную единицу импакт-фактора журнала; автор публикации в журнале, имеющем Российский индекс научного цитирования, премируется в размере 6 БВ. Для дополнительного стимулирования публикационной активности молодых ученых (в возрасте до 35 лет) устанавливается повышающий коэффициент 1,2 к размеру указанных вознаграждений. Для работников, имеющих ученое звание профессора и (или) ученую степень доктора наук, осуществляющих научное руководство двумя или более аспирантами, устанавливаются надбавки за сложность и выполнение особо важной работы в размере 50 % должностного оклада, а также предоставляется право на внеочередное санаторно-курортное лечение или оздоровление на территории Республики Беларусь с оплатой путевки в размере 50 % ее стоимости.

Одним из важных источников комплектования кадров в ГрГУ имени Янки Купалы является прием на работу молодых специалистов, что особенно важно в условиях старения кадров высшей научной квалификации в стране [4]. Возрастное распределение преподавателей испытывает на себе воздействие общереспубликанской негативной тенденции: за последние три года доля ППС университета до 29 лет снизилась на 2,6 %, при том что доля ППС свыше 60 лет возросла на 2,5 % (рисунок 1). И хотя в своем нынешнем виде возрастное распределение ППС вуза выглядит более выигрышным на фоне общей ситуации в высшей школе Республики Беларусь, тем не менее руководство вуза отчетливо осознает актуальную необходимость омоложения кадров за счет привлечения на работу в университет перспективной молодежи, прежде всего выпускников вуза, проявивших себя с лучшей стороны за время обучения.

Целенаправленное привлечение перспективного студента и превращение его в продуктивного преподавателя и научного работника прямо соответствует словам немецкого философа К. Ясперса, писавшего в своей известной работе «Идея университета» о том, что «общая жизнь университета зависит от характера собирающихся в нем людей. Каждый отдельно взятый университет обладает своим характером благодаря профессорам, призванным в него. Каждый отдельно взятый университет связан также с людьми, которые должны быть привлечены в него. Напрасными будут усилия по осознанию даже самой истинной идеи университета, если больше нет людей, которые могли бы реализовать ее. Однако если они есть, то решающим для университета становится вопрос, будут ли эти люди найдены и привлечены в университет» [5].

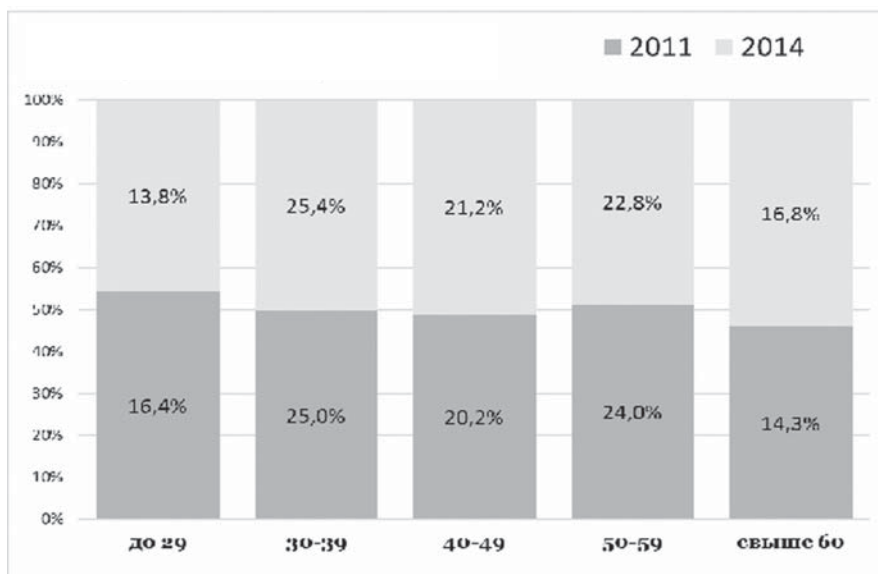


Рис. 1. Возрастное распределение СПС ГрГУ имени Янки Купалы

На 1 октября 2014 г. в ГрГУ имени Янки Купалы работало 105 молодых специалистов, в том числе на преподавательских должностях – 28 человек. Непосредственно в 2014 г. на работу в университет было распределено 59 выпускников первой и второй ступени высшего образования, в том числе для работы на преподавательских должностях – 9 человек.

Кроме привлечения на работу перспективных выпускников, немаловажной является проблема их закрепления в вузе. Работа по привлечению и закреплению молодых специалистов также проводится в рамках реализации стратегии университета.

В университете реализуется система адаптации молодых специалистов на рабочих местах. Разработано Положение о молодых специалистах и порядке их адаптации, согласно которому для скорейшего приобретения молодыми специалистами профессиональных навыков организуется наставничество, разрабатывается программа адаптации молодого специалиста. Кроме индивидуальной работы по программам адаптации, в вузе ежегодно разрабатывается план работы с молодыми специалистами, включающий проведение общеуниверситетских мероприятий (профессионально-психологические тренинги, психолого-педагогические консультации, мастер-классы с участием высококвалифицированных опытных преподавателей).

В соответствии с положением, для молодых специалистов предусмотрены специальные меры материального поощрения дополнительно к общим, предусмотренным трудовым законодательством. Среди них:

- повышение тарифных окладов (ставок) на 30 % выпускникам, получившим высшее и среднее специальное образование, которым место работы предоставлено путем распределения и направления на работу в течение двух лет со дня заключения с ними контракта;
- повышение тарифной ставки (оклада) на 50 % молодым специалистам с высшим образованием, включенным в банки данных одаренной и талантливой молодежи;

- установление надбавок (доплат) за сложность и высокие достижения в труде или за выполнение особо важной (срочной) работы;

- предоставление первоочередного права на получение жилого помещения для проживания в общежитии и др.

Кроме омоложения кадров, руководство вуза уделяет большое внимание проблеме профессионального роста и повышения научной квалификации сотрудников. Разработаны и внедрены внутриуниверситетские меры материального стимулирования как сотрудников, успешно защитивших диссертации разных уровней, так и их научных руководителей (консультантов). Так, например, присуждение ученой степени доктора наук сопровождается премированием в размере 100 БВ самого сотрудника и в размере 35 БВ – его научного консультанта. За присуждение ученой степени кандидата наук сотрудник премируется в размере 50 БВ, его научный руководитель – в размере 45 БВ. Для стимулирования защит диссертаций на соискание ученых степеней также практикуется перевод недавно защитившихся кандидатов и докторов наук на должности соответственно доцента и профессора кафедры.

Большое внимание уделяется и оценке персонала. Она проводится на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

- при определении потребности в персонале на этапе планирования, когда оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;
- при отборе персонала на этапе привлечения персонала с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;
- при определении потребности в повышении квалификации персонала на этапе обучения и в процессе развития персонала;

- при аттестации персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала, в том числе для принятия мер по стимулированию труда и карьерному росту сотрудников;
- при планировании кадрового резерва и персональных перемещений.

В университете ежегодно проводится рейтинг кафедр, деятельность которых оценивается в номинациях «Научно-исследовательская и инновационная деятельность», «Учебная работа», «Воспитательная и идеологическая работа». Аналогичный рейтинг проводится для ППС. По традиции подведение итогов рейтингов кафедр и преподавателей и награждение победителей проходят на торжественном заседании Совета университета, посвященном годовщине основания Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Кроме дипломов, победителям-кафедрам выделяются финансовые средства на материально-техническое развитие, победители-преподаватели премируются. Результаты рейтингов публикуются в газете «Гродзенскі ўніверсітэт» и размещаются на внутреннем разделе университетского сайта.

Несмотря на всю важность материального стимулирования персонала (как известно, Генри Форд знал всего лишь два – и оба исключительно материальных – стимула для работников – жажда заработной платы и боязнь ее потерять), в университете на уровне высшего руководства действует система морального поощрения сотрудников. По итогам 2013/2014 учебного года за вклад в развитие университета, а также за заслуги в научной, учебной, воспитательной и иной деятельности к поощрениям были представлены 425 человек, из них 18 были отмечены ведомственными наградами, 53 – наградами местных органов власти, 250 – университетскими, 3 – других ведомств. Звание «Почетный ветеран труда Гродненского государственного университета имени Янки Купалы» было присвоено 6 человекам, звание «Ветеран труда Гродненского государственного университета имени Янки Купалы» – 73. На электронную Доску почета ГрГУ имени Янки Купалы были занесены 22 человека.

Как известно, руководство любой организации заинтересовано в оценке своих работников, однако не в меньшей степени оно заинтересовано в независимой интегрированной оценке своей собственной деятельности со стороны внешних и внутренних потребителей (сотрудников) по принципу обратной связи. Понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей работников является залогом долгосрочного успеха и процветания организации. Оценка удовлетворенности персонала способствует принятию руководством взвешенных, обоснованных решений, для чего необходимо обладать достоверной, своевременной, полной информацией о состоянии трудовых ресурсов в организации.

В 2009 г. ГрГУ имени Янки Купалы одним из первых в Республике Беларусь сертифицировал свою систему менеджмента на соответствие требованиям СТБ ISO 9001-2009 и DIN EN ISO 9001:2008, а в 2010 г. стал лауреатом конкурса «Премия Правительства Републики Беларусь за достижения в области качества».

В соответствии с требованиями СТБ ISO 9001-2009, на основании критериев конкурса «Премия Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества» и внутреннего стандарта системы менеджмента СТУ 01 «Стратегическое и оперативное планирование, мотивация персонала, контроллинг деятельности, удовлетворенность заинтересованных сторон» в университете на постоянной основе (не считая целенаправленных точечных исследований) оценивается удовлетворенность универсантов, начиная от абитуриентов и их родителей и заканчивая различными группами обучающихся, а также персонала (таблица 1).

Анализ результатов оценки удовлетворенности персонала за 2012–2014 гг. показал, что сотрудники университета достаточно высоко оценивают показатели, управление которыми входит в непосредственную компетенцию руководства университета. Так, по критерию «Участие персонала в управлении организацией» оценки по показателям «Полномочия» и «Участие в принятии управленческих решений» превышают 4 балла (из максимальных 5), а «Удовлетворенность переменами и их внедрением» на протяжении трех лет практически сохраняется на одном уровне.

Высокий уровень лояльности персонала университета демонстрирует также критерий «Психологический климат в коллективе». Причем даже при общих высоких баллах вертикальные отношения (руководитель – сотрудник) оцениваются неизменно выше, чем горизонтальные (сотрудник – сотрудник).

Анализ оценки удовлетворенности персонала за 2012–2014 гг. показал, что повышение уровня удовлетворенности работников университета за счет усилий исключительно руководства вуза, скорее всего, близко к своему пределу и требует, как минимум, консолидированных усилий вузовского и отраслевого руководства и, как максимум, стратегических решений на уровне государства.

Результаты опроса сотрудников университета выявили высокий уровень корпоративной культуры. Персонал разделяет основные профессиональные приоритеты и ценностные ориентации работника высшей школы. Показатели степени выраженности корпоративных ценностей в структурных подразделениях, в которых работают респонденты, и в университете в целом приведены в таблице 2.

Сравнение результатов за 2010–2014 гг. в целом показало устойчивую положительную динамику. Рост показателей 2014 г. по отношению к 2010 г. составил по отдельным критериям от 1,3 до 1,9 раза.

Таким образом, усилия руководства ГрГУ имени Янки Купалы по управлению университетом и его персоналом положительно оцениваются работниками. В вузе создана и действует динамически развивающаяся, работоспособная система управления персоналом, позволяющая успешно решать задачи, стоящие перед современным вузом, отвечающая требованиям

Таблица 1

## Оценка удовлетворенности персонала

Показатели	Баллы		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
<b>Участие персонала в управлении организацией</b>			
Полномочия	3,99	4,11	4,09
Участие в принятии управленческих решений	4,39	4,27	4,28
Удовлетворенность переменами и их внедрением	3,85	3,77	3,80
<b>Психологический климат в коллективе</b>			
Отношение со стороны руководства	4,30	4,24	4,27
Отношения в коллективе	4,20	4,13	4,11
<b>Социальные вопросы</b>			
Равные возможности	3,87	3,86	3,85
Условия найма	3,42	3,34	3,38
Удобства и услуги	3,34	3,33	3,40
Охрана здоровья, безопасность труда	3,45	3,37	3,40
Гарантии занятости	4,64	4,35	4,26
Оплата труда и льготы	3,19	2,99	3,01

Таблица 2

## Показатели степени выраженности корпоративных ценностей в структурных подразделениях и в университете в целом

Корпоративные ценности	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Преданность персонала профессии	2,10	3,96	4,11	4,13	4,14
Уважение должностного статуса	2,20	4,00	4,09	4,05	3,99
Лидерство университета в своей отрасли	2,20	3,99	4,03	3,96	3,99
Уважение прав личности	2,70	3,48	3,56	3,82	3,87
Эффективное сотрудничество структурных подразделений	–	–	3,88	3,73	3,75
Беспристрастное отношение, отсутствие фаворитизма	2,80	3,38	3,64	3,67	3,71
Забота о сотрудниках и их нуждах	2,80	3,35	3,75	3,57	3,60

времени в области менеджмента человеческих ресурсов и позволяющая оперативно реагировать на вызовы и изменения рынка труда и образовательных услуг.

## Список литературы

1. Кигель, Р. Ю. Труд преподавателя вуза: содержание, классификация, механизм планового регулирования / Р. Ю. Кигель. – Одесса; Киев: Вища школа, 1987. – 138 с.
2. Об утверждении Общих положений Единого квалификационного справочника должностей служащих: постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 2 янв. 2012 г., № 1 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. – № 16. – 8/24739.
3. Социальная защита работников и обучающихся: из опыта учреждения образования «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы»: сб. док. – Минск, 2013. – 180 с.
4. Новости. NEWS.OPEN.BY // Ректор БГУ считает «катастрофическим» старение профессорско-преподавательского состава вуза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.news.open.by/country/73256>. – Дата доступа: 17.10.2014; О совместном заседании президиумов

Высшей аттестационной комиссии Республики Беларусь, Национальной академии наук Беларуси и Республиканского Совета ректоров учреждений высшего образования // Атэстацыя. Электронный научно-теоретический и информационно-методический журнал [Электронный ресурс] / ВАК Беларуси. – 2011. – № 3. – Режим доступа: <http://journal.vak.org.by/index.php?go=Pages&in=view&id=1355>. – Дата доступа: 17.10.2014; Пунчик, З. В. Потребность в кадрах высшей квалификации – поисковый прогноз / З. В. Пунчик // Вышэйшая школа. – 2002. – № 4. – С. 46; Кадровый потенциал высшей школы: состояние и проблемы подготовки и аттестации кадров высшей научной квалификации // Президиум Республиканского совета ректоров учреждений высшего образования. Решение № 2. 26 декабря 2012 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://srrb.niks.by/info/resh26\\_12\\_2.htm](http://srrb.niks.by/info/resh26_12_2.htm). – Дата доступа: 29.09.2014; Савенок, Э. А. Подготовка новых кадров в условиях инновационного развития страны / Э. А. Савенок // Весн. Беларус. дзярж. ун-та. Сер. 3, Гісторыя. Філасофія. Псіхалогія. Паліталогія. Сацыялогія. Эканоміка. Права. – 2012. – № 1. – С. 77–78.

5. Ясперс, К. Идея университета / К. Ясперс; пер. с нем. Т. В. Тягуновой; ред. пер. О. Н. Шпарага; под общ. ред. М. А. Гусаковского. – Минск: БГУ, 2006. – С. 116.