

23. Sajt Nacional'nyj rejting universitetov. [Website National University Ranking]. Available at: <http://www.univer-rating.ru/txt.asp?rbr=30&txt=Rbr50Text2378&lng=0>. (In Russian)

24. Sajt Slovar-Vocab.com. [Website Slovar-Vocab.com]. Available at: <http://slovar-vocab.com/english/websters-international-vocab/adorn-8433483.html>. (In Russian)

25. Sharma E. Role of Higher Education Institutions towards developing the Human Capital of the world through competency mapping. *Journal of Business Economics and Management Sciences*. 2015. Vol. 2(1), P. 1–9. (Translated from English)

26. Graduate Interview Coach. Available at: <http://www.graduateinterviewcoach.com/index.php/e-books/winning-at-competency-based-interview/>. (Translated from English)

27. Times Higher Education Available at: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2014-15/world-ranking>. (Translated from English)

28. Lowe V., Hartshorne Ch., Johnson A. H. Whitehead and the modern world: Science, metaphysics, and civilization: three essays on the thought of Alfred North Whitehead. 1950. 64 p. (Translated from English)

УДК 005.95/96:378.4(470+571)

#### Новокрещенова Наталья Александровна

аспирант кафедры управления качеством Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева, Саранск (РФ).

E-mail: [natnovok@rambler.ru](mailto:natnovok@rambler.ru)

## СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В НАЦИОНАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ВУЗАХ РОССИИ

**Аннотация.** Целями статьи являются изучение практических подходов к проведению оценки удовлетворенности персонала высших учебных заведений местом и качеством своей работы, выявление и определение уровня зрелости систем такого оценивания, созданных в отечественных вузах.

**Методы.** В процессе практического исследования использовались общие и специальные методы научного познания: аналогия, системный и структурный анализ, контент-анализ, метод сравнения.

**Результаты.** В публикации представлены результаты анализа деятельности 29 национальных исследовательских вузов России по определению отношения сотрудников вуза к выполняемой ими работе и работодателю, выяснению их основных требований и ожиданий к условиям труда. На основе содержания существующих в университетах внутренних документов обозначены уровни развития систем оценки удовлетворенности персонала и подходы

к таким процедурам. Показано, что совершенствование систем оценки удовлетворенности персонала вузов, комплексное выявление как субъективных, так и объективных ее показателей позволят принимать более обоснованные управленческие решения, повысить заинтересованность сотрудников в совершенствовании деятельности образовательного учреждения; экономическим эффектом может стать сокращение вузом затрат временных и интеллектуальных ресурсов.

*Научная новизна и практическая значимость.* Изложенный в статье материал может быть полезен сотрудникам отделов кадров и служб качества высших учебных заведений России, а также менеджерам, работающим в системе образования и участвующим в проведении мониторингов качества деятельности учебных заведений. Теоретические положения работы могут стать базой для формирования и развития моделей систем оценки удовлетворенности персонала и отправной точкой научных исследований, связанных с разработкой методических рекомендаций по измерению этого фактора, оказывающего существенное влияние на продуктивность работы организации в целом.

**Ключевые слова:** национальные исследовательские вузы, система оценки удовлетворенности персонала, удовлетворенность персонала вуза.

DOI: 10.17853/1994-5639-2015-5-57-71

#### **Novokreshchenova Natalia A.**

*PhD student, Quality Management Department, Ogarev Mordovia State University, Saransk (RF).*

*E-mail: natnovok@rambler.ru*

### **STAFF SATISFACTION ESTIMATION SYSTEMS IN RUSSIAN NATIONAL RESEARCH UNIVERSITIES**

**Abstract.** *The aim of the investigation is to study practical approaches to the assessment of employee satisfaction in higher education institutions; to identify and determine the maturity level of assessment systems established in the universities.*

**Methods.** *The methods involve general and special methods of scientific knowledge such as analogy, systemic and structural analysis, content analysis, and comparison method.*

**Results.** *The paper presents the results of practical research on Russian universities activities on the sphere of the employee satisfaction assessment. 29 Russian national research universities were selected for the analysis. The levels of systems development of a satisfaction assessment of the personnel and approaches to such procedures are designated on the basis of the content of internal university documents. It is noted that development of satisfaction assessment systems of the personnel of high schools, complex revealing both subjective, and its objective indicators will allow the staff to make more well-founded administrative decisions, and to raise interest of employees in evolution of activity of educational institution; expenses reduction by high school of time and intellectual resources can become an economic benefit.*

*Scientific novelty and practical significance.* Material, presented in the paper, can be useful to employees of HR and quality control departments of higher educational institutions of Russia; as well as to managers who work in the education system and participate in the work of staff satisfaction evaluation. Theoretical aspects of the paper can become the basis for the formation and development of models of staff satisfaction evaluation systems and the starting point of any research related to the development of guidelines for the satisfaction staff assessment.

**Keywords:** national research universities, staff satisfaction estimation system, university employee satisfaction estimation.

DOI: 10.17853/1994-5639-2015-5-57-71

Важной задачей современной внутривузовской системы управления является создание привлекательного имиджа вуза и удовлетворение требований всех заинтересованных в этом сторон, одной из которых, не только зависящей от деятельности вуза, но также непосредственно на нее влияющей, является персонал учреждения. Получить информацию об отношении сотрудников вуза к выполняемой ими работе и работодателю в целом, определить их основные требования и ожидания позволяет систематическое проведение в вузе оценки удовлетворенности персонала местом и качеством своей работы.

К настоящему времени накоплен достаточный теоретический материал, касающийся измерений удовлетворенности и вовлеченности персонала корпорации в ее деятельность. В последние годы эти вопросы активно изучались зарубежными специалистами в области экономики и менеджмента Б. Азири [16], А. Бюссингом [17], С. Далгард-Парк [18], Е. Локком [19], А. Уолкером [20] и др. Проблемы отношения работников различных организаций к труду отражены в работах российских специалистов В. Г. Алиева [1], В. В. Бондаренко [4], Э. М. Короткова [5], Л. Е. Скрипко [11] и др. Сейчас многие промышленные предприятия и фирмы сферы услуг стали рассматривать удовлетворенность персонала как основной показатель качества своей работы и как фактор, способный оказывать влияние на эффективность деятельности организации в целом. Поэтому ими было разработано большое количество собственных разнообразных методов и моделей, позволяющих осуществлять процедуры мониторинга удовлетворенности, на основе результатов которых принимаются решения по совершенствованию работы с персоналом или улучшению функционирования отдельных структур организаций [3, 6, 7].

Обычно до сих пор особое внимание при изучении удовлетворенности персонала высших учебных заведений уделялось личностным аспектам проблемы и диагностическим методикам оценивания. Вместе с тем вопросы проведения исследований с позиции системного и процессного подходов с использованием инструментов и методов менеджмента применительно к измерению удовлетворенности различных категорий персонала вуза недостаточно изучены. Общепринятые модели процедур такого оценивания

в высшей школе отсутствуют, в связи с чем российские вузы рассматривают мониторинги как разовые мероприятия или выстраивают собственные системы оценки [2, 10, 15]. Эти системы представляют интерес для изучения, так как только на их основе могут быть разработаны конкретные рекомендации, связанные с улучшением деятельности по определению удовлетворенности сотрудников и приложением полученных результатов к практической деятельности вузов. Поэтому целью нашей работы стал анализ существующих подходов к проблеме, выявление и определение уровня зрелости систем оценки, созданных в отечественных учебных заведениях.

В исследовании по заявленной теме было задействовано 29 высших образовательных учреждений России, имеющих статус «национальных исследовательских вузов». На первом этапе с помощью контент-анализа были изучены материалы официальных сайтов университетов. Категории и единицы этого анализа приведены в табл. 1.

Таблица 1

Критерии контент-анализа сайтов вузов

Категории	Единицы анализа
1	2
Информация относительно целей и задач развития вуза	Размещение на сайте сведений об основных задачах и целях развития вуза
	Наличие в структуре целей университета задач, связанных с развитием и повышением удовлетворенности персонала
Информация относительно системы управления персоналом	Наличие на сайте информации относительно структур, составляющих основу системы управления персоналом
	Присутствие на сайте контактной информации, важной для персонала
	Существование на сайте отдельной страницы для сотрудников и преподавателей вуза
	Наличие на сайте полезной документации для персонала и образцов заполнения необходимых документов
	Создание на сайте механизмов обратной связи с персоналом
Информация относительно системы менеджмента качества вуза	Наличие информации относительно системы менеджмента качества
	Присутствие на сайте информации относительно проведения самооценки деятельности организации
	Размещение на сайте отчетов по самооценке деятельности организации
Освещенность мероприятий по проведе-	Наличие информации, позволяющей говорить о проведении в вузе оценки удовлетворенности

1	2
нию оценки удовлетворенности персонала	потребителей и заинтересованных сторон
	Присутствие на сайте информации, позволяющей говорить о проведении в вузе оценки удовлетворенности персонала
	Наличие документированной процедуры или других документов, регламентирующих процесс оценки удовлетворенности персонала
	Информация об ответственных за проведение оценки удовлетворенности персонала
	Наличие описания критериев и методов, с помощью которых проводится оценка удовлетворенности персонала
	Проведение оценки удовлетворенности персонала онлайн с помощью сайта университета или других дополнительных web-страниц
Информация относительно использования результатов оценки удовлетворенности персонала	Размещение на сайте отчетов по итогам проведения оценки удовлетворенности персонала
	Наличие на сайте информации по использованию результатов оценки удовлетворенности персонала при принятии управленческих решений

Каждым национальным исследовательским вузом России разработана своя Программа развития, содержащая цель и задачи, этапы и сроки ее реализации, индикаторы и показатели оценки эффективности деятельности. Данная программа размещена на официальном сайте и имеет ограниченный временной характер. Помимо нее во многих вузах (в 18 из 29 участников исследования) есть стратегия долгосрочного развития или определена миссия, а также сформулирована политика в области качества функционирования учреждения. Декларативные заявления руководства касаются разных аспектов деятельности вуза, однако только в 8 учебных заведениях нами были обнаружены отдельно зафиксированные цели и задачи относительно кадрового развития, повышения уровня удовлетворенности персонала.

В частности, в Самарском государственном аэрокосмическом университете в качестве одного из перспективных направлений обозначено развитие кадрового потенциала университета как носителя знаний, культуры, традиций посредством совершенствования корпоративной культуры и вовлечения персонала в процессы постоянного улучшения образовательной и научно-исследовательской деятельности.

Руководство Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» считает, что для достижения основной цели развития необходимо решить несколько главных задач, в числе которых:

- создание эффективной системы управления сетевым университетом, обеспечивающей реализацию творческого потенциала и повышение

уровня удовлетворенности всех участников и заинтересованных сторон научно-образовательного процесса;

- стимулирование у сотрудников и студентов университета творческого подхода к труду, потребность в непрерывном повышении квалификации, активное участие во всех сферах деятельности НИЯУ МИФИ;
- формирование привлекательного имиджа университета;
- развитие корпоративной культуры;
- поддержание в университете атмосферы дружбы, творческого сотрудничества и духовного роста.

В политике в области качества Национального исследовательского Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского отмечены необходимость систематического изучения текущих и будущих потребностей заинтересованных сторон (потребителей, работодателей, собственных работников, поставщиков, государства и общества) и оценивания их удовлетворенности для обеспечения необходимого уровня качества образования.

К стратегическим целям Томского политехнического университета относится обеспечение опережающего удовлетворения запросов субъектов вуза: внешних – студентов, промышленности и общества в целом, внутренних – сотрудников университета.

На 12 из 29 изученных сайтов имеется официальная страница для сотрудников, на которой представлены:

- необходимые сведения о контактах (номера телефонов, адреса корпусов, адреса электронной почты ответственных за различные аспекты деятельности лиц и подразделений);
- важная информация для персонала относительно деятельности вуза (результаты опросов сотрудников, приказы и распоряжения руководства, должностные инструкции);
- бланки и документы для заполнения (образцы заявлений о приеме на работу, переводе и увольнении, документы для командировок).

У 21 вуза на сайте размещена информация относительно подразделений, занимающихся кадровыми вопросами, 25 вузов представляют контактную информацию с администрацией для деятельности персонала. Однако только 6 из 29 официальных сайтов обладают механизмами обратной связи с сотрудниками. Так, используя специальную форму, в которой указывается имя, адрес электронной почты, категория интересующей информации, сотрудники могут задать любой вопрос на сайте Национального минерально-сырьевого университета «Горный». Специальную систему форумов и блогов имеют Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики и Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ». Обратиться в виртуальную приемную или блог ректора можно на сайтах Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева и Белго-

родского государственного университета. В Московском энергетическом институте есть официальный интернет-портал, основная задача которого – создание и поддержка единой интегрированной среды для ежедневной работы студентов, аспирантов и сотрудников МЭИ с университетскими ресурсами (базами данных и информационными системами) и информационными ресурсами Интернет. Однако внутренняя страница персонала в данном портале закрыта для посторонних пользователей.

Степень удовлетворенности персонала традиционно определяется многими российскими вузами в рамках функционирования системы менеджмента качества (СМК) при проведении самооценки или участия в конкурсах в области качества. Поэтому в число единиц контент-анализа были добавлены вопросы относительно этих систем.

На сайтах 27 национальных исследовательских вузов представлена информация, касающаяся разных аспектов СМК, в частности: политика и цели вуза в области качества, документация СМК, сведения о подразделениях, в чью компетенцию входят вопросы качества. Чаще всего именно данные структуры в вузах занимаются проведением оценки удовлетворенности различных заинтересованных сторон. Например, в Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарева это отдел менеджмента качества образовательной деятельности, в Пермском политехническом университете – Центр управления качеством образования, в Томском государственном университете – Центр менеджмента качества. Однако только в трех вузах на сайтах присутствует информация о проведении самооценки деятельности университета, и лишь в Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ» и Казанском технологическом университете вместе с информацией о Центре управления качеством университета и об уполномоченных по качеству представлены отчеты о самооценке, но для сторонних пользователей доступ к ним закрыт.

Информация о проведении исследований удовлетворенности различных категорий потребителей или заинтересованных сторон размещена на сайтах 14 вузов. Чаще всего выясняется удовлетворенность студентов, абитуриентов, работодателей (отчеты с результатами подобных исследований есть, например, на сайтах Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева, Томского политехнического университета, Российского медицинского университета им. Н. И. Пирогова).

Томский государственный университет, к примеру, проводит ежегодные внутренние опросы сотрудников и студентов и внешнее анкетирование работодателей. Белгородским государственным университетом выделены следующие группы респондентов: абитуриенты, обучающиеся, преподаватели, сотрудники, работодатели, в соответствии с которыми определены объекты оценки. Это условия, необходимые для реализации образовательных услуг преподавателями, и условия, требующиеся для осуществления образовательных услуг сотрудниками: административно-

управленческим персоналом; учебно-вспомогательным персоналом; инженерно-техническими работниками и прочим обслуживающим персоналом.

На втором этапе исследования более подробно была рассмотрена деятельность и документация 11 вузов, которые проводили или проводят в настоящее время в соответствии с определенной системой оценку мнения персонала по различным вопросам. К таким вузам относятся:

- Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;
- Пермский национальный исследовательский политехнический университет;
- Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С. П. Королева;
- Томский политехнический университет;
- Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»;
- Белгородский государственный университет;
- Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева;
- Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»;
- Пермский государственный национальный исследовательский университет;
- Иркутский государственный университет;
- Томский государственный университет.

На сайтах двух вузов имеются документы, регламентирующие проведение указанной оценки. Мордовским государственным университетом им. Н. П. Огарева разработана документированная процедура SMK ДП 7.2.1-01-2010 «Взаимодействие с заинтересованными сторонами» [13], а Национальным исследовательским технологическим университетом «МИСиС» – стандарт «Мониторинг удовлетворенности заинтересованных сторон» [14], устанавливающий порядок взаимодействия вуза с различными категориями заинтересованных субъектов. Обозначено шесть групп лиц, удовлетворенность которых оценивается в ходе социологических замеров. Персонал рассматривается как одна из групп внутренних потребителей. Отдельно в стандарте выделен «Мониторинг восприятия работниками деятельности вуза».

В 5 вузах на сайтах указаны специалисты, занимающиеся выявлением удовлетворенности персонала – преподавателей и сотрудников. Это зафиксировано в описаниях деятельности данных сотрудников или подразделений или отмечено в отчетах, созданных по итогам исследований. Оценку удовлетворенности проводят в данных вузах отделы менеджмента качества. Информация о привлечении к подобному мониторингу специалистов кадровых служб на сайтах вузов не зафиксирована. Критерии и методы, с помощью которых проводятся измерения, представлены на сайтах четырех вузов: Высшей школы экономики, Мордовского государ-

ственного университета им. Н. П. Огарева, Белгородского государственного университета, Пермского политехнического университета. Однако информация об этом косвенная – она содержится в анкетах, приказах о проведении исследований или обобщенных результатах, реже – в официальной документации по процессу оценки.

Факторы удовлетворенности, используемые при проведении исследований в вузах, перечислены в табл. 2.

Таблица 2

Факторы удовлетворенности персонала в российских вузах

Белгородский государственный университет	Высшая школа экономики	Пермский политехнический университет
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>● восприятие имиджа вуза и его положительных и отрицательных отличий от других вузов;</li> <li>● понятность миссии вуза;</li> <li>● предоставляемые условия – достаточность и чистота аудиторий, доступность библиотек и электронных ресурсов, оптимальность расписания, оснащенность рабочего места;</li> <li>● социальные аспекты труда</li> <li>● предоставление социальных льгот и качественной медицинской помощи, качество питания;</li> <li>● возможности участия в принятии управленческих решений, повышении квалификации, реализации научных интересов, профессиональный и карьерный рост, признание заслуг, успехов и достижений, материальное стимулирование [12]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● повышение квалификации и рост дохода;</li> <li>● исследовательская и преподавательская работа;</li> <li>● совмещение разных видов деятельности;</li> <li>● включение студентов в научные исследования;</li> <li>● проведение междисциплинарных исследований;</li> <li>● интеграция в международное академическое сообщество [8]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● качество организации учебного процесса;</li> <li>● качество учебно-методического обеспечения;</li> <li>● качество организации научно-исследовательской работы;</li> <li>● качество материально-технического обеспечения;</li> <li>● качество социально-психологических взаимоотношений внутри вуза</li> </ul>

В табл. 2 видно, что факторы, согласно которым определяется удовлетворенность персонала, выбираются произвольно и могут касаться са-

мых разных аспектов – от системы стимулирования до положения вуза в научном сообществе.

Наиболее подробно информация о методах оценивания представлена на сайте Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева. Мониторинг осуществляется непосредственно менеджерами по качеству на факультетах и в институтах вуза, работы координирует отдел менеджмента качества образовательной деятельности (ОМКОД). Менеджер по качеству на факультете (в институте) знакомит менеджеров кафедр с разработанным ОМКОД планом работ, раздает бланки анкет, а также доводит информацию об основных сегментах, подлежащих опросу, и сроках проведения исследования до каждой кафедры. Собранные эмпирические данные кодируются и обрабатываются с помощью математико-статистических программ (MS Excel, Access, SPSS). Специалисты проводят также операции кросс-табуляции, одномерного и двумерного анализа. Полученные данные оформляются в виде аналитического отчета, который представляется руководству вуза, а также размещается на официальном сайте университета.

Единственный университет, организующий замеры удовлетворенности онлайн, – Высшая школа экономики. Таким образом здесь проводится опросный этап «Мониторинга административного персонала». Сбор данных с помощью электронной анкеты осуществляется в вузе с 2010 г. На e-mail сотрудника вуза, указанный на его личной странице, поступает сообщение со ссылкой на онлайн-анкету. Результаты обрабатываются Центром внутреннего мониторинга ВШЭ, который предварительно в своем обращении на сайте вуза просит всех сотрудников принять участие в исследовании следующей формулировкой: «Любое из мнений может повлиять на принятие руководством вуза административных решений. А значит, в силах каждого из вас изменить условия работы в вузе к лучшему».

Отчеты о проведенных исследованиях доступны на сайтах

- Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;
- Белгородского государственного университета;
- Национального исследовательского Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева;
- Пермского национального исследовательского политехнического университета.

Однако в Пермском политехническом университете такая информация подается в обобщенном виде, а в Самарском аэрокосмическом университете она закрыта для внешнего просмотра.

На сайтах части вузов отчеты отсутствуют, однако их фрагменты содержатся в другой документации. В частности, результаты анкетирования преподавателей и сотрудников Московского института стали и сплавов, наряду с данными об удовлетворенности других потребителей вуза, имеются в отчете о деятельности структуры менеджмента качества учреждения.

Некоторые университеты на официальных сайтах размещают сообщения об использовании итогов мониторинга при принятии административных решений или при обсуждении их на совещаниях, однако документального подтверждения данных фактов и перечисленных конкретных управленческих решений, принятых руководством, мы не обнаружили.

Можно сделать ряд выводов относительно функционирования в университетах систем оценки удовлетворенности персонала.

1. Основной метод сбора первичной информации, используемый в российских университетах, – анкетирование сотрудников и преподавателей. Чаще всего анкеты распространяются в бумажной форме. В последние несколько лет отдельные вузы начали проводить исследования онлайн, однако в настоящий момент такие попытки единичны и осуществляются в экспериментальном порядке. Информация о проведении мониторинга не является доступной и открытой для внешних пользователей в большинстве образовательных учреждений. Чаще всего она дается только в анонсах о проведении исследования или в обобщенных сообщениях об его итогах. Отсутствует также информация об использовании результатов опросов.

2. В большинстве вузов оценке подлежит только удовлетворенность профессорско-преподавательского состава. Среди учебно-вспомогательного персонала данный показатель замеряется гораздо реже, другие категории сотрудников вообще, как правило, не охвачены подобными исследованиями.

3. Одной из главных особенностей такого рода мониторингов в отечественных вузах является их проведение структурами менеджмента качества, поскольку это требование международных стандартов, на основе которых эти системы организуются и функционируют. Реже привлекаются специалисты в области социологии. Как правило, процедуры выявления удовлетворенности персонала – составной элемент измерения удовлетворенности всех заинтересованных субъектов образования, к которым относятся и студенты, и абитуриенты и работодатели.

4. Многие университеты рассматривают мониторинг удовлетворенности своего персонала как необходимый этап самооценки при участии в различных конкурсах в области качества. Важную роль в привлечении внимания к такой оценке сыграло учреждение в России в 2000 г. специального конкурса для образовательных организаций «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов». В настоящее время этот конкурс инициируется Рособнадзором и называется «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования». Он организуется в целях стимулирования внедрения современных систем и методов управления качеством в образовательных учреждениях. Одним из критериев сложившейся конкурсной модели стала «Удовлетворенность преподавателей, сотрудников

и обучающихся работой образовательного учреждения» [9]. Число образовательных учреждений, принимающих участие в данном конкурсе, неуклонно растет, соответственно повышается внимание вузов к проблемам удовлетворенности персонала деятельностью организации, в которой они трудятся.

В ходе проведенного нами исследования выяснилось, что лишь в 11 из 29 высших образовательных учреждений существуют системы оценки удовлетворенности персонала, однако и они недостаточно развиты. Для повышения эффективности функционирования подобных систем вузам целесообразно

- обеспечивать открытость информации о проведении оценки удовлетворенности персонала, касающейся методов, применяемых в ходе исследования, методических рекомендаций, а также результатов исследований и наблюдений (подобная информация может быть опубликована или размещена на официальных сайтах вуза, факультетов или отделов, ответственных за проведение мониторинга); необходимо также оповещать сотрудников заведения о том, что такая информация существует, и о том, где можно с ней ознакомиться; сведения должны быть представлены в форме, удобной для понимания различными участниками процесса исследования; результаты мониторинга и комментарии к ним должны быть ясны и понятны как руководству вуза, так и обычным респондентам;
- проводить в процессе оценки систематическое изучение всех категорий персонала вуза, мнение которых необходимо знать для достижения наилучших результатов деятельности организации;
- поддерживать обратную связь, т. е. учитывать при проведении исследований результаты, полученные в прошлые периоды времени, а также периодически обновлять анкеты на основе предложений респондентов;
- оперативно обрабатывать полученные данные исследований и размещать в открытом доступе их результаты; как можно шире задействовать онлайн опросы с помощью электронных анкет, специально созданных ресурсов, а также программных продуктов;
- по итогам исследований принимать конкретные управленческие решения, информацию о которых доводить до персонала через определенный интервал времени, а в ходе следующего опроса проверять, насколько правомерны были предпринятые меры;
- проводить не только анкетирование, но и сбор информации о деятельности персонала, производить расчет косвенных показателей удовлетворенности персонала, обрабатывать жалобы и обращения к руководству.

Совершенствование систем оценки удовлетворенности персонала вузов, комплексное выявление как субъективных, так и объективных ее показателей позволят принимать более обоснованные управленческие решения, повысить заинтересованность сотрудников в совершенствовании

нии деятельности вуза. Экономическим эффектом может стать сокращение затрат временных и интеллектуальных ресурсов.

*Статья рекомендована к публикации  
д-ром пед. наук, проф. Ф. Т. Хаматнуровым*

### **Литература**

1. Алиев В. Г. Организационное поведение. Москва: Экономика, 2004. 310 с.
2. Асташова О. Барометр мотивации персонала компании // Бизнес без проблем. Персонал. 2002. № 11. С. 38–43.
3. Бармакова Н. Удовлетворенность персонал: время оценить // Справочник по управлению персоналом. 2009. № 11. С. 86–89.
4. Бондаренко В. В. Повышение эффективности управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации и перехода экономики на инновационный путь развития. Пенза: РИО ВЗФЭИ, 2012. 170 с.
5. Коротков Э. М. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 4. С. 18–30.
6. Кулагин О. Оценка удовлетворенности персонала // Справочник по управлению персоналом. 2009. № 8. С. 56–60.
7. Новаторов Э. В. Аудит внутреннего маркетинга методом «важность-исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 3. С. 40.
8. Обзор ключевых беспокойств преподавательского сообщества: результаты опроса преподавателей НИУ ВШЭ // Академическая среда. 2014. № 3. С. 1–3.
9. Руководство для участников конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования». Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. Москва: Изд-во стандартов, 2012. 31 с.
10. Салимова Т. А., Новокрещенова Н. А. Удовлетворенность персонала вуза в системе составляющих качества трудовой жизни // Качество. Инновации. Образование. 2013. № 10. С. 3–8.
11. Скрипко Л. Е. Изучение предпочтений работников и их отношения к работодателям // Кадровик. 2012. № 2. С. 96–104.
12. СМК-ДП-4.1.-Ф-02. Отчет о результатах мониторинга удовлетворенности потребителей. Белгород, 2012. 118 с.
13. СМК-ДП-7.2.1-01-2010. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Версия 1.0. Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева. Саранск, 2010. 69 с.
14. СМК СТО 8.2.02-09. Мониторинг удовлетворенности заинтересованных сторон. Москва: Государственный технологический университет: Московский институт стали и сплавов, 2009. 31 с.
15. Соколова Л. И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации: монография. Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, 2009. 124 с.

16. Aziri B. Job satisfaction: a literature review // *Management research and practice*. 2011. Vol. 3. Issue 4. P. 77–86.

17. Büssing A., Bissels T., Fuchs V. & Perrar K.-M. A dynamic model of work satisfaction // *Qualitative approaches. Human Relations*. 1999. № 52 (8). P. 999–1028.

18. Dahlgaard-Park Su Mi. Core values – the entrance to human satisfaction and commitment // *Total Quality Management & Business Excellence Journal*. 2012. Vol. 23. № 2. P. 125–140.

19. Locke E. A., Latham G. P. *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, 1990.

20. Walker A. S., Sorce P. A. *Correlates of Job Satisfaction of Early Career Employees in Printing and Publishing Occupations. A Research Monograph of the Printing Industry Center at RIT Rochester*, 2009.

## References

1. Aliev V. G. *Organisationnoe povedenie. [Organisational behaviour]*. Moscow, 2004. 310 p. (In Russian)

2. Astashova O. *Barometr motivacii personala kompanii. [The barometer of the company staff motivation]. *Biznes bez problem. Personal. [Business without problem. Personnel]*. 2002. № 11. P. 38–43. (In Russian)*

3. Barmakova N. *Udovletvorennost' personal: vremja ocenit'. [Staff satisfaction: time to estimate]. *Spravochnik po upravleniu personalom. [Manual for personnel management]*. 2009. № 11. P. 86–89. (In Russian)*

4. Bondarenko V. V. *Povishenie effektivnosti upravlenia trudovimi resursami v usloviach modernisatii i perehoda ekonomiki na innovacionnyy puy pasvitiia. [The increasing of the efficiency of the human resources management in the terms of modernization and economy transformation to the way of innovation]*. Penza, Publishing House RIO VZFJeI. 2012. 170 p. (In Russian)

5. Korotcov E. M. *Upravlenie chelovecheskim kapitalom: jeffektivnost', delovaja reputacija, kreativnyj potencial. [The management of the human capital: efficiency, business reputation, creative potential]. *Problemi teorii i praktiki upravlenia. [The problems of the management theory and practice]*. 2010. № 4. P. 18–30. (In Russian)*

6. Kulagin O. *Ocenka udovletvorennosti personala. [Staff satisfaction estimation]. *Spravochnik po upravleniu personalom. [Manual for personnel management]*. 2009. № 8. P. 56–60. (In Russian)*

7. Novatorov E. *Audit vnutrennego marketinga metodom «vazhnost'-ispolnenie». [The audit of the internal marketing on the base of the method «importance-performance»]. *Marketing v Rossii i zarubezhom. [Marketing in Russia and abroad]*. 2006. № 3. P. 40. (In Russian)*

8. *Obzor kljuchevyh bespokojstv prepodavatel'skogo soobshhestva: rezul'taty oprosa prepodavatelej NIU VShJe. [The survey of the key anxieties of the university teachers: the results of the questioning of the Higher school of Economics teachers]. *Academicheskay sreda. [Academic sphere]*. 2014. № 3. P. 1–3. (In Russian)*

9. *Rukovodstvo dlja uchastnikov konkursa «Sistemy kachestva podgotovki vypusnikov obrazovatel'nyh uchrezhdenij professional'nogo obrazovaniya». [Guid-*

ance for participants in the competition «The quality systems of the student training in universities». Federal'naja sluzhba po nadzoru v sfere obrazovanija i nauki. [Federal Education and Science Supervision Service]. Moscow, Publishing House of Standards. 2012. 31 p. (In Russian)

10. Salimova T., Novokreshchenova N. Udovletvorennost' personala vuza v sisteme sostavljajushhix kachestva trudovoj zhizni. [University staff satisfaction in the system of the quality of personnel life components]. *Kachestvo. Innovacii. Obrazovanie. [Quality. Innovations. Education]*. 2013. № 10. P. 3–8. (In Russian)

11. Skripko L. E. Izuchenie predpochtenij rabotnikov i ih otnoshenija k rabotodateljam. [The study of the staff demands and their relation to employers]. *Kadrovik. [HR manager]*. 2012. № 2. P. 96–104. (In Russian)

12. SMK-DP-4.1.-F-02. [Quality management system document 4.1.-F-02]. Otchet o rezul'tatah monitoringa udovletvorennosti potrebitelej. [The report on the stakeholders satisfaction monitoring]. Belgorod, 2012. 118 p. (In Russian)

13. SMK. DP 7.2.1-01-2010. [Quality management system document 7.2.1-01-2010]. Vzaimodejstvie s zainteresovannymi storonami. [Relationships with stakeholders]. Saransk, 2010. 69 p. (In Russian)

14. SMK STO. 8.2.02-09. [Quality management system document 8.2.02-09]. Monitoring udovletvorennosti zainteresovannyh storon. [Stakeholders satisfaction monitoring]. Moscow, 2009. 31 p. (In Russian)

15. Sokolova L. Formirovanie podsistemy izmereniya i analiza udovletvorennosti i вовлеченности персонала в processy sistemy menedzhmenta kachestva obrazovatel'noj organizacii. [The formation of the staff satisfaction and involvement system in the quality management system]. Tambov, Tambovskij gosudarstvennyj tehniceskij universitet. [Tambov State technical University]. 2009. 124 p. (In Russian)

16. Aziri B. Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*. 2011. Vol. 3. Issue 4. P. 77–86. (Translated from English)

17. Büssing A., Bissels T., Fuchs V. & Perrar K-M. A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*. 1999. № 52 (8). P. 999–1028. (Translated from English)

18. Dahlgaard-Park Su Mi. Core values – the entrance to human satisfaction and commitment. *Total Quality Management & Business Excellence Journal*. 2012. Vol. 23. № 2. P. 125–140. (Translated from English)

19. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance, Prentice Hall, 1990. (Translated from English)

20. Walker A. S., Sorce P. A. Correlates of Job Satisfaction of Early Career Employees in Printing and Publishing Occupations. A Research Monograph of the Printing Industry Center at RITRochester, 2009. (Translated from English)