

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/107EVN515.pdf>

DOI: 10.15862/107EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/107EVN515>)

УДК 331

Соловцова Марина Станиславовна
ФГБОУ ВПО «Академия гражданской защиты МЧС России»
Россия, г. Химки¹
Старший преподаватель кафедры «Экономики, финансов и менеджмента»
E-mail: msolovtsova@bk.ru

Инновационные подходы к повышению эффективности стимулирования труда персонала высших учебных заведений

¹ 141435, Московская обл., г. Химки, микрн. Новогорск, Академия гражданской защиты МЧС России

Аннотация. Статья посвящена анализу и внедрению инновационных подходов к стимулированию труда преподавателей высших учебных заведений в Российской Федерации. Данные подходы включают в себя введение гибкой системы формирования гарантированной части вознаграждения, при расчете которой учитываются не только базовый статус работника, но и его индивидуальные характеристики, таким образом, предложенная система материального стимулирования работников вузов будет способствовать росту профессионализма и повышению уровня материального стимулирования. Другим инновационным подходом является введение новой структуры формирования премиальной части материального вознаграждения, которая основывается на дифференцированном подходе к вкладу того или иного сотрудника и его индивидуальным достижениям и результатам. Еще одним инновационным подходом является применение объективной системы контроля в оценке работников, в том числе со стороны потребителей образовательных услуг – студентов и курсантов, показывающей взаимосвязь личного вклада преподавателя, с уровнем выполнения поставленных задач. Внедрение предложенных инновационных подходов к совершенствованию системы стимулирования труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений, при правильно разработанной политике мотивации труда позволят не только повысить качественный уровень материального благосостояния работников, но и обеспечить мотивирующую функцию, побуждающую сотрудников к профессиональному развитию, которое в свою очередь окажет влияние на качество образования и соответственно на эффективность деятельности организации.

Ключевые слова: стимулирование труда; инновационные подходы к оплате труда; материальное вознаграждение; научно-педагогические работники высших учебных заведений.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Соловцова М.С. Инновационные подходы к повышению эффективности стимулирования труда персонала высших учебных заведений // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015)
<http://naukovedenie.ru/PDF/107EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/107EVN515

Компетентность сотрудников учреждений высшего профессионального образования в области научной и образовательной деятельности определяет инновационную трудовую деятельность.

Основой такой деятельности является материальное стимулирование к выполнению задач, которые стоят перед сотрудниками данных образовательных учреждений.

Инновационная составляющая труда в высших учебных заведениях выводит на одно из первых мест постоянное совершенствование профессиональных компетенций сотрудников. Понятно, что место вуза в рейтинге определяется профессиональным уровнем его сотрудников, а, следовательно, инновационностью их труда, способностью быстро реагировать на изменения, происходящие на рынке образовательной деятельности. Неотъемлемыми факторами конкурентоспособности ВУЗов и его сотрудников является постоянное стремление к повышению своей квалификации, которое должно активно стимулироваться.

Другим важным фактором инновационной составляющей является самостоятельное выполнение задач сотрудниками, то есть чем выше уровень знаний сотрудника, тем важнее самостоятельность в принятии того или иного решения. В условиях динамично меняющегося рынка самостоятельность сотрудников должна возрастать все больше и больше.

Самостоятельность в принятии решений и личная ответственность за них является формой выражения индивидуальной трудовой мотивации сотрудника.

Соответственно, работники, которые стремятся к самостоятельному обновлению своих знаний и навыков, ожидают материального поощрения за рост квалификации. Поэтому одной из целей материального стимулирования является побуждение сотрудников к профессионально-квалификационному продвижению.

Ниже приведем инновационные, на наш взгляд, подходы по совершенствованию эффективности системы стимулирования в высших учебных заведениях.

Совершенствование системы стимулирования труда сотрудников целесообразно начать с ее подготовки. По результатам проведенных нами исследований большая часть опрошиваемых работников свидетельствует, что отсутствует взаимосвязь между заработной платой и фактическим объемом выполненных работ. Бытует мнение о том, что выплачиваемая заработная плата, которая является основой вознаграждения за выполненную работу, способна только удерживать сотрудника на рабочем месте, но не стимулировать его к результативному труду.

Кроме того, практически отсутствует взаимосвязь оклада сотрудника с его трудовыми достижениями, также большим минусом является статичность окладов, которая не может в полной мере учесть личностные характеристики сотрудников.

Мы полагаем, что рационально построенная система оплаты труда работников способна увеличить его результативность. Поэтому, считаем целесообразным при расчете материального вознаграждения в вузах образования использовать базовый уровень оплаты труда.

Базовый уровень предполагает деление оплаты труда сотрудника в соответствии с его трудовыми данными. При применении базового уровня за его основу будет браться квалификационная категория, к которой относится сотрудник, а также личностные характеристики и достигнутые результаты в трудовой деятельности.

Размер базового уровня должен оговариваться при приеме на работу и прописываться в трудовом договоре, в него могут вноситься изменения при переводе сотрудника в другое

подразделение высшего учебного заведения, а также в процессе осуществления кадровой ротации.

Для более правильной роли базовой составляющей материального вознаграждения, рекомендуем использовать систему грейдов, в которую нужно заложить разделение окладов сотрудников.

Выделим составляющие базовой системы оплаты труда:

1. первоначальный базовый уровень оплаты труда;
2. коэффициент индивидуальных характеристик;
3. показатель индивидуальных достижений и результатов.

Введем понятие первоначального базового уровня, которое будет выступать переменной составляющей при расчете базового оклада сотрудника и зависеть от структурного подразделения высшего учебного заведения к которому он относится.

При установлении базового уровня оплаты труда сотрудников центров дополнительного образования, важно учесть рыночную ставку заработной платы и существующий уровень инфляции.

Ниже представим формулу, которая объединяет в себе все факторы, для расчета базового уровня материального вознаграждения:

$$B_y = P_{By} + ((D_{By} * K_{ИХ}) + (D_{By} * K_{ИДР}/100)), \quad (1)^2$$

где:

B_y - базовый уровень материального вознаграждения;

P_{By} - первоначальный уровень оплаты труда, определяемый уровнем грейда (статусом) преподавателя, например, старший преподаватель или доцент;

$K_{ИХ}$ — коэффициент индивидуальных характеристик преподавателя (примерные виды коэффициентов приведены в таблице 1);

$K_{ИДР}$ - коэффициент индивидуальных достижений и результатов преподавателя, таких как получение степени доктора наук, издание грифованного учебного пособия, монографии, научной статьи в издании рекомендованном ВАК РФ и т.п. определяемый руководством организации;

D_{By} – добавленный уровень оплаты труда, т.е. потенциальное приращение оплаты труда с учетом постоянного повышения квалификации сотрудника, освоения смежных профессий и т.п.

Таким образом, применение этой формулы, может создать определенный механизм материального и нематериального стимулирования труда научно-педагогических сотрудников высших учебных заведений.

Кроме вышеизложенного, считаем целесообразным необходимость учета индивидуальных характеристик сотрудников с целью повышения вариативности базового уровня оплаты труда.

² Разработана автором.

Коэффициентом индивидуальных характеристик сотрудника является показатель, который определяет степень деления первоначального базового уровня сотрудников, обладающих определенными трудовыми навыками.

Мы считаем, что внедрение данного коэффициента будет важной составляющей в обеспечении дифференцированного подхода в стимулировании труда молодых и высококвалифицированных специалистов, работающих в одной системе высшего образования.

Естественно, что высококвалифицированных специалистов, которые имеют большой стаж работы и реальные научно-педагогические достижения в образовательном процессе, важно выделить в системе материального вознаграждения, так как они являются ведущим звеном организации, способствуют привлечению новых студентов.

Внедрение коэффициента индивидуальных характеристик поможет в определении уровня оплаты труда, а также будет способствовать привлечению и удержанию специалистов, обладающих специальными знаниями в данной предметной области.

В таблице 1 приведем пример структуры формирования коэффициента индивидуальных характеристик.

Таблица 1

Формирование коэффициента индивидуальных характеристик сотрудников высших учебных заведений

| Индивидуальная характеристика | Коэффициент |
|--|--------------------|
| Опыт работы в учебных заведениях высшего профессионального образования | 0,05 |
| Наличие ученой степени или ученого звания (кандидата наук, доктора наук, доцента или профессора) | 0,03 |
| Отсутствие нарушений трудовой дисциплины (опозданий) | 0,02 |
| Дополнительно проявленная инициатива в работе со слушателями (организация практического занятия на производстве) | 0,01 |
| Итого | 0,11 |

Руководство высшего учебного заведения должно определить наиболее весомые характеристики для каждой определенной группы сотрудников и соответствующий коэффициент к первоначальному базовому уровню.

Следовательно, сотрудникам, которые отвечают всем требованиям присваивается определенный коэффициент индивидуальных характеристик.

В таблице 2 приведем пример структуры формирования коэффициента индивидуальных достижений сотрудников.

Таблица 2

Формирование коэффициента индивидуальных достижений и результатов сотрудников

| Индивидуальная характеристика | Коэффициент |
|---|--------------------|
| Количество печатных трудов | 0,04 |
| Количество учебников и учебных пособий (в т.ч. с грифом) | 0,03 |
| Количество монографий | 0,03 |
| Количество научных статей в отечественных и зарубежных изданиях (в т.ч., в журналах рекомендованных ВАК РФ) | 0,02 |
| Повышение квалификации в базовой или смежной области деятельности за последние 2 года | 0,01 |
| Итого | 0,13 |

Структура индивидуальных достижений устанавливается руководством высших учебных заведений и может меняться в зависимости от ценностных ориентаций руководства, стиля управления, опыта и традиций конкретного вуза.

Показатель индивидуальных достижений и результатов направляет и развивает трудовую активность, профессиональные навыки, снижает текучесть кадров, а также ориентирует сотрудников на максимальное достижение в работе.

При введении данного показателя в расчет базового уровня оплаты труда, предполагается ежегодный пересмотр уровня заработной платы в зависимости от тех результатов и профессиональных навыков, которых достигли сотрудники.

При работе с данным показателем необходимо составить, так называемый, перечень позиций. Этот перечень будет в корне отличаться от должностной инструкции сотрудника.

Главное отличие заключается в четкой конкретизации обязанностей, а также в ведении учета личностных показателей (профессиональные навыки и умения, добавление новых обязанностей и т.д.).

Полагаясь на этот перечень, в итоге будет составляться список критериев, который в полной мере отразит фактическое развитие сотрудника. По итогам учебного года, будут подведены результаты в баллах, которые необходимо учесть при формировании базового уровня оплаты труда или иного материального вознаграждения.

Данное инновационное предложение представляет собой систему материального стимулирования, которая может быть изменена в зависимости от запросов рынка труда. Главным в данной системе является не допущение большого дифференцированного разрыва в оплате труда сотрудников в рамках одного подразделения, чтобы не вызывать межличностных конфликтов.

Таким образом, на базовый уровень оплаты труда будут оказывать влияние, как характеристики трудовой деятельности сотрудника, так и его личностные показатели (профессиональные навыки, наличие научной степени, опыт и стаж работы).

Поэтому, сначала целесообразно установить базовый уровень оплаты труда, а затем с учетом личностных характеристик откорректировать его с учетом установленного коэффициента.

Важно учесть не только те характеристики, которыми обладает сотрудник на определенный момент, но и его профессиональные достижения в будущем, так как это является залогом успешного развития высшего учебного заведения.

Предлагаемая система стимулирования может найти свое применение в тех высших учебных заведениях, где происходит постоянное совершенствование кадров, применение

новых образовательных технологий, что является неотъемлемой частью современного рынка образования.

Предложенная система является также механизмом горизонтального карьерного роста, что особенно важно для преподавателей вузов. Данная система вполне динамична, так как в полном объеме может учесть личные результаты и достижения сотрудников.

В качестве еще одного инновационного подхода к совершенствованию системы материального вознаграждения предлагаем ввести систему стимулирующих выплат, составляющих переменную часть оплаты труда и связанных с оценкой профессиональных качеств преподавателя, приведенной в таблице 1.

Практика показывает, что начисление стимулирующих выплат происходит по результатам решения конкретной задачи (например, при разработке какого – либо механизма реализации образовательного процесса, при качественном выполнении какой-либо работы и т.п.).

На сегодняшний день проблема комплексного построения системы материального стимулирования достаточно остра, но, в то же время, она должна отвечать требованиям гибкости и оперативности.

Переменная часть системы трудового вознаграждения должна полностью учитывать конечный результат деятельности всего коллектива и отдельный вклад сотрудника, давать стимул творческой активности сотрудников и повышать мотивацию сотрудников.

Ниже приведем диаграмму составляющих переменной части системы вознаграждения.



Рисунок 1. Основные части переменной составляющей вознаграждения преподавателей вузов (разработан автором)

Как видно из рисунка переменная часть системы вознаграждения состоит из трех элементов:

1. доплата за качественное исполнение плановых показателей (отсутствие нарушений трудовой дисциплины, отсутствие претензий со стороны студентов) – выплата сотрудникам производится по окончании месяца за добросовестно выполненную работу;
2. выплата дополнительных бонусов - возможна при превышении уровня задач, стоящих перед сотрудниками (в случае стимулирования преподавателей –

наличие положительных отзывов со стороны подавляющего большинства студентов);

3. индивидуальная премия за внесенный вклад в образовательный процесс (использование элементов дистанционного обучения, применение интерактивных образовательных технологий, проведение ролевых игр и т.п.), главной задачей индивидуальной премии является стимулирование работников к повышению эффективности деятельности, проявлению творческой инициативы.

При расчете индивидуальной премии создается отдельный бонусный фонд, и руководство высшего учебного заведения принимает решение по уровню выплат тому или другому сотруднику.

Подводя итог, отметим, что при создании такой системы материального вознаграждения будут учтены все составляющие трудовой деятельности преподавательского состава, а именно, вознаграждение за качественно выполненную работу, за перевыполнение поставленных задач, а также за инициативу, приносящую положительный образовательный эффект.

Важно помнить, что неотъемлемой частью премирования является понимание самим работником сферы образования того за достижение каких именно результатов, он получает вознаграждение.

При формировании системы вознаграждений и осуществлении выплат важно не совершать следующих ошибок, сложившихся в стереотипном сознании многих работников сферы образовательных услуг в рыночных условиях нашей страны:

1. выплата – дополнительный стимул – в данном случае вознаграждение воспринимается как своеобразный подарок руководства и премия перестает стимулировать сотрудника на достижение эффективных результатов деятельности;
2. гарантированная премия (квартальная, месячная) – в этом случае работник начинает воспринимать вознаграждение как неотъемлемую часть своей заработной платы и соответственно с течением времени у него пропадает стимул к дальнейшим достижениям в будущем;
3. недостижимая премия – то есть руководством поставлена слишком высокий уровень достижения результата, и такая премия способна лишь демотивировать сотрудников, так как нарушается базовый принцип стимулирования – доступность вознаграждения.

Эффективность системы материального вознаграждения зависит от справедливой оценки со стороны персонала и от того, насколько премиальная выплата связана с эффективными результатами труда. Очень часто руководство, не желая проводить разделение оплаты труда на составные части, предпочитает проводить учет всех сотрудников, выполняющих аналогичную работу, без учета вклада отдельных сотрудников.

Поэтому, для изменения существующего положения вещей в области материального вознаграждения, при котором отсутствует индивидуальная составляющая оценки вклада каждого сотрудника, выплата премии должна исходить из эффективности труда каждого сотрудника в зависимости от конечного результата деятельности либо отдельного подразделения, или всего образовательного учреждения.

Таким образом, нами были предложены инновационные методы стимулирования сотрудников высших учебных заведений, к которым можно отнести:

1. введение гибкой системы формирования гарантированной части вознаграждения, при расчете которой учитываются не только базовый статус работника, но и его индивидуальные характеристики; предложенная система материального стимулирования работников высших учебных заведений способствует росту профессионализма и одновременно повышает уровень выплачиваемого трудового вознаграждения;
2. введение новой структуры формирования премиальной части материального вознаграждения, которая основывается на личном подходе к вкладу того или иного сотрудника и его индивидуальным достижениям и результатам;
3. применение объективной системы контроля в оценке работников, в том числе со стороны потребителей образовательных услуг – студентов и слушателей, что в полной мере отражает взаимосвязь личного вклада сотрудника, с уровнем выполнения поставленных задач.

Предложенные инновационные подходы к совершенствованию системы стимулирования научно-педагогических работников высших учебных заведений, при их грамотном внедрении позволят не только повысить уровень благосостояния работников, но и обеспечить мотивирующую функцию, побуждающую сотрудников к профессиональному развитию, которое в свою очередь окажет влияние на качество образования и соответственно на эффективность деятельности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Владимиров В.В., Кувалдин Ю. Стоимость обучения и оплата труда преподавателей // Высшее образование в России. - 2009. - №6.
2. Дудин М.Н., Шапиро С.А. Инновационные технологии в сфере управления образовательным процессом М.: Ученые записки РАП, выпуск XVII, 2009.
3. Жуков А.Л. Аудит стимулирования труда и мотивации персонала. – М.: «Труд и социальные отношения», 2009, №11.
4. Корольков В. Кадровая ситуация в высшей школе: тенденции и проблемы// Высшее образование в России. - 2000. - №6.
5. Красильникова И.В. Модернизация системы высшего профессионального образования в соответствии с потребностями современного рынка труда. // Дисс. ... к.э.н. – М.: 2012.
6. Кязимов К.Г. Формирование и развитие инновационной образовательной среды вуза. Монография. М.: ИД «АТИСО», 2012.
7. Мухамядиярова Г.М. Совершенствование мотивации и стимулирования труда персонала высших учебных заведений: диссертация ... кандидата экономических наук: М.: 2005.
8. Римская О.Н. Совершенствование стимулирования труда профессорско-преподавательского персонала вуза в системе менеджмента качества: автореферат дис. ... кандидата экономических наук, Томск, 2007.
9. Самраилова Е.К. Повышение качества образования в условиях глобализации// Материалы межвузовской научно–практической конференции «Молодежная политика РФ: направление развития». — М.: АТиСО, 2004.
10. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. 3-е издание, доп. и перераб. М.: КНОРУС, 2015.

Рецензент: Сергей Александрович Шапиро, к.э.н., доцент, профессор кафедры «Управления персоналом», «Российская академия предпринимательства».

Solovtsova Marina Stanislavovna
Civil Defence Academy (CDA) EMERCOM of Russia
Russia, Khimki
E-mail: msolovtsova@bk.ru

Innovative approaches to improve the efficiency of the personnel labor stimulation in the higher educational institutions

Abstract. This article deals with analysis and implementation of innovative approaches to the stimulation of teacher labor in the higher educational institutions in the Russian Federation. These approaches include the introduction of a flexible system of forming the guaranteed part of compensation, calculation of which takes into account not only the basic status of worker, but also his individual characteristics. Thus the proposed system of material incentives for workers of universities will promote increase in professionalism and improvement of the material incentives. Another innovative approach is the introduction of a new structure of forming premium part of material incentives, which is based on a differentiated approach to the contribution of one worker or another and his personal achievements and results. One more innovative approach is the use of objective control system in the evaluation of workers, including those on the part of educational service consumers - students and cadets, that shows the relationship of the personal contribution of a teacher with the level of assigned task execution. Implementation of the proposed innovative approaches to improve the stimulation system of the teaching staff of the higher educational institutions with a properly designed policy of labor motivation will not only improve the quality level of the workers' material welfare, but also provide a motivating function, inducing staff to professional development, followed by impact on the quality of education and consequently the operating efficiency of organization.

Keywords: stimulation; innovative approaches to remuneration of labor; material incentives; academic staff of higher educational institutions.

REFERENCES

1. Vladimirov V.V., Kuvaldin Yu. Stoimost' obucheniya i oplata truda prepodavateley // Vyshee obrazovanie v Rossii. - 2009. - №6.
2. Dudin M.N., Shapiro S.A. Innovatsionnye tekhnologii v sfere upravleniya obrazovatel'nym protsessom M.: Uchenye zapiski RAP, vypusk XVII, 2009.
3. Zhukov A.L. Audit stimulirovaniya truda i motivatsii personala. – M.: «Trud i sotsial'nye otnosheniya», 2009, №11.
4. Korol'kov V. Kadrovaya situatsiya v vysshey shkole: tendentsii i problemy// Vyshee obrazovanie v Rossii. - 2000. - №6.
5. Krasil'nikova I.V. Modernizatsiya sistemy vysshego professional'nogo obrazovaniya v sootvetstvii s potrebnostyami sovremennogo rynka truda. // Diss. ... k.e.n. – M.: 2012.
6. Kyazimov K.G. Formirovanie i razvitie innovatsionnoy obrazovatel'noy sredy vuza. Monografiya. M.: ID «ATISO», 2012.
7. Mukhamyadiyarova G.M. Sovershenstvovanie motivatsii i stimulirovaniya truda personala vysshikh uchebnykh zavedeniy: dissertatsiya ... kandidata ekonomicheskikh nauk: M.: 2005.
8. Rimskaya O.N. Sovershenstvovanie stimulirovaniya truda professorsko-prepodavatel'skogo personala vuza v sisteme menedzhmenta kachestva: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk, Tomsk, 2007.
9. Samrailova E.K. Povyshenie kachestva obrazovaniya v usloviyakh globalizatsii// Materialy mezhvuzovskoy nauchno–prakticheskoy konferentsii «Molodezhnaya politika RF: napravlenie razvitiya». — M.: ATiSO, 2004.
10. Shapiro S.A. Osnovy trudovoy motivatsii. 3-e izdanie, dop. i pererab. M.: KNORUS, 2015.