

УДК 378.12:331.101.38

О.В. Дмитриева

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ВУЗА НА ОСНОВЕ ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Предложена система стимулирования сотрудников вуза, включающая как материальные, так и нематериальные стимулы. Рассмотрена модель трудового коллектива в виде двухуровневой системы, приведены целевые функции сотрудников и ограничения по размеру фонда стимулирования сотрудников.

Ключевые слова: система стимулирования, вуз, ППС, заработная плата, фонд стимулирования, материальное и нематериальное стимулирование.

O.V. Dmitrieva
**THE BUILDING OF INCENTIVE
SCHEME FOR THE HIGHER
EDUCATIONAL ESTABLISHMENT
EMPLOYEES ON THE BASE OF
ACHIEVED TASKS**

The author proposed an inspiration scheme for university employees. The scheme includes using both material and spiritual stimuli. Article examines a model of staff as two-tiered system, also article provides objective functions for employees and limit of inspiration fund.

Key words: incentive scheme, higher educational establishment, teaching staff, salary, incentive fund, financial and non-financial incentive.

Основной ресурс вуза представляют собой сотрудники, с помощью которых обеспечивается всестороннее развитие вуза. Эффективное развитие вуза во многом зависит от сотрудников, их желаний, стремлений, готовности к изменениям, т.е. развитие вуза невозможно без постоянного совершенствования самого персонала. Для того, чтобы повысить мотивацию сотрудников система стимулирования должна включать как материальное, так и нематериальное стимулирование, поскольку каждый человек имеет множество по-

требностей, в том числе и финансовое благополучие. Материальная мотивация удовлетворяет только одну потребность. Смысл мероприятий по нематериальной мотивации состоит в том, чтобы выявить другие потребности работника и удовлетворить их (в соответствии с возможностями вуза). Человек должен иметь уверенность, что его усилия будут признаны и вознаграждены, а также быть довольным ценностью вознаграждения.

Таким образом, целесообразно подходить к вопросам стимулирования сотрудников вуза в зависимости от результатов их деятельности по заранее установленным параметрам и с применением количественных методов, которые позволяют рассчитать размер материального вознаграждения. Внедрение системы стимулирования, основанной на прямой зависимости от деятельности персонала, позволит повысить эффективность использования ресурсов, мотивировать персонал к самосовершенствованию.

Чтобы достичь максимально возможного удовлетворения потребностей всех сотрудников при внедрении системы стимулирования, необходимо использовать способы стимулирования каждого конкретного человека

индивидуально. Поэтому предложенная система является личностно

Форма опроса работников вуза

Наименования стимула	Процент, %
1	
....	
N	
Итого	100%

ориентированной и учитывает индивидуальность каждого сотрудника. Система включает два этапа:

1. Составляется список мотивирующих стимулов, которые вуз способен предложить сотрудникам.

2. Каждый сотрудник рассматривает предложенные варианты материального стимулирования и определяет для себя список наиболее подходящих предлагаемых вузом благ, на момент опроса. Форма опроса приведена в таблице. Далее сотрудник распределяет сколько процентов от персональной надбавки (рассчитанной исходя из результативности труда) будет направлено на финансирование выбранных им благ.

Такие опросы целесообразно повторять ежегодно, поскольку и потребности сотрудников и возможности вуза со временем меняются. Таким образом, структура системы стимулирования в вузе, включает формы, приведенные на рисунке.

В заработной плате сотрудников вуза можно выделить постоянную (оклад и надбавки, регламентируемые бюджетным фондом оплаты труда) и переменную части (стимулирующие надбавки из внебюджетных средств или из экономии по бюджетному фонду заработной платы).

Представим модель трудового коллектива в вузе в виде двухуровневой системы, состоящей из центра (руководства вуза) и ППС (активных элементов). Предположим, что по ре-

зультатам своей деятельности преподавательский персонал получает надбавку к заработной плате из фонда стимулирования. Фонд стимулирования распределяется между сотрудниками вуза полностью. Будем считать, что q – показатель, характеризующий квалификацию ППС (соответствует разряду по штатному расписанию, ученому званию и ученой степени). Чем больше значение показателя q_i , тем выше квалификация i -того преподавателя. Для оценки результатов деятельности введем индивидуальный оценочный показатель, который зависит от результата труда (x_i), то есть $U(x_i)$. Показатель $U(x_i)$ учитывает достижения сотрудников по направлениям: квалификационный потенциал, учебная и научная работа, методическая работа и работа со студентами. Показатель $U(x_i)$ устанавливается согласно методике расчета рейтинга преподавателя, действующей в вузе.

Фонд стимулирования (F) распределяется между элементами на основе отношения $\frac{U(x_i)}{\sum_{i=1}^L U(x_i)}$, так как фонд стиму-

лирования распределяется полностью, то стимулирующая надбавка i -того сотрудника определяется $\frac{U(x_i)}{\sum_{i=1}^L U(x_i)} \cdot F$.

Зарплата i -того сотрудника ZP_i будет складываться из двух составляющих: основной ($O(q_i)$), согласно штатному расписанию, и надбавки, которая будет зависеть от результативности труда и выплачиваться исходя из финансовой ситуации в вузе - ежемесячно, либо периодически (раз в год, раз в семестр) из специально образованного для этих целей фонда стимулирования.

$$3\Pi_l = O(q_l) + \frac{F}{\sum_{l=1}^L U(x_l)} \cdot U(x_l). \quad (1)$$



Рис. 1. Схема системы стимулирования в вузе

Заработная плата l -го сотрудника определяется по формуле

Предположим, что каждый активный элемент оценивает полученное вознаграждение не по стимулирующей надбавке, а по результатам сравнения размера надбавки с возможным альтернативным заработком. Обозначим за p – разницу в оплате результатов труда l -го сотрудника между вузом, где работает сотрудник и каком-либо другом вузе (предположим, что размер p для всех сотрудников одинаков). Для сотрудника наиболее предпочтительной является ситуация, когда $p \rightarrow 0$.

Представим целевую функцию l -го сотрудника в виде:

$$3\Pi_l = O(q_l) + \frac{F}{\sum_{i=1}^L U(x_i)} \cdot U(x_l) + x_l \cdot p \rightarrow \max. \quad (2)$$

Итак, каждый сотрудник вуза стремится максимизировать свой доход с учетом упущенного возможного альтернативного заработка.

Из (2) следует, что целевая функция каждого сотрудника зависит как от результатов труда l -го сотрудника, так и от результатов, достигнутых всеми членами преподавательского коллектива.

Таким образом, ситуацию можно рассматривать как игру L лиц с функцией выигрыша в виде (2). Для оценки функционирования системы используем суммарный показатель эффективности в ситуации равновесия по Нэшу [109]. Для нахождения оптимального значения показателя $U(x)$ в ситуации равновесия по Нэшу нужно решить

$$\frac{\partial 3\Pi_l}{\partial x_l} = \frac{\sum_{i=1}^L U(x_i) - U(x_l)}{(\sum_{i=1}^L U(x_i))^2} \cdot F - p = 0. \quad (3)$$

Из формулы (3) найдем оптимальное значение оценочного показателя для l -го сотрудника:

$$U^*(x_l) = \frac{F \cdot (L-1)}{p \cdot L^2}. \quad (4)$$

Из (4) видно, что чем больше фонд стимулирования сотрудников, тем больше значение показателя $U^*(x_l)$. Однако, начиная с некоторого размера фонда стимулирования прекращается рост показателя $U^*(x_l)$, так как каждый человек ограничен в силу своих физических возможностей. Обозначим за $U^m(x_l)$ максимальный оценочный показатель, которого может достичь l -тый преподаватель, $U^m(x_l)$ для всей системы одинаков, причем $U^m(x_l) \geq U^*(x_l)$.

Из формулы (4) определим максимальный размер фонда стимулирования (F^m), который будет стимулировать всех сотрудников на достижение максимально возможных оценочных показателей:

$$F^m = \frac{L^2 \cdot p \cdot U^m(x_l)}{(L-1)}. \quad (5)$$

Дальнейшее увеличение размера фонда стимулирования не даст никакого результата, так как люди не могут работать выше своих физических возможностей.

Показатели деятельности вуза условно можно объединить в две группы:

- активные, зависящие от результатов труда ППС: подготовка кадров (подготовка специалистов, аспирантура, эффективность аспирантуры, подготовка кадров высшей квалификации); производство и апробация знаний и технологий (госзаказ на научные исследования, конкурентность прикладной науки, производство прикладной науки, производство учебной литературы, конкурентность учебно-производственной деятельности);

- пассивные, независящие от действий ППС: материальная и информационная база (обеспеченность учебно-лабораторной базой, обеспеченность инструментальной базой, обеспечен-

ность компьютерной базой, обеспеченность библиотечными фондами); социально-культурная база (обеспеченность местами в общежитиях, обеспеченность общественным питанием, санаторно-профилактическая база, спортивная база).

$$ПД = ПД^p + ПД^i, \quad (6)$$

где $ПД^p$ – активные показатели деятельности вуза; $ПД^i$ – пассивные показатели деятельности вуза.

Размер свободных денежных средств ($П$) может распределяться следующим образом: на стимулирование роста показателей деятельности вуза, зависящих от действий ППС ($S(ПД^p)$) целесообразно выделять средств более чем F^{\min} ($S(ПД^p) \leq F^{\min}$) тогда на стимулирование роста прочих показателей деятельности вуза ($S(ПД^m)$):

$$S(ПД^m) \leq П - F^{\min}. \quad (7)$$

Следует учесть возможность возникновения такой ситуации, когда невозможно все свободные средства направить на стимулирование роста рейтинга вуза, так как может потребоваться часть средств направить на текущие нужды вуза $S(T_n)$, тогда:

$$S(ПД^m) \leq (П - S(T_n)) - F^{\min}. \quad (8)$$

Предложенная система имеет две основных составляющих материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование можно разделить на прямое материальное стимулирование и социальное стимулирование.

1. Прямое материальное стимулирование представляет собой надбавку к заработной плате в денежном выражении. Помимо регулярной надбавки к заработной плате целесообразно использовать в качестве стимулирования вручение единоразовых премий и ценных подарков за достижения в работе, а также при поздравлении по случаю праздников и юбилеев.

2. Социальное стимулирование.

Важную роль в долгосрочном стимулировании работников к эффективной работе играют социальные блага.

- дополнительное медицинское страхование, страхование жизни и имущества, помимо обязательного медицинского страхования, по желанию сотрудников вуз может оплачивать дополнительное страхование с заключением индивидуального договора ежегодно. Отчисления на страховку производятся ежемесячно;

- организация питания, по количеству работников, выбравших данный вид стимулирования на определенную сумму ежедневно формируется комплексный обед, включающий первое, второе и третье. Выдача обедов производится при предъявлении специальных жетонов, которые выдаются сотрудникам ежемесячно;

- оплата туристических и санаторных путевок. Для всех желающих предлагается несколько вариантов поездок как индивидуальных, так и семейных. В начале каждого календарного года сотрудникам необходимо выбрать из предлагаемого списка путевок, наиболее приемлемую для себя. Отчисления на оплату путевок переводятся в профсоюзный комитет сотрудников ежемесячно, в случае увольнения накопленная и неиспользованная сумма денег выдается сотруднику;

- организация досуга, в данном случае предполагается оплата абонементов на посещение бассейна, тренажерного зала, групп здоровья.

3. Стимулирование профессионального и карьерного роста представляет собой совокупность как материальных (оплата семинаров и дополнительного образования, поощрение защит диссертаций), так и нематериальных (перспектива повышения в должности) способов стимулирования.

В случае, если индивидуальной надбавки к заработной плате не достаточно для финансирования всего набора благ, выбранного сотрудником, то не достающая часть (с письменного заявления сотрудника) может оплачиваться за счет основной заработной платы.

4. Нематериальное стимулирование. В настоящее время помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы. В конце года согласно рейтингу преподавателей, сотрудникам, занявшим первое место присваиваются звания «Лучший преподаватель» по следующим категориям работающих: ассистент, старший преподаватель, доцент, профессор. Занявшие первые три места в каждой категории награждаются внутривузовскими отличительными знаками (медали – первое место, второе и третье место – значки). Помимо этого выделить лучших сотрудников целесообразно вручением грамот и размещением их портретов на доске почета. Целесообразно вместе с нематериальным поощрением награждать отличившихся сотрудников единоразовыми премиями и ценными подарками.

Формирование фонда стимулирования возможно осуществлять из трех источников:

- средства государственного бюджета (за счет экономии средств по статье «Оплата труда гражданских служащих» в случае не выполнения штатного расписания);

- средства, полученные от сдачи в аренду помещений вуза;

- внебюджетные средства (следует учесть, что в этом случае необходимо уплатить налог на прибыль в размере 24%).

Одним из путей поиска средств для финансирования фонда стимулирования - это проведение ряда маркетинговых мероприятий, заключающихся в анализе образовательных услуг, предоставляемых вузом; анализе конъюнктуры рынка образовательных услуг. Следствием проведения маркетингового анализа является установление обоснованной конкурентной стоимости образовательных услуг (но не ниже себестоимости подготовки специалистов). До сих пор стоимость подготовки специалистов по некоторым образовательным программам, устанавливается ниже себестоимости, то есть частично обучение производится за счет государственного бюджета и других образовательных программ. Таким образом, политика вуза, направленная на прекращение проведения образовательного процесса в убыток вузу, позволит сэкономить денежные средства и более рационально их использовать, в том числе и на финансирование фонда стимулирования.

Итак, разработанная система стимулирования сотрудников, основанная на индивидуальной результативности труда включает в себя как материальные, так и нематериальные способы стимулирования, что способствует мотивированию сотрудников на повышение квалификации и профессиональных качеств, а также интенсивности труда. ■■■

Коротко об авторе

Дмитриева О.В. – кандидат технических наук, Сибирский государственный индустриальный университет, ведущий экономист Управления информатизации, доцент кафедры экономики и менеджмента, dmtov@mail.ru