

УДК 622:378.6

О.В. Дмитриева, В.Н. Фрянов

**К ВОПРОСУ О СОЗДАНИИ СИСТЕМЫ
СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО
ПЕРСОНАЛА**

Разработана система стимулирования сотрудников вуза, основанная на индивидуальной результативности труда и включающая в себя как материальные, так и нематериальные способы стимулирования.

Ключевые слова: стимулирования сотрудников вуза, профессиональные качества, вуз.

Семинар № 8

Основной ресурс вуза представляют собой сотрудники, с помощью которых обеспечивается всестороннее развитие вуза. Соответственно, эффективное развитие вуза во многом зависит от сотрудников, их желаний, стремлений, готовности к изменениям, т.е. развитие вуза невозможно без постоянного совершенствования самого персонала [1, 2]. Существуют внутренние (материальные, моральные и социальные) и внешние стимулы (престиж, исследовательский дух, стремление к самоопределению) [3]. Для того, чтобы повысить мотивацию сотрудников система стимулирования должна включать как материальное, так и нематериальное стимулирование, поскольку каждый человек имеет множество потребностей, 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 уверен-

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

Таблица 1

Форма опроса работников вуза

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

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

2. Каждый сотрудник рассматривает предложенные варианты материального стимулирования и определяет для себя набор 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. Предлагается система стимулирования в вузе (рисунок).

Система стимулирования

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. 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). 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. 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



Структура системы стимулирования в вузе

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 достоящая 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 (медаль - 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 единовременными 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.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Вашурина Е.В.* Вопросы стратегического развития университетского персонала / Е.В. Вашурина // Университетское управление: практика и анализ. - 2005. - №4. - С. 87-87.

2. *Граблевская Ю.* Непрерывное обучение как ресурс организационного развития / Ю. Граблевская // Высшее обра-

зование в России. - 2007. - №11. - С. 146-148.

3. *Данилов Г.В.* Применение обобщающих характеристик деятельности преподавателя для формирования конкурентной среды в университете / Г.В. Данилов // Университетское управление: практика и анализ. - 2007. - №1. - С. 24-27.

Коротко об авторах

Дмитриева О.В. – кандидат технических наук, доцент каф. Экономики и менеджмента ГОУ ВПО «Сибирский государственный индустриальный университет», e-mail: dmtov@mail.ru

Фрянов В.Н. – доктор технических наук, профессор, зав. каф. Разработки пластмассовых месторождений ГОУ ВПО «Сибирский государственный индустриальный университет».