

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

Допущен (а) к защите:
зав. кафедрой «экономика»,
кандидат экономических наук,
доцент

З.А.Арынова
(подпись)

« ____ » _____ 20__ г

Магистерская диссертация

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-
ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА И
СОТРУДНИКОВ ВУЗА (НА ПРИМЕРЕ ИННОВАЦИОННОГО
ЕВРАЗИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА)**

специальность: 6М050600 - Экономика

Магистрант

(подпись)

М.И.Кнутас
(инициалы, фамилия)

Научный руководитель,
доктор экономических наук

(подпись)

Л.А.Фрезоргер
(инициалы, фамилия)

ПАВЛОДАР – 2012

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН**

ИННОВАЦИОННЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

М.И.Кнутас

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-
ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА И
СОТРУДНИКОВ ВУЗА (НА ПРИМЕРЕ ИННОВАЦИОННОГО
ЕВРАЗИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА)**

Магистерская диссертация на соискание
академической степени магистра менеджмента
по специальности 6М050600 - Экономика

ПАВЛОДАР – 2012

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические и практические основы организации стимулирования труда	
1.1 Классические и современные теории мотивации труда и их классификация	7
1.2 Содержание, роль, значение, методы системы материального стимулирования труда в высшей школе	17
1.3 Зарубежный опыт в стимулировании и мотивации персонала	26
2 Анализ содержания и организации стимулирования труда в высшей школе	
2.1 Система мотивации профессорско-преподавательского состава как показатель качества образования в высшей школе	36
2.2 Особенности применения нематериального стимулирования трудовой деятельности преподавателей и сотрудников высшей школы	41
2.3 Организация и анализ эффективности системы материального стимулирования труда в ИнЕУ	52
3 Совершенствование организационно-экономического механизма стимулирования преподавателей и сотрудников высшей школы	
3.1 Формирование системы стимулирования труда персонала высшей школы	66
3.2 Проектный менеджмент как эффективная форма мотивации персонала	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Сфера образовательных услуг является специфичной областью профессиональной деятельности по удовлетворению потребностей потребителей в высшем профессиональном образовании. ВУЗы больше не могут полагаться на традиционные источники финансирования. Они активно ищут финансовой поддержки у рынка, а значит, испытывают на себе воздействие конкурентных сил других ВУЗов.

Конкуренция становится важнейшей проблемой для ВУЗа. Менеджеры образования должны не только привлекать новых потребителей, но и адаптировать свои усилия к действиям конкурентов – университетов с исторически сложившейся репутацией, развитой материально-технической базой и мощной республиканской финансовой поддержкой.

Конкуренция таким образовательным учреждениям просто обязывает к узнаваемости торговой марки ВУЗа, усиление партнерских отношений с внутренней аудиторией, увеличение ее лояльности, расширение дополнительного и бизнес-образования, вывод на рынок новых предложений (специальностей), укрепление и расширение международного сотрудничества, разработки эффективных стратегий управления.

Сегодня в системе высшего образования происходят значительные изменения, среди которых: переход на многоуровневую систему профессионального образования на основе государственных образовательных стандартов, новые условия приема абитуриентов в ВУЗы, реформирование организационно-экономического механизма функционирования высшей школы, широкое распространение негосударственного сектора высшего образования. Все это усиливает конкурентную борьбу на рынке образовательных услуг.

На этом фоне в высшей школе наблюдаются негативные тенденции: уход наиболее квалифицированных преподавателей в другие области деятельности из-за недостаточной социальной и финансовой оценки их труда; замедление преемственности поколений в профессорско-преподавательских коллективах, постепенное их старение и неизбежное снижение общего уровня квалификации.

В связи с этим проблема создания эффективной системы стимулирования и мотивации труда преподавателей ВУЗов с целью сохранения высококвалифицированных кадров и привлечения в систему высшего профессионального образования молодых преподавателей, желающих и способных проводить научную и образовательную деятельность в стенах ВУЗов, развивать научные школы представляется весьма актуальной.

В сложившихся условиях целесообразна разработка методики и реализующего ее инструментария для создания эффективной системы стимулирования труда преподавателей высшей школы, основанной на моделях и позволяющей максимально учитывать вклад преподавателей в результаты деятельности ВУЗа, а также изменяющиеся направления и критерии оценки их деятельности.

Цели и задачи исследования. Цель диссертационного исследования

состоит в разработке методики формирования управленческих решений по вопросам стимулирования труда преподавателей высшей школы и реализующего ее инструментария в условиях внедрения усовершенствованной системы стимулирования труда, на примере Инновационного Евразийского Университета.

В соответствии с целью исследования в работе решены следующие задачи теоретического и практического характера:

- исследование и анализ особенностей трудовой деятельности преподавателей высшей школы и существующих методик стимулирования их труда;
- разработка методики формирования управленческих решений по вопросам стимулирования труда преподавателей и сотрудников высших учебных заведений;
- актуализация действующей модели, составляющей основу методики управленческих решений по вопросам стимулирования труда преподавателей и сотрудников высшей школы;
- разработка решений на основе практических рекомендаций для формирования эффективной системы стимулирования труда преподавателей высшей школы.

Объект исследования – система стимулирования труда сотрудников высшего учебного заведения.

Предмет исследования - трудовые процессы в высшей школе, методы и модели стимулирования труда персонала.

Научная новизна заключается в разработке методики и инструментария управленческих решений по вопросам стимулирования труда профессорско-преподавательского состава и сотрудников ВУЗа применительно к особенностям системы стимулирования труда.

Научная и практическая значимость исследования. Результаты исследования направлены на дальнейшее развитие и эффективное применение способов стимулирования профессорско-преподавательского состава и сотрудников учебных заведений высшего профессионального образования. А также в преподавании учебных курсов «Управление персоналом» и спецкурса «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

Публикации. По материалам диссертации опубликовано 2 научные работы, отражающих ее основное содержание.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих основные результаты исследования, заключения, списка литературы, включающего 40 источников, и приложений Работа изложена на 88 страницах, содержащих 7 диаграмм, 8 рисунков, 5 таблиц.

Во введении обосновывается актуальность и выбор темы исследования, оценивается степень ее разработанности, формулируются цель, задачи, объект и предмет исследования, его теоретическая и эмпирическая база, научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

В первой главе «Теоретические и практические основы организации

стимулирования труда» исследованы научные предпосылки системы стимулирования труда в университете. Рассмотрены классические и современные теории мотивации труда и их классификация, содержание, роль, значение, методы системы материального стимулирования труда в высшей школе, зарубежный опыт в стимулировании и мотивации

Во второй главе «Анализ содержания и организации стимулирования труда в высшей школе» рассмотрены аналитические положения системы мотивации профессорско-преподавательского состава как показателя качества образования и проведен анализ функционирования системы материального и нематериального стимулирования труда в организациях образования. Разработаны решения на основе практических рекомендаций для формирования эффективной системы стимулирования труда преподавателей высшей школы

В третьей главе «Совершенствование организационно-экономического механизма стимулирования преподавателей и сотрудников высшей школы» рассмотрена модель формирования системы стимулирования труда персонала высшей школы. Актуализирована действующая система материального поощрения и стимулирования труда преподавателей и сотрудников ИнЕУ, разработана концепция нематериального стимулирования труда и новые виды всех форм, связанных со стимулированием посредством современных электронных технологий.

В заключение диссертации в обобщенном виде изложены основные результаты выполненного исследования в соответствии с поставленной целью и сформулированы основные выводы на теоретическом и практическом уровне.

1 Теоретические и практические основы организации стимулирования труда

1.1 Классические и современные теории мотивации труда и их классификация

Актуальной задачей любого предприятия на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и ограничением внешних ресурсов.

В этих условиях необходимо наладить самонастраивающуюся систему, способную адекватно и своевременно реагировать на воздействия окружающей среды во всех областях.

Реализуемая в Казахстане государственная программа развития образования требует нового уровня взаимоотношений между образовательными учреждениями и обществом.

Проблема стимулирования трудовой активности персонала организации является первостепенной, так как угрозу устойчивости компании представляет демотивированный коллектив. Поэтому, в современных условиях, работе с мотивацией персонала должно уделяться основное внимание. Методы стимулирования персонала в сфере образования могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

Путь к эффективному управлению высшей школы лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные методы, как и какими способами, они могут быть реализованы. Именно поэтому проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется все больше внимания.

Мотивация – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация – процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации [1, С.24].



Рисунок 1 - Взаимосвязь понятий мотивации

Примечание – Составлен [1]

Выделяют две формы мотивации:

- 1) внешняя мотивация – как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
- 2) внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, - которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

- 1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность - потребитель - действие и влияние опыта и ожиданий;
- 2) знать, факторы, влияющие на мотивации, - «набор потребностей» которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;
- 3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия – повышенная его доза может довести до самодовольства, и инерции [2, С. 233].

Процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и удовлетворение потребности.

Сила мотивации зависит от опыта и ожиданий. Опыт снижения при предпринимаемых действиях по удовлетворению потребности показывает людям, что некоторые действия помогают в достижении цели. Некоторые приносят награду, а некоторые придут к провалу, наказаниям. Действия, которые приведут успешному поведению и награде, повторяются, когда подобная потребность появится вновь. Провал или наказания предполагают, что необходимо искать другие, альтернативные средства достижения цели. Это закон аффекта, открытый в психологических исследованиях в рамках концепции бихевиоризма (поведенческой психологии). Степень, в которой опыт определяет будущее поведение, зависит от того, насколько человек способен распознать сходство между предыдущей ситуацией и настоящей.

Влияние ожидания: люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желательной цели. Сила ожидания может базироваться как на объективной оценке вероятности достижения цели с помощью конкретной тактики действий, так и на прошлом опыте, но человек сталкивается с совершенно новыми ситуациями – в таких условиях мотивация будет наименьшей.

Изучение человеческого поведения и механизмов принуждения к тому или иному действию привело к появлению концепций, среди которых можно выделить:

- содержательные теории мотивации;
- процессуальные теории мотивации [2, С. 235].

В теории потребностей Маслоу можно выделить следующие основные идеи и предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей расположены в иерархическом подчинении друг другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

Теория потребностей Маслоу — одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности.

Из иерархической теории Маслоу можно выделить следующее, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации — высшей духовной потребности человека. В соответствии с рисунком 2 Маслоу выделяет 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций:

1. Основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага — это средства удовлетворения основных физиологических потребностей,
2. Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении).
3. Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).
4. Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и необходимости для предприятий, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус).
5. Потребность в самореализации, самовыражении (стремление реализовать свои способности).

Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые I, II уровня.

Целесообразно выделить три основных уровня удовлетворения

физиологических потребностей существования: минимальный, нормальный и



уровень роскоши.

Рисунок 2 - Пирамида потребностей Маслоу

Примечание – Составлен [1]

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования (СМ) обеспечивает выживание человека и возможность появления социальных и духовных потребностей.

Нормальный уровень (далее СН) может быть определен как субъективно, так и объективно. В первом случае критерием достижения СН-уровня целесообразно считать время, когда человек занят мыслями об удовлетворении нужд в пище, одежде, жилище и безопасности. Для СН-уровня это время не должно превышать 10% времени бодрствования. Объективной оценкой может стать потребительский бюджет, который эксперты считают достаточным для данного вида деятельности.

Уровнем роскоши (далее СР) предлагается считать такой, при котором удовлетворение потребностей существования выше СН- и СО-уровней и становится самоцелью и средством демонстрации высокого общественного положения [2, С. 237].

Однако в концепции можем выделить ряд уязвимых моментов, например:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.);

- далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде Маслоу;

– удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности.

Свою классификацию потребностей, которые мотивируют руководителей, развил Д. Маккеланд: 1) потребность достижения – как – потребность в конкурентоспособном успехе; 2) в привязанности (в теплых, приятельских отношениях с другими); 3) во власти – потребности в контроле, В зависимости от того, какая потребность преобладает – проявится различный тип руководителя [3, С. 250].

Таблица 1 - Теория двух факторов Герцберга

Факторы условий труда	Мотивирующие факторы
Политика фирмы Условия работы Заработная плата Межличностные отношения в коллективе Степень непосредственного контроля за работой	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста
Примечание – Составлена [1]	

В отличие от Маслоу и Маккеланда двухфакторная теория Герцберга базируется на следующих положениях:

1. Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворенности, но их присутствие не создает сильной мотивации. Такие условия называются поддерживающими или гигиеническими.

2. С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотиваций в случае, своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Их называют мотивационными факторами [2, С. 240].

Если сравнить теорию Герцберга и теорию Маслоу, то можно выделить много общего. Факторы условий труда Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней пирамиды Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал факторы условий труда как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ будет работать лучше. Герцберг считает, что рабочий начнет обращать внимание на факторы условий труда, когда сочтет их несправедливыми.

Существуют и другие классификации людских потребностей. Одни авторы выделяют такие человеческие потребности, как существования, связи, и роста, другие – достижения, соучастия и власти. Третьи предлагают

двухфакторную схему классификации потребностей людей, включающую совокупность гигиенических и мотивирующих факторов поведения человека. Все известные схемы классификации потребностей человека являются в значительной степени общими или даже условными, так как недостаточно учитывают все индивидуальные потребности различных категорий персонала. В принципе, как справедливо заметил М.Х. Мескон, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей людей, по-видимому, просто не существует.

Теория, потребностей, предложенная Клейтоном Альдерферо исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в три группы: потребности существования; потребности связи; потребности роста. Эти группы потребностей достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Три группы потребностей расположены иерархически. Однако Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны, а не только снизу вверх, как в теории Маслоу. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность – более высокого уровня.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в высшей школе. Если, например, у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. В данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая потенциал мотивирования конкретного работника [3, С. 253].

В теории Дэвида Мак-Клелланда прослеживается связь с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властвования. Эти потребности, если они достаточно сильны у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем он это делал ранее. Индивидуумы, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие.

Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Потребности, рассматриваемые Мак-Клелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления. Так, потребность властвовать существует при низкой потребности соучастия [3, С. 254].

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствиях выбранного им типа поведения. Проанализируем три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера—Лоулера.

Теория Виктора Врума базируется на том, что активная потребность — не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Критики этой теории призывают к проведению таких экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности, как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий Врума.

Теория справедливости Адамса утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить чувство справедливости либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости обозначим в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам,

получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Один из наиболее важных выводов теории Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думают на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера на то, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге теория Портера—Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей и важно объединение таких понятий, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие, в рамках единой взаимоувязанной теории мотивации[3, С. 245].

Установлено, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности и труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы. Очевидно, что для персонала желательна наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами.

Для того чтобы установить взаимосвязь между заработной платой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Э. Лоулер предложил следующее объяснение. Заработная плата любого работника может быть разбита на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто выполняют в данной организации аналогичные обязанности, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту часть заработной платы, но ее величина автоматически регулируется. Наконец, выплата третьей части варьируется для каждого работника, ее величина определяется достигнутыми им результатами предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта часть его заработной платы минимальна, а хороший поймет, что у него она, по крайней мере, столь же велика, сколь первые две части, вместе взятые. Эта третья часть не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслуги лет и ростом стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть заработной платы

может меняться и весьма резко, так что если результативность труда работника падает, то упадет и заработная плата посредством уменьшения ее переменной части. Смысл этой системы состоит, прежде всего, в увязывании заработной платы работника с результатами в текущий период. Таким образом, производительность «влечет за собой большие изменения в оплате».

Ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, - две совершенно разные вещи, хотя и взаимосвязанные.

Однако следует заметить, что все приведённые модели и концепции не идеальны, и каждая имеет свои плюсы и минусы. Они не безупречны и их можно подвергнуть критике за имеющиеся в них недостатки в теоретическом и практическом аспектах. Так, Дж. О'Шонесси со ссылкой на Л. Портера приходит к выводу и утверждает, что, например, модель Маслоу имеет следующие недостатки:

1. Категории Маслоу непригодны для решения практических задач. Мы не можем безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Отсюда, рассматривая иерархию Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов. Мотив не всегда может быть логически выведен из поведения, так как между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворен различными действиями. Так, поведение согласованное и поведение конкурирующее могут вызываться одним и тем же мотивом.

2. Можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу. Так, предполагая, что долг принадлежит одному из высших уровней, иерархия игнорирует тот факт, что люди готовы умереть, выполняя долг, и часто ставят гордость выше безопасности или физиологической потребности.

3. Хотя данная иерархия имеет вид модели процесса, механизм перехода с одного уровня на другой не вскрывается [4, С. 130].

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствовала широкому признанию этой теории. Есть основания считать, что подобные иерархии потребностей действуют среди рабочих и руководящих работников, у последних потребности в уважении и самовыражении часто не удовлетворены.

Не осталась вне критики и мотивационная модель Д. Макклеланда, который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. При этом Макклеланд использует так называемую проектную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявятся (спроецируются) его мотивы. Макклеланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно

сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов. Это потребности:

- в аффилиации (стремление к принадлежности);
- во власти;
- в успехе или достижении целей [4, С. 135].

Хотя модель Макклеланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов [4, С. 136].

К сказанному можно добавить, что сегодня нет такой мотивационной модели, которую нельзя подвергнуть критике, каждая из них имеет свои плюсы и минусы, и это естественный процесс. Нельзя, конечно, полностью отрицать и отмеченные выше недостатки модели Д. Макклеланда.

Также подвергается критическому анализу и двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, которая отнесена к категории «мотивационно-гигиенической» и базируется на результатах исследований, в ходе которых осуществлялось выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на отношение человека в процессе труда. Ф. Герцберг сделал главный вывод, который положен в основу мотивационной модели, а именно – «людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и психологического роста».

В мотивационной модели Ф. Герцберга отметим три основных недостатка:

1. Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь определить курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так как Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают «страдания» или «психологический рост».

2. Кинг утверждает, что полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По мнению Кинга, наиболее вероятная версия такова: «Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов».

3. Наконец, Д. Шваб и Л. Камингс указывают на то, что доказательства, применявшиеся для обоснования предпосылки «удовлетворение ведет к действию», не являлись экспериментальными [4, С. 140].

Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим последствиям, особенно если в организации действуют неформальные группы.

Для того чтобы устранить негативные последствия мотивации Б. Карлоф

предлагает следующие подходы:

1. В драматической форме демонстрировать группе бесперспективность ее деятельности.
2. Показать группе невозможность достижения поставленных целей.
3. Посеять недоверие между людьми, и прежде всего к их лидеру.
4. Образовать «раскольнические» группки, стимулировать перебежчиков, лучше всего превратить лидера группы в перебежчика.
5. Объединить чувство принадлежности к группе с недовольством, усталостью и ущербностью [4, С. 155].

Таким образом, рассмотрев основные теории и концепции мотивации и обозначив их преимущества и недостатки перейдем к рассмотрению и анализу мотивационной системе, изложенной в следующей главе.

1.2 Содержание, роль, значение, методы системы материального стимулирования труда в высшей школе

Роль системы образования в становлении и развитии государства неоспорима. Она призвана играть ключевую функцию в усилении конкурентоспособности отечественной экономики.

Вместе с тем, уровень и характеристики самой системы образования напрямую влияют на структуру экономики и технологический уровень производств. Специфика сектора образования состоит в том, что функционирует как рыночных сегмент – ориентируется на спрос работодателей с одной стороны и абитуриентов с другой, в то же время может определить структуру спроса на кадры в средне- и долгосрочной перспективе [5,С.34].

Важность системы мотивации и стимулирования как одного из основных методов управления университетом сложно переоценить. Значение его возросло с тех пор, как была расширена академическая свобода ВУЗов и их хозяйственная самостоятельность. Процедура выбора и применения системы мотивации и стимулирования в ВУЗе строится как последовательность управленческих решений.

В таких условиях необходимым условием является качественное оказание образовательных услуг. И как следствие эффективное функционирование самой образовательной организации.

Динамичное развитие ВУЗов в условиях жесткой конкурентной среды и негативных тенденций в демографической области формирует особые требования к университетской системе стимулирования преподавателей и сотрудников университета.

Рациональное расходование ограниченных финансовых ресурсов должно осуществляться с учетом острой необходимости повышения инновационного потенциала и тесной увязки программ подготовки студентов с требованиями рынка к профессиональным компетенциям и личностным качествам выпускников (что, безусловно, отразится на оптимизации системы мотивации и стимулирования труда в ВУЗе).

Все это заставляет уделять особое внимание проблемам стимулирования и мотивации труда. Одним из обязательных элементов университетского менеджмента является система стимулирования и мотивации труда работников ВУЗа [6,С.43].

Говоря о стимулировании работников, надо учитывать и такое понятие как мотивация труда. Мотивация определяется двумя понятиями: потребность и вознаграждение. Потребности бывают первичные и вторичные. К первичным относятся физиологические потребности человека: еда, вода, одежда, жилище, отдых и т.п. Вторичные потребности являются по своему характеру психологическими: потребности в привязанности, уважении, успехе.

Можно выделить следующие методы мотивации трудовой деятельности.



Рисунок 3 - Методы мотивации труда работников в высшей школе
Примечание – Составлен автором

При стимулировании труда как предоставлении профессорско-преподавательскому составу и сотрудникам вознаграждения за труд, которое они использует для удовлетворения своих потребностей, необходимо учитывать, что разные люди по-разному подходят к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный заработок, который он получил бы за сверхурочную работу.

Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги.

При решении вопросов стимулирования работников необходимо исходить из приоритетов в мотивации труда у работников. На различных уровнях социально-экономического развития общества различны и типы трудовой мотивации работников. При определенном материальном благополучии в обществе, уровне достатка, позволяющем не только удовлетворять первичные потребности, у работников повышенная мотивация к тому, чтобы труд приносил им удовлетворение, был значимым для них и общества. В условиях нестабильной экономической ситуации на первое место выходит удовлетворение первичных потребностей, желание заработать средства к существованию.

Помимо этого, важно отметить, как распределяются трудовые мотивации по отдельным группам работников. Именно исходя из этого, необходимо устанавливать разные системы оплаты труда и стимулирования его эффективности и качества в целом по группам работников.

Подобного рода различия в типах трудовых мотивов легко объяснимы: руководители (ректор, директора академий, начальники управлений, деканы), руководители среднего звена (начальники отделов, заведующие кафедрами), как правило, хорошо материально обеспечены, у них не бывает задержек в заработной плате, они не думают, как прокормить себя и семью. Этим и объясняются их потребности в удовлетворении от труда. Тогда как у служащих и рабочих (административно-хозяйственная часть) проблемы иного уровня – они рассматривают заработную плату и, соответственно, работу только как источник средств для существования.

Все эти данные говорят о том, что при стимулировании работников ВУЗа нужен индивидуальный подход как к работникам разного социального и должностного статуса, так и к отдельным работникам в пределах различных групп.

Таким образом, невозможно правильное стимулирование работников ВУЗа без учета их трудовых мотиваций. Именно на этом принципе и должна строиться система стимулирования, которая должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, а не жесткой, не позволяющей правильно оплатить труд в соответствии с его эффективностью и качеством и учесть все нематериальные стимулы к труду [7, С.34].

В современной практике организации в сфере образования используют дополнительные методы стимулирования. К дополнительным методам стимулирования можно отнести:

- ценные подарки;
- моральные поощрения;
- отгулы, дополнительные отпуска;
- долевое участие персонала в прибыли;
- продажа акций компании.

Наряду с дополнительными методами стимулирования высшей школы в качестве метода стимулирования труда своих работников используют различные льготы:

- оплата жилья, предоставление наемного жилья;
- организация отдыха (льготный проезд, оплата бензина и т.д.);
- обучение за счет ВУЗа;
- предоставление ссуд и т.д.

На сегодняшний день в высших школах стимулирование персонала рассматривается как элемент общей системы работы с персоналом, который неразрывно связан с нею и со всеми другими элементами системы. Этот подход предполагает, что человеческий фактор является одним из определяющих в успехе высшей школы в условиях конкурентной борьбы на рынке. Поэтому в программу работы с персоналом помимо определения форм и методов стимулирования наемных работников входят планирование кадрового состава, качественная подготовка персонала, формирование показателей оценки как рабочих мест, так и результатов труда, тренинги по специальности и по менеджменту для руководящих кадров и другие направления работы с персоналом [8,С.24].

При создании системы стимулирования в высшей школе следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов:

- комплексность;
- системность;
- регламентация;
- специализация;
- стабильность;
- целенаправленное творчество.

Рассмотрим сущность этих принципов.

Первый принцип – комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач в высшей школе. Как уже было сказано, правильная организация производственного процесса закладывает фундамент под дальнейшую эффективную и качественную работу.

С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работников высшей школы в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. Так же как и

организационные, эти аспекты являются основополагающими в работе высшей школы.

Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, доплаты, надбавки и т.д. и их размер.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений[8, С. 58].

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего ВУЗа.

Второй принцип – системность. Если принцип комплексности предполагает создание системы стимулирования с учетом всех ее факторов, то принципе системности предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования в высшей школе, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

Примером системности может быть система материального и морального стимулирования работников высшей школы, основанная на результатах контроля качества и оценки вклада работника, то есть существует логическая взаимосвязь между качеством и эффективностью работы и последующим вознаграждением.

Третий принцип – регламентация. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде положений, инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные

обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет оцениваться конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи:

- 1) определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;
- 2) обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;
- 3) распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
- 4) установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

- 1) определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений и кафедр высшей школы и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений, кафедр и отдельных работников в общий результат деятельности высшей школы;
- 2) определение количественной оценки по каждому из показателей;
- 3) создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно отметить, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования в высшей школе.

Четвертый принцип – специализация. Специализация – это закрепление за подразделениями, кафедрами высшей школы и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

Пятый принцип – стабильность. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе высшей школы, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения,

кафедры высшей школы или сотрудника. Только тогда не будет снижения эффективности и качества выполняемой работы.

Шестой принцип – целенаправленное творчество. Здесь необходимо сказать о том, что система стимулирования в высшей школе особенно должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных продуктов труда, технологий обучения и поиск новых, более эффективных решений в области организации преподавательской деятельности и управления.

На основе результатов творческой деятельности высшей школы в целом, структурного подразделения, кафедры и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить. Особенно серьезно нужно подойти к стимулированию творческого процесса в коллективе высшей школы.

При организации системы стимулирования в высшей школе необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций.

При создании системы стимулирования в высшей школе необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют руководителям кафедр и подразделений, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы высшей школы в целом.

Как показывает опыт, в высших школах в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования преподавателей и сотрудников являются:

- 1) недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;
- 2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная оценка индивидуальных трудовых показателей работников высшей школы;
- 3) отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;
- 4) негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Так, недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Результатом действия системы стимулирования в высшей школе должно быть повышение эффективности деятельности высшей школы, чего можно

добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника. При этом руководителю высшей школы нужно привлечь и сохранить на длительный срок высококвалифицированных работников – профессоров, доцентов, кандидатов и докторов наук, докторов PhD, увеличить отдачу от вложений в персонал, повысить заинтересованность работников не только в личных успехах, но и в успехах всего ВУЗа в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные доплаты (за выслугу лет, за ученую степень, за ученое звание), дополнительные надбавки, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

Говоря о системе стимулирования работников высшей школы, необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести:

- 1) ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- 2) четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- 3) создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- 4) зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- 5) возможность роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- 6) учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для ВУЗа;
- 7) равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда [9, С.152].

Основной целью управления стимулированием труда в высшей школе является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности ВУЗа.

Управление стимулированием труда охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ:

1. Выбор форм и систем заработной платы представляет собой начальный этап организации стимулирования труда персонала.
2. Построение в ВУЗе тарифной системы заработной платы представляет собой важный этап организации стимулирования, так как здесь заняты

работники различной квалификации и имеются существенные различия в сложности выполняемых работ

3. Построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников призвано усилить трудовую мотивацию персонала ВУЗа. Эта система использует различные формы — премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности; доплаты и надбавки; различные единовременные поощрения за результаты труда; премиальные выплаты по итогам работы за год и другие (социальные выплаты персоналу в различных их формах в эту систему не входят, так как они не связаны со стимулированием труда).

Каждая премиальная система включает в себя в качестве обязательных элементов: показатели премирования; условия премирования; размеры и шкалу премирования; круг премируемых работников.

Показатели премирования, за выполнение которых осуществляются стимулирующие выплаты, являются основой построения премиальной системы. Выбор показателей премирования требует соблюдения некоторых условий, от которых, в конечном счете, зависит действенность премиальной системы. Во-первых, показатели премирования должны быть конкретными, четко сформулированными, исключая различные толкование и полностью понятными для работников. Во-вторых, выполнение каждого показателя должно легко учитываться.

Доплаты и надбавки представляют собой одну из дополнительных форм стимулирования персонала, непосредственно примыкающую к тарифной системе, т.е. рассматриваются как временное или систематическое увеличение тарифной части заработка.

Доплаты к заработной плате представляют собой денежные выплаты, с помощью которых компенсируются дополнительные затраты или сложные условия труда отдельных работников. Основными их видами являются доплаты за совмещение профессий и увеличение объемов выполняемых работ, доплаты за стаж, за ученую степень, за ученое звание, дополнительные надбавки за заведывание кафедр, дополнительные надбавки деканам; за выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующих работников; за работу в ночное время, в выходные или праздничные дни работников административно-хозяйственной сферы и др.

Единовременные поощрения применяются в случае необходимости оперативно отметить какое-либо трудовое достижение преподавателей и сотрудников ВУЗа; за выполнение заранее определенных разовых заданий, выходящих за рамки обязанностей работников; в связи с юбилеями работников, выходом их на пенсию и в некоторых других аналогичных случаях.

4. Планирование средств на стимулирование труда осуществляется в разрезе двух основных источников формирования этих средств — издержек обращения и прибыли высшей школы, остающейся в ее распоряжении.

В составе издержек обращения планируются средства на оплату труда по установленным в ВУЗе тарифным окладам, ставкам и сдельным расценкам; на

выплату надбавок и доплат к тарифным ставкам и окладам в размерах, предусмотренных действующим законодательством; на оплату ежегодных и дополнительных отпусков, а также учебных отпусков; на выплату премий за текущие результаты хозяйственной деятельности.

В составе прибыли планируются средства на выплату надбавок и доплат, не предусмотренных законодательством или сверх размеров, установленных действующим законодательством; единовременных поощрений за результаты труда; премий по итогам работы за год (социальные выплаты работникам за счет прибыли к средствам на стимулирование труда не относятся).

В процессе планирования средств на стимулирование труда должна быть обеспечена достаточность этих средств в разрезе отдельных форм стимулирования [10, С.45].

Стоит отметить тот факт, что система мотивации и стимулирования персонала в частных учебных заведениях еще проходит стадию становления. С одной стороны Казахстанские ВУЗы не могут полностью копировать структуру менеджмента зарубежных стран ввиду различных финансово-экономических условий, с другой стороны уже давно назрела необходимость формирования своей эффективной системы стимулирования труда.

Для этого необходимо создать необходимые условия для использования и последующего применения, проверенных в мировой практике форматов систем стимулирования, включающего элементы адаптации к условиям отечественного рынка и внедрение современной программно-технической основы.

1.3 Зарубежный опыт в стимулировании и мотивации персонала

Мировой опыт стимулирования труда выделяет три модели – американскую, японскую и западноевропейскую. Также рассмотрим опыт Китая и России в стимулировании и мотивации персонала. Специфические черты этих моделей могут быть полезны специалистам, разрабатывающим соответствующие системы организации и оплаты труда на своих предприятиях.

Американская модель. В США и Канаде размер вознаграждения работника зависит от результатов его деятельности. Механизм стимулирования предусматривает дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде и индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе ежегодной аттестации [11, С. 280].

Работники компании стимулируются не только за текущие результаты деятельности, но и за долговременную эффективность. Это выражается в предоставлении в качестве поощрения права на приобретение определенного количества акций компании по действующей на момент вознаграждения цене. Такая система целесообразна для стимулирования высшего и среднего звена руководителей, ответственных за долговременные результаты.

Действует система премирования за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к увеличению прибылей фирм

[12, С. 46].

Стимулирование перспективных специалистов осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график. Для стимулирования талантливых специалистов применяется система «двух направлений в карьере»: либо административно-должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителей. Эти меры способствуют сохранению в компании наиболее ценных кадров.

Гибкая система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата может только увеличиваться, при этом часть заработка ставится в прямую зависимость от результатов общей работы. Основные виды дополнительной оплаты труда в США: премии управленческому персоналу; компенсационные выплаты при выходе на пенсию; специальные премии менеджерам, не связанные с их успехами; премии, зависящие от величины прибыли, при неизменной величине базового оклада; доплаты за повышение квалификации и стаж работы, продажа работникам акций компаний [12, С. 46].

В американских корпорациях действуют две основные программы стимулирования сотрудников – компенсационная (в виде постоянного оклада) и премиальных выплат. В целях побуждения работников предприятия к более усердному труду в качестве дополнительных стимулов используют наградные бонусы и право на доход в виде акций. Бонусы не являются фиксированной величиной (в отличие от оклада) и могут варьироваться в значительных пределах. Они рассматриваются как награда, начисленная в качестве вознаграждения за услуги, оказанные компании в течение года.

Американские компании, прежде всего, уделяют внимание основному окладу и в целом общему «набору» выплат сотрудникам. Оплата менеджерам низшего звена обычно устанавливается на уровне окладов, типичных для соответствующих должностей в других компаниях. Оплата управляющих высшего звена не зависит от важности работы. На некоторых американских предприятиях повышение заработной платы зависит не столько от выработки, сколько от повышения квалификации работника и количества освоенных специальностей. Система «оплаты за квалификацию» охватывает высококвалифицированных рабочих, руководителей среднего звена, мастеров [12, С. 47].

Японская модель. Японцы в организацию системы управления сумели включить целесообразные элементы американского менеджмента и получить соответствующую «отдачу»: рост валового национального продукта. Изучая японский опыт, можно прийти к выводу, что наши производственные условия

больше приспособлены к восприятию японских методов и подходов чем американских, с их жесткой нацеленностью на расчетливость, личную карьеру. Стремление японских управляющих организовать групповую работу, воспитание коллективизма, более бережное внимательное отношение к работникам представляет несомненный интерес для наших руководителей.

Японцы поняли раньше многих, что высокое качество является не только фактором сбыта и движения издержек, но и способствует росту производительности труда. По их мнению, сокращение брака равносильно расширению сбыта товаров, произведенных при неизменном числе занятых. По оценкам экспертов, снижение доли брака на 2% вызывает рост производительности труда на 10% [12, С. 47].

Система управления трудовыми ресурсами в Японии сходна с американской. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие.

Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации на первый план выдвигают преданность своих служащих компаниям. Отождествление служащих с корпорацией создает условия для высокой эффективности труда. В Японии каждый работающий убежден, что он – важное и необходимое лицо для своей компании и что ее судьба лежит на его плечах. Японские корпорации гарантируют этим служащим работу и используют систему вознаграждения, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Чем дольше человек работает в компании, тем выше его заработная плата и должность.

Зарботная плата в Японии определяется, прежде всего, системой трудового стажа и трудовой квалификацией. Зарботная плата в Японии состоит из месячной заработной платы и выплаты бонусов дважды в год. Обычно: выплачивается как вознаграждение, когда компания получает большую прибыль. Сумма бонуса определяется трудовым контрактом, и японские рабочие рассматривают бонус как часть заработной платы. Крупные японские корпорации предоставляют работникам накопительные льготы [13, С. 170].

Японцы считают, что руководитель должен быть специалистом, компетентным в вопросах, решаемых любым подразделением фирмы (при прохождении повышения квалификации он выбирает для освоения каждый раз новый участок работы). В основе кадровой политики – системы пожизненного найма, кадровой ротации, репутаций, обучения на рабочем месте, формирующие мощную мотивационную среду, которая позволяет готовить высокопрофессиональные кадры, эффективно реализовывать их творческий и интеллектуальный потенциал.

Смысл пожизненного найма заключается в реальном обеспечении заинтересованности работников трудиться в данной организации как можно дольше. Это зависит в основном от способности администрации заинтересовать

работника оплатой труда, вознаграждением за выслугу лет, премиями, повышением профессиональной подготовки, различными социальными льготами, неформальной заботой о сотруднике и его семье.

Действенная система оплаты труда обеспечивает его высокую результативность. Ранее размер оплаты труда работников зависел от их возраста и стажа, но постепенно увеличивалось значение квалификации и эффективности труда. В настоящее время величина заработной платы на 40% определяется стажем работы в компании [13, С. 170].

Трудовой мотивации, выработанной в рамках системы пожизненного найма и базирующейся на полной интеграции работника в компанию, соответствует особый тип материального стимулирования, известный под названием «пожизненная заработная плата». Смысл концепции «пожизненной заработной платы» состоит в том, что стимулируется не только труд, а, прежде всего работник фирмы. В японской системе заработной платы уровень вознаграждения определяется не выработкой, а стоимостью жизни работника.

В этой связи хотелось бы сослаться на опыт Японии в сфере оплаты труда школьных преподавателей. Там законодательно установлено, что зарплата учителя должна в 1,8 раза превышать средний показатель в промышленности. Что дает такая государственная политика? Прежде всего, повышение уровня общей образованности нации, без чего невозможно обеспечить развитие и использование высоких технологий, являющихся стержнем японской экономики. Высокий социальный статус преподавателей способствует притоку в сферу школьного образования молодых специалистов.

Сходные модели государственной политики реализуются в США, Германии, Южной Корее, Малайзии, Тайване, Сингапуре и Китае. И это понятно, ведь вложение средств в развитие образования - это инвестиции в будущее страны, главным богатством которой являются интеллектуальные ресурсы, высокообразованные люди.

Для западноевропейских компаний характерны три модели стимулирования труда: беспремиальная (функции стимулирования труда выполняет заработная плата); премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия; премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда.

Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях (годовое вознаграждение из прибыли компании), в доходах (каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания и не зависит от прибыли фирмы), в капитале (в виде акций по их номинальной цене) [12, С. 48].

На некоторых промышленных предприятиях Германии заключаются договоры, по которым работник обязуется с максимальной отдачей использовать свой потенциал, намечая определенные показатели результативности. В итоге повышается трудовая мотивация – человек не просто

выполняет поставленные перед ним задачи, но и привлекается к участию в управлении своей деятельностью.

В Англии, Франции и ряде других стран получила распространение так называемая гибкая система оплаты, в основе которой – учет индивидуальных качеств работника, его заслуг и результатов работы с помощью специальных оценочных шкал по ряду факторов. Эту систему поддерживают высококвалифицированные специалисты и рабочие [14, С. 43].

Все более распространенной становится тенденция к отказу не только от индивидуальной сдельной, но и от повременной оплаты труда. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника, а не на указанную в дипломе. При этом поощряются приобретение новых знаний и повышение квалификации. Заработок работника зависит не от порученной ему работы, а от уровня его мастерства, то есть чем выше уровень квалификации, тем выше и заработок работника.

Значительную роль играет премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к увеличению прибылей фирм. Соотношение общей суммы выплаченных премий за рационализаторские предложения с прибылями, полученными благодаря их внедрению, в США составляет 1:8, в Швейцарии - 1:6, в Германии - 1:10.

В 2006 г. в Германии завершилась реформа оплаты научно-педагогических кадров высшей квалификации - профессоров высших учебных заведений. До этого в стране действовал порядок оплаты профессоров, в соответствии с которым они делились на четыре категории С, для каждой был установлен основной оклад, к нему предусматривались доплаты в зависимости от заслуг и стажа работы.

Согласно новой системе, для оплаты профессоров введены три категории W, по каждой оклады установлены несколько ниже ранее существовавших; по всем категориям прекращена выплата надбавок за выслугу лет. Фиксированные ставки установлены для профессоров, имевших ранее категории С1, С2, С3 и С4. Остальные должны пройти аттестацию. Зарплата профессоров категорий W2 и W3 состоит из двух частей - основной и дополнительной. Основная часть - фиксированный оклад, дополнительная зависит от эффективности работы педагога и включается в базу для расчета пенсии. Дополнительная часть не начисляется молодым профессорам категории W1. За одну и ту же работу профессор может получать дополнительные выплаты из разных источников: за хорошую подготовку молодых специалистов - премию от Германского союза работодателей и краткосрочную доплату к жалованию от университета; за успешное выполнение исследовательского проекта - премию от концерна, заказавшего этот проект, медаль или грамоту, подкрепляемые определенной суммой денег; за вклад в развитие германской науки - от федерального министерства образования и от одного из научных обществ.

Одним из серьезных последствий сложившейся ситуации в системе оплаты квалифицированных специалистов высшей школы стало стремление части из них уехать работать за границу. В Австрии и Швейцарии оклады на 30-

45% выше, чем в Германии. По данным немецкого русскоязычного журнала «Партнер», около 17% сотрудников австрийских высших учебных заведений составляют выходцы из Германии. Среди европейских государств по числу прибывших немецких профессоров далее идут Нидерланды, страны Скандинавии и Великобритания. Особое место в приоритетах эмиграции занимают США, Канада и Австралия, где оклады в 2 раза выше, где легче сделать карьеру и зачастую интереснее работа, поскольку в некоторых американских университетах расположены мировые центры научных исследований.

В 2007 г. из Германии за границу выехали 160 тыс. квалифицированных специалистов. Сотрудники Института прогнозирования опросили 1410 из них о причинах отъезда: 53% назвали недостаточный уровень оплаты труда, 48% - высокий уровень налогов и социальных отчислений, 31% - засилье бюрократии, 25% - малоперспективные условия для карьерного роста в науке [15, С.34].

Отъезд из Германии квалифицированных и востребованных специалистов объясняется не только материальными причинами. Среди других причин можно назвать желание работать в учреждениях и лабораториях, оснащенных самым современным оборудованием для проведения научных исследований, иметь меньшую учебную нагрузку для профессоров, возможность участвовать в семинарах, на конференциях за рубежом.

Эмиграция ученых и преподавателей оказывает серьезное влияние на научный и преподавательский уровень высших учебных заведений страны. Достаточно напомнить, что в конце XIX - первой половине XX в. Германия считалась признанным мировым центром науки, а диплом об окончании немецкого университета был лучшей рекомендацией для замещения должности в любом университете мира, 2/3 научных работ в мире публиковалось на немецком языке [15, С.37].

Правительство Германии и частный капитал с целью компенсировать отъезд кадров из немецких университетов в течение многих десятилетий практикуют привлечение педагогических и научных специалистов из-за рубежа. Германия проводит политику привлечения квалифицированных кадров из государств Восточной Европы, России, ряда развивающихся стран, как это делают США, Канада, Швейцария, Австралия по отношению к остальному миру.

Привлекаемых в Германию квалифицированных специалистов можно разделить на две группы. Одна из них - это лучшие из иностранцев, проходивших стажировку, практику, докторантуру в Германии, отмеченные как особо отличившиеся научными руководителями, директорами институтов. Некоторых из них приглашают на преподавательские должности. Другая группа - это профессора и научные работники из зарубежных стран, привлеченные своим вниманием своими публикациями, выступлениями на международных конференциях или рекомендуемые земляками, ранее переехавшими на работу в Германию.

С недавних пор в научных дискуссиях и публикациях обсуждается вопрос

об объективных пределах привлечения иностранных специалистов в германские научные и учебные заведения. На первый взгляд ответ на него совершенно очевиден: по мере потребностей и в меру возможностей, то есть при наличии ставок и самих иностранных квалифицированных кадров нужного профиля, желающих работать в Германии.

Однако некоторые исследователи приводят противоположные аргументы: для иностранных ученых характерна высокая мобильность, поэтому они легче, чем немецкие специалисты, меняют место работы. Среди иностранных ученых и педагогов больше доля лиц, не продлевающих контракт после его истечения, чем среди немцев. Такая «ненадежность» иностранцев объясняется более высоким уровнем зарплаты в ряде европейских стран, США, Канаде, Австралии и продолжающейся охотой за умами со стороны американских университетов.

Поиски альтернативных путей замещения уходящих на пенсию преподавателей и уезжающих за границу немецких специалистов, а также привлечение квалифицированных специалистов из других стран идут по трем направлениям.

Во-первых, предпринимаются попытки возвратить профессоров и научных работников, покинувших Германию и работающих за границей. Для этого в зарубежных странах регулярно проводятся встречи с работающими там представителями немецкой интеллигенции. Некоторые ученые принимают решение вернуться, чтобы закончить научную карьеру на высокой должности в известном всему миру университете у себя на родине.

Во-вторых, на основе участия в финансировании, формировании профессорского корпуса и научной специализации стремятся включиться в германскую научно-педагогическую систему высшие учебные заведения соседних развитых стран, не имеющих языкового барьера: Австрии, Швейцарии, Люксембурга, французского Эльзаса, итальянского Южного Тироля, Нидерландов. Они могли бы готовить специалистов и заниматься исследованиями, ориентируясь на потребности германской науки и экономики, филиалов немецких компаний. Исследования и подготовка кадров для германской науки и экономики, таким образом, перекладываются частично на иностранные высшие школы, где они осуществляются местными и немецкими профессорами при финансировании ряда проектов и программ заказчиками из Германии.

В-третьих, создаются условия для возвращения в университеты пенсионеров. Сегодня проблему обеспечения страны квалифицированными научно-педагогическими кадрами германская общественность частично пытается решать путем ослабления возрастных ограничений для профессоров и научных работников, достигших пенсионного возраста. Например, Фонд Фольксвагена объявил о финансировании восьми ставок так называемым «профессорам-сеньорам», работающим в области естественных наук, и о покрытии их расходов на оплату помещений, лабораторного оборудования, инструментов, сотрудников, командировок.

Привлечение немецких профессоров старше 65 лет к работе особенно

актуально для университетов. Правительство Берлина, например, готово по рекомендациям ученых советов высших школ пригласить до 2013 г. на преподавательскую работу 55 профессоров, достигших 65-летнего возраста.

Союз германских высших учебных заведений предлагает продлевать контракты с профессорами пенсионного возраста при условии их отказа от административных должностей и согласия на получение доплаты в размере разницы между пенсией и профессорским окладом. Если данное предложение станет юридической нормой на всей территории Германии, то эмиграция немецких ученых частично может быть восполнена.

В настоящее время Китай находится на этапе перехода экономической системы от плановой к рыночной экономике, а хозяйственный механизм китайских предприятий превращается из административно-планового в рыночный. Именно рыночный механизм хозяйствования позволяет предприятиям соответствовать требованиям рыночного регулирования и нацеливать их деятельность на механизм рынка, самохозяйствования, самокупаемости, саморазвития и самоконтроля. А механизм стимулирования на предприятиях Китая хотя и прошел ряд реформ, но по-прежнему далеко отстает от требований к рыночной экономике. Следовательно, усиление механизма стимулирования, расширение использования различных видов стимулирования являются первоочередной задачей предприятий Китая и только на основе совершенствования существующих подходов к стимулированию труда работников возможно дальнейшее эффективное развитие китайских предприятий. Говоря об активизации человеческого фактора, речь идет о необходимости создания таких условий, при которых каждый член трудового коллектива работал бы на своем рабочем месте добросовестно и с полной отдачей, был бы заинтересован в максимальном использовании всех возможностей роста производства и повышения его эффективности. Основным недостатком в совершенствовании хозяйственного механизма последних лет на предприятиях Китая, состоит в том, что произошел отказ от методов организационно-административного управления, а технологии или способов управления на основе стимулирования высокоэффективной деятельности субъектов хозяйствования, разработано не было.

В ходе реформы в КНР признано многообразие форм распределения доходов, возможность получения дополнительных доходов, что представляет шаг вперед от уравнительного распределения доходов к оплате по труду. Уравнительное распределение на практике служи благодатной почвой для существования большого количества разнообразных социальных льгот для работников административно-управленческого аппарата всех уровней управления. С целью ликвидации различных привилегий в ходе реформы предполагалась реорганизация системы кадровых работников (ганьбу) с ее 30-ранговой системой, строго дифференцирующей всех по занимаемой должности, в соответствии с которой определяются и ставки заработной платы, льготы из фондов социального обеспечения, получение жилья и другие виды дотаций.

В ходе реформы в КНР стали происходить изменения в трудовом

законодательстве, направленные на ликвидацию социальных барьеров между различными группами трудящихся. Происходит постепенный отход от системы наследования рабочих мест к системе найма по конкурсу и от системы ученичества к системе профессионально-технического обучения рабочих до поступления на предприятия [16, С.188].

Сегодня руководство страны уделяет серьезное внимание созданию преподавательской базы и непрерывному повышению социального статуса преподавателей. В 1903 году в Китае был обнародован «Закон о преподавателях Китайской Народной Республики», который содержит четкие положения о правах и обязанностях преподавателей, о цензе и приеме на работу преподавательских кадров, о воспитании и подготовке преподавателей, а также об их проверке, поощрении, зарплате, и о юридической ответственности. В настоящее время корпус китайских преподавателей вступил на рельсы правового строительства. По мере стремительного развития образования в последние годы в Китае наблюдается заметный рост профессионального мастерства педагогов.

В целях повышения, квалификации педагогов правительство разработано программу по созданию союза сетевого обучения преподавателей. Цель этой программы - модернизация средств обучения преподавателей посредством образовательной сети для преподавательских кадров, а также при помощи спутникового телевидения и Интернета предоставлять педагогам возможность постоянного обучения - проводить масштабную, высококачественную, всестороннюю подготовку и обучение учителей начальных и средних школ.

Согласно закону «О преподавателях», в стране осуществляется режим преподавательского ценза, внедряется план по подготовке ректоров с целью дальнейшего повышения управленческого уровня учебных заведений. В настоящее время среди преподавателей ВУЗов 9,5% профессоров и 30% доцентов. Молодежь и люди среднего возраста являются ведущей силой педагогики, а в ВУЗах преподаватели в возрасте моложе 45 лет составляют около 80%. Преподаватели ВУЗов ведут научные исследования и являются главной силой в этой области. Сегодня во всех ВУЗах работают 280 академиков АН Китая или 39,6% от общего числа действительных членов АН Китая. 234 академиков Академии инженерных наук Китая или 33,2% от всех членов АИН Китая.

Согласно статистическим данным, за более 20 лет реформы образования заработная плата преподавателей ВУЗов, учителей начальных и средних школ выросла соответственно в 17,8 и 10,9 раз. В самом начале проведения политики реформ и открытости по уровню доходов преподавателя всегда занимали одно из самых последних мест. В 2008 г. среднегодовой размер оплаты труда преподавателей превысил 23,3 тыс. юаней (прирост по сравнению с 2005 годом - 2,5 тыс. юаней, по сравнению с 1985 годом - 22,1 тыс. юаней), учителей средних и начальных школ ~ 15,3 тыс. юаней (на 658 юаней больше, чем в 2004 г., на 13,2 тыс. юаней больше, чем в 1985 г.).

Необходимо всемерно развивать высшее образование, в ключевых

научно-исследовательских институтах и важных сферах научного исследования Китай введет систему набора талантов со всех концов мира.

В условиях планового хозяйства СССР стимулирование труда осуществлялось как денежными, так и не денежными средствами. Последние включали, например, награждения почетными грамотами, вывешивание портрета на доску почета, присвоения почетных званий, значков, учет ценности работника при распределении жилья, путевок в места отдыха и т.д. Практика показала, что такие средства безусловно дают эффект, но на определенную часть работников они оказывали мало стимулирующего влияния, причем в использовании этих средств было очень трудно избежать формализма субъективизма.

В современных условиях в России стимулирование труда осуществляется, как правило, денежными средствами, хотя высказывается мнение, что полное игнорирование моральных стимулов, характерное для 90-х годов, было крайностью, т.е. моральные стимулы во многих случаях могут быть достаточно полезными. Это особенно относится к категориям работников творческого труда, каковыми, например, являются научные работники, изобретатели и прочие. В частности, широкое общественное движение в поддержку охраны природы 80-х и начале 90-х годов инициировалось энтузиастами, не получавшими никаких материальных стимулов.

Оплата труда в России состоит, как правило, из двух частей: непосредственно заработной платы, т.е. цены труда, и обширного социального пакета льгот и выплат, обеспечивающего социальную защиту населения. Принципы создания такого пакета формируются государством и дополняются администрацией предприятий в меру имеющихся финансовых возможностей [17, С. 45].

В условиях новой системы руководитель ВУЗа обладает более широкими полномочиями в вопросах распределения фонда оплаты труда и найма тех специалистов, которые необходимы в данный момент учреждению. Кроме того, он может самостоятельно принимать решение о количестве сотрудников, необходимых для исполнения поставленных перед ВУЗом задач. Новая система также предполагает, что все источники, за счёт которых выплачивается заработная плата работникам, будут образовывать единый фонд оплаты труда. При установлении оплаты труда для конкретного работника самостоятельность руководителя сочетается с учётом мнения представительного органа трудового коллектива. Зарплата работника с введением новой системы может увеличиться в зависимости результатов и качества его труда, а может остаться на уровне гарантированной её части. Но его оклад не может стать меньше, чем был.

Распределение средств стимулирующей части фонда оплаты труда основано на объективных показателях, при этом ректор имеет максимум возможностей по установлению стимулирующих выплат с учётом особенностей деятельности университета и его подразделений. С другой стороны, заработная плата руководителя ВУЗа зависит от средней заработной платы основного персонала (то есть при снижении зарплаты работников будет уменьшаться и

оплата труда руководителя), а также от достижения целевых показателей эффективности работы ВУЗа.

2 Анализ содержания и организации стимулирования труда в высшей школе

2.1 Система мотивации профессорско-преподавательского состава как показатель качества образования в высшей школе

В современных условиях человеческий фактор играет ключевую роль в любой организации: эффективное управление человеческими ресурсами обуславливает рыночную устойчивость организации, успешность ее функционирования, перспективы стратегического развития. В системе высшего образования ценность человеческого фактора возрастает в связи с высоким духовным, интеллектуальным, творческим потенциалом основного состава работников [18, С.14]. Современная система высшего образования охватывает обширный сегмент общества. В эту сферу вовлечены огромные человеческие, финансовые и материально-технические ресурсы.

Проблему мотивации и стимулирования профессорско-преподавательского состава ВУЗа можно с полным правом отнести к проблемам реализации функций управления. Профессорско-преподавательский состав является основным элементом высшей школы – от квалификации преподавателя, его педагогической компетентности, качеств, общей культуры качество подготовки специалистов, а, следовательно, и результативность всей экономической деятельности страны. Отсюда одним из важнейших

направлений управления ВУЗом является совершенствование системы мотивирования и стимулирования научно-педагогического персонала.

В настоящее время в Казахстане функционируют 144 высших учебных заведения, в которых работают высококвалифицированные профессорско-преподавательские кадры. На первый план выходят вопросы изучения мотивации и стимулирования труда преподавателей высших учебных заведений как факторов, влияющих на экономику высшего образования, которые в настоящее время характеризуются противоречием между значением образования и социальным статусом преподавателя[19, С.11]. Труд преподавателя высшей школы характеризуется значительной сложностью. Он сочетает в себе преподавательскую, научно-методическую, воспитательную и организационную функции. На характер и содержание труда преподавателей ВУЗов серьезное влияние оказывают изменения, происходящие в технике и в технологии обучения, которые пришли в противоречие действующим мотивом и стимулом преподавательского труда.

Исходя из этого, назревает необходимость приведения в соответствие с новыми условиями хозяйствования ВУЗов процесса организации и управления трудом педагогических кадров. Решение проблем, связанных с мотивацией их трудовой деятельности, с внедрением технологий обучения способствует привлечению в ВУЗы высококвалифицированных кадров, разработке и внедрению инновационных программ и технологий, приращению новых знаний[20, С.4].

Разработка системы управления мотивацией труда в ВУЗе и совершенствование управления персоналом в высшей школе в целом выходит за рамки научных и познавательных проблем, и ставятся в практическую плоскость как средство выживания и развития высшего образования в условиях рынка. Проблемы мотивации работников высшей школы хотя и изучаются, но в отрыве от проблем совершенствования управления персоналом ВУЗа и не выходят на уровень разработки технологий управления мотивацией. В настоящее время происходит изменение характера занятости преподавательского состава ВУЗов: численность преподавателей высшей школы растет, главным образом, за счет изменения доли совместителей и штатных преподавателей, работающих на неполной ставке[21]. Нужно учитывать то, что мотивация и сам характер профессиональной деятельности штатных преподавателей и совместителей различаются.

ВУЗовские преподаватели составляют ядро инновационного потенциала региона. Ведущей фигурой профессорско-преподавательского персонала ВУЗа является профессор.

Тенденции изменения кадрового потенциала ВУЗов Казахстана свидетельствуют о кадровом кризисе системы высшего профессионального образования, в котором можно выделить три составляющие – адаптационный кризис, мотивационный кризис и кризис компетентности.

Адаптационный кризис связан со сложностями приспособления научно-педагогического персонала к условиям рыночной экономики, что проявляется в

явном и скрытом оттоке кадров из системы образования в более прибыльные отрасли.

Мотивационный кризис проявляется в нарастающей неудовлетворенности трудом сотрудников ВУЗов.

Кризис компетентности имеет наиболее тяжелые последствия для кадрового потенциала высшей школы. Под профессиональной компетентностью понимается способность преподавателя выполнять образовательные функции в соответствии с принятыми современными нормами и стандартами.

Профессорско-преподавательский состав выступает субъектом качества образования, так как именно от преподавателей зависит, в конечном итоге, уровень подготовки выпускаемых ВУЗом специалистов.

Такая роль педагогов высшей школы требует качественно новых подходов к формированию преподавательских кадров, организации их деятельности, профессионального роста и карьерного продвижения в общей системе управления кадрами высшей школы.

Таким образом, система гарантии качества преподавания и компетенции преподавателей включает: осуществление набора персонала; продвижение профессорско-преподавательского состава по службе; инновационные улучшения работы с преподавателями; развитие способностей и повышение квалификации (компетентности) преподавателей; поощрение и признание инициативы и участия преподавателей в деятельности по обеспечению качества подготовки выпускников; обеспечение социальной защиты преподавателей[22, С.65].

Создание эффективной системы мотивации весьма сложный и специфичный процесс, поскольку мотивация может иметь двоякое воздействие на сотрудников: мотивирующее или демотивирующее. Отсюда каждая организация адаптирует свои мотивационные возможности под специфические особенности своего функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит, будут ли сотрудники ВУЗов стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы.

Диагностика мотивации и стимулирования труда на основе современных методов организационно-кадрового аудита предусматривает:

- 1) анализ структуры оплаты труда, схемы и персонифицирования выплат;
- 2) оценку соответствия принципов и структуры заработной платы и льгот условиям труда, производительности и прибыльности;
- 3) сравнительные исследования и определение эффективной системы вознаграждений[23, С.308].

Признание результатов труда обществом, а также соответствие места в профессиональной иерархии месту в иерархии доходов подразумевает адекватность социального статуса экономическому.

Однако, работники высшего образования, вносящие огромный интеллектуальный вклад в развитие общества, тратящие много времени на

приобретение профессиональной квалификации, не получают адекватного материального вознаграждения и не могут реализовать свои потребности. Научно-педагогический труд относится к высоко интеллектуальным видам деятельности, которые не могут стимулироваться на основе простой схемы оплаты.

Требуются материальные, моральные, психологические и социальные стимулы. Признание результатов труда обществом, а также соответствие места в профессиональной иерархии месту в иерархии доходов подразумевает адекватность социального статуса экономическому.

Основной направленностью действенной системы материального стимулирования выступает соответствие между эффективностью труда работника и его вознаграждением.

При этом абсолютную величину оплаты определяет анализ рынка труда, то есть необходимость корректировать уровень оплаты с текущими заработками по профессиям, требующим аналогичной квалификации. Заработная плата ППС зависит не только от результатов труда и квалификационного уровня, но и от того, сколько средств имеет университет.

Структура заработной платы может быть унифицирована на основе многоуровневой модели, совмещающей повременные элементы и зависимость заработка от результатов труда, которая в современных казахстанских условиях часто используется государственными и коммерческими организациями и включает: оклад, выплаты, связанные с объемом выполняемых работ, премию по итогам работы организации[24, С.218].

Кроме материальных и денежных благ, многие ВУЗы широко практикуют мотивацию на основе неденежных, т.е. материально-денежных благ. Они могут быть использованы в качестве стимулов, потому что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Помимо содержательной ценности они имеют морально-престижную и обладают свойством выделять поощряемого из среды.

В целях приведения в соответствие интересов работников и организаций в ряде ВУЗов страны достигнуты значительные успехи. Так, например, в интересах морального и материального поощрения сотрудников и преподавателей за заслуги в области учебно-воспитательной, научно-исследовательской, управленческой деятельности разрабатывается система признаний и наград. Система наград включает в себя корпоративные награды и знаки отличия ВУЗа.

Не менее важным аспектом деятельности руководства университета является создание гарантий занятости профессорско-преподавательского состава, в первую очередь докторов наук, профессоров, как золотого фонда университета[25, С.48].

Таким образом, в ВУЗах создаются такие условия труда, которые способствуют выражению интересов сотрудников, предоставление широких возможностей для их творчества и самореализации.

Повысить мотивацию профессорско-преподавательского состава можно с

помощью таких средств морального поощрения, как: улучшение условий труда – выделение персонального рабочего места, оборудованного современной информационной и оргтехникой, предоставление доступа к современным системам связи; оказание поддержки научно-методической составляющей труда преподавателя - придание особой значимости этому виду деятельности, предоставление творческих отпусков для подготовки учебных пособий и монографий.

Введение стимулирующих надбавок за различные достижения (высокую результативность, наличие высшей квалификации, знание иностранного языка, высокие достижения студентов и т.д.), выплата премии по итогам года; компенсации материальных затрат, связанных с подготовкой и защитой диссертаций, изданием научно-методических пособий, стажировок.

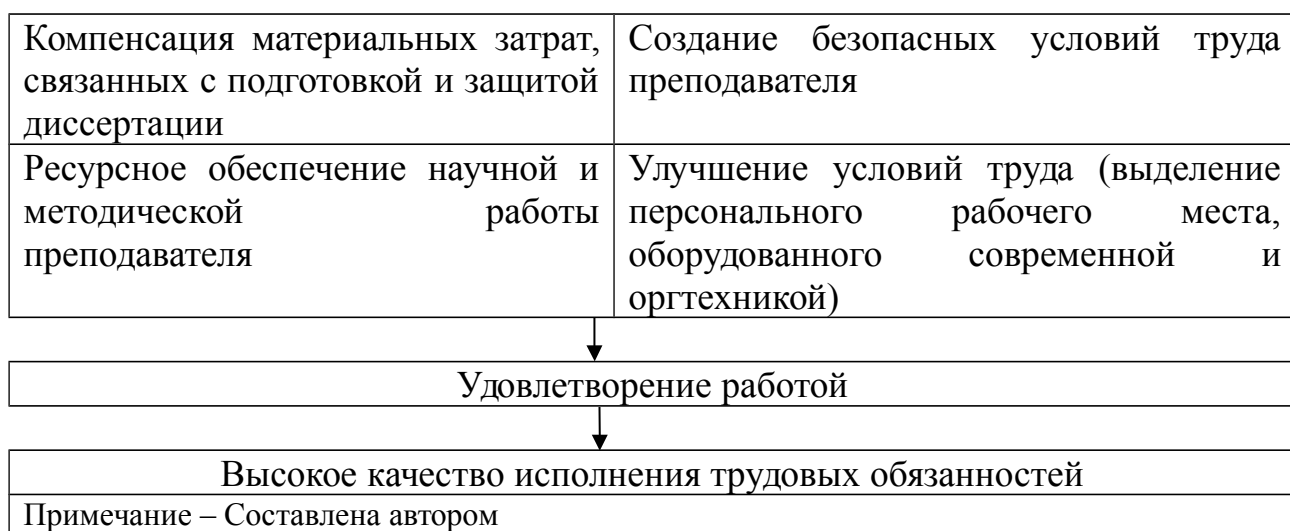
Система мотивации деятельности преподавателей ВУЗа должна включать экономическое и неэкономическое стимулирование, учитывающее существующие потребности человека (Таблица 2).

Таблица 2 - Система мотивации деятельности преподавателя высшего учебного заведения

Мотивация ППС ВУЗа	
Экономические стимулы	Неэкономические стимулы
Высокая заработная плата	Увеличение ответственности за качество выполняемой работы, аттестация ППС

Продолжение таблицы 2

Экономические стимулы	Неэкономические стимулы
Прямая зависимость размера заработной платы от квалификации преподавателя	Проведение внутриВУзовских конкурсов среди ППС, увеличивающих их интерес к работе
Введение стимулирующих надбавок	Организация ВУЗом участия ППС в конкурсах, грантах, конференциях
Выплата премий по итогам года (кол-во статей, учебных пособий, монографий, защитившихся студентов на «отлично» и т.д.)	Повышение квалификации, стажировки в лучших научных школах и за рубежом, повышающих мастерство и компетентность преподавателя
Улучшение жилищных условий (предоставление ссуд; служебных квартир; комнат в общежитии)	Предоставление доступа к современным системам связи (Интернет, электронные библиотеки)
Медицинское сопровождение за счет ВУЗа (мед.комиссии, мед.обследование, санаторное лечение)	Создание научных, производственных и творческих подразделений для ППС и студентов
Предоставление социального пакета	Предоставление творческих отпусков для защиты и подготовки учебных пособий и монографий



Таким образом, для повышения мотивации профессиональной деятельности преподавателя необходимо учитывать как материальную сторону поощрения, так и моральную. Компенсационные выплаты, социальная поддержка молодых ученых благоприятно скажутся на качестве образования в высшей школе, что даст возможность обществу получить профессиональные кадры. Необходимо усиливать роль тех видов стимулирования, которые в максимальной степени способствуют решению не только экономических, но и психологических, социальных задач, стоящих перед трудовыми коллективами ВУЗов и обществом в целом.

2.2 Особенности применения нематериального стимулирования трудовой деятельности преподавателей и сотрудников высшей школы

Актуальной задачей любого предприятия на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и ограничением внешних ресурсов.

В этих условиях необходимо наладить самонастраивающуюся систему, способную адекватно и своевременно реагировать на воздействия окружающей среды во всех областях.

Особо следует выделить стимулирование трудовой деятельности как важнейший способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью и, как следствие, на повышение конкурентоспособности организации.

Очень важным является и то, что создание системы стимулирования требует интеграции управленческих и информационных технологий, что также приводит к повышению эффективности управления.

Нематериальному стимулированию преподавателей и сотрудников высшей школы должно отводиться более эффективное место в управлении. Согласно классификации видов нематериального стимулирования, они могут

быть: корпоративно-системные; социально-психологические; социально-бытовые[26, С.65]. Основанием такого деления служит то, из какого источника исходит то или иное поощрение, как формируется «пакет» поощрений, кто отвечает за правильное использование тех или иных поощрений, какие потребности удовлетворяет то или иное поощрение (Рисунок 4)

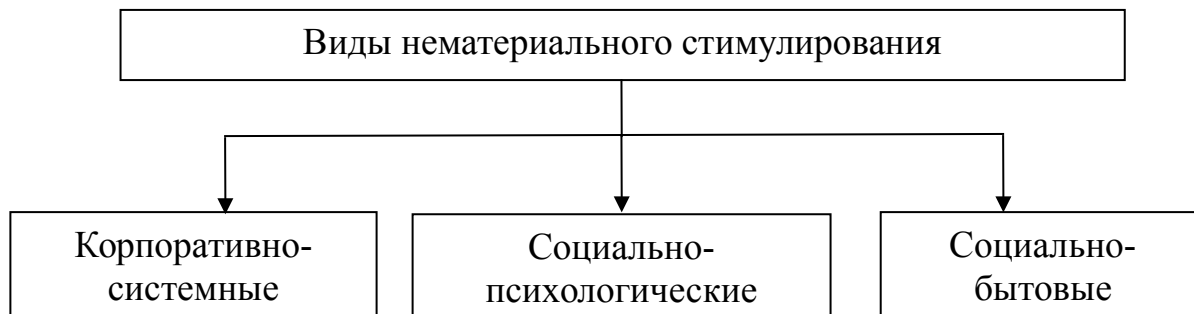


Рисунок 4 - Виды нематериального стимулирования труда

Примечание – Составлен автором

Корпоративно-системные виды нематериального поощрения в идеале закладываются при создании высшей школы. Их формирование основывается на концепции бизнеса, которой придерживаются его владельцы. Основную ответственность за функционирование этой группы видов нематериального стимулирования несет высший менеджмент высшей школы, который и принимает решение о ее внедрении.

Социально-психологические виды нематериального стимулирования воздействуют, прежде всего, на формирование психологического комфорта преподавателей и сотрудников высшей школы на рабочем месте. Ответственность за функционирование этой группы видов нематериального стимулирования лежит, прежде всего, на линейных руководителях, непосредственно работающих с персоналом высшей школы.

Группа социально-бытовых видов стимулирования необходима для помощи преподавателей и сотрудников высшей школы в организации бытовой жизни, с тем, чтобы дать им возможность в полной мере отдавать свои силы для решения производственных вопросов. Но главное значение этой группы – демонстрация заботы предприятия о сотрудниках. Систему социально-бытового обслуживания разрабатывают совместно с финансистами (которые увязывают расходы на социально-бытовое обслуживание с бюджетом организации; оказывают помощь в расчетах) [27, С.225].

В Инновационном Евразийском Университете присутствуют некоторые виды нематериального стимулирования.

К корпоративно-системным видам стимулирования относится организационное стимулирование - стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в высшей школе. Организационное стимулирование предполагает привлечение профессорско-преподавательского состава и сотрудников к участию в делах высшей школы, сотрудникам предоставляется право голоса

при решении ряда проблем, как правило, социального характера.

Идея о том, что стимулирование работников может быть осуществлено через постановку целей их работы, является важной частью философии управления в современных организациях. Стимулирование преподавателей и сотрудников высшей школы зависит от характеристик целей, поставленных перед ними.

Преимущественное влияние на трудовую мотивацию преподавателей и сотрудников высшей школы оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

- Разнообразие навыков предполагает выполнение профессиональных задач с учетом разных способностей работника. Монотонная, однообразная работа, не требующая использования разнообразных навыков, снижает мотивацию работников.

- Законченность заданий - это возможность выполнения тех или иных операций, рабочих заданий от начала до конца.

- Значимость работы - это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении).

На видном месте, где собираются работники высшей школы – рекреации, фойе и т.д., необходимо размещать стенды с информацией и описанием процессов производства, дополнительной информации о проведении каких либо мероприятий, поздравлений о присуждении ученой степени сотрудникам и прочее[28, С.315].

К организационному стимулированию относятся также кадровые перестановки и ротация. Интересно, что практически любая кадровая перестановка, связанная с повышением для «переставляемого» его профессионального или должностного статуса, дает позитивный эффект, например, с должности профессора на должность заведующего кафедрой, с должности ведущего специалиста на должность начальника отдела и т.д. По-видимому, это связано с актуализацией мотивации достижения, удовлетворением потребности в признании (позитивной оценки со стороны значимых людей), потребности в риске, возможно, даже резонирует с потребностью в самореализации. С ротацией следует обращаться более осторожно. С одной стороны, она может спланировать людей, удовлетворять аффилиативные потребности, потребности в позитивной оценке и мотивацию достижений, потребность в риске и самореализации, заставляя человека стараться на новом месте быть не хуже другого, с другой — иметь полностью противоположный эффект, порождая систему коллективной безответственности.

Творческое стимулирование и развитие рационализаторства — стимулирование, основанное на обеспечении потребностей преподавателей и сотрудников высшей школы в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении (повышение квалификации, командировки). Возможности самореализации зависят от творческого потенциала работников[29, С.92]. Стимулом здесь выступает процесс труда, в содержании которого имеются

творческие элементы. Творческие стимулы предполагают условия свободного выбора работником способов решения задач, выбора из совокупности решений оптимального, дающего наибольший результат. При этом человек проявляет свои потенциальные возможности, самореализуется в процессе труда, получает удовлетворение от этого процесса. Повышение сложности трудовых операций и решаемых работником задач является основой для расширения сферы деятельности творческих стимулов.

Стимулирование свободным временем. Этот элемент нематериального стимулирования призван компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты сотрудника, делает режим работы более удобным для человека, позволяет заниматься и другими делами. Кроме того, в результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки[30, С.350]. Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, так как у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых. Если работник нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он будет избегать ее, понижая, таким образом, производительность труда.

В Инновационном Евразийском Университете количество дней отпуска профессорско-преподавательского состава составляет 56 дней, а у сотрудников 24 дня, согласно Трудовому кодексу Республики Казахстан, но согласно приказу: сотрудник, отработавший 3 года отдыхает плюс один день дополнительно за четвертый год работы и так далее, но максимальное количество дней составляет 28. Это конкретная форма увеличенного, дополнительного отпуска.

В университете предоставляются дополнительные отпуска, положенные Трудовым Кодексом Республики Казахстан. Отпуск предоставляется за специфический труд или за особые условия труда, когда они отличаются от нормативных по санитарным, гигиеническим и трудовым нормам (вредные условия труда - операторы, программисты).

Стимулирующая функция предоставления сотрудникам дополнительных отпусков заключается в закреплении кадров на предприятии и по определенным специальностям[31, С.98].

Стимулирование свободным временем, к сожалению, пока не получило в отечественной практике достаточного распространения. Несмотря на серьезный стимулирующий эффект фактора свободного времени, руководители высшей школы редко обращаются к нему, поэтому не используют в управлении коллективом. Тем не менее, это очень действенный стимул, который должен в полной мере использоваться в организации производственного процесса.

Корпоративная культура - свод наиболее важных положений деятельности высшей школы, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников и определенных в кодексе корпоративной культуры

высшей школы[32, С.115]. Наличие всего комплекса элементов корпоративной культуры рождает у преподавателей и сотрудников высшей школы чувство принадлежности к организации, чувство гордости за нее. Из разрозненных людей преподаватели и сотрудники высшей школы превращаются в единый коллектив, со своими законами, правами и обязанностями.

В Инновационном Евразийском Университете Кодекс корпоративной культуры утвержден решением Ученого совета 30 января 2008 года. Кодекс корпоративной культуры университета основывается на общечеловеческих принципах и ценностях и распространяется на все виды деловых взаимоотношений не только внутри ВУЗа, но и на взаимоотношения со всеми деловыми партнерами.

Осознавая свою миссию и выработанную стратегию, университет принимает на себя обязательство следовать в своей деятельности изложенным в кодексе правилам корпоративного поведения.

Структура корпоративного кодекса:

Раздел 1. Общие положения.

Раздел 2. Политика ИнЕУ.

Раздел 3. Этические нормы внешних взаимоотношений.

Раздел 4. Нормы корпоративного поведения сотрудников.

Раздел 5. Этические нормы обучающихся в ИнЕУ.

Раздел 6. Ответственность за нарушение кодекса.

Слова обладают магической силой. Но только тогда, когда они на что-то «ложатся» внутри и когда не примелькались и не приелись. Иногда бывает полезно корректировать, нюансировать или даже менять текст сообщения о миссии высшей школы, чтобы он соотносился с ведущими потребностями персонала на данном этапе. Например, если во времена кризиса в миссии появляется акцент на стабильность и эмоциональный комфорт — что-то вроде «Наш ВУЗ — остров стабильности в нестабильном мире», — это может дать позитивный мотивирующий эффект[33, С.88]. Если характер деятельности высшей школы требует активизации инициативы и творческого потенциала сотрудников, то не исключено, что записанные в сообщении слова про заботу компании о профессиональном росте преподавателей и сотрудников высшей школы будут услышаны (удачно сочетаясь с мотивацией достижений и потребностью в позитивной самооценке).

Весьма серьезным стимулирующим (или дестимулирующим) фактором является корпоративный стиль отношений между начальниками и подчиненными, стиль проведения совещаний и собраний[34, С.34].

Информирование является важнейшим элементом стимулирования персонала. Если члены высшей школы плохо осведомлены о делах, имеющих для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых вопросов, является одной из базовых потребностей человека.

Стенды с информацией о высшей школе, ее миссии, стратегических

целях, планах на ближайший месяц, квартал; информация о передовиках производства; поздравления с днем рождения; размещение газеты высшей школы на стендах у проходной поднимут настроение у всех сотрудников, снизят напряженность в коллективе, повысят доверие к организации и принимаемым решениям.

Кроме стендов в ИнЕУ, несущих информацию о деятельности, событиях, поздравлениях, каждый месяц 25 числа с октября 2007 года выпускается газета «Знание»/«Білім» тиражом 1100 экземпляров, в которой отражаются многие события ВУЗа. Сайтом университета пользуются как сотрудники и студенты ИнЕУ, так и абитуриенты, желающие получить дальнейшее образование. Сотрудники университета могут найти на сайте на локальном портале все положения, действующие в ВУЗе, новости, приказы и прочую информацию.

Характер движения информации в высшей школе имеет огромное значение. Чем больше текущей информации о деятельности высшей школы, о резонах принятия тех или иных управленческих решений получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет потребность в контроле, тем более осмысленной становится его деятельность. «Плохие новости» могут даже подстегнуть его, если система информационного обмена поставлена на регулярную основу и не носит тенденциозного, пропагандистского характера[35, С.47].

Сплоченность руководителей коллектива в целом играет огромную роль в стимулировании преподавателей и сотрудников высшей школы. Характер отношений в управляющем звене всегда оказывает колоссальное мотивирующее или демотивирующее влияние на персонал.

Этот фактор имеет прямое отношение к базисным потребностям в безопасности и стабильности. «Кадровая чехарда» (в противоположность обоснованным и запланированным перестановкам) практически всегда демотивирует. Демотивирует также показное «единство» управленцев.

Корпоративная символика, корпоративный стиль, корпоративные аксессуары. Известно, что наличие такого арсенала нередко весьма эффективно мотивирует сотрудников, удовлетворяя потребности в идентичности, принадлежности к определенной социальной группе[36, С.43]. Следует учесть, что сама символика не должна противоречить представлениям человека о престиже и социальным оценкам, принятым в данной культуре нормам, должна работать на повышение его значимости в собственных глазах.

Новых сотрудников часто серьезно мотивирует выдача им фирменных аксессуаров: ежедневник, кейс для бумаг и компьютера, фирменные канцелярские принадлежности, бумажник для документов на машину и прочая представительская атрибутика.

Традиции, ритуалы, мероприятия также имеют стимулирующую роль. Корпоративная культура должна не создавать проблемы, а служить ресурсом высшей школы. Поддерживать и развивать нужно те ее элементы, которые работают на потребности в стабильности, удовлетворяют аффилиативные потребности, потребность в принадлежности к значимой социальной группе.

Чрезмерное увлечение корпоративными мероприятиями может дать полностью противоположный эффект, превратив работу в веселую тусовку[37, С.250].

Ежегодные мероприятия, проводимые в ИнЕУ, имеют также стимулирующую роль. Это празднование Корпоративного Нового года, Дня учителя, Международного женского дня 8 марта.

Для многих сильным стимулом является принадлежность к команде. Часто этот фактор не только удерживает преподавателей и сотрудников высшей школы от поиска новой работы, но и формирует его стремление повысить эффективность. Для создания сплоченной команды организовываются экстрим-игры, соревнования на природе. Как показывает практика, люди начинают ради победы делиться на лидеров и исполнителей вне зависимости от должности, начинают изобретать пути решения поставленных задач. У сотрудников, кроме незабываемых ощущений, появляются новые крепкие контакты.

Необходимо также формировать механизмы двусторонней связи внутри компании. Работнику необходимо дать почувствовать, что компания прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложения. Обратная связь должна быть усилена. Общепринятым механизмом сплочения коллектива являются корпоративные мероприятия – юбилей ВУЗа, 15-ти, 20-тилетие. К этому празднику приурочено вручение наград, премий, памятных подарков-символов, подведение итогов конкурса на лучшего работника организации, лучшую кафедру, деканат, академию и т.д. Руководители к этому дню могут приурочить подведение итогов деятельности за год: выступить с докладами, рассказать о целях и задачах, выслушать предложения сотрудников.

Необходимо помнить, что отношения внутри коллектива – важный показатель эффективности трудового процесса и, кроме того, они косвенно (а иногда и прямо) влияют на удовлетворенность клиентов. В трудовом коллективе, где отношения построены на сотрудничестве, работники более трудоспособны, креативны и устойчивы к нагрузкам. Такая рабочая обстановка стимулирует сотрудников.

Ф. Уайтли так писал о значении корпоративной культуры в системе стимулирования персонала: «Создание атмосферы доверительности и участие коллектива в целеполагании представляется более перспективным для повышения эффективности, нежели скрупулезный анализ условий труда и степени индивидуальной удовлетворенности работой» [38, С.189].

Продвижение по службе – это один из наиболее действенных стимулов, так как, во-первых, при этом повышается материальное вознаграждение; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации.

Словом, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, что, конечно же, делает его заинтересованным в своей работе.

Мотивирующий эффект наличия постоянно корректируемых карьерных

планов в сочетании с индивидуальными беседами с сотрудниками известен большинству руководителей.

При получении ученой степени необходимы не только научная работа преподавателя, моральная и физическая стойкость, но и материальные затраты (опубликование статей, издание пособий, поездки в др. страны и пр.) поэтому ИнЕУ часть затрат берет на себя, выделяя денежные средства при защите – это хорошее подспорье для сотрудника ВУЗа.

Стимулирование обучением - развитие персонала через повышение его квалификации.

Обучение преподавателей и сотрудников высшей школы охватывает мероприятия по обучению внутри и вне высшей школы и самоподготовке. Плановое обучение персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда[39, С.23].

В практике сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его.

Обучение на рабочем месте - является дешевым и оперативным характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудитории. Важным методом обучения на рабочем месте является: метод усложняющихся знаний, смена рабочего места, ротация.

Многие иностранные компании используют эту форму обучения для подготовки персонала непосредственно под свою организацию.

Ежегодно компании производят набор молодых сотрудников, с целью их дальнейшего обучения и потом непосредственного привлечения к деятельности. Основной мотивацией молодых сотрудников является возможность продвижения по служебной лестнице: приобретая опыт, профессиональные знания и навыки, многие в результате получают должность в компании.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы. Важнейшими методами обучения вне рабочего места является: чтение лекций, проведение деловых игр, разработка конкретной производственной ситуации, проведение семинаров.

Регулярность и плановость в проведении учебы и групповых тренингов работает как мотивирующий фактор, так как соотносится с потребностями в профессиональном и личностном росте, а также вселяет чувство стабильности и безопасности. Хорошо в этой связи зарекомендовали себя тренинги, построенные по принципу достижения участниками успеха при решении групповых задач возрастающей сложности.

Одним из видов делегирования полномочий может быть возможность участия в принятии решений о непроизводственной жизни в компании. Всякого рода опросы, собрания и прочие процедуры, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции непроизводственной жизни компании

(распорядок дня, организация работы буфета, выбор места и характера корпоративных мероприятий и т.п.), работают на потребности в контроле, принадлежности к группе, повышает самооценку, позволяет реализовать некоторые свои ценности.

Социально-психологическое стимулирование - стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа.

Моральное стимулирование может выражаться в награждении работника ценным подарком, однако это действие будет относиться к нематериальному стимулированию, так как моральная значимость подарка, как выражение благодарности работодателя, намного выше его стоимости.

Моральное стимулирование включает следующие основные элементы:

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за лучшее выполнение порученной работы, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов. Для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем это «что-то» должно получить имя своего создателя.

3. Признание. Суть признания в том, что особо отличившиеся работники упоминаются на общих собраниях, в специальных докладах высшему руководству организации. Признание - это один из наиболее сильных побудительных стимулов. Людям необходимо знать не только то, насколько хорошо они достигли своих целей или выполнили свою работу, но также и то, что их достижения оценены должным образом[40, С.92].

Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала. К ней, однако, предъявляются некоторые требования.

Похвала должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (нужны перерывы, ибо, если слишком часто использовать этот метод, его действенность ослабляется). Хвалить нужно за сделанное дело как за важный промежуточный результат на пути к значимой окончательной цели. Сотрудник должен понимать, за что его хвалят и насколько значителен его успех. Кроме того, похвала должна иметь объективные критерии, так как неискренняя похвала или ее отсутствие демотивирует.

В том случае, если сотрудника недавно критиковали и в результате его продуктивность стала нормальной, то за это необходимо похвалить. В любом другом случае за нормальную продуктивность не хвалят.

Стимулирование, регулирующее поведение профессорско-преподавательского состава и сотрудников высшей школы на основе выражения

общественного признания выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные юбилейные книги.

Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т. д. Образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества труда, продолжительная и безупречная работа, новаторство в труде и другие достижения могут вознаграждаться объявлением благодарности, ценным подарком, почетной грамотой, занесением в Книгу почета и на Доску почета. Правилами внутреннего распорядка могут быть предусмотрены и другие поощрения, например почетные звания высшей школы.

В Инновационном Евразийском Университете было проведено социологическое исследование – анкетирование. 12 мотивационных факторов были определены по важности относительно друг друга, а это:

1) Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).

2) Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3) Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. (Мерило потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства и которая может возрасти или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе)

4) Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами. (Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь очень низкое значение, тем не менее человек может быть достаточно социально адаптированным)

5) Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности. (Потребность в более тесных контактах с другими. Как и в случае с фактором 4, низкое его значение не свидетельствует о слабой социальной адаптации и отсутствии социальных навыков)

6) Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том,

чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. (Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость)

7) Потребность ставить для себя сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным. (Показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи)

8) Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности. (Это — показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.)

9) Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки). (Указывает тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции)

10) Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. (Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пылливости, любопытства и не тривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми)

11) Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. (Показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования)

12) Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе. (Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности)

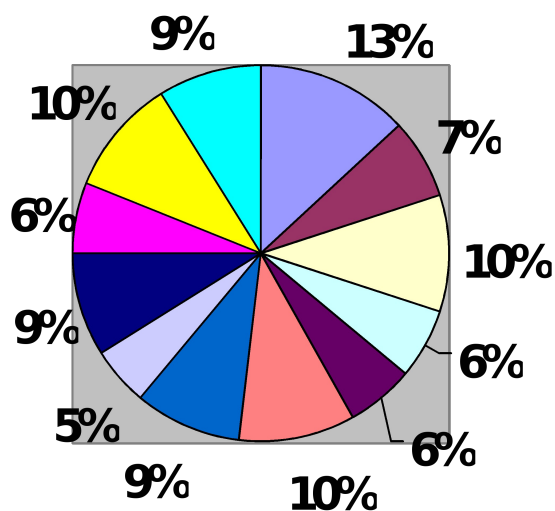


Диаграмма 1 – Мотивационные факторы у сотрудников ОЮЛ ИнЕУ
Примечание – Составлена автором

По важности 12 факторов распределились достаточно равномерно. Для большинства респондентов наиболее важный мотивационный фактор является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении - 13%, затем идут потребность в четком структурировании работы – 10%, потребность в завоевании признания со стороны других людей – 10%, потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности – 10%, наименее важный фактор – потребность во влиятельности и власти.

Исследование проводилось в разрезе возраста – это 20-40 лет, 40-50 лет, 50 и старше; и в разрезе заработной платы – 20-35 тыс.тенге, 35-50 тыс.тенге, 50-65 тыс.тенге, 65-80 тыс.тенге и выше 80.

Всего приняло участие 103 сотрудника – 10 сотрудников школы-лицея №20, 10 сотрудников колледжа ИнЕУ и 83 сотрудника ИнЕУ.

Для возраста старше 50 наиболее важный фактор является потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности, для возрастной категории от 20 до 50 наиболее важным фактором является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении.

Для сотрудников у которых зарплата более 80 тыс.тенге наиболее важным фактором является потребность в совершенствовании, росте развитии как личности, потребность во влиятельности и власти.

Сгруппировав 12 факторов на материальные и нематериальные мотивационные факторы то получим, что из всех факторов 13% важности приходится на 1-й фактор – материальный фактор, остальные же факторы относятся к нематериальным факторам и составляют 87% важности.

■ Материальные факторы ■ Нематериальные факторы

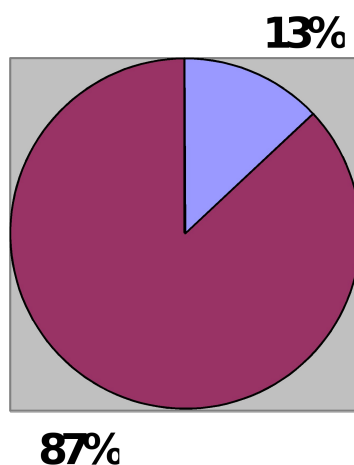


Диаграмма 2 - Материальные и нематериальные мотивационные факторы
Примечание – Составлено автором

Таким образом, можно сделать вывод, что для повышения мотивации профессиональной деятельности преподавателя необходимо учитывать как материальную сторону поощрения, так и нематериальную. Компенсационные выплаты, социальная поддержка молодых ученых благоприятно скажутся на качестве образования в высшей школе, что даст возможность обществу получить профессиональные кадры. Необходимо усиливать роль тех видов стимулирования, которые в максимальной степени способствуют решению не только экономических, но и психологических, социальных задач, стоящих перед трудовыми коллективами ВУЗов и обществом в целом.

2.3 Организация и анализ эффективности системы материального стимулирования труда в ИнЕУ

Основополагающими принципами организации заработной платы в ИнЕУ являются: объективность, материальная заинтересованность, дифференцированность и конфиденциальность.

Принцип объективности реализуется через систему индивидуальных должностных окладов и материальное стимулирование труда, позволяющих учитывать качество труда и реальный вклад исполнителя в процесс реализации миссии ИнЕУ.

Принцип материальной заинтересованности реализуется в организации заработной платы через систему коэффициентов доплат, позволяющую в индивидуальном порядке стимулировать эффективный, творческий труд и активное участие работников в решении повседневных и перспективных задач кафедры, факультета и университета.

Принцип дифференцированности предполагает учет при организации заработной платы таких аспектов, как сложность труда, уровень квалификации исполнителя, профессиональное мастерство (научно-методический уровень проведения занятий и т.д.), степень творчества и перспективность (инициативная научная деятельность, научная работа со студентами, самообразование), конкурентоспособность (значимость и востребованность категорий ППС на рынке образовательных услуг).

Конфиденциальность в организации заработной платы имеет два аспекта:

- неразглашение информации о должностных окладах, доплатах, надбавках, премиях и т.д.;
- исключение практики коллективных методов установления надбавок к заработной плате (за исключением согласования их размеров) и право руководителя структурного подразделения в индивидуальном порядке регулировать размер доплат к заработной плате вверенного ему структурного подразделения.

Всем процессом планирования заработной платы занимается планово-экономический отдел, а начисление заработной платы осуществляет бухгалтерия под контролем главного бухгалтера и начальника управления

экономики и финансов и регламентируется действующим положением «О материальном поощрении и стимулировании труда преподавателей и сотрудников ИнЕУ».

Положение «О материальном поощрении и стимулировании труда преподавателей и сотрудников ИнЕУ» представляет собой документ, где регламентируются вся схема документооборота и процесс осуществления материального стимулирования.

Основной целью материального стимулирования в ВУЗе является повышение финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости университета путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата, оптимального для качественного предоставления образовательных услуг.

Основой организации заработной платы ППС и сотрудников ИнЕУ является Постановление Правительства РК от 29.12.07 № 1400 «О системе оплаты труда гражданских служащих, работников организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий и система доплат и надбавок».

Доход каждого сотрудника включает в себя совокупность установленный штатным расписанием оклад и доплаты.

Системой оплаты труда работников является повременная система оплаты труда, которая основывается на:

- реестре должностей работников гос. учреждений, определенного Правительством РК;
- коэффициентов, применяемых к базовому должностному окладу, для исчисления должностных окладов (ставок) в зависимости от отнесения занимаемых должностей и стажа работы по специальности, от присвоенных квалификационных разрядов.

Система доплат и надбавок к заработной плате, стимулирующего характера, включающая в себя:

- фиксированные надбавки к заработной плате ППС с ученой степенью, званиями и другим высококвалифицированным специалистам;
- надбавки к заработной плате, устанавливаемые по системе коэффициентов доплат, руководителем структурного подразделения, заведующим кафедрой, деканом факультета, ректоратом ИнЕУ;
- дополнительные надбавки к заработной плате (зав. кафедрам и деканам).

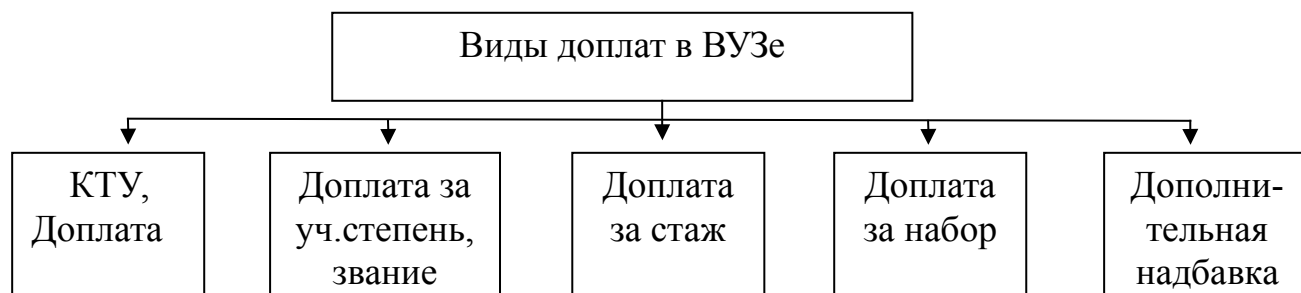


Рисунок 5 - Система доплат и надбавок в ИнЕУ

Примечание – Составлен автором

Система доплат и надбавок ИнЕУ строиться с учетом особенностей платного образования, включающего, кроме основного обучения, дополнительные образовательные услуги, гибкого подхода в организации учебного процесса, максимального удовлетворения потребностей заказчиков образовательных услуг и интересов студентов.

Руководители подразделений имеют право получить информацию об оценке работы их подразделения распределителями фондов.

Размер фонда доплат определяется последовательно двумя коэффициентами доплат (КД) семестровым, месячным и персональной суммой доплат.

Семестровый КД утверждается для подразделения раз в семестр и устанавливает плановый месячный фонд доплат, который в свою очередь зависит от планового фонда заработной платы. За основной критерий уровня семестрового КД выпускающих кафедр принимается контингент студентов, комплектность групп, набор на не престижные, но общественно значимые специальности.

Ежемесячно от семестрового фонда доплат подразделения отчисляются средства в резервный фонд подразделения в размере 5% и в фонд доплат за набор в размере 6000 тенге на 1 ставку штатного ППС. Средства резервного фонда используются в экстренных случаях для оказания материальной помощи сотрудникам университета, для выплаты среднемесячной доплаты при начислении отпускных, для компенсации оплаты больничных листов. Средства фонда доплат за набор используются для выплаты доплат преподавателям и сотрудникам, активно участвующим в профориентационной работе.

Семестровый КД фонда доплат ежемесячно корректируется на размер месячного КД, который формируется из оценок работы подразделения. Критериями оценки месячного КД являются учебная, учебно-методическая, научно-исследовательская, воспитательная, имиджевая, профориентационная работа кафедры, фактор своевременного поступления средств за оказываемые услуги, создания и сохранности материальной базы, дополнительная и сверхурочная работа.

Рассчитанный расчетным отделом на основе месячного КД фонд доплат подразделения планово-экономическим отделом доводится до сведения его руководителя и распределяется им самостоятельно между работниками данной кафедры или отдела в зависимости от персонального вклада каждого сотрудника.

Сумма доплат распределяемая руководителем не должна превышать 1,5 кратного месячного КД сотрудника.

Сумма проставляемых доплат за месяц может превышать месячный фонд доплат подразделения, но не более чем на сумму средств фонда экономии данного подразделения, сформированного на момент распределения средств за вычетом социального налога.

Процесс материального стимулирования регламентируется положением «О материальном поощрении и стимулировании труда», который включает в

себя следующие разделы:

- Общие положения.
- Формирование фонда доплат подразделений университета.
- Исполнения средств фонда экономии структурных подразделений.
- Порядок документооборота.
- Соблюдение сроков подачи документов.
- Порядок расчета фонда доплат для кафедр.
- Порядок формирования фонда доплат деканов.
- Порядок формирования фонда доплат для отделов и служб.
- Порядок определения месячного коэффициента доплат для работников деканатов и ректората.
- Порядок определения месячного коэффициента доплат работникам хозрасчетных подразделений.
- Фиксированные надбавки за ученую степень и звание.
- Общие положения и порядок назначения доплаты за набор.

В положении должна быть четко закреплена процедура материального стимулирования. На основании положения «О материальном поощрении и стимулировании труда» всем подразделениям университета доводятся сроки и порядок предоставления информации, необходимой для исчисления заработной платы по организации.

Рассмотрим порядок формирования фонда доплат подразделений ИнЕУ

Плановый фонд доплат структурного подразделения определяется путем умножения фактической суммы окладов штатных и приравненных к ним внешних совместителей (т.е. имеющих основным местом работы другое предприятие) на установленный семестровый коэффициент доплат (КД) подразделения.

Стабилизационный фонд является стоимостным выражением месячного коэффициента доплат и вычисляется путем перемножения месячного ФЗП подразделения на семестровый КД.

Семестровый коэффициент доплат подразделения устанавливается ректором университета на семестр в размерах от 0 до 1,0 и доводится планово-экономическим отделом (планово-экономическим отделом) до сведения руководителя подразделения в начале каждого семестра. Семестровый КД штатным сотрудникам, работающим по совместительству в ИнЕУ (внутренние совместители), устанавливается в размере семестрового КД подразделения, но не более чем на 1,5 ставки.

Проректорам, директорам академий, начальникам управлений, деканам, заведующим кафедрами, имеющим совмещение на кафедрах, КД на совмещение не проставляется.

Месячный фонд доплат структурного подразделения определяется путем умножения фактической суммы окладов штатных и приравненных к ним внешних совместителей (т.е. имеющих основным местом работы другое предприятие) на месячный коэффициент доплат (КД) подразделения, определяемый ежемесячно распределителями фонда доплат. Оклады

совмещающих на кафедре проректоров, директоров академий, начальников управлений, деканов, заведующим кафедрами, в расчет месячного КД не включаются.

Внешние совместители приравниваются к штатному составу на основании служебной записки руководителя подразделения, согласованной с ректором (вице-президентом по Финансам и Развитию). Также на основании служебной записки руководителя подразделения, согласованной с ректором (вице-президентом по Финансам и Развитию), утверждается состав внешних совместителей, которым разрешен КД из фонда экономии, при этом оклады этих работников в расчет месячного КД не включаются.

Доплаты производятся работникам в соответствии с критериями, разработанными для каждого подразделения.

Доплаты не производятся в случаях:

- нарушение трудовой дисциплины и Кодекса корпоративной культуры ИиЕУ;
- невыполнение должностных обязанностей и индивидуального графика работы;
- наложение взысканий в соответствии со ст.72 Трудового кодекса РК;
- перехода сотрудника в другой ВУЗ.

При расчете месячного коэффициента доплат по структурным подразделениям оклады работников, находящихся в момент расчета в отпуске, включаются в расчет.

Решение о выделении доплат сотруднику во время нахождения работника в отпуске принимает руководитель подразделения для каждого работника персонально с учетом того, что при расчете среднемесячной заработной платы для начисления отпускных учитываются и доплаты к окладу, полученные работником в течение всего года работы.

Положение о коэффициенте доплат не распространяется на работников в период временной нетрудоспособности подтвержденной больничным листом.

Вице-президент по ФиР и ректор университета имеет полномочия по корректировке месячного коэффициента доплат, полученного подразделением в текущем месяце.

В случае если размер оценки работы структурного подразделения, выставленный распределителем фонда доплат, ниже максимально возможного, то образуется фонд экономии доплат распределителя. Распределителями фонда доплат являются:

- ректор;
- проректор;
- директор академии;
- декан;
- заведующий кафедрой;
- руководитель подразделения.

Средства фонда экономии доплат могут использоваться:

- для изданий учебно-методических пособий и научных трудов (при

заключении ссудного заявления);

- на повышение квалификации или переподготовки сотрудников подразделения, в т.ч. у работодателя (при заключении ссудного заявления);
- для подготовки и защиты диссертаций (при заключении ссудного заявления);
- для выплаты доплаты по итогам года (день учителя) и разового характера за вклад в развитие подразделения;
- для выплаты премий к юбилеям (на 50 и 60-летие), материальной помощи штатным сотрудникам проработавшим не менее трех лет до 0,5 должностного оклада и свыше пяти лет до 1,0 должностного оклада;
- на развитие материальной базы подразделения;
- на проведение внутренних мероприятий;
- и прочих незначительных (не более 5 МРП) расходов.

Выплаты, подлежащие обложению социальным налогом, определенным законодательством, и удерживаются из фонда экономии подразделения (в соответствии с «Перечнем выплат, освобожденных от налогообложения подоходным налогом с физических лиц, социальным налогом и от начислений обязательных пенсионных взносов, обязательных социальных страхований»).

Расходование средств с указанных фондов может быть произведено по представлению распределителя фонда до 20 МРП самостоятельно, если фонд экономии превышает стабилизационный фонд на данную сумму, в ином случае;

- до 5 МРП согласно резолюции директора академии;
- до 100 МРП согласно резолюции ректора;
- свыше 100 МРП согласовано резолюций членов наблюдательного совета.

Представление оформляется в виде служебной записки, в которой указывается: необходимая сумма денежных средств, сведения на какие нужды необходимы средства и из какого фонда производится выплата.

Наличие средств в фонде экономии подтверждается планово – экономическим отделом.

В случае перерасхода фонда экономии доплат, возмещение перерасхода производится за счет средств фонда доплат следующих месяцев.

Документооборот по определению коэффициента доплат проводится строго по срокам в соответствии с графиком предоставления документов.

При несоблюдении сроков подачи документов:

а) по вине распределителя фондов - последний теряет право участия в распределении ежемесячных доплат в текущем месяце. Предназначенные к проставлению баллы распределяются пропорционально между оставшимися распределителями фонда доплат;

б) по вине подразделения - оно лишается права распределения фонда доплат в текущем месяце.

Фиксированными надбавками к заработной плате ППС с ученой степенью и званием являются:

- доплата за ученую степень;

- доплата за ученое звание;
- коэффициент к ученой степени.

В соответствии с Законом Республики Казахстан от 27 июля 2007 года «Об образовании» (ст. 52, п. 6) доплата за ученую степень устанавливается для:

- кандидата наук в размере 1 минимального размера месячной заработной платы,
- доктора наук в размере 2 минимальных размеров месячной заработной платы,
- докторов PhD, докторов по профилю в размере 1 минимального размера месячной заработной платы.

Университет имеет право применять коэффициенты к ученой степени (к государственной доплате за ученую степень), которая утверждается наблюдательным советом и доводится до сотрудников и ППС в установленном порядке.

Указанная доплата устанавливается при наличии соответствующего диплома, выданного уполномоченным органом Республики Казахстан в области аттестации научных кадров высшей квалификации, производится по основному месту работы пропорционально выполняемой нагрузке в размере не более 1 ставки. Данные доплаты работникам организаций устанавливаются в случае, если их деятельность на руководящих и педагогических должностях по профилю совпадает с имеющейся ученой степенью.

Доплата за ученую степень выплачивается в государственном размере совместителям, работающим на производстве, пропорционально их занимаемой ставки.

Доплата за ученое звание устанавливается пропорционально выполняемой нагрузке в размере не более 1 ставки:

- штатным сотрудникам – за ученое звание, и академическое звание ИнЕУ;
- совместителям – за академическое звание ИнЕУ.

Коэффициент на ученую степень устанавливается и отменяется решением Наблюдательного совета и Ректора. Назначается исключительно штатным сотрудникам.

Доплата за набор вводится с целью повышения мотивации и стимулирования преподавателей и сотрудников, активно участвующих в профориентационной работе Университета в течение учебного года.

Доплата за набор назначается:

- исключительно штатным сотрудникам и ППС ИнЕУ;
- при соблюдении договорных обязательств студентом (своевременная оплата за обучение);
- при надлежащем и своевременном оформлении документов (карточка абитуриента, договор возмездного оказания образовательных услуг).
- на один учебный год обучения студента:
 - а) за абитуриентов, поступивших в текущем учебном году;
 - б) за студентов, переведенных с других ВУЗов в текущем учебном

году.

Ограничения при назначении доплаты за набор устанавливаются следующим категориям сотрудников:

- Деканам факультетов – на специальности своего факультета;
- Зав.кафедрам – на специальности своей кафедры;
- Ректору, проректорам, начальникам управлений – на все специальности и формы обучения (кроме грантов работодателей).
- Специалистам и руководителям финансово-экономического отдела и центра профориентации и набора – на все специальности и формы обучения.

Технические секретари в срок до 20 июня каждого года должны предоставить список потенциальных абитуриентов директору Центра подготовки и набора, копия предоставляется начальнику финансово-экономического отдела.

При регистрации абитуриента, получившего государственный грант обязательное оформление личного дела и карточки абитуриента (карточка абитуриента имеет отрывную часть, которая после заполнения хранится у маклера и служит фактом подтверждения).

Доплата за каждого приведенного студента составляет (тенге в месяц) по:

- | | |
|--|------|
| - Очной форме обучения, грант | 3000 |
| - Очной форме обучения, на договорной основе | 2500 |
| - Магистратуре | 3000 |
| - Заочной форме обучения | 500 |

Ежеквартально не позднее 20-го числа первого месяца квартала финансово-экономический отдел формирует и передает в планово-экономический отдел список сотрудников, принимающих участие в профориентационной деятельности и своевременно оформивших документально привлеченных абитуриентов, с указанием Ф.И.О. студента, формы обучения и суммы оплаты за обучения на текущую дату.

Планово-экономический отдел, не позднее 30-го числа первого месяца квартала составляет список доплат за набор и предоставляет его для согласования вице-президенту по Финансам и Развитию и утверждения ректору. Доплата сотрудникам осуществляется индивидуально за каждого приведенного студента.

Бухгалтерия ежемесячно производит начисление доплат в соответствии с утвержденным списком.

Доплата за набор отменяется при подаче сотрудником заявления об увольнении, личном отказе о предоставлении данной доплаты, а также при отчислении студента. При переводе приведенного студента на другую форму обучения доплата начисляется в размере, соответствующем форме обучения.

Отдел кадров обеспечивает передачу сведений в бухгалтерию об увольняющихся сотрудниках, а финансово-экономический отдел своевременно информирует планово-экономический отдел о переводе студента на другую форму обучения и отчислении.

В случае оформления абитуриента у двух маклеров, доплата за набор

начисляется маклеру, зарегистрировавшему абитуриента первым. Основанием является дата регистрации абитуриента в карточке абитуриента.

В Инновационном Евразийском Университете система материального стимулирования находится на достаточно высоком уровне.

Хочется подчеркнуть достоинства системы материального стимулирования в ВУЗе:

- она оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- координирует работу ВУЗа в целом;
- изменяемость суммы доплат в каждом месяце дает возможность корректировать руководителям структурных подразделений и кафедрам вознаграждения сотрудникам;
- позволяет применить опыт прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникаций;
- помогает сотрудникам понять свою роль в организации;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов,
- позволяет координировать работу предприятия в целом, заставляя службы действовать совместно для достижения результатов;
- позволяет усовершенствовать и повысить эффективность процесса распределения и использования ресурсов.

Все вышеизложенное показывает, что структура материального стимулирования ВУЗа является достаточно сложной системой, так как вбирает в себя весь сложный документооборот и расчет, ежемесячно меняются начисленные суммы.

Это соответственно открывает широкие возможности материального стимулирования - сначала спланировать, а затем проконтролировать исполнение деятельности, причем во всех уровнях (снизу доверху), во всей организационной структуре ВУЗа.

Проводя анализ действующей системы материального стимулирования в Инновационном Евразийском Университете стоит отметить большое достижение в данном направлении.

Рассмотрим количественный состав персонала Инновационного Евразийского Университета в 2011-2012 учебном году. Количество сотрудников в университете 588 человек, из них 333 штатных преподавателей, 123 сотрудника – это административно-управленческий персонал, 88 – младший обслуживающий персонал, 41 – учебно-вспомогательный персонал. В процентном соотношении это выглядит так:

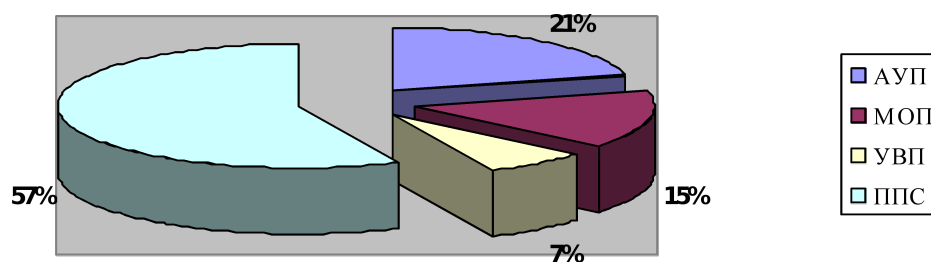


Диаграмма 3 - Количественный состав персонала за 2011-2012 уч. год

Примечание – Составлена автором

Штатных преподавателей в ИнЕУ в 2011-2012 учебном году 333, внешних совместителей 20 человек, весь профессорско-преподавательский состав состоит из 353 человек, из них докторов PhD 4, докторов наук 28, кандидатов наук 141, магистров 138, без ученой степени 42.

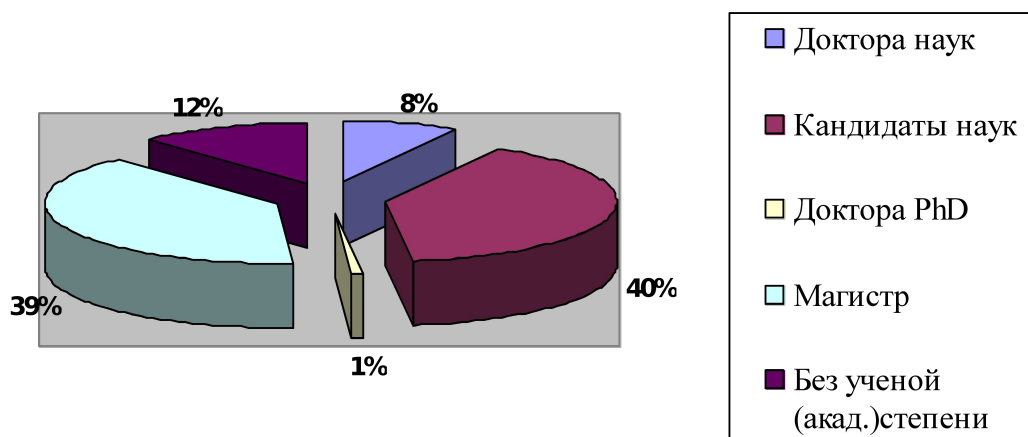


Диаграмма 4 - Качественный состав ППС 2011-2012 уч.год

Примечание – Составлена автором

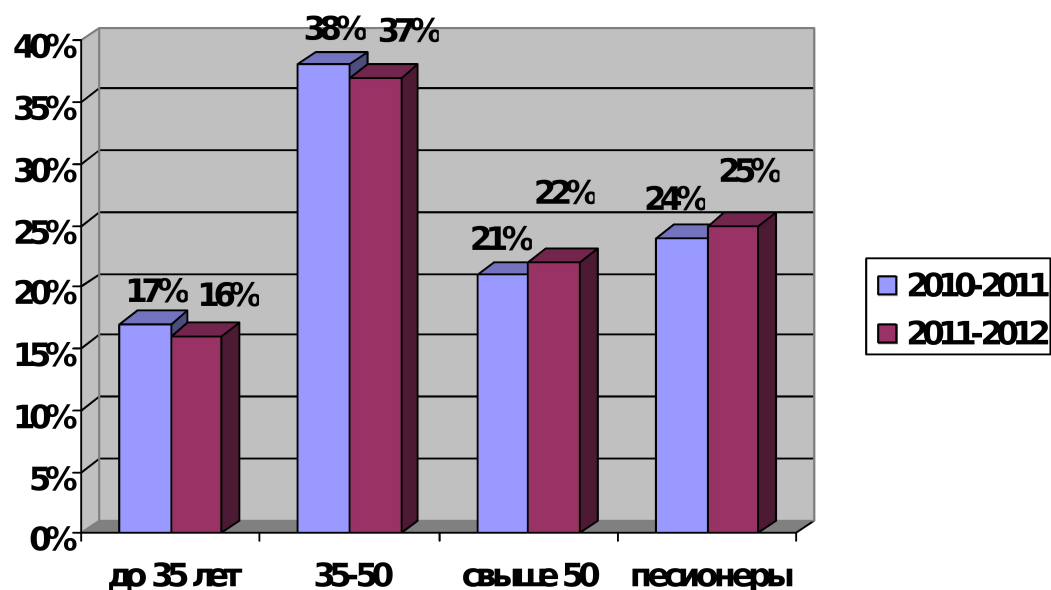


Диаграмма 5 - Численность ППС, имеющих ученую степень в разрезе возраста

Примечание – Составлено автором

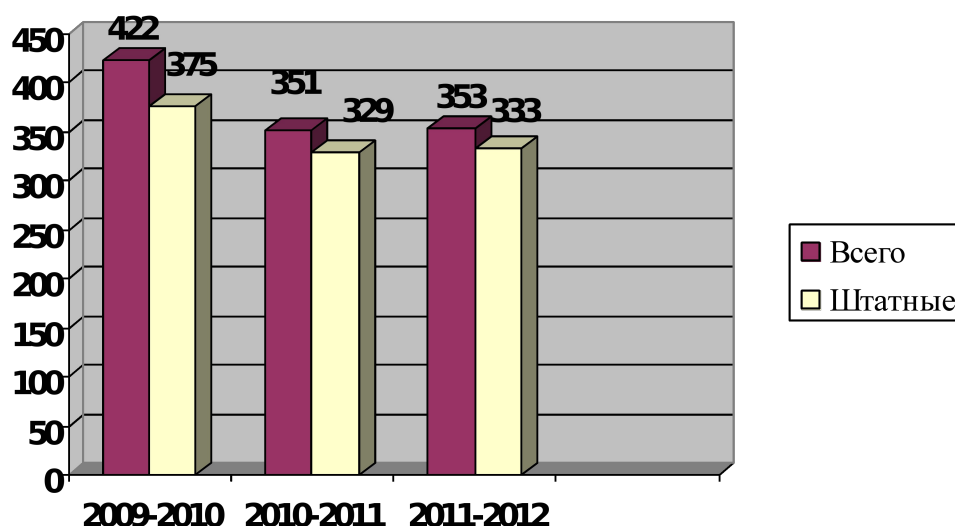


Диаграмма 6 - Количество штатных преподавателей за последние 3 года, человек

Примечание – Составлено автором

В 2009-2010 учебном году было 375 штатных преподавателей и 47 внешних совместителей, в 2010-2011 учебном году 329 штатных преподавателей и 22 внешних совместителей, в 2011-2012 учебном году 333 штатных и 20 внешних совместителей. Идет уменьшение количества преподавателей в течении последних трех учебных лет.

Показатели конечных результатов деятельности – последствия выполнения университетом, возложенных на него функций, поставленных задач, реализации образовательных программ.

Они включают следующие индикаторы:

- результативность – степень достижения поставленных целей, определенного эффекта в процентном или абсолютном выражении;
- эффективность – стоимость затрат на обучение 1 студента.

Разработка этих показателей, в свою очередь, требует формирования новых и коррекции действующих методов стимулирования труда.

Особо следует выделить необходимость системы показателей (индикаторов), которые используются для мониторинга достижения поставленных целей.

Эти индикаторы, в отличие от традиционных статистических показателей, как правило, дают количественные представления о качественных изменениях.

По нашему мнению, индикаторы системы материального стимулирования должны отвечать следующим требованиям.

Количественный индикатор должен точно интерпретировать содержание качественных целей и задач.

Индикаторы не должны быть элементом отчетности, который навязывается сверху, или органами власти.

Индикатор рассчитывается на основе достоверной информации, которую можно получать на постоянной основе.

Имеющиеся показатели необходимо встроить в систему мониторинга. Индикатор легко рассчитать, проанализировать и использовать в отчетах.

С содержательной точки зрения индикаторы можно разделить на индикаторы, характеризующие затраты ресурсов, продукт, результат, эффект, эффективность, результативность. Расшифровка этих терминов приведена в таблице 3.

Таблица 3 - Классификация индикаторов

Индикаторы	Определение
Ресурсы	Объем необходимых ресурсов
Продукт	Объем предоставляемых услуг
Результат	Результат от предоставления услуг
Эффект	Долгосрочные изменения под влиянием результата
Результативность	Степень соответствия результата поставленным целям и задачам
Эффективность	Затраты на единицу результата
Примечание - Составлена автором	

Рассмотрим один из индикаторов – результативность, который для университета заключается в количестве студентов получивших образование, а также из них - объем востребованных на рынке труда специалистов, окончивших высшее учебное заведение.

Рассмотрим пример, анализируя результативность Инновационного Евразийского Университета. Динамика контингента выпускников ИнЕУ и также из них трудоустроенных рассматривается в Таблице 4.

Таблица 4 - Динамика контингента выпускников ИнЕУ и из них трудоустроенных, человек

Годы выпуска	Количество выпускников д/о, чел	Из них трудоустроенные	трудоустроенных / всего, %
2007	261	185	71%
2008	439	320	73%
2009	634	448	71%
2010	540	401	74%
2011	468	416	89%
Примечание - Составлена автором			

Динамика процента востребованных студентов дневного отделения Инновационного Евразийского Университета приводится в Диаграмме 7.

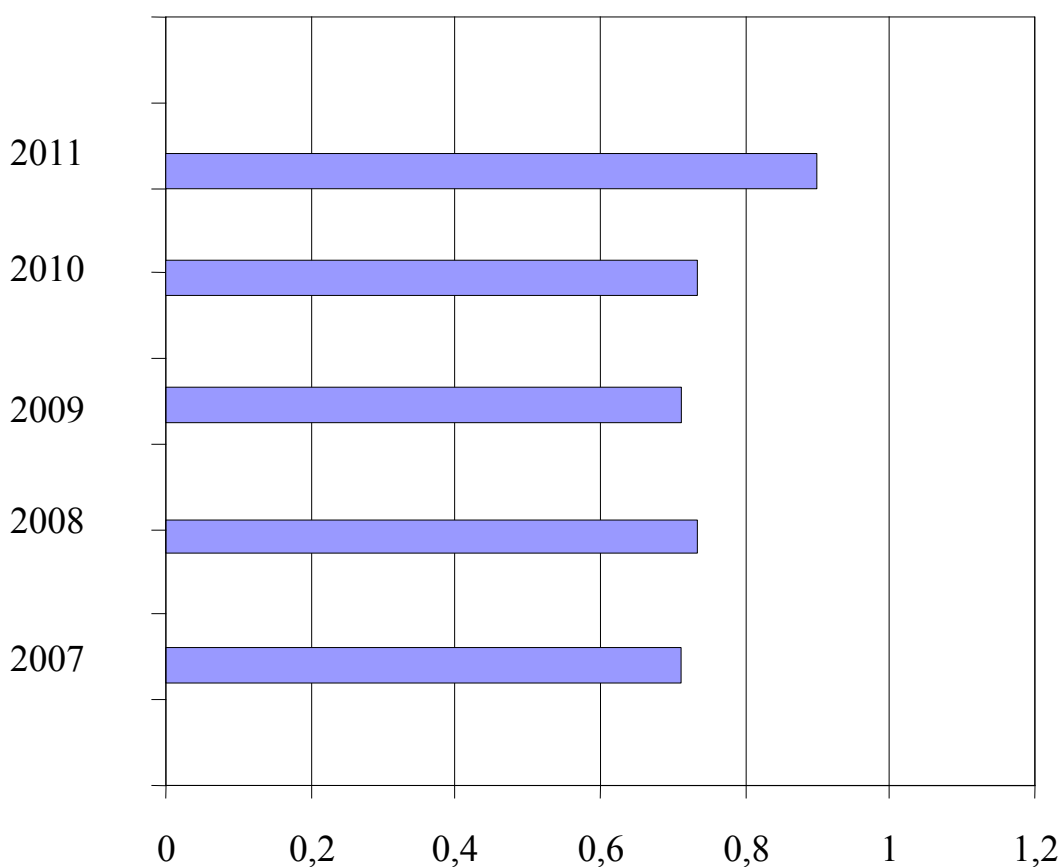


Диаграмма 7 - Объем количества трудоустроенных студентов ИнЕУ за период 2007-2011 годы

Примечание – Составлена автором

Данный анализ подтверждает результативность предприятия, то есть достижение основной цели учебного заведения - подготовку конкурентоспособных, востребованных на рынке труда высококвалифицированных специалистов.

Следующий рассматриваемый индикатор - продукт, определяющий объем предоставляемых услуг.

Основной задачей сферы образования является содействие динамичному развитию страны и развитие кадрового потенциала, обеспечение необходимыми людскими ресурсами, сбалансированными по направлениям подготовки.

Анализ статистических данных по Павлодарской области за период 2009-2011 годы по количеству экономически активного населения и населения с высшим образованием приводится в Таблице 5.

Таблица 5 - Анализ количества экономически активного населения и из них населения с высшим образованием

Наименование	2009	2010	2011
Экономически активное население	419,0	419,0	431,7
из них с высшим образованием	79,5	70,9	86,9
удельный вес количества человек с в/о	15%	17%	20%
Примечание – Составлена автором			

Уровень «образованности» экономически активного населения Павлодарской области в 2011 году составил 20%, что на 5% выше, чем в 2009 году. Это свидетельствует об увеличении объемов предоставляемых услуг с точки зрения, достижения главных целей функционирования ВУЗов.

3 Совершенствование организационно-экономического механизма стимулирования преподавателей и сотрудников высшей школы

3.1 Реформирование системы стимулирования труда персонала высшей школы

Единой модели системы стимулирования труда не существует — для каждого конкретного предприятия она будет индивидуальна. Сам процесс стимулирования предусматривает творческий подход, готовых шаблонов и моделей здесь не бывает.

Важно также понимать, что механизм необходим только самому предприятию, ее руководству и собственникам, государственные органы к процессу совершенствования никакого отношения не имеют.

Таким образом, для каждого предприятия модель механизма стимулирования будет индивидуальной, и каждый менеджер будет по-своему ее представлять.

Несмотря на то, что в Инновационном Евразийском Университете стимулирование труда внедрено уже не первый год, сложностей остается не мало. Практика стимулирования позволяет обозначить следующие проблемы, связанные с этим процессом.

Во-первых - это различное восприятие стимулирования сотрудниками. Не все руководители обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации.

Если стимулирование труда сотрудников подразделения не обсуждается в подразделении и не доведено до сведения каждого сотрудника, то его влияние на мотивацию и результаты работы минимально.

Во-вторых — перерасход фонда накопления или фонда экономии. Каждый бюджетодержатель должен контролировать наличие и расход средств.

В-третьих — это возможное противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом. Поощрение или порицание сотрудников «сдесь и сейчас».

В-четвертых, различие в оценивании вклада труда сотрудников различных структур. У сотрудников при наличии одинакового оклада разные доплаты.

В-пятых, наличие закрытой системы оценивания структур университета. Доступа к оцениванию подразделения имеется только у руководителя. В-шестых, низкий уровень нематериального стимулирования. А также существует длительный документооборот в университете.

Проблемы стимулирования труда в университете с возможными вариантами их решения можно представить на рисунке 8 — «Пути совершенствования системы стимулирования труда ИнЕУ», где сконцентрированы проблемы действующей модели стимулирования в каждой ее составной части: в технологии, организации, автоматизации и в дополнении — наличие человеческого фактора.

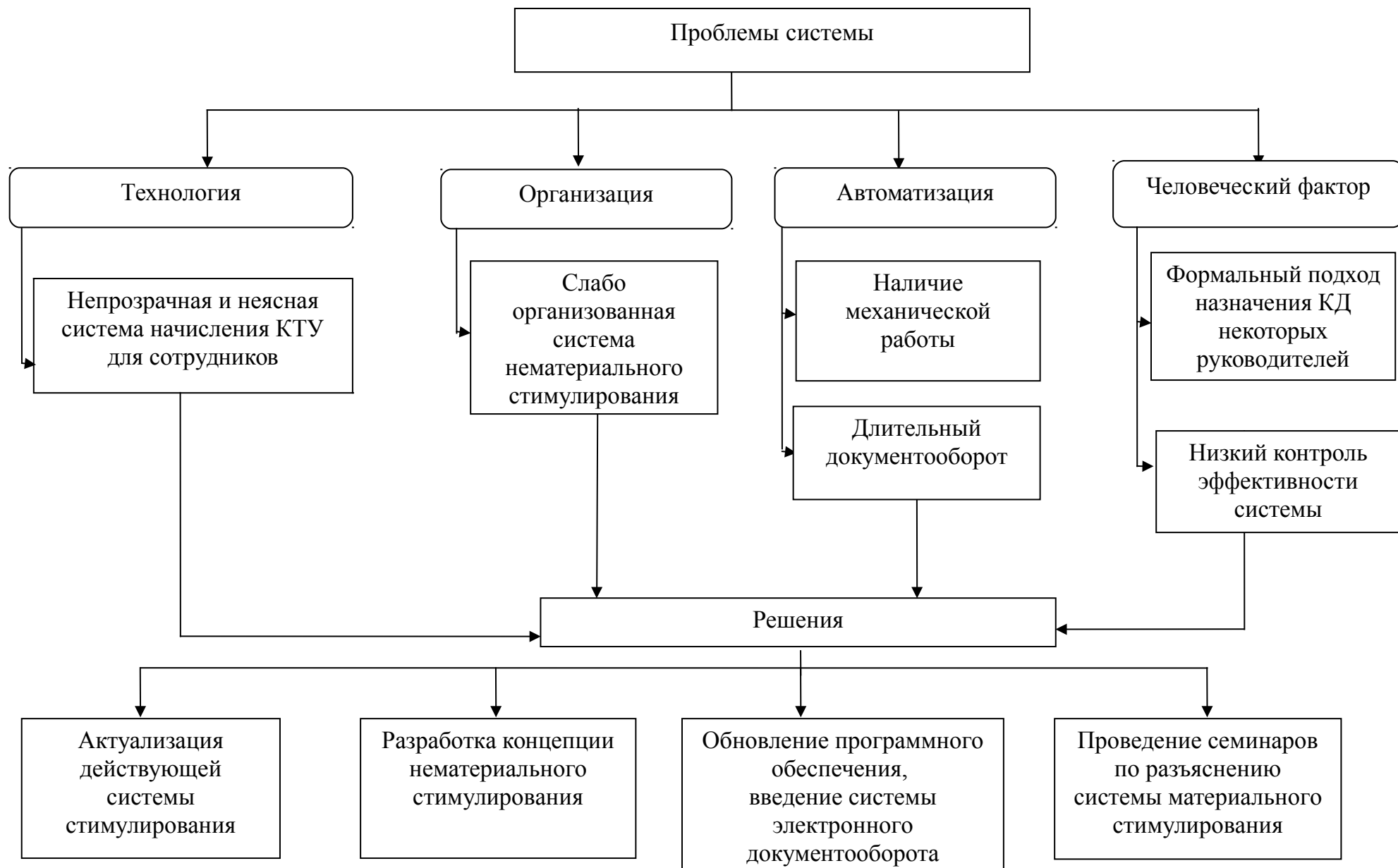


Рисунок -6 Пути совершенствования системы стимулирования труда ИнЕУ

Рассмотрим решение проблем более подробно.

В ИнЕУ семестровый КД кафедр является базовым расчетным показателем, утверждаемым раз в семестр.

Семестровый КД на 2 семестр 2011-2012 год определяется следующими показателями:

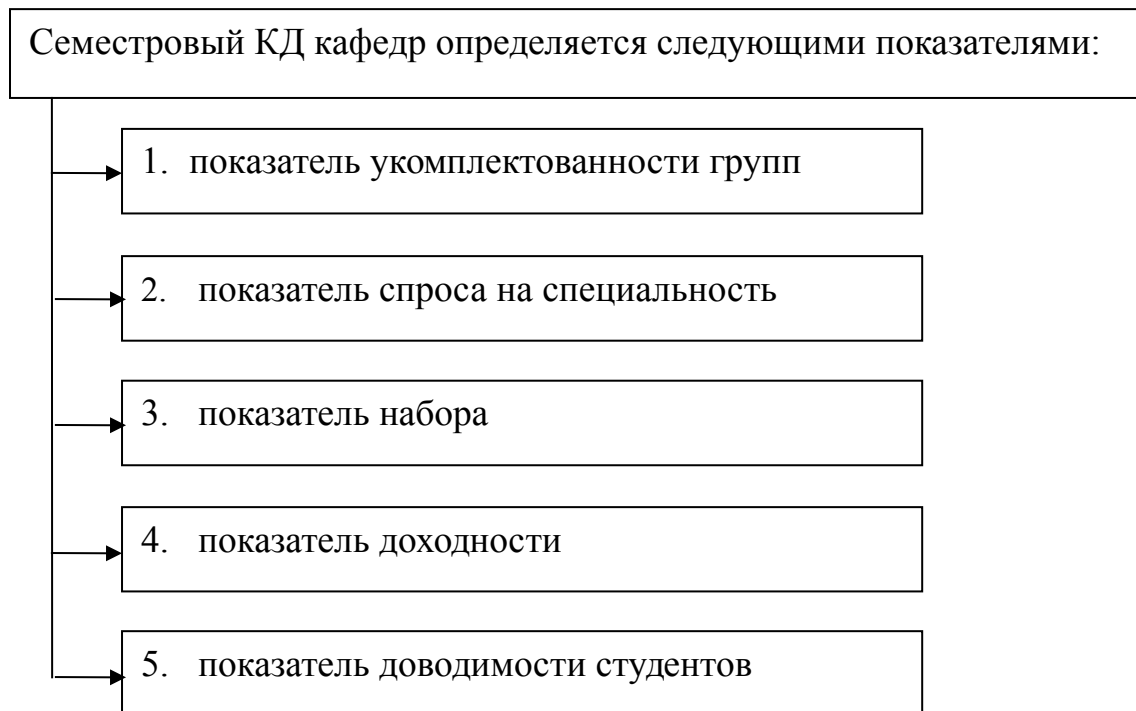


Рисунок 7 – Семестровый КД кафедр на 2 семестр 2011-2012 уч.года

Примечание – Составлен автором

Каждому показателю соответствует 0,5 баллов.

1. Показатель укомплектованности групп. Укомплектованность групп определяется отношением общей численности приведенного контингента текущего семестра к плановой численности приведенного контингента текущего учебного года. Показатель укомплектованности групп определяется отношением произведения укомплектованности групп на 0,5 баллов к 100%. Показатель укомплектованности групп по кафедре определяется как отношение суммы всех показателей по специальности к количеству специальностей.

2. Показатель спроса на специальность. Показатель спроса на специальность определяется отношением фактического приведенного контингента первого курса по специальности к плановому приведенному контингенту первого курса по специальности. Показатель спроса на все специальности по кафедре определяются как отношение суммы всех показателей по специальности к количеству специальностей.

3. Показатель набора. Удельный вес численности первого курса к общей численности по специальности определяется отношением общей численности приведенного контингента первого курса специальности к общей численности приведенного контингента со второго по пятый курс специальности. Показатель набора определяется отношением произведения общей численности первого

курса к общей численности по специальности на 0,5 баллов к среднему значению удельного веса численности первого курса к общей численности по академии.

4. Показатель доходности. Показатель доходности определяется отношением произведения планового годового дохода по специальности на 0,5 баллов к среднему плановому годовому доходу по академии.

5. Показатель доводимости.

Некоторые критерии дублируются с определением дополнительной надбавкой заведующим кафедр, поэтому новый семестровый КД должен определяться следующими показателями.

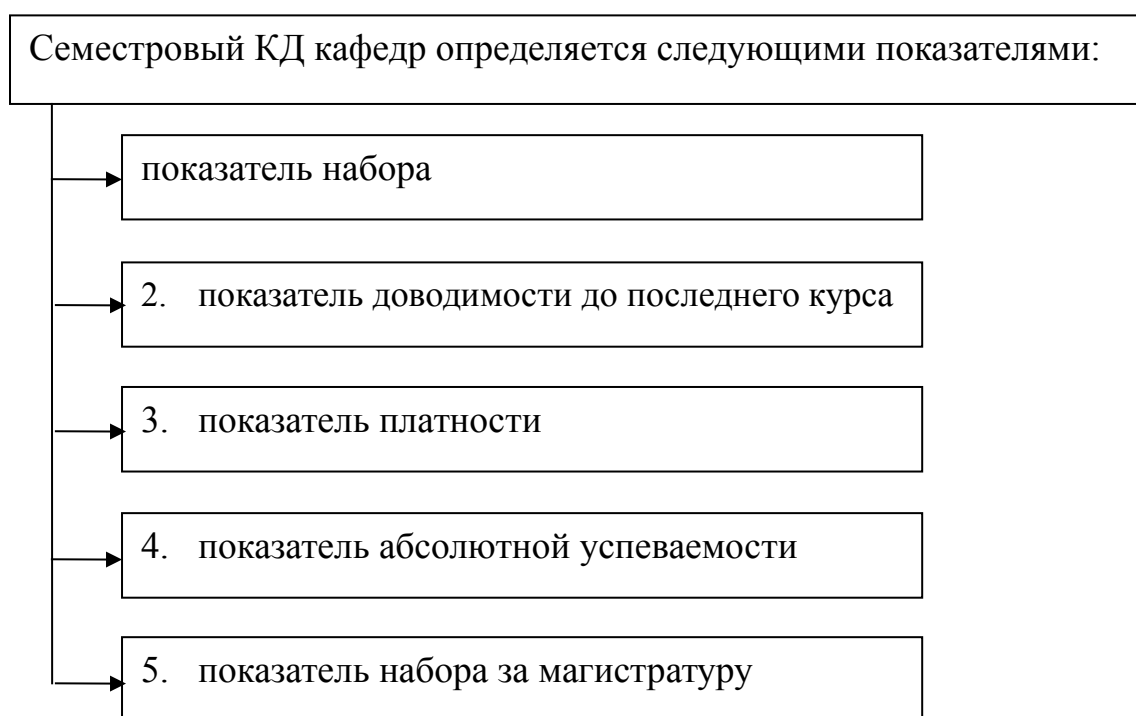


Рисунок 8 – Новый семестровый КД кафедр

Примечание – Составлен автором

Каждому показателю соответствуют определенные баллы: у показателя набора 0,2 балла, показатель доводимости до последнего курса, показатель платности, показатель абсолютной успеваемости и показатель набора за магистратуру оценены в 0,1 балл каждый.

1. Показатель набора. Процент от общего набора по академии определяется отношением фактического набора приведенного контингента текущего года кафедры к фактическому набору приведенного контингента текущего года академии умноженным на 100%. Максимальный утвержденный балл по кафедре равен 0,2 балла, соответственно общий балл по академии равен произведению количества кафедр в академии на 0,2. Показатель набора определяется произведением процента от общего набора по академии на общий балл академии.

2. Показатель доводимости до последнего курса. По данным отдела регистрации, в которых указывается количество ранее поступивших студентов в

группах и количество студентов обучающихся на 2-5 курсах на данный момент в этих же группах по кафедрам, планово-экономический отдел определяет средний процент по кафедре показателя доводимости по всем группам. Далее определяется произведение полученного процента на 0,1 балл показателя доводимости, таким образом, определяется коэффициент показателя доводимости.

3. Показатель платности. В соответствии с договором о возмездном оказании образовательных услуг и указанными там сроками оплаты за обучение финансово-экономический отдел подает на расчетную дату сведения об оплате студентами за обучение, рассчитанную в среднем по кафедре в процентах в планово-экономический отдел, далее определяется произведение данного процента на 0,1 балл показателя платности, таким образом, получаем коэффициент показателя платности.

4. Показатель абсолютной успеваемости – качественный показатель. Определяется по очной форме обучения и по дисциплинам кафедры. Исходя из количества студентов в группе определяется процент студентов успешно сдавших экзамен, затем рассчитывается средний процент успешно сдавших студентов экзамен по кафедре. Далее находится произведение полученного процента на 0,1 балл показателя абсолютной успеваемости, таким образом, найден коэффициент абсолютной успеваемости.

5. Показатель набора за магистратуру. Процент набора текущего года в магистратуру определяется отношением фактического набора в магистратуру текущего года к фактическому среднему набору по магистратуре за последние 5 лет умноженным на 100%, Коэффициент показателя набора за магистратуру определяется произведением процента набора текущего года на 0,1 балл показателя набора за магистратуру.

Семестровый коэффициент кафедры определяется как сумма коэффициентов всех показателей.

Наибольшее значение коэффициента приходится на набор студентов и магистрантов, который из 0,5 баллов составляет 0,3 балла – это важный факт для привлечения абитуриентов в наш ВУЗ.

После утверждения семестрового КД ежемесячно формируется на основе оценочных ведомостей фактический КД кафедр, где месячный фонд доплат распределяется вышестоящими руководителями- распределителями фонда доплат, которыми могут являться:

- директор академии;
- декан очного, заочного факультета;
- декан факультета послевузовского обучения;
- проректор по учебно-методической работе;
- проректор по научной работе;
- проректор по информационным технологиям;
- проректор по социальной и молодежной политике;
- начальник управления экономики и финансов;
- начальник управления по делам и персоналу.

Ежегодно определяются размер их оценки и утверждается ректором в

ведомости сводной оценки работы кафедр.

Оценка проректора по научной работе выставляется ежеквартально, остальные руководители-распределители выставляют оценку ежемесячно.

Директора академий выставляют оценку ежеквартально, на наш взгляд необходимо сделать им ежемесячную оценку кафедр, т.к. квартал это достаточно длительный период, в котором могут произойти много событий, на которые директор академии должен иметь возможность оперативно реагировать.

Доли оценки соответствуют максимальному количеству баллов, которые могут выставить вышеперечисленные руководители кафедр, проставляются в оценочных ведомостях и передаются в расчетный стол бухгалтерии в соответствии со сроком, указанным на документе в графе «Срок передачи документа 17-20 число».

Ведомости заполняются каждым из вышеперечисленных распределителей с учетом оценки работы кафедр отделами университета. Курирующий руководитель самостоятельно определяет отделы, которые будут участвовать в распределении КД.

В случае если размер оценки работы кафедры, выставленный вышеперечисленными распределителями фонда доплат, ниже максимально возможного, то образуется фонд накопления доплат распределителя.

На основании оценочных ведомостей расчетный стол бухгалтерии составляет сводную ведомость «Сводная оценка работы кафедр...»

В данной ведомости просчитываются:

- сводный процент оценки работы кафедры, на основе выставленных распределителями фонда доплат. Если проректор по каким-либо причинам не участвует в оценке работы кафедры, то его доля оценки распределяется, пропорционально выставленным оценкам других распределителей фонда;
- фактический месячный размер КД кафедры с учетом семестрового КД и оценки распределителей фондов;
- фактический месячный фонд заработной платы (ФЗП);
- сумма доплат, подлежащая распределению, рассчитывается путем умножения суммы месячного ФЗП на фактический КД текущего месяца.

Ведомость «Сводная оценка работы кафедр...» утверждается ректором университета. В случае корректировки ректором университета месячного фонда доплат, разница между фактическим месячным КД и КД, утвержденным ректором, зачисляется в фонд накопления ректора университета.

Оценка работы кафедр руководителями-распределителями осуществляется на основе критериев оценки кафедр, разработанных руководителями распределителями.

В начале каждого месяца работник составляет план работы на месяц, согласовав его с заведующим кафедрой. В конце месяца подводятся итоги работы сотрудников всей кафедры и на основании этого осуществляется заведующим кафедры оценка личного вклада работника путем проставления суммы доплат в таблице учета рабочего времени. Табель учета рабочего времени с проставленными суммами доплат согласуется с деканом факультета,

директором академий и утверждается ректором. Сумма доплат заведующему кафедрой проставляется деканом факультета при согласовании с директором академии и не должен превышать месячного КД кафедры.

В случае если размер оценки работы кафедры, выставленный вышеперечисленными распределителями фонда доплат ниже максимально возможного, то образуется фонд экономии доплат распределителя (заведующего кафедрой).

Сумма проставляемых доплат, в целом, по кафедре за месяц может превышать месячный фонд доплат подразделения, но не более чем на сумму средств фонда экономии данного подразделения, сформированного на момент распределения средств за вычетом социального налога.

Увеличение размера доплаты отдельного сотрудника вышестоящим руководителем (деканом, директором академии, проректорами, ректором университета) производится с указанием конкретной суммы в таблице в графе «Доплата вышестоящего руководства» за счет средств фонда экономии (накопления) вышестоящего руководителя.

Критерии оценки работы сотрудников кафедр (сверх уровня, определенного должностными инструкциями и индивидуальными планами):

- качество и новизна в учебно-методической работе;
- активное участие в наборе обучающихся и трудоустройстве выпускников;
- формирование кадрового состава подразделения;
- активная научная работа;
- замена занятий отсутствующего преподавателя
- руководство студенческими научными проектами;
- создание материальной базы;
- дополнительные виды работ, связанные с обучением студентов на военной кафедре, получением прочих образовательных услуг, организацией занятий со студентами по индивидуальному графику;
- участие в мероприятиях, способствующих развитию материальной базы и благоустройству территории;
- состояние материальной базы и аудиторного фонда;
- воспитательная работа среди студентов;
- участие в районных, городских, республиканских, международных конференциях, спартакиадах, соревнованиях, способствующих поднятию престижа ВУЗа;
- участие в международных программах по повышению уровня образовательных услуг и профессиональной личной квалификации;
- активная работа в кураторских группах;
- публикация статей, заметок;
- участие в рекламных акциях и связь с общественностью;
- выполнение общественной работы на факультете и в институте;
- разработка тестирования;
- участие в формировании и сохранности книжного фонда, работа с картотекой книгообеспеченности учебной литературой;

- своевременная информация соответствующих служб об изменениях в учебных планах и дисциплинах и обеспечение студентов заочного отделения методическими указаниями;
- своевременная и в полном объеме оформленная сдача личных дел абитуриентов в студенческий отдел кадров приемной комиссией деканатов;
- своевременное уведомление соответствующих служб об изменении нагрузки преподавателей и на основании этого перевод преподавателей на другой размер ставки или увольнении их;
- прочие вклады в развитие и процветание ИнЕУ.

Порядок определения месячного коэффициента доплат отделам и службам университета. Месячный фонд доплат отделов и служб определяется вышестоящим руководителем (проректор, ректор университета), курирующим данное подразделение. За каждым курирующим руководителем, согласно «Перечня о закреплении отделов и служб за распределителями фонда», закреплено максимальное количество баллов, которые могут выставить вышеперечисленные распределители фонда доплат в оценочных ведомостях.

Ведомости заполняются каждым из вышеперечисленных руководителей и передаются в расчетный стол бухгалтерии в соответствии со сроком, указанным на документе в графе «Срок передачи документа 17-20 число».

В случае если размер оценки работы отдела (службы), выставленный распределителем фонда доплат, ниже максимально возможного, то образуется фонд накопления доплат распределителя. Этот фонд остается в распоряжении курирующего руководителя.

На основании оценочных ведомостей расчетный стол бухгалтерии составляет сводную ведомость «Сводная оценка работы служб и отделов».

В данной ведомости просчитываются:

- сводный процент оценки работы отдела или службы, на основе выставленных распределителями фонда доплат (курирующими руководителями) баллов.
- фактический месячный размер КД отдела (службы) с учетом семестрового КД и оценки распределителей фондов;
- фактический месячный фонд заработной платы (ФЗП);
- сумма доплат, подлежащая распределению, рассчитывается путем умножения суммы месячного ФЗП на фактический КД текущего месяца.

Ведомость «Оценка работы служб и отделов...» утверждается ректором университета.

В случае корректировки ректором университета месячного фонда доплат, разница между фактическим месячным КД и КД, утвержденным ректором, зачисляется в фонд накопления ректора университета.

Порядок выставления коэффициента доплат работникам отделов и служб. Оценка личного вклада работника осуществляется руководителем отдела путем проставления суммы доплат в таблице учета рабочего времени. Табель учета рабочего времени оформляется и утверждается курирующим руководителем.

Сумма проставляемых доплат отдела (службы) за месяц может превышать месячный фонд доплат подразделения, но не более чем на сумму средств фонда

экономии данного подразделения, сформированного на момент распределения средств за вычетом социального налога.

Увеличение размера доплаты отдельного сотрудника курирующим руководителем (проректором, ректором университета) производится с указанием конкретной суммы в таблице в графе «Доплата вышестоящего руководства» за счет средств фонда экономии (накопления) курирующего руководителя, сформированных при оценке соответствующих структур.

Критерии оценки работы сотрудников отделов и служб руководителями-распределителями разработаны и оценивание производится на основе данных критериев.

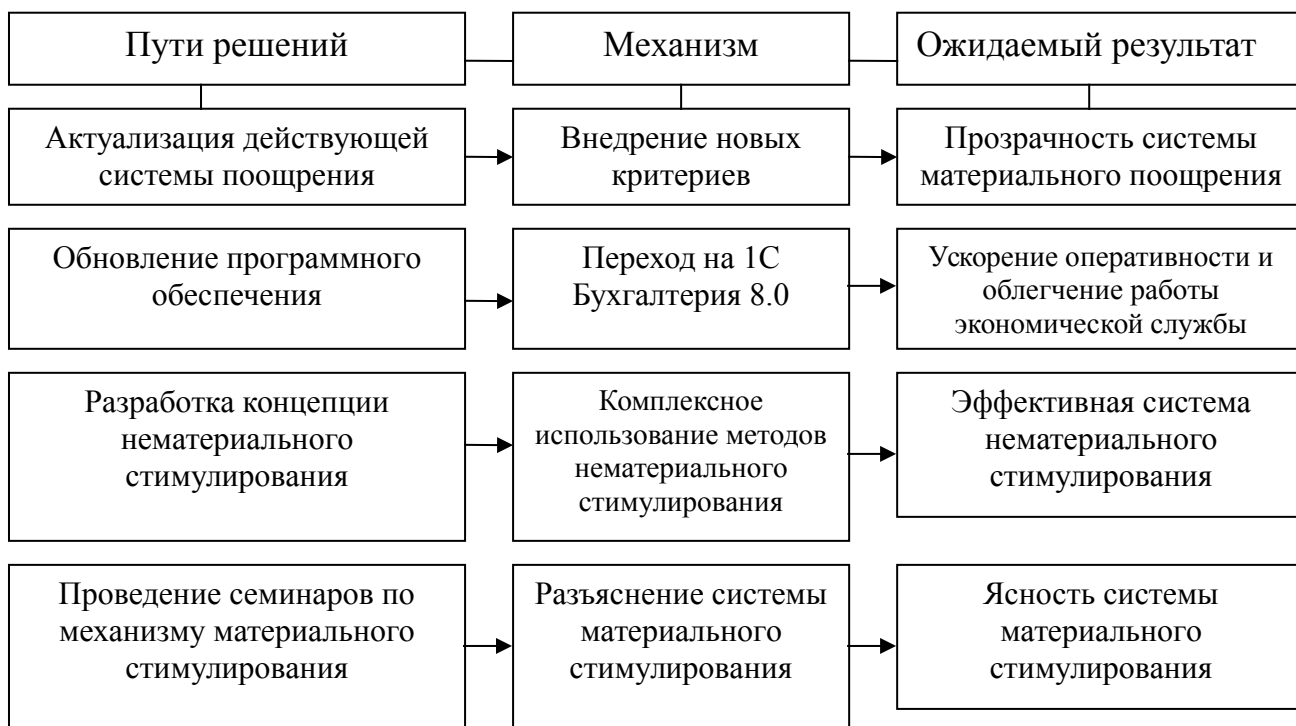


Рисунок – 9 Ожидаемый результат механизмы совершенствования системы стимулирования труда

Примечание – Составлен автором

В технологии организационно-экономического механизма стимулирования труда сотрудников ИнЕУ рекомендуются системные формы нематериального стимулирования – например, награждение почетными грамотами, благодарственными письмами ИнЕУ на торжественных мероприятиях, посвященных какому либо празднику. Доска Почета имеется с высшим руководством ВУЗа, докторами и кандидатами наук, рекомендуется доска Почета сотрудников, добившихся в текущем году определенных успехов в профессиональной деятельности.

Самым длительным по временному интервалу происходит решение проблем с доработкой автоматизации процесса планирования, корректировки, исполнения и анализа механизма стимулирования.

И конечно же, человеческий фактор. Большинство участников процесса

стимулирования труда, к большому сожалению, не отдают должное его значимости.

В будущем масштабного документооборота целесообразно избегать. Передачу всех форм, связанных с оцениванием, на физических носителях требующих соответственно дополнительных временных и людских ресурсов нужно предусмотреть посредством современных электронных технологий.

Так как университет расположен на нескольких территориях, и это осложняет передачу необходимых документов.

Постепенная стабилизация политической и экономической сфер жизни, объективная необходимость эффективного использования потенциальных возможностей окружающей среды и ресурсов дает возможность многим современным руководителям всерьез задуматься о совершенствовании системы управления возглавляемых ими предприятия.

Формировать, анализировать и контролировать механизм стимулирования труда можно с помощью многих корпоративных информационных систем, однако наибольшие возможности по управлению предприятием предоставляют специальные программные продукты – автоматизированные системы.

Основная задача автоматизированных систем - создать на предприятии общую понятийную и информационную среду, благодаря которой управленческие решения будут приниматься быстрее и точнее.

Автоматизированная система «1С Предприятие версия 7.0», действующая в Инновационном Евразийском университете, не уменьшает бумажную и ручную работу по формированию, планированию расчетов КД и исполнению, т.е. фактическому распределению КД, а также отслеживанию поступления и расходования средств накоплений руководителей и фондов экономии кафедр и подразделений. Так же нет программной связи между расчетным и планово-экономическим отделами, что является недостатком, так как сведения вносятся вручную и не исключен человеческий фактор механической ошибки.

3.2 Проектный менеджмент как эффективная форма мотивации персонала

Широкое внедрение проектного менеджмента способствует развитию и повышению эффективности формы организации и стимулирования труда.

Проектный менеджмент подходит, в первую очередь, профессионалам, уставшим от рутинной работы. Проект предполагает четкие задачи и, чаще всего, высокий темп работы, поэтому такая сфера деятельности интересна для людей, умеющих и любящих трудиться в режиме ограниченного времени, а иногда и ограниченных ресурсов. Кроме того, в проектном менеджменте работа идет "на результат", который всегда определен и гарантирован, такой вид работы может привлечь целеустремленных людей.

В ИнЕУ высшее руководство над проектным менеджментом осуществляет ректор.

Курирует деятельность проектного менеджмента в университете вице-президент по финансам и развитию.

Иерархия проектного менеджмента. Руководитель проектной группы работает непосредственно с ректором и вице-президентом по финансам и развитию, все вопросы по работе внутри проектной группы решает руководитель группы.

Проектный менеджмент представляет собой органическую составную часть деятельности ИнЕУ и построен на сочетании оперативно-производственной самостоятельности проектных групп с руководством, соизмерении затрат и получаемого эффекта, установлении прямой зависимости оплаты труда от конечных результатов работы, повышении ответственности проектных групп за выполнение производственных заданий, единстве личных, коллективных и общественных интересов.

Введение проектного менеджмента необходимо для наиболее полного использования возможностей коллективных форм организации и стимулирования труда в высшей школе. Он способствует достижению высоких экономических показателей, развитию организованности и дисциплинированности, творческой инициативы.

В основу организации проектного менеджмента положены важнейшие принципы внутрипроизводственного менеджмента:

- сочетание централизованного руководства со стороны высшей школы в целом с определенной оперативно-хозяйственной самостоятельностью проектных групп;
- рациональное использование материальных, трудовых и денежных ресурсов на основе соизмерения фактического их расхода с ранее достигнутыми результатами, а также установленными нормами, нормативами и плановыми заданиями;
- материальное и моральное поощрение за достижение высоких конечных результатов;
- экономическая ответственность за упущения в работе и нарушение обязательств.

В основных положениях о внутрипроизводственном проектном менеджменте указывается, что принципы хозяйственного расчета могут применяться в группах как в полном объеме, так и частично (отдельные элементы).

Отношения проектного коллектива и руководства ВУЗа регулируются на основе типового положения о работе проектного менеджмента в высшей школе, а также заключенного договора.

Важнейшим элементом проектной деятельности является планирование. Основой планирования и оценки деятельности являются экономические показатели.

Утверждаемые показатели обязательны для выполнения, на их основе оценивают проектный менеджмент.

Расчетные показатели служат для обоснования утверждаемых, а также для анализа факторов, обуславливающих выполнение обязательных заданий, выявления и использования внутрипроизводственных резервов.

Оценочные показатели отражают основные требования, предъявляемые к

проектным группам; их применяют для оценки результатов деятельности.

Выбор показателей деятельности проектных групп зависит от специфики технологии и организации проектного менеджмента, от численности и характера его организации, от конечных целевых установок его деятельности, от полноты применения проектных принципов.

Фонд заработной платы в проектном менеджменте планируется на основе существующих нормативов. Нормативы устанавливаются таким образом, чтобы заинтересовать трудовые коллективы работать с меньшей численностью и обеспечивать экономически обоснованные соотношения между приростом средней заработной платы и приростом производительности труда.

Расчет плановых показателей производится исходя из действующих в ИнЕУ норм и нормативов и установленного плана.

Ответственность за реализацию процессов разработки, согласования, утверждения и оформления документов по деятельности проектного менеджмента, а также за внедрение требований несет начальник Управления Экономики и Финансов.

Руководство ВУЗа заключает с руководителем проектной группы договор о полной материальной ответственности.

Учет и анализ работы группы проектного менеджмента являются составной частью общей системы оперативного и бухгалтерского учета высшей школы и осуществляются в порядке, действующем в высшей школе, планово-экономической службы.

Итоги деятельности проектного менеджмента доводятся руководителем до сотрудников, и обсуждаться коллективом.

Для успешного функционирования проектного менеджмента необходимо обеспечить сочетание руководства со стороны высшей школы с оперативно-хозяйственной самостоятельностью группы проектного менеджмента. Эта самостоятельность достигается путем закрепления за проектной группой определенной территории - зоны проектной работы; передачи в пользование коллектива под его ответственность оргтехники, оборудования и прочее; предоставления группе всей необходимой документации; гарантированного обеспечения материалами.

Руководитель группы проектного менеджмента несет ответственность:

- за техническое, противопожарное и санитарное состояние вверенного ему имущества;
- за надлежащее осуществление и результаты хозяйственно-экономической деятельности проектной группы;
- за качественное и своевременное исполнение обязательств по всем договорам ВУЗа, исполняемым проектной группой в процессе своей деятельности;
- за конфиденциальность информации, используемой при осуществлении проектной деятельности.

Руководитель, если у проектной структуры имеется задолженность перед ИнЕУ, а средства на лицевом счете группы отсутствуют, несет персональную ответственность по возврату данной задолженности. Денежные средства

должны быть возвращены в ИнЕУ не позднее 10 дней после прекращения деятельности проектной структуры.

В случае наступления имущественной ответственности университета по договорам суммы, предъявленные к возмещению университетом, подлежат восстановлению из средств лицевого счета проектной группы.

Руководитель и сотрудники проектной группы должны использовать документацию и все данные, полученные от университета и его контрагентов по договорам, только для выполнения работ, предусмотренных данными договорами, не передавать эти данные третьим лицам и не разглашать их.

В целях обеспечения самостоятельности в решении вопросов проектного менеджмента руководитель:

- участвует в разработке перспективных и годовых планов;
- распределяет работы между членами проектной группы в соответствии с требованиями рационального использования работников;
- принимает участие в решении вопросов о составе проектной группы, о приеме в нее новых членов и увольнении работников.

Для подтверждения целесообразности функционирования проектной группы до начала предполагаемой деятельности, руководителем группы совместно с курирующим руководителем (проректор, директор Академии, декан и т.п.) составляется программа деятельности группы. В дальнейшем такая программа составляется ежегодно на каждый последующий учебный год.

Программа деятельности проектной группы содержит:

- вид предоставляемых проектной группой услуг;
- состав целевой аудитории (заказчики услуг, слушатели курсов и т.п.);
- предполагаемые сроки предоставления услуг;
- расчетный бюджет доходов по предоставляемым услугам;
- для различных курсов – форму документа, подтверждающего их окончание.

При составлении программы, а также при осуществлении текущей деятельности проектной группы руководствуется стратегическими направлениями развития ВУЗа.

О создании проектной структуры издается приказ ректора университета, в котором назначается руководитель проектной группы.

На основании приказа о создании проектной группы определяются производственные площади, основные и оборотные средства, передаваемые в аренду проектной группы для его успешного функционирования. Управление Экономики и Финансов университета открывает лицевой счет подразделения.

Руководство проектной группы в пределах установленных нормативов и средств определяет размеры премии и заработка отдельных членов группы с учетом их трудового вклада с учетом надбавок и доплат за профессиональное мастерство и совмещение профессий, об изменении квалификационных разрядов.

Реализация проектного принципа материальной заинтересованности в конечных результатах работы тесно связана с организацией материального

стимулирования. В проектной группе заработная плата определяется по укрупненным комплексным и пооперационным расценкам, начисляется за конечный результат. Проектная работа обеспечивает единство, общую материальную заинтересованность всех членов проектной группы. Основными формами оплаты труда работников проектной группы являются сдельно-премиальная и повременно-премиальная. Для эффективного функционирования проектных групп важное значение имеет обоснованное распределение суммы заработной платы между членами группы.

Проектным группам предоставлено право за счет своего дохода создавать специальные фонды на материально-техническое обеспечение своей деятельности и на социально-культурные нужды. Решение о создании и расходовании этого фонда в течение календарного года принимает руководитель группы.

Материальная ответственность проектных групп устанавливается за невыполнение основных показателей плана, за порчу и утрату материальных ценностей. Она выражается в отнесении на лицевой счет группы суммы претензий в связи с причиненным ущербом другим предприятиям, а также в лишении или снижении размеров премий из фондов материального поощрения, в снижении КТУ отдельным рабочим, в возмещении за счет виновных ущерба от порчи или утраты материальных ценностей.

Руководитель проектной группы совместно с управлением экономики и финансов составляет штатное расписание, разрабатывает должностные инструкции. С работниками проектной группы заключаются договоры подряда.

Проектная группа работает на принципах самофинансирования и самоокупаемости.

Качество услуг проектной группы и организация их деятельности должны соответствовать установленным нормам, стандартам и способствовать формированию имиджа университета, как инновационного, динамично развивающегося, конкурентоспособного и социально-ответственного ВУЗа.

Экономическим результатом деятельности проектных структур является чистый доход, определяемый как разница между поступившим доходом и произведенными расходами.

Все доходы и расходы проектной группы, движение средств отражаются на его лицевом счете.

Распорядителем денежных средств проектного групп является его руководитель. Вся информация о наличии средств на лицевом счете группы является конфиденциальной и сообщается только распорядителю либо его доверенному лицу.

Оплата услуг проектной группы должна производиться в кассе университета при оплате наличностью либо перечислением на расчетный счет ВУЗа.

Все виды расходов производятся при наличии средств на лицевом счете. Основанием для произведения расходов является смета расходов по каждому виду услуг проектной группы.

Для получения средств на приобретение материальных ценностей со

средств лицевого счета составляется служебная записка за подписью руководителя проектной группы.

30% от валовых поступлений проектной группы направляются на финансирование организационных, поддерживающих и других вопросов, осуществляемых службами университета, и автоматически подлежат удержанию при поступлении денежных средств на лицевой счет группы.

По итогам работы проектной группы руководители групп имеют право производить премирование сотрудников. Премирование может осуществляться как правило 1 раз в квартал из чистого дохода группы в согласованном с руководством размере.

Материальное стимулирование в проектной группе осуществляется на нескольких уровнях (согласно иерархии):

- оплата руководителю;
- оплата остальным работникам проектной группе.

В целях контроля за работой проектной группы, руководство университета может направлять для проверки финансово-хозяйственной деятельности работников бухгалтерии и отдела внутреннего аудита.

По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности группы составляется акт, на основании которого руководством ВУЗа издается решение, где подводятся итоги работы группы, определяются меры по улучшению работы, налагаются взыскания.

При формировании групп слушателей курсов, достижения договоренности о проведении исследований, предоставления других услуг до начала осуществления деятельности руководитель проектной группы совместно с Управлением Экономики и Финансов. составляет смету расходов по предоставлению услуг. Рассмотрим сметную стоимость курсов:

1. Заработная плата с социальными отчислениями.
 - 1.1 Заработная плата ППС(длительность курса*почасовая оплата).
 - 1.2 Социальные отчисления строка 1.1*0,9*0,11.
2. Содержание помещений.
3. Канцелярские товары.
4. Раздаточный материал, изготовление пособий, сертификаты.
5. Кофе-брейк.
6. Междугородние переговоры, сотовая связь.
7. Накладные расходы % от дохода.
8. Прочие расходы.
9. ВСЕГО расходов.
10. Расходы на одного слушателя за весь курс обучения.
11. Принятая стоимость за весь курс обучения на 1 слушателя.
12. Доход.
13. Чистый доход в т.ч..
14. Фонд руководителя 55%.
15. Фонд развитие материально-технической базы 15%.
16. Фонд развитие ИнЕУ 30%.

Открытие курсов оформляется приказом, в котором определяется состав

слушателей, преподавателей, ответственных за организацию курсов, период и сроки их проведения. Закрытие курсов оформляется приказом, в котором определяется состав слушателей, успешно выполнивших программу курсов с правом получения сертификата (документа, удостоверяющего прохождение курсов). Осуществление других видов деятельности производится в соответствии с условиями заключенных договоров и/или заказов.

Привлечение к работе преподавателей, организаторов и других исполнителей в рамках проектной деятельности группы производится на основании договоров подряда.

Деятельность проектной группы прекращается в случаях:

- неоднократного нарушения, финансовой дисциплины;
- некачественного осуществления и организации деятельности;
- несоответствия договорных цен фактически предъявленным;
- отсутствия средств на лицевом счете;
- негативного воздействия на имидж ВУЗа и его сотрудников;
- не осуществления деятельности в течение более 1 года.

О прекращении деятельности проектной группы издается приказ ректора.

Порядок определения месячного коэффициента доплат работникам проектных групп. К проектным группам относятся структурные подразделения, осуществляющие свою деятельность на принципах самофинансирования и самоокупаемости.

Для работников проектных групп сумма доплат определяется при наличии средств на лицевом счете группы.

При наличии средств на лицевом счете проектной группы определение КД производится в соответствии с положением «О материальном поощрении и стимулировании труда преподавателей и сотрудников ИнЕУ» в зависимости от структурных особенностей группы и «Типовым положением о работе проектных структур по оказанию образовательных услуг», создаваемых при ИнЕУ.

На основе проведенного исследования системы мотивирующих факторов персонала ИнЕУ, описанного ранее, можно сделать вывод, что система нематериального стимулирования труда персонала нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденции кадрового менеджмента.

Различные виды нематериального стимулирования существуют разрозненно, нельзя сказать о действии единой системы нематериального стимулирования, поэтому основным направлением совершенствования нематериального стимулирования в ИнЕУ должно стать создание единой системы нематериального стимулирования. Основными этапами создания такой системы должны стать:

1. управленческая подготовка и переподготовка руководящего звена;
2. создание программы социальной политики организации, организация культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительного обучения и т.п.;
3. создание подсистемы морального стимулирования.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала, необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в ВУЗе, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Кроме того, ВУЗу необходимо больше уделять внимания информированности работников касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать. Это можно делать с помощью собраний, совещаний работников. Это должно порождать интерес к делам ВУЗа, интерес к информации, выходящий за пределы рабочего места, отсюда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов ВУЗа.

Следовательно, требуется усовершенствование применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом в ИнЕУ. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры.

Комфорт и психологический климат – это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи.

Нормальный психологический климат не создастся в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Управленческому персоналу при развитии системы управления конфликтами особенно важно ориентироваться на использование следующих методов.

Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничение полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив.

Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных, совместных целей. Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта либо способствующие его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения, способствующей улаживанию имеющегося конфликта, и т.д.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы. Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки,

но обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Развитие системы мотивации в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы мотивации и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находят наиболее полное выражение содержание и основная направленность работы, культивируемой и поддерживаемой руководством. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

В завершении хочется сделать вывод. Для повышения мотивации профессиональной деятельности преподавателей и сотрудников необходимо учитывать материальную и нематериальную сторону поощрения, в том числе на основе проектного ориентированного менеджмента. Компенсационные выплаты, социальная поддержка благоприятно скажутся на качестве образования в высшей школе, что даст возможность обществу получить профессиональные кадры. Увеличение роли тех видов стимулирования, которые в максимальной степени способствуют решению не только экономических, но и психологических, социальных задач, стоящих перед трудовыми коллективами ВУЗов и обществом в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование персонала в высших школах – это элемент общей системы работы с персоналом, который неразрывно связан с нею и со всеми другими элементами системы. Человеческий фактор является одним из определяющих в успехе высшей школы в условиях конкурентной борьбы на рынке. Поэтому в программу работы с персоналом помимо определения форм и методов стимулирования наемных работников входят планирование кадрового состава, качественная подготовка персонала, формирование показателей оценки как рабочих мест, так и результатов труда, тренинги по специальности и по менеджменту для руководящих кадров и другие направления работы с персоналом

В системе высшего образования ценность человеческого фактора возрастает в связи с высоким духовным, интеллектуальным, творческим потенциалом основного состава работников. Современная система высшего образования охватывает обширный сегмент общества. В эту сферу вовлечены огромные человеческие, финансовые и материально-технические ресурсы.

Профессорско-преподавательский состав является основным элементом высшей школы – от квалификации преподавателя, его педагогической компетентности, качеств, общей культуры качество подготовки специалистов, а, следовательно, и результативность всей экономической деятельности страны.

Совершенствование системы мотивирования и стимулирования научно-педагогического, административно-управленческого, вспомогательного персонала – одно из важнейших направлений управления ВУЗом.

Обобщение зарубежного опыта, а также практика разработки мотивации труда позволило дополнить известные принципы организационно-экономического механизма стимулирования труда в ВУЗах в непосредственной увязке со стратегическими целями.

Для достижения цели исследования были решены следующие задачи:

- исследование и анализ особенностей трудовой деятельности преподавателей высшей школы и существующих методик стимулирования их труда;
- разработка методики формирования управленческих решений по вопросам стимулирования труда преподавателей и сотрудников высших учебных заведений;
- построение модели, составляющей основу методики управленческих решений по вопросам стимулирования труда преподавателей и сотрудников высшей школы;
- разработка решений на основе практических рекомендаций для формирования эффективной системы стимулирования труда преподавателей высшей школы.

Исходя из поставленных задач, в работе актуализирована модель материального и нематериального стимулирования труда, на примере Инновационного Евразийского университета и методика стимулирования труда позволяющая решать задачи высшего учебного заведения ориентированные на

результат.

В ходе проведенного исследования были получены следующие результаты:

Раскрыты теоретические основы системы материального и нематериального стимулирования сотрудников высшей школы.

В результате социологического исследования выявлены мотивы труда и исследованы механизмы стимулирования труда в ИнЕУ.

Актуальной задачей любого предприятия на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и ограничением внешних ресурсов.

В этих условиях необходима самонастраивающаяся система, способная адекватно и своевременно реагировать на воздействия окружающей среды во всех областях.

Стимулирование трудовой деятельности как важнейший способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью и, как следствие, на повышение конкурентоспособности организации.

Очень важным является и то, что создание системы стимулирования требует интеграции управленческих и информационных технологий, что также приводит к повышению эффективности управления.

Нематериальному стимулированию преподавателей и сотрудников высшей школы должно отводиться эффективное место в управлении, а так же использование проектного менеджмента как форму мотивации персонала.

Единой модели системы стимулирования труда не существует — для каждого конкретного предприятия она будет индивидуальна. Сам процесс стимулирования предусматривает творческий подход, готовых шаблонов и моделей здесь не бывает. Для каждого предприятия модель механизма стимулирования будет индивидуальной, и каждый менеджер будет по-своему ее представлять.

Таким образом, можно сделать вывод, что необходимость эффективного организационно-экономического механизма стимулирования труда необходима в современных экономических условиях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и ВУЗов. – М.: ГЕЛАН, 2001, - 411 с.
- 2 Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
- 3 Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 368 с. – (Серия «Магистр делового администрирования»)
- 4 Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 224 с.
- 5 Волгин Н. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. – 2000 - №4.-С.34-35
- 6 Волгин Н.А. Опыт подготовки и стимулирования труда государственных служащих в Японии / Н.А. Волгин; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. – М.: РАГС, 1998. – 275с.
- 7 Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 2002. – 274с.
- 8 Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. – 2000 - №1.-С.24
- 9 Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. М.: Рус. делов. лит. 1998. 288 с.
- 10 Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика // Человек и труд. – 2002 - №10.-С.45-46
- 11 Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.
- 12 Островская Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) // Пищевая промышленность. – 2005. - №7. – С. 46-48
- 13 Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
- 14 Горбунов А.Н., Мамыкиа В.А. Когда план компенсаций не мотивирует // Журнал управление компанией. – 2006. - №4 (59). – С. 40-45
- 15 Wirtschaftswoche. 2011. No 34
- 16 Бергер Я.М. Переход к рынку в Китае: общество, политика, М., 1999.
- 17 Дугаев И.Р. Рынок труда в России; состояние, трансформация, прогноз.1. Ростов на-Дону.
- 18 Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия 7. - М.: Финпресс, 2002. - С. 14-18.

- 19 Корнеева А.А. Мотивация к труду и основные факторы стимулирования работника в рыночных условиях. - М.: Издательско-внедренческий центр Маркетинг, 2006. - С. 11-14.
- 20 Корнеева А.А. Стимулирование эффективности трудовой деятельности как материальная основа мотивации персонала // Предпринимательство. Спецвыпуск. 2. - М.: ЗАО ЛМ Проспект, 2007. - С.4.
- 21 Электронный ресурс: www.edu.ru.
- 22 Голобурдонова Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. – 2006. - №23 (153). – С. 65-69
- 23 Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практическое пособие. – М.: ТД Элит – 2000, 2002. – 592 с.
- 24 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304 с. – (Серия «Высшее образование»)
- 25 Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор – Пресс, 2003. – 160 с.
- 26 Гамарник Г.Н., Каланова Ш.М., Курамысов О.А. Национальная система и образовательные стандарты высшего образования в республике Казахстан: Аналитический доклад. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006.-109с.
- 27 Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления ВУЗом. Учебник. Серия «Учебники для ВУЗов. Специальная литература» - СПб: Издательство «Лань», 1999.-448с.
- 28 Гринь А.М. Организационно-экономический механизм управления ВУЗом: монография – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2006. – 380с.
- 29 Беляков С.А., к.э.н., Дмитриева В.А., Дудников В.В. к.п.н. Экономика и финансы образования. Учебное пособие. М.: Издательство МГОУ, 2002. 280с.
- 30 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.пособие. – 2-е изд., перераб. И доп. – ИНФА – М, 2008. – 464 с.
- 31 Бабынина, Л.С. Формы стимулирования персонала / Л.С. Бабынина // Справочник по управлению персоналом. - 2004. №8. - С. 98-109
- 32 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М, 2002. – 324 с.
- 33 Магура, М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М.: Управление персоналом, 2003. – 298 с.
- 34 Папонова, Н.Е. Как мотивировать персонал на достижение целей компании? / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2006. - №10. – с.34-45.
- 35 Руженцев, Н.А. Удовлетворенность работников как показатель эффективности и конкурентоспособности компании / Н.А. Руженцев // Стандарты и качество. - 2001. - №2. - С.47-65.
- 36 Рудавина, Е.Р. Корпоративное страхование как элемент системы мотивации персонала / Е.Р. Рудавина // Кадры предприятия. – 2005. - №12. – с.43-56.
- 37 Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Тандем, 2000. – 351с.
- 38 Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие для ВУЗов. М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 358с.

39 Верховглазенко В. Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда //Управление персоналом. – 2006. - №3. –С. 23-27

40 Журавлев П. Практика материального стимулирования при управлении работниками //Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2006. - №5. – С. 92-102