

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт социально – гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Разработка методики стимулирования управленческого персонала ВУЗа</b>

УДК 005.95-051:331.2:378

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Долженко Т.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск - 2017г.

## Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<b><i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>1</sub></b>	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
<b>Р<sub>2</sub></b>	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
<b>Р<sub>3</sub></b>	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
<b>Р<sub>4</sub></b>	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<b><i>Общекультурные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>5</sub></b>	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
<b>Р<sub>6</sub></b>	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт социально – гуманитарных технологий  
Направление подготовки (специальность) 38.04.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой менеджмента

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      \_\_\_\_\_ (Дата)      Чистякова Н.О.  
(Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Магистерской диссертации
--------------------------

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ5Б	Долженко Татьяне Владимировне

Тема работы:

<b>Разработка методики стимулирования управленческого персонала ВУЗа</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 2714/с от 18.04.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:	19.06.2017
--	------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Нормативно-правовые документы.</li><li>2. Научная литература.</li><li>3. Данные о деятельности предприятий, полученные в ходе прохождения преддипломной практики.</li></ol>
---------------------------------	--

<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	Анализ факторов внутренней социальной ответственности управленческого звена ТПУ, направленных на достижение индивидуальных критериев результативности, квалифицированного обучения, безопасности деятельности сотрудников, выполнение утвержденного плана работ для сотрудников управленческого звена ТПУ. Контрактная система на трудовом рынке в РФ Развитие рынка труда в России и за рубежом Теоретические аспекты трудового договора Инновационное развитие контрактации на рынке труда Рынок труда в образовании Развитие рынка труда в образовательной сфере Специфика рынка труда в образовательной сфере Эффективный контракт в вузе Разработка и внедрение эффективных контрактов в вузе Структура эффективного контракта для НИ ТПУ.
<b>Перечень графического материала</b>	
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Английская часть	Гаспарян Г.А.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Разработка методики стимулирования управленческого персонала ВУЗа	Development of methods to stimulate the management staff of the university

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. Кафедрой МЕН	Чистякова Н.О.	К.Э.Н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Долженко Татьяна Владимировна		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 140 страниц, 21 рисунок, 16 таблиц, 42 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование персонала, рынок труда, рынок образовательных услуг, система контрактации, эффективный контракт, эффективный контракт в вузе, показатели эффективности деятельности.

Объектом исследования является система стимулирования и мотивирования труда сотрудников Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ФГАОУ ВПО НИ ТПУ).

Целью данной выпускной квалификационной работы является – совершенствование методики стимулирования управленческого звена университета, на основе выявления рисков и недостатков, связанных с внедрением эффективного контракта.

В процессе исследования проведен анализ научной литературы по соответствующей тематике, а также сопряженным научным областям. Основой для анализа послужили научные труды, диссертационные исследования и научные статьи по данной теме, отчеты о достижении индивидуальных критериев результативности за период с 1 января по 31 декабря 2016г. НИ ТПУ.

1. Выявлены и систематизированы современные подходы к мотивации труда сотрудников организации.
2. Сформирована методика оценки деятельности сотрудников управленческого персонала университета.
3. Даны рекомендации по совершенствованию методики стимулирования труда управленческого звена университета в ТПУ.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные научные разработки можно использовать на практике в качестве стимулирования управленческого звена университета.

## Оглавление

Реферат	5
Введение	7
1 Анализ теоретических и практических подходов к разработке системы стимулирования в организации	11
1.1 Изучение основных теоретических подходов к стимулированию сотрудников	11
1.2 Исследование современных подходов к мотивации сотрудников организации	24
1.3 Анализ систем стимулирования в Российских организациях	31
2 Исследование системы стимулирования управленческого персонала в ВУЗах России и за рубежом	38
2.1 Исследование подходов к стимулированию управленческого персонала в ВУЗах России	38
2.2 Анализ существующих методик стимулирования управленческого персонала ВУЗа за рубежом	49
3 Разработка методики стимулирования управленческого звена университета	60
3.1 Порядок организации выполнения процедуры	60
3.2 Апробация методики и показателей системы на примере конкретного вуза	72
3.3 Выявление и описание ограничений предполагаемой методики	92
4 Социальная ответственность	96
Заключение	109
Список публикаций магистранта	112
Список использованных источников	113
Приложение A Development of a technique of stimulation of administrative personnel of HIGHER EDUCATION INSTITUTION	119
Приложение B	140

## **Введение**

**Актуальность** данной темы обусловлена тем, что в последнее время теории мотивации работников высших учебных заведений уделяют все большее внимание, это связано с тем, что многие известные сегодня модели и системы стимулирования труда не ориентированы на качественную оценку деятельности работников, а их внедрение в ряде вузов не обеспечивает нормального уровня жизни. Использование уравнительного распределения различного рода доплат и надбавок к заработной плате не позволяет решать проблемы обеспечения высокого качества мотивации сотрудников, закрепления высококвалифицированных специалистов в вузе и привлечения новых, что в конечном итоге затрудняет обеспечение высокого качества образовательного процесса.

Важнейшей задачей государства является приоритетное внимание к вопросам образования. От развития системы высшего образования в стране зависит качество человеческого капитала, конкурентоспособность экономики страны в целом.

Для определения эффективности деятельности сотрудников вузов необходима система количественных показателей, которые учитывают все виды работ, показывают их трудозатраты, количественные и качественные показатели имеют понятный алгоритм подсчета.

В связи с этим Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» предписано Правительству РФ обеспечить увеличение к 2018 году размера реальной заработной платы в 1,4–1,5 раза. В порядке реализации Указа распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190–р была утверждена «Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы», которая определяет сроки и размеры повышения заработной платы педагогических работников учреждений дополнительного образования.

Реализация Указа может быть достигнута с помощью заключения «эффективного контракта» с работником.

Эффективный контракт представляет собой трудовой договор с работником, в котором конкретизированы: трудовые обязанности работника, условия оплаты труда, критерии оценивания эффективности с целью назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда работника, качества оказываемых им услуг – государственных или муниципальных, а также меры социальной поддержки. Переход на эффективный контракт вызвал множество вопросов у руководителей организаций.

В процессе исследования, значительный вклад в развитие принципов и показателей оценки деятельности высших учебных заведений внесли такие ученые, как С.А. Беляков, Г.А. Бордовских, О.Г. Кантор, Н.Р. Кельчевская, С.А. Кириллова, Э.М. Коротков, В. Нечаев, М.В. Ниязова, В.Р. Огороков, Т.А. Роденкова, И.В. Цветкова, Ю.Н. Ягудинский и др.

Раицкая Л.К. стала одной из первых научных деятелей в сфере изучения эффективного контракта в системы высшего образования. Эффективный контракт в системе высшего образования Российской Федерации: теоретические подходы и особенности институционального проектирования рассматривали такие ученые как М.В. Курбатова, С.Н. Левин.

Вклад в формирование заработной платы при внедрении системы эффективного контракта внес Г. Андрущак.

Модели эффективного контракта в системе образования представили такие ученые, как Ф.Ф. Дудырев и А.Т. Шершнев.

Эффективный контракт как средство повышения качества образовательных услуг рассматривали Т. М. Петрова, Ю. А. Сорвачева, Ю.А. Гаркавенко.

Концепцию, модель и критерии эффективности внутривузовской системы управления высшего профессионального образования, рассматривали Соболев В.С., Степанов С.А.

Условия внедрения эффективного контракта для научно–педагогических работников вузов исследовали А. А. Кондратьева и И. М. Ширко.

**Целью** данной выпускной квалификационной работы является – совершенствование методики стимулирования управленческого звена университета, на основе выявления рисков и недостатков, связанных с внедрением эффективного контракта.

Для реализации поставленной цели, необходимо решить следующие **задачи**:

- Рассмотреть современные теоретические подходы к мотивации сотрудников;
- Проанализировать существующие научно–практические подходы к стимулированию управленческого персонала в ВУЗах России и за рубежом;
- Разработать методику оценки эффективности деятельности отдельных сотрудников управленческого звена университета.

**Объектом исследования** является система стимулирования и мотивирования труда сотрудников Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ФГАОУ ВПО НИ ТПУ).

**Предметом исследования работы** послужили социально–экономические отношения в процессе внедрения системы стимулирования и мотивирования труда сотрудников ТПУ, на основе эффективного контракта.

**Научная новизна** работы заключается в следующих положениях, выносимых на защиту:

1. Выявлены и систематизированы современные подходы к мотивации труда сотрудников организации.
2. Сформирована методика оценки деятельности сотрудников управленческого персонала университета.
3. Даны рекомендации по совершенствованию методики стимулирования труда управленческого звена университета.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что предложенные научные разработки можно использовать на практике в качестве стимулирования управленческого звена университета.

## **1 Анализ теоретических и практических подходов к разработке системы стимулирования в организации**

### **1.1 Изучение основных теоретических подходов к стимулированию сотрудников**

Люди постоянно ощущают недостатки в чем-либо и стараются осознать, какие действия нужно предпринять для восполнения этого недостатка. Та степень удовлетворения, которую человек получает при достижении цели, в будущем будет влиять на его поведение в схожих обстоятельствах. Та степень удовлетворения, которую человек получает при достижении цели, в будущем будет влиять на его поведение в схожих обстоятельствах. Толчок или побуждение, необходимые для достижения продиктованных личной необходимостью целей, называют мотивом[1].

Из этого следует, что мотивация трудовой деятельности есть процесс удовлетворения потребностей и ожиданий работниками в выбранной ими сфере деятельности, который осуществляется в результате достижения их целей, согласованных с целями и задачами предприятия; вместе с тем мотивация трудовой деятельности – это совокупность мер со стороны руководства, конечной целью которых является повышение эффективности труда работников.

Данное определение объединяет основные направления, традиционно принимаемые работодателями и работниками как тождественные: мотивация и стимулирование. Нередко при постановки задачи перед сотрудником руководитель говорит «Я тебя простимулирую», либо «Я тебя промотивирую», имея в виду вознаграждение за хорошую работу. Тем не менее, мотивация и стимулирование – разные явления, имеющие одну и ту же конечную цель. Этой целью является повышение эффективности труда сотрудников. Под процессом удовлетворения в приведенном выше определении понимается мотивационная политика, сформированная аппаратом управления на базе потребностей интересов работников организации. Стимулирование труда в определении – это

комплекс мер, который всегда дополняет мотивационную политику[10]. Стимулирование – это средство удовлетворения потребностей сотрудника, в основном материальных. Далее предлагается рассмотреть основные элементы мотивации. Непосредственное побуждение работника к труду, которое связано с удовлетворением его потребностей называется трудовым мотивом.

Трудовой мотив может быть сформирован в том случае, когда основным условием получения блага является трудовая деятельность. Для формирования данного мотива также большую роль играет оценка вероятности достижения поставленной цели. Трудовой мотив зачастую не формируется, когда для работника благо получить слишком легко, либо слишком трудно.

Формирование мотива труда происходит, когда субъект управления обладает необходимым набором благ, соответствующим потребностям работника. К такому набору могут относиться не только денежные средства, но и возможность повышения в должности, моральное вознаграждение в виде похвалы, в том случае, когда эти блага способны удовлетворить потребности и желания работника на данный момент времени. Получение благ возможно при наличии личных трудовых усилий сотрудника. Кроме того, именно трудовая деятельность способствует получению работником данных благ с наименьшими моральными и материальными затратами.

Поведение работника определяется группой мотивов. Группа мотивов, имеющая ведущее значение, в литературе называется мотивационным ядром. Мотивационное ядро (или мотивационный комплекс) имеет собственную структуру, различную в зависимости от конкретной трудовой ситуации[1].

Исходя из того факта, что актуальность различных потребностей работника неодинакова, можно говорить о понятии сила мотива. Активность действия работника напрямую зависит от степени насущности нужды в том или ином благе.

Разнообразие мотивов труда велико. Они различаются как по потребностям, которые работник стремится удовлетворить через свою трудовую деятельность, так и по благам, которые могут потребоваться для

удовлетворению потребностей человека, по цене, которая может быть уплачена работником за получение благ. Среди данного разнообразия можно выделить кое-что общее: удовлетворение потребностей в любом случае связано с трудовой деятельностью.

Выделяют несколько групп трудовых мотивов, которые в совокупности образуют единую систему. К ним относятся мотивы общественной полезности труда, его содержательности, мотивы, связанные с общественным признанием (или статусные мотивы).

Далее рассмотрим мотивы, побуждающие работников к труду. Их подразделяют на такие как, биологические и социальные.

Первая группа мотивов (биологические мотивы) включает физиологические позывы и потребности. Ведь, для того, чтобы чувство голода было удовлетворено, человек может сделать некоторую простейшую работу: поймать рыбу, собрать плоды либо заработать денег и купить еды. Изначально к труду человека призывают его биологические мотивы[14].

Вторая группа мотивов – социальные мотивы. К ним относят:

– Коллективизм, или потребность трудиться в коллективе. Этот мотив особенно сильно выражен в российском обществе, поскольку российские работники предпочитают работу в группах индивидуальной работе.

– Личное самоутверждение, которое наиболее характерно для большого числа работников, находящихся по большей части в молодом и зрелом возрасте.

– Мотив самостоятельности. Данный мотив характерен для тех работников, которые предпочитают установку быть хозяином, иметь свое дело, и из-за этого отказываются от стабильности и высокого заработка.

– Мотив надежности (стабильности). Представляет собой полную противоположность самостоятельности и наиболее часто встречается у работников, которые предпочитают стабильность и высокую оплату труда, уверенность в завтрашнем дне.

– Мотив приобретения нового (в основном касательно знаний и вещей). Данный мотив лежит в основе совершения покупок и часто используется в маркетинге, он же может лежать в основе получения образования, повышения квалификации.

– Мотив справедливости означает, что нарушение справедливости демотивирует и ведет к возникновению конфликтных ситуаций.

– Мотив состязательности. Он присущ любому человеку, может проявляться в разных формах. В трудовой деятельности его проявление можно заметить в сдельной форме заработной платы, конкурсах мастерства, в которых каждый стремится стать лучшим[15].

Помимо мотивов поведение личности определяется системой потребностей, которые помогают объяснить решения, которые принимают работники.

Так же, к трудовой деятельности можно отнести потребность – это состояние человека, которое выступает источником его активной деятельности, создается нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования. Разнообразие потребностей и их количество обширно. Часто потребности подразделяют на такие как, первичные и вторичные. Первичные потребности вызываются физиологией человека, они, как правило, являются врожденными. К первичным потребностям относятся потребности в пище, воде, воздухе, сне. Они лежат в основе существования человека как биологического вида. Вторичные потребности по своей природе можно назвать психологическими, вырабатывающимися в процессе обретения жизненного опыта.

Данные потребности более разнообразны, крайне зависят от степени психологической развитости человека, правил общества и группы, в которой он социализируется, норм и законов. К таким потребностям можно отнести потребность в успехе, привязанности, уважении и власти. Потребность принадлежности. Иными словами, первичные потребности заложены в людях природой, тогда как вторичные являются потребностями приобретенными.

Измерить потребности или наблюдать их невозможно, вместо этого об их существовании судят по поведению людей. Множество потребностей человека питает источник – мотив его деятельности. Когда человек ощущает потребность, Когда потребность ощущается человеком, он показывает свое устремление к определенной цели.

Поскольку многообразие человеческих потребностей велико, выделяют лишь наиболее общие факторы, оказывающие влияние на трудовую деятельность работника, его эффективную мотивацию. Структурой таких факторов служит описанная ниже «иерархия потребностей» А. Маслоу.

С побуждениями людей связаны и способы достижения эффективного труда работников. Побуждение есть осознание недостатка в чем–либо, имеющее определенную направленность[4]. Оно сконцентрировано на достижении цели и является ни чем иным как поведенческим проявлением потребности.

В таком случае цель – это нечто, осознающееся как средство удовлетворения потребности. В случае достижения цели потребность человека может оказаться удовлетворенной, неудовлетворенной, либо удовлетворенной частично.

Предлагается разобрать мотивацию человека, получающего высшее образование.

По окончании института человек получит диплом, то есть достигнет результата, цели. Если его потребность удовлетворена полностью, необходимые знания получены, он найдет рабочее место и начнет трудиться. В ситуации, когда человек не уверен в обладании специальными знаниями, требующимися в его профессии, он постарается вместе с началом своей трудовой деятельности получать более практические знания посредством посещения курсов, семинаров и тренингов. Если человек остался неудовлетворен полученным образованием, он после окончания университета поступает на второе высшее образование без каких–либо попыток применить полученные ранее знания на практике. Подобные ситуации довольно часто

происходят вследствие неверной оценки собственных возможностей, знаний и способностей. Достаточно часто встречается именно последняя категория людей. На рисунке 1 представлена упрощенная модель мотивации через потребности.

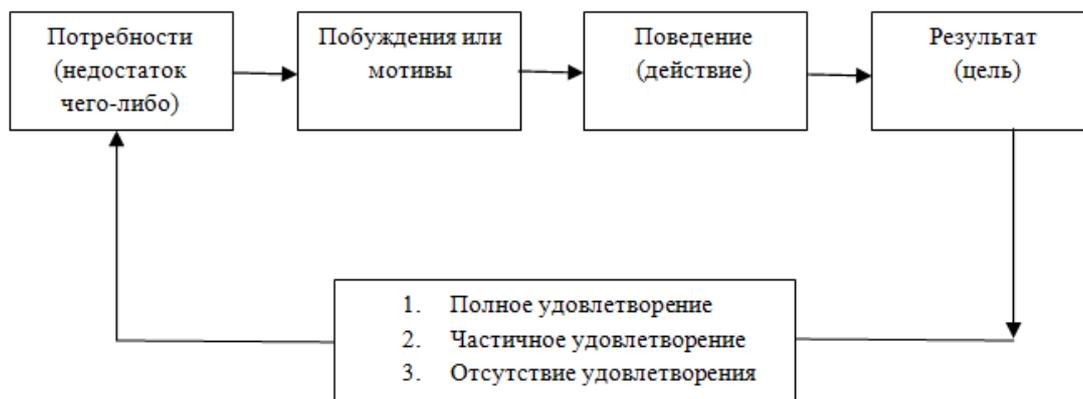


Рисунок 1 – Упрощенная модель мотивации через потребности

Та степень удовлетворения, которую человек получает при достижении цели, оказывает влияние на его поведение в будущем в схожей ситуации. В людях заложено стремление к повторению поведения, ассоциирующегося с удовлетворением потребностей, а также стремление к избеганию поведения, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Подобный феномен называют Законом Результата. Далее предлагается рассмотреть мотивационные типы работников.

Типом мотивации называют преимущественную направленность на удовлетворение каких-либо групп потребностей деятельности индивида. Нами были выделены по группам три основных типа мотивации работников. Результат проделанной работы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные типы мотивации работников

Группа работников	Характеристики
Первая группа	Работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда. Для них важно, что и как они делают, насколько полезен их труд, стремятся к профессиональному росту. Такой тип мотивации присущ работникам, для которых превалирующими являются потребности в самоуважении и самовыражении.
Вторая группа	Работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и другие материальные ценности. В рыночных условиях многие люди действительно стремятся к тому, чтобы прокормить свои семьи, заработать средства, не говоря уже о потребности отложить средства на «черный день». К такому мотивационному типу относятся работники, не очень высокой квалификации, как правило, не обладающие высшим образованием, их цели просты и понятны. Как раз такой группе работников легче всего ожидать, что они, добросовестно работая, производя продукцию без брака, будут зарабатывать неплохие деньги и могут жить в ладу со своим начальством без конфликтов.
Третья группа	Работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована, т.е. им свойственно и удовлетворение материальных потребностей, и потребностей в самовыражении.

Наибольший интерес был вызван третьей группой работников. В нее входит большинство людей, относящихся к «среднему классу». Чаще всего именно у работников, которые стремятся удовлетворить разные группы потребностей, наиболее часто возникают конфликтные ситуации с руководством вследствие их представления о несправедливой оплате их труда, отсутствии внимания к их заслугам, недостаточно стремительной карьере. Зачастую подобные люди обладают способностями и трудолюбием, но также имеют завышенную самооценку, не способны объективно оценивать окружающих. В силу подобных характеристик у данных работников часто возникают конфликты по различным поводам. В таблице 2 представлена иная классификация мотивационных типов работников.

Таблица 2 – Квалификация мотивационных типов работников

Тип работника	Характеристика	Способ мотивации
1. Инструменталист»	Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям. По профессии к таким мотивационным типам относятся грузчики, в частности портовые, объединяющиеся в бригады (артели), водители такси и другие люди, занимающиеся частным извозом.	Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно.
2. «Профессионал»	Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. К этой профессиональной группе относятся люди занимающиеся творчеством в разных проявлениях. Это и программисты, и ученые, и музыканты (композиторы) и художники. Хотя среди двух последних категорий часто встречаются люди, ориентированные в своей деятельности на успех и признание окружающих. Но многие истинные создатели творят ради самого процесса творчества, независимо от внешней реализации своих творений.	Для них достижением является именно положительное решение стоящей перед ними творческой задачи.
3. «Патриот»	Это люди, преследующие цель своей деятельностью принести людям добро и гуманизм. В советское время таких людей было достаточно много в любой сфере деятельности. Сейчас их значительно меньше, это учителя школ и преподаватели вузов, руководители детских кружков, врачи, работающие в системе государственного здравоохранения, военные. Т.е. все те, кто работает ради того дела, которым он занимается, так как считает его необходимым людям, несмотря на то, что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.	Основа его мотивации к труду высокие идейные и человеческие ценности.

Продолжение таблицы 2

Тип работника	Характеристика	Способ мотивации
4. «Хозяин».	Потребности таких работников практически не ограничены. Это класс предпринимателей, т.е. людей, которые идут на риск ради того чтобы выиграть и увеличить собственное богатство, при этом, принося реальную пользу обществу путем создания новых продуктов и предоставления дополнительных рабочих мест, хотя в отличие от предыдущего типа работников, они думают в первую очередь не о благе общества, а своем собственном благополучии.	Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности
5. «Люмпен»	Как правило, к таким людям относятся так называемые «неудачники», которым в силу тех или иных обстоятельств, не удалось занять подобающее место в обществе. К ним относятся те, кто в советское время имел привилегии, входя в номенклатуру, отставные военные, вышедшие в отставку в небольших чинах, а также люди находящиеся до сих пор под влиянием коммунистических идей (бывшие общественные работники и агитаторы) или «добровольные» безработные.	Такой работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

Из данных таблицы 2 следует, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Рассмотрим, какими способами можно вознаградить работников за эффективный труд. И здесь на первый план выходит понятие «вознаграждение».

Для побуждения людей к более эффективной деятельности используют вознаграждение. Если рассматривать данный термин в совокупности с понятием мотивации, можно отметить расширение его смысла. Вознаграждением является все, что работник может счесть для себя ценным [5]. Нельзя также не отметить, что существуют различия в оценке ценности вознаграждений для разных людей, что обусловлено специфичностью понятия ценности для каждого [16]. Так, кейс, полный денежных купюр, представляет ценность для современных людей, хотя в условиях традиционной системы экономики африканского племени его ценность будет сомнительна: кейс сам по себе может быть интересен как инвентарь для сбора плодов, тогда как деньги – лишь интересные картинки, пригодные для розжига огня.

Вознаграждения часто разделяют на внутренние и внешние. И с тем, и с другим типом вознаграждений работнику приходится сталкиваться в процессе трудовой деятельности.

Внутреннее вознаграждение – это вознаграждение, которое дает работа сама по себе: чувство самоуважения, содержательности, достижения результата, значимости выполненной работы. Как внутреннее вознаграждение также можно рассматривать дружбу с коллегами, в принципе любое с ними общение. Создание соответствующих условий работы, точная постановка задачи – вот наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения сотрудника.

Тип вознаграждения, который чаще всего всплывает в памяти при слове «вознаграждение» – это и есть внешнее вознаграждение. Оно дается

организацией, а не возникает от самой работы. С точки зрения мотивации такой тип вознаграждения можно обозначить понятием стимулирование труда[16].

Мотивация труда оказывается сформированной формируется еще до начала профессиональной трудовой деятельности. Она развивается в процессе социализации человека, путем усвоения им различных ценностей и норм трудовой морали и этики, через личное участие в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. Отношение к труду как к ценности, трудовые качества человека (ответственность, трудолюбие, дисциплинированность и т.д.), система ценности самого труда, приобретение первоначальных навыков – все это закладывается на данных этапах развития личности. Мотивацию труда можно выделить в качестве главного фактора результативности работы. В качестве такого фактора мотивация труда и составляет основу потенциала человека как работника. Это вся совокупность свойств, влияющих на производственную деятельность.

Трудовой потенциал включает психофизиологический потенциал (то есть способности, склонности личности, показателей его здоровья, выносливости, типа нервной системы, трудолюбия) и личного мотивационного потенциала. В литературе представлены многие теории мотивации. В таблице 3 рассмотрим общепринятые теории мотивации, используемые на практике менеджерами разного уровня.

Таблица 3 – Теории мотивации

Содержательные теории мотивации (основываются на идентификации внутренних п потребностях человека)	Практические рекомендации менеджерам
<p>1. Теория П. Маслоу Мотивация потребностей. Имеет иерархию – потребности вышестоящих уровней начинают удовлетворяться только после удовлетворения нижестоящих потребностей.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Физические потребности – сегодня сыт, одет, есть крыша над головой, работа</li> <li>2) Безопасность и защита – желание, чтобы это было и завтра и всегда</li> <li>3) Стремление к причастности – желание участвовать в доле и быть принятым в коллективе</li> <li>4) Стремление к престижу и уважению – потребность пользоваться уважением, иметь престиж</li> <li>5) Стремление к самореализации, потребность раскрыть свои потенциальные таланты и способности</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– установить уровни удовлетворения потребностей своих сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> <li>– дать возможность удовлетворять важнейшие (первичные потребности);</li> <li>– дать возможность сотруднику удовлетворить потребности последующего (вышестоящего) уровня посредством такого образа действий, который способствует достижению целей организации: <ul style="list-style-type: none"> <li>– нельзя применять мотивы к труду, основанные на удовлетворении потребностей более высокого уровня, если не удовлетворены потребности нижестоящих уровней: <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные резервы мотивации людей сосредоточены на высоких уровнях.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p>2. Теория Ф. Герцберга. На производственную деятельность человека оказывает влияние две группы факторов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Гигиенические (внешние) факторы: политика фирмы и администрации, условия работы, заработок. межличностные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой и др.</li> <li>2) Факторы мотивации (внутренние): успех, содержание работы. осознание своих достижений, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивать выполнение гигиенических факторов, так как их невыполнение может вызывать у сотрудников неудовлетворительность работой: <ul style="list-style-type: none"> <li>– следует разрабатывать программы «обогащения» труда сотрудников (разнообразие, ответственность, значимость и т.д.), чтобы они могли реализовывать свои многочисленные потребности.</li> </ul> </li> </ul>

Продолжение таблицы 3

Содержательные теории мотивации (основываются на идентификации внутренних п потребностях человека)	Практические рекомендации менеджерам
<p>3. Теория МакКлеланда. Существует 3 основные мотивирующие потребности человека.</p> <p>1) Мотивация потребностью достижения определяет поведение человека, связанное с поставленными целями и стремлением их достичь (избегая неудачи);</p> <p>2) Мотивация потребностью власти определяет поведение человека, имеющее целью воздействия (влияние) на других людей.</p> <p>3) Мотивация потребностью принадлежности ориентирует поведение людей на установление дружественных отношений в коллективе, контактов и знакомств, оказание помощи и поддержки.</p>	<p>Используя три мотивирующих фактора и оказывая различные воздействия на коллектив сотрудников, можно создавать необходимые реакции – поведение коллектива.</p>
<p>1) Теория ожидания – базируется на том, что человек ожидает и надеется, что выбранный тип поведения позволит достичь цели и получить желаемое вознаграждение, т.е. в полной мере удовлетворить свои потребности.</p> <p>Лозунг: «Делай только то, что вознаграждается»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– всякий труд должен вознаграждаться в соответствии с потребностями каждого сотрудника в отдельности;</li> <li>– важно установить соответствие между достигнутыми результатами и вознаграждением для каждого сотрудника;</li> <li>– вознаграждение необходимо производить сразу же после получения результатов;</li> <li>– уровень ожидания менеджера не должен быть слишком высоким и слишком низким, а профессиональные навыки сотрудников должны быть достаточными для достижения результатов.</li> </ul>

Таким образом, пусковым механизмом, определяющим, какие именно способности и в какой степени работник будет развивать в процессе своей трудовой деятельности является мотивационный потенциал. Несмотря на опосредованность мотивации и результатов труда способностями, дарованными от природы, именно мотивацию стоит рассматривать как источник трудовой деятельности личности [15].

## **1.2 Исследование современных подходов к мотивации сотрудников организации**

Среди современных подходов к теории мотивации стоит отметить модель Э. Гостик, Ч. Элтон. Данные авторы отталкиваются от идей А. Маслоу и предлагают свой вариант пирамиды потребностей. Данная теория логично объясняет как взаимодействие и взаимозаменяемость человеческих потребностей, так и их эквиваленты, созданные в организации в соответствии с ее собственными установками, возможностями, результатами труда.

У основания пирамиды расположена потребность в справедливой оплате труда. Выше находится самочувствие человека на рабочем месте, его потребность в позитивных эмоциях. Третий уровень содержит потребность в признании, а четвертый – самореализацию. В качестве ключевой потребности, подталкивающей работников к более усердному труду выделяют потребность в признании заслуг. Авторы отмечают, что именно данная потребность привносит в процесс достижения цели новую энергию. Тогда рациональное использование механизма признания заслуг сотрудников становится основной задачей эффективного менеджмента. Рациональное использование подразумевает донесение до каждого информации о наиболее ценных качествах для данной организации, о вкладе каждого в общее дело[18].

Концепция партисипативного управления обращается к подобным подходам мотивации. Данная концепция утверждает, что работник, активно

участвующий во внутриорганизационных делах, получает от этого удовлетворение и работает с большей самоотдачей, показатели его качества и производительности возрастают. Это может быть обусловлено рядом факторов[14].

Во–первых, партисипативное управление мотивирует человека к лучшему выполнению собственных обязанностей, поскольку у него появляется доступ к принятию решений относительно вопросов, затрагивающих его функции в организации.

Во–вторых, оно способствует улучшению результативности работника, большей отдаче, вкладу сотрудника в организацию, что означает наиболее полное использование трудового потенциала

Изначально внедрение данного подхода связывали исключительно с мотивацией работников организации. Однако применительно к настоящему моменту времени партисипативное управление ассоциируется также с рационализацией использования всего потенциала человеческих ресурсов. По этой причине концепцию партисипативного управления перестали связывать исключительно с мотивационным процессом, а стали рассматривать в качестве общего подхода к управлению трудовыми ресурсами предприятия.

Партисипативное управление реализуется по нескольким направлениям.

Во–первых, у работников появляется право принимать самостоятельные решения относительно собственной деятельности. Подобная самостоятельность в основном относится к определению режима работы либо выбора средств ее выполнения.

Во–вторых, работников привлекают к принятию решений в отношении их собственной работы. В рамках данного направления руководство советуется с работником в отношении его действий и шагов по выполнению поставленных перед ним целей. Иными словами, происходит привлечение работника к постановке целей, которые в дальнейшем должны быть им реализованы[10].

В–третьих, руководство предоставляет работникам контроль за качеством и количеством осуществляемого ими труда, устанавливает ответственность работника за произведенный результат.

В–четвертых, работники принимают участие в рационализаторской деятельности. Они вносят предложения по совершенствованию трудового процесса, организации и отдельных ее частей.

В–пятых, сотрудникам дают возможность работать в команде с теми людьми, с которыми им комфортно работать. Помимо этого допускается принимать решение как о собственной деятельности, так и о деятельности тех, кто находится в команде к этим работником.

Применяя данный метод в реальной деятельности, менеджеры используют комбинацию описанных выше направлений, поскольку связь между ними очень тесная и данные направления способны друг друга дополнять. В качестве конкретных форм партисипативного управления используются наиболее эффективные и устоявшиеся комбинации направлений. Кружки качества являются одним из наиболее наглядных примеров.

В качестве итога рассмотрения современных зарубежных мотивационных теорий можно отметить, что каждая из них разработана для американской действительности. Данный факт существенно осложняет применение данных форм в российской среде.

Исходя из данных вывод логично продолжить данную работу рассмотрением наиболее существенных мотивационных теорий, разработанных современными отечественными авторами.

Предпосылки, на которых основаны современные системы управления мотивацией, представлены ниже:

- учет эффектов мотивации, неизбежное возникновение которых обусловлено взаимодействием ранее рассмотренных пяти групп мотивов;
- применение наиболее упрощенных критериев к оценке деятельности персонала, стимулов к труду, которые создаются для ее ориентации;

– постоянный мониторинг возможных отклонений от заданных менеджером форм трудового поведения.

В случае, когда организации уделяют внимание данным принципам (что является довольно распространенной ситуацией для России), возможно появление ряда негативных моментов в поведении персонала:

– количество действий, распознаваемых руководством как «неблагодарные» или «вызывающие», растет; например, при повышении заработной платы происходит снижение производительности труда;

– переориентация поведения работников на достижение неформальных отношений с руководством, что обусловлено неполнотой оценки стимулов к труду со стороны работника;

– игнорирование работниками существующих стимулов в результате привыкания к ним;

– развитие нелояльности персонала;

– снижение удовлетворенности трудом вследствие невозможности формирования организационной культуры.

Далее предлагается рассмотреть принципы формирования оптимальной мотивационной системы, основанной на теории мотивационного комплекса трудовой деятельности, которая была сформулирована в 1990-х годах.

Рассмотрим мотивационный комплекс (МК), как «черный ящик». Связь данного ящика с внешней средой может быть смоделирована посредством параметров входа и выхода, которыми являются как стимулы к труду, предлагаемые менеджерами организации, так и реакция работников на применение данных стимулов[10].

Существует три группы связей между группами мотивов.

1. Активизирующие (А–связи). Данный вид связи характерен для ситуации, когда усиление предыдущего мотива приводит к усилению последующего, и наоборот. На рисунке 2 отображена структура А–связей.



Рисунок 2 – Структура А–связей МК

2. Угнетающие (У–связи). Это такие связи, при которых усиление одного мотива приводит к ослабеванию другого мотива и, наоборот. Рисунок 3 отображает структуру данных связей.

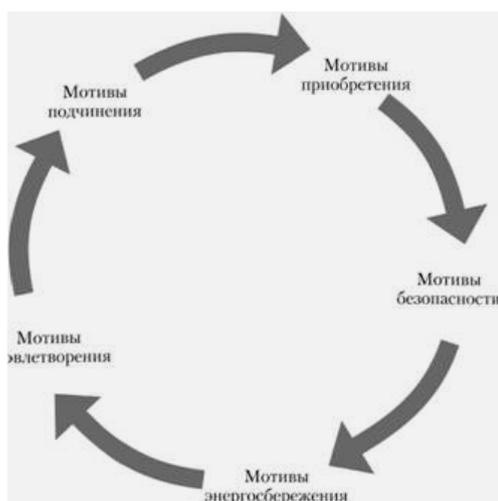


Рисунок 3 – Структура У–связей мотивационного комплекса трудовой деятельности

3. Противоугнетающие связи (П–связи). Данный вид связи действует не всегда. О включается лишь в момент ненормального изменения влияния одного из мотивов. Структура П–связи по своему строению аналогична структуре У–связей, однако имеет противоположную направленность взаимовлияний.

Осуществлять прогнозирование изменений в трудовом поведении в результате изменений системы мотивации становится возможным в случае обладания информацией о структуре связей между мотивами внутри МК.

Например, при решении менеджера увеличить силу действия мотивов приобретения посредством замены повременной формы оплаты труда на сдельную, что должно привести к увеличению воздействия мотивов удовлетворения и сокращению воздействия мотивов безопасности (это обусловлено структурой А–связей и У–связей). Вместе с тем, снижении влияния на трудовой поведение мотивов подчинения обусловлено тем, что сила воздействия мотива удовлетворения компенсирует ослабление мотивов безопасности.

Сокращение силы воздействия мотивов подчинения закономерно способствует сокращению воздействия мотивов энергосбережения, и вместе с тем рост силы воздействия мотивов приобретения. Последняя стадия цикла содержит компенсацию роста воздействия мотивов приобретения посредством снижения воздействия мотивов энергосбережения, помимо этого происходит увеличение силы воздействия мотивов удовлетворения.

Таким образом, при прогнозировании изменений в трудовом поведении сотрудников вследствие смены формы оплаты труда будут получены следующие результаты:

- резкое повышение эмоционального интереса сотрудников к труду, появление положительных эмоций от процесса трудовой деятельности;
- сокращение сплоченности рабочего трудового коллектива и рабочих групп, вероятность возникновения микрогрупп и преследующих собственные цели группировок;
- инновационный процесс в организации значительно облегчается.

Последствия иных изменений в системе мотивации могут быть спрогнозированы подобным способом.

Принципы прогнозирования изменений в поведении персонала могут быть выявлены на основании ключевых положений МК. Отнесем к ним:

- применение стимула в разовом порядке обеспечивает разовый и кратковременный эффект на поведение персонала;

– не возможно создание системы стимулирования трудовой деятельности, которая будет оптимальной в любое время и в любом месте, что обусловлено ее потребностью постоянно меняться адаптироваться к изменением внутренней и внешней среды;

– однонаправленное воздействие на все мотивы трудовой деятельности персонала приводит (не приводит) к изменениям в его трудовом поведении;

– снижение силы влияния одной группы мотивов приводит к снижению силы влияния другой группы мотивов, расположенной в системе МК по часовой стрелке, и наоборот;

– одинаковое по времени и направлению воздействие на две группы расположенных в структуре МК мотивов приведет к задействованию П–связей, а следовательно к сбоям в системе управления трудовым поведением персонала;

– все мероприятия по мотивации трудовой деятельности персонала необходимо направлять на одну или две группы мотивов, не стоящих рядом в структуре МК, поскольку иной случай усложнит данную работу и не приведет к новым результатам, или как вариант спровоцирует сбой в системе управления персоналом организации.

Понятие силы в менеджменте характеризует степень воздействия мотива на поведение персонала. У понятия «сила мотива» не существует каких–либо четких измерительных единиц, по этой причине данным термином предпочтительно пользоваться в относительном смысле при сравнении влияния мотивов А и В на работника Х.

Нельзя признавать эффективными мотивы, имеющие слабое либо избыточное влияние, поскольку последствием данного действия может явиться гипермотивационный эффект в поведении сотрудника или иные виды мотивационных сбоев. Из вышенаписанного следует, что в качестве оптимальной можно признать лишь такую мотивационную систему, при которой осуществляется субъективная оценка каждым работником силы действия групп мотивов как нормальной. Если мы можем выразить

относительную силу мотивов в виде каких – либо условных единиц (баллах, процентах, пунктах и т.п.), то, вычитая из реальных значений оптимальные для работников показатели, можно получить числовой ряд, характеризующий отклонение действующей системы мотивации от ее оптимального варианта.

### **1.3 Анализ систем стимулирования в Российских организациях**

В российских компаниях встречаются разнообразные способы мотивации: материальные и нематериальные, взятые из практики западных компаний и присущие только компаниям в России. Чаще всего, в зарубежных компаниях происходит постепенное снижение доли материального вознаграждения и возрастает процент социальных стимулов. В свою очередь в большинстве российских фирм система мотивации имеет обратное соотношение и ориентирована больше на финансовое стимулирование. Причиной этого явления следует считать не только работодателей, которые считают материальный способ мотивации наиболее эффективным, но и в самих потребностях большинства работников, для которых заработок важнее удовлетворенности от процесса и результатов своей деятельности[12].

Наиболее актуальными проблемами, относящиеся к мотивации труда в России, являются проблемы связанные с физическим состоянием персонала, временем, затраченным сотрудниками на их работу, и с их семьей. В российских организациях руководитель считает нормой задерживать работников для выполнения, каких либо заданий в послерабочее время, устанавливая короткие сроки для достижения целей, в связи с чем служащие не успевают выполнить план и получают выговор. Учитывая такие экстремальные условия труда, работник, не смотря на это, далеко не всегда получает вознаграждение за свою дополнительную деятельность и, помимо этого, сотрудники вынуждены посвящать больше времени работе, чем семье:[28].

На Рисунке 4 представлен анализ наиболее популярных способов мотивации в России. В число наиболее важных направлений поддержки сотрудников вошли следующие элементы.

- медицинское страхование сотрудников (81 процент), а так же их семей (62 процента);
- гибкий график работы, благодаря которому сотрудник будет иметь возможность более рационально использовать свое время (62 процентов);
- организация питания на рабочем месте (53 процента).



Рисунок 4 – Ведущие направления поддержки сотрудников в России, процентов

Забота о персонале и выполнение их потребностей является важным фактором эффективной мотивации труда, но не единственным ее составляющим.

К критериями эффективности мотивационной системы в России можно отнести следующие положения:

- цели и задачи для каждого сотрудника компании четкие и достижимые;

- механизм оценки результатов сотрудников и их деятельности понятен и привязан к определенной периодичности в зависимости от должности;

- расчеты мотивационной системы просты и прозрачны.

Система вознаграждений на основе Ключевых Показателей Эффективности КРІ (KeyPerformanceIndicator) отвечает всем вышеописанным требованиям. Система КРІ имеет эффективное применение на предприятиях России уже больше десяти лет [21, с. 147–151].

Преимуществом системы КРІ является активная мотивация персонала и сопоставимые показатели. Эффективность – относительный показатель, который охватывает все сферы деятельности работников и выражает результаты количественно. Оптимальное число КРІ для одного сотрудника – не более пяти.

КРІ используют для измерения выполнения поставленных задач и целей. После детального анализа каждого из показателей, можно оценить, насколько были достигнуты запланированные результаты.

Основными результатами применения KeyPerformanceIndicator в российских компаниях являются следующие показатели [7, с. 205–211]:

- увеличение выручки более чем на 10 процентов за счет ориентации на клиентах;

- увеличение прибыли за счет снижения оттока клиентов, поскольку согласно статистическим данным при снижении оттока на 5 процентов происходит увеличение прибыли на 15 процентов;

- снижение затрат в среднем на 10–20 процентов;

- увеличение в значительной мере производительности труда при увеличении мотивации и эффективности бизнес–процессов;

- снижению переменных и постоянных затрат в следствие уменьшения сроков бизнес–процессов;

- становление качества целью номер, что способствует победе над конкурентами;
- рост прибыли в связи с изменением описанных выше факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- улучшение конкурентных преимуществ.

В некоторых российских компаниях используются нестандартные способы мотивации, которые, в итоге, оказываются весьма эффективными.

Сотрудниками отдела кадров многих российских организаций, было отмечено, что многие работники не используют свой законный отпуск полноценно и забывают о своем праве на отдых, определенное Трудовым кодексом. В связи с этим, они отдыхают по 14–20 дней в год, вместо положенных 28 дней отпуска.

Как бы странно это не казалось, но оторвать людей от суровых рабочих будней не так уж и легко. Для осуществления полноценного отпуска сотрудников компания «Вимм–Билль–Данн» уже в течение трех лет обеспечивает специальный «отпускной бонус» отдельным категориям сотрудников. Рассчитан этот бонус на тех работников, которые найдут в себе силы взять отпуск и отсутствовать на рабочем месте положенные 28 дней. Реализуется данная программа следующим образом: отдел кадров проверяет доказательства отпуска, в виде путевки и билета, которые подтверждают, что данный сотрудник едет в отпуск, а не остается в черте города, после чего эти доказательства предоставляются руководителю организации и он выплачивает компенсацию.

Так же, интересный способ мотивации разработала сеть магазинов «Седьмой Континент» [20, с. 47–53]. Метод ориентирован на то, чтобы уменьшить количество потерянных из-за болезни человеко-часов. Реализуется это с помощью премии «за заботу о собственном здоровье». Организация поощряет тех сотрудников, которые не болеют, денежным вознаграждением.

Результаты данного метода не заставили себя долго ждать. Через пол года с момента применения способа, более трех тысяч сотрудников «Седьмого

континента», которые в течение двух лет ни разу не брали больничный, впервые получили за это премию в размере 15 тыс. руб. Эксперимент оказался эффективным, и его ввели на постоянной основе.

Известно, что способы поощрения сотрудников бывают материальные и нематериальные рисунок 5.



Рисунок 5 – Классификация стимулов по потребностям человека

Одни вводят премии за выдающиеся достижения, другие – по результатам работы за год. А в компании «Кврти» [20, с. 53–56] решили попробовать другой способ премирования сотрудников, а именно, время от времени благодарить их просто так, вроде бы без повода. В «Кврти» действует следующий принцип: «Не человек для номинации, а номинация для человека». Руководство, в течении некоторого времени наблюдает за своим персоналом и поняв, кого и за что компания хочет наградить, придумывает соответствующее

название/титул. Руководители стараются не повторяться в названиях номинаций и делать их наиболее персональными и индивидуальными. В числе последних призов были следующие номинации: «премия за самую быструю продажу в истории компании», «за привлечение важного клиента», «за нестандартность в выполнении работы», «за любовь к своему делу», «за быструю адаптацию к новым условиям». Выбирают призера сообща, выслушивая наблюдения каждого из руководителей и, в соответствии с коллективным решением, награждают номинанта.

Анализируя приведенные выше примеры, следует отметить, что работодатели стараются использовать не только материальные методы мотивации, но и удовлетворить высшие, моральные потребности сотрудника. Используя такой способ мотивации, руководители организаций видят, что благоприятный климат в компании, эмоциональная устойчивость работников, признание начальством и коллективом и удовлетворение самим процессом работы увеличивает эффективность деятельности труда сотрудников, а, следовательно, и производства.

В связи с этим можно прийти к выводу, что отдаление от прямого материального стимулирования приведет к моральным и организационным методам стимулирования, которые оказывают положительное влияние на состояние работника, его уверенность в себе, удовлетворенность от работы.

Также следует отметить, необходимость достижения лояльности сотрудников к работодателям [9, с. 112–120]. В контексте трудовой мотивации, лояльность понимается, как верность и преданность работников целям и ценностям организации. Лояльные сотрудники качественнее выполняют свою работу, легче адаптируются к нововведениям руководителей, они направлены на процветание и развитие организации, а не только на удовлетворение собственных потребностей.

Критерий лояльности измеряется количеством проблем, с которыми сотрудник готов справиться и не уволиться. Достижение лояльности персонала, это актуальная проблема российских компаний, которая связана с тем, что во

многих организациях происходит сокращение сотрудников, вследствие чего повышается нагрузка оставшегося персонала, но, тем не менее, заработная плата почти не выросла или осталась на том же уровне, и это притом, что обязанности у работников выросли вдвое. В следствии наличия этих факторов назрела еще одна проблема – удержания оставшихся сотрудников.

В результате появляется ряд проблем, таких как высокий процент текучести персонала, низкая мотивация сотрудников, неудовлетворительный психологический климат, высокая конфликтность и низкий уровень дисциплины. И главное решение этой проблемы, это совершенствование системы мотивации.

Для отечественных предприятий целесообразно внедрение таких методов мотивации, которые бы позволили учесть все категории потребностей работников предприятия, указанных в теории А. Маслоу[18]. При этом, прежде всего, должна быть обеспечена постоянная заработная плата, как основа мотивации на предприятии и как метод, удовлетворяющий физиологические, жизненные потребности человека.

## **2 Исследование системы стимулирования управленческого персонала в ВУЗах России и за рубежом**

### **2.1 Исследование подходов к стимулированию управленческого персонала в ВУЗах России**

В последнее время теорией мотивацией работников Вуза уделяют все большее внимание, это связано с тем, что многие известные сегодня модели и системы стимулирования труда не ориентированы на качество работы работников ВУЗов, а их внедрение в ряде вузов не обеспечивает нормального уровня жизни. Использование уравнительного распределения различного рода доплат и надбавок к заработной плате не позволяет решать проблемы обеспечения высокого качества труда преподавателей, закрепления высококвалифицированных специалистов в вузе и привлечения новых, что в конечном итоге затрудняет обеспечение высокого качества образовательного процесса.

Основной проблемой на данном этапе найти и удержать кадры, которые во-первых были практиками, во-вторых хорошо знали теорию. Если специалист имеет высокую квалификацию, то ему проще уйти на другое предприятие. Во многих вузах отсутствует приемлемый механизм мотивации труда сотрудников, что влечет за собой утечку квалифицированных кадров. Главными требованиями к материальному вознаграждению за профессиональные успехи являются его систематический характер, а также объективные и ясные критерии, лежащие в его основе[12]. Трудности, связанные с уходом инициативных и грамотных специалистов, испытывают даже благополучные вузы. В основе данных трудностей лежит недостаточная проработка системы мотивация профессионализма данных работников. Эта проблема не является актуальной для компаний с низким уровнем специализации, что в первую очередь связано с тем, что сроки подготовки специалиста на освободившееся место гораздо короче, чем у компаний с

высоким уровнем специализации. Утечка квалифицированных кадров может обернуться настоящей катастрофой.

Низкая мотивация характерна для многих крупных государственных университетов. Причинами этого являются: определенная их самодостаточность, сильное влияние коллегиальных органов управления, подчеркивающее ярка выраженное распределение полномочий по принятию решений для данных вузов, а также относительно невысокий уровень влияния факторов конкурентной среды.

Небольшие вузы и специализированные университеты демонстрируют мотивацию среднего уровня. Данная ситуация сложилась во многом из-за того, что в последние десятилетия деятельность многих вузов данной группы в связи с неблагоприятными внешними условиями была поставлена под угрозу. Столь драматическая ситуация стимулировала формирование сильного руководства в некоторых университетах данной категории и обострение внимания на проблему неизбежности преобразований и необходимости рассчитывать лишь на собственные силы в других университетах.

Говоря о группах высших учебных заведений с высоким уровнем мотивации, стоит в первую очередь упомянуть негосударственные вузы. Данный уровень в подобных заведениях не вызывает удивления. Это связано с тем, что университеты подобной группы большую часть своего существования борются за выживание в постоянно меняющейся жесткой внешней среде, потому они «обречены» на опережающее развитие.

Традиционно выделяется три группы способов мотивации: социально-психологические, экономические и административные. Эффективное управление невозможно без учета всех вышеперечисленных методов.

Для экономических мотивационных факторов характерно косвенное управленческое воздействие. Данные методы используют экономические механизмы и в основном базируются на материальном стимулировании работников и отдельных групп.

Основной мотив трудовой деятельности – это оплата труда, а так же является денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она позволяет наладить связь между сотрудником и его трудовым процессом. Более того, оплата труда призвана отражать сложность работы сотрудников, ее количество, уровень квалификации. При установлении тарифных ставок и окладов руководство учитывает средние затраты труда в условиях его нормальной продолжительности и таким образом определяет нормативную стоимость трудовых ресурсов.

Сложность труда, требуемую квалификацию, возможное совмещение профессий, работу сверхурочно и многое другое позволяет учесть дополнительная заработная плата. С помощью вознаграждения можно определить, как индивидуальный вклад сотрудников влияет на функционирование вуза в конкретный период времени. Связь результатов труда с образовательным процессом и выполнением плана осуществляется посредством премий.

Данные компоненты оплаты труда позволяют руководству регулировать как материальную заинтересованность преподавателей, так и возможные расходы на обеспечение их работы. Подобное регулирование возможно при помощи использования различных систем оплаты труда (повременную и сдельную), способствования росту жизненного уровня сотрудников и формирования их духовных и материальных потребностей. Тем не менее, если руководство не желает нести дополнительные расходы на данные цели, перспективы применения подобного метода не слишком широки. Такая же ситуация складывается, если руководитель, наоборот, слишком щедр в оплате труда.[17]

К экономическим методам управления персоналом часто относят:

– Субсидирование персонала. Более конкретными примерами данного метода являются субсидированные столовые для сотрудников, которые представлены в ряде вузов. Многие университеты, в чьем распоряжении

находятся собственные столовые, буфеты и автоматы для продажи горячих напитков легкой закуски применяют данный метод весьма плодотворно.

– Ссуды. Многие вузы предоставляют ссуды под низкий процент, либо вовсе беспроцентные ссуды своим сотрудникам на различные цели. Помимо этого практикуется оказание материальной помощи в трудных жизненных ситуациях (болезнь сотрудника или его близких родственников).

– Частное страхование здоровья. Подобные меры применяет ряд российских вузов, что способствует более спокойному состоянию сотрудников. Это обусловлено тем, что подобный метод дает чувство уверенности в том, что в случае болезни о сотруднике позаботятся. Более того, такая быстрая медицинская помощь принесет пользу и работодателю – сотрудник сможет быстрее возвратиться на работу и приступить к выполнению своих обязанностей.

– Вознаграждение, премии, надбавки. Данные методы повышают заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, что в конечном итоге приводит к увеличению не только собственного дохода, но и дохода компании в целом.

Способ управленческих воздействий на персонал, который базируется на власти, дисциплине и взысканиях – это административный фактор мотивации труда.

Административные методы направлены на такие мотивы поведения, как понимание необходимости дисциплины труда, чувство долга, лояльность человека к определенной организации и т.п. Такие методы воздействия отличаются прямым характером: к исполнению обязательств любой регламентирующий или административный акт. Административные методы соответствуют правовым нормам, которые действуют на некотором управленческом уровне, распоряжениям и актам вышестоящих органов управления.

Среди способов административного воздействия выделяют следующие пять:

1. распорядительные воздействия;
2. взыскания и дисциплинарная ответственность;
3. взыскания и материальная ответственность;
4. административная ответственность;
5. организационные воздействия.

Деятельность персонала регламентируется на подготовленные и утвержденные внутренние нормативные документы. Такой способ воздействия называется организационным. К таким документам относят: устав организации, организационная структура управления, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, штатное расписание, должностные инструкции и организация рабочих мест. Данный перечень документов оформляются как стандарты организации, вводятся в действие приказом ректора. Несоблюдение данных документов преследуется дисциплинарным взысканием, так как они обязательны к исполнению.

Достижение поставленных управленческих целей, а также поддержание в заданных параметрах системы управления вузом достигается посредством распорядительного воздействия или путем прямого административного регулирования. Перечень мероприятий, относящихся к данному способу, содержит не только распоряжения, приказы и указы, но также и нормирование труда, целевое планирование и контроль исполнения.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются лишь в том случае, когда было нарушено трудовое законодательство. Также данная мера актуально, если совершен дисциплинарный проступок, то есть противоправное виновное неисполнение, исполнение работником своих трудовых обязанностей на ненадлежащем уровне. В том случае, если вина сотрудника доказана, а также доказана умышленность его действий, можно говорить о невыполнении сотрудником своих обязанностей. Когда нарушение трудовых обязанностей происходит из-за обстоятельств, независящих от сотрудника, привлечение его к дисциплинарной ответственности невозможно[30]. К таким обстоятельствам

можно отнести недостаточная квалификация сотрудника, отсутствие необходимых норм труда и т.п. Для привлечения сотрудника к дисциплинарной ответственности требуется одновременное наличие следующих трех условий: неисполнение обязанностей, либо исполнение на ненадлежащем уровне; бездействие сотрудника либо его противоправные действия; нарушение правовых норм по вине сотрудника. Только ректор может наложить дисциплинарные взыскания, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законном порядке соответствующие права. Право налагать дисциплинарные взыскания могут иметь проректоры, заведующие кафедрами, деканы, руководители самостоятельных структурных подразделений. Только ректор имеет право уволить сотрудника, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий.

Помимо этого, наказания возможно применять за те проступки в отношении трудовых отношений, которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями, но по статусу своему ими не являются. Подобные меры включают в том числе лишение премии. Руководитель вправе не только лишить работника премии по итогам года, но и отказать в предоставлении различных льгот, путевок в дома отдыха и санатории, отодвинуть очередь на получение жилой площади. В практике существуют случаи, в которых допускается применение и административных, и дисциплинарных взысканий одновременно. К таким случаям, например, относится появление на рабочем месте сотрудника в состоянии алкогольного опьянения.

В случае введения материальной ответственности и взыскания обязанностью работника является возмещение вузу причиненного бездействием или виновным действием ущерба. Подобная обязанность и называется материальной ответственностью. Зачастую к подобным случаям относят утрату документов, потерю оборудования, уничтожение или пору

имущества из-за собственной небрежности. Материальная ответственность бывает полной и ограниченной, а также индивидуальной либо коллективной.

Административная ответственность и взыскания применяются только в случаях, когда имеет место административное правонарушение. К мерам административных взысканий относятся исправительные работы, штрафы, предупреждения, административный арест, возмездное изъятие предметов или же их конфискация.

Если необходимо подчинить коллектив и направить его на решение определенных задач, то административные методы управления – этот мощный рычаг для достижения поставленных целей. Идеальное условие их эффективности – это высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, здесь нижестоящие звенья управления реализуют управленческие воздействия без значительных искажений. Данный метод особенно актуален для большинства многоуровневых систем управления, к которым можно отнести институты и университеты[30].

Под социально–психологическими мотивационными методами подразумевают такие методы управленческого воздействия, основывающиеся на применении базовых правил психологии и социологии. В качестве объектов воздействия данной группы методов выделяют отдельные личности и объединения людей. По способу воздействия и по его масштабу традиционно данные методы подразделяют на две подгруппы. К ним относятся: направленные на группы людей и их взаимодействия социологические методы, а также направленные на внутренний мир человека психологические методы.

Стоит подчеркнуть условность подобного разделения, поскольку человек находится в окружении разных по психологии людей, а следовательно не может считать изолированным. Тем не менее, только одновременное знание и социологических, и психологических методов может дать эффективное управление трудовыми ресурсами.

Для управления персоналом необходимы социологические методы, что обусловлено их способностью определить место и назначение работников в

трудовом коллективе. Они также крайне необходимы для выявления лидеров, для обеспечения поддержки с их стороны. Помимо этого, социальные методы связывают мотивацию работников с конечным результатом образовательного процесса, обеспечивают эффективное разрешение конфликтов и быстроту коммуникации внутри коллектива.

Социальное планирование позволяет руководству ставить социальные цели и критерии, помимо разработок социальных нормативов, таких как оплата труда и его условия, уровень жизни и т.д. Также возможно установление плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Крайне важную роль в работе с сотрудниками играют психологические методы, которые наиболее эффективны за счет их индивидуальности и персонифицированности. Их основная черта заключена в обращении к личности работника, его чувствам, интеллекту, поведению, иными словами – к его внутреннему миру. Данное обращение конечной целью имеет направление человеческих сил на разрешение определенных задач трудового процесса[24].

Новым направлением в достижении благоприятного психологического состояния коллектива является психологическое планирование. Основополагающие действия в развитии данного направления включают как разносторонне развитие сотрудника, так и меры по устранению тенденций к деградации личности и наиболее отсталой части трудового коллектива. В рамках данного направления деятельности разрабатывается планирование психологического климата, критерии эффективности, ставятся цели развития. Говоря о результатах психологического планирования, стоит сделать акцент на том, что стоит относить к наиболее важным из них:

- создание эффективных команд или подразделений, которые формируются на базе психологической совместимости задействованных сотрудников;
- формирование благоприятного психологического климата;
- личная мотивация сотрудника сформирована на основе философии университета;

- скандалы, раздражения, обиды и прочие конфликты, имеющие корни в психологических особенностях личности, минимизированы;
- служебная карьера каждого сотрудника разработана на основе его психологической ориентации;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;
- формирование корпоративной культуры, базирующейся на нормах поведения и образах идеальных сотрудников.

Наиболее эффективен этот метод в том случае, если психологическое планирование проводится профессионалами, обладающими образованием социальных психологов.

I. Количественный аспект – определение места работы в жизни или «центральность работы», выделим несколько доминант, определяющих его:

а) Рабочее время. Необходимо заметить, что говорить о прямой корреляции рабочего времени и места, которое занимает работа – неправильно.

б) Семейный статус. Здесь говорится о том, какое место занимает семья и работа в жизни. Может быть, что семья выше или наоборот.

с) Половой аспект. Влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных гендерных ролей не только внутри семьи, но и в общем смысле, как показатель полового женского или мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса.

Так же посмотрим проблему взаимоотношения работы и досуга. Предлагается задействовать данные, собранные по Швейцарии и Финляндии и отображающие тенденцию в каждой из данных стран к повышению значимости семьи, досуга, что естественным образом говорит о снижении значимости работы[8]. Для Швейцарии характерен рост важности досуга, в Финляндии, находящейся под влиянием протестантских взглядов, увеличивается значение семьи.

II. Качественный аспект. В данном аспекте широко задействовано понятие «работы для вознаграждения», параллельно задается один из ключевых

вопросов: какое вознаграждение превалирует. Предлагается обратиться к историческим фактам для обеспечения наиболее продуманной разработки указанной проблемы. В Древней Греции работа была естественным видом деятельности, она приносила счастье, пользу и красоту, а потому не могла считаться унижительной, хотя считать работу самоцелью было странно и бессмысленно. Данный пример позволяет получить представленное ниже сравнение, позволяющее вычислить индекс «рабочих усилий».

$$S = W/C, \quad (1)$$

Где  $W$  – количество рабочих дней;

$C$  – общее количество дней.

Если говорить о различии показателя данного индекса для разных биологических видов или людей с разным окружением, можно привести следующие цифры: индекс рабочих усилий животного составляет 1, для обитателей пустыни Калахари этот показатель значительно ниже, и составляет интервал от 0,11 до 0,31. Тот же индекс для европейской семьи из четырех человек незначительно выше и составляет 0,36.

Среди ожиданий от работы выделяют три основных типа: социальные, ценностные и инструментальные. Говоря об инструментальных методах, принято подразумевать разного рода материальные поощрения; ценностный тип ожиданий подразумевает моральное удовлетворение, социальные ожидания заключаются в желании выполнять определенную социальную функцию, занимаясь каким-либо видом деятельности.

При рассмотрении участников процесса образования по группам, сформированным на основании разницы в точках зрения, выделяется ряд экономических способов стимулирования.

Первая группа:

- ценные подарки;
- различного рода моральные поощрения (благодарности, почетные грамоты);
- дополнительные отпуска, отгулы.

Вторая группа:

- внесение имени сотрудника в анналы истории;
- вывешивание портрета наиболее отличившихся на доску почета;
- награждение памятными значками.

Именно вторая группа более применима в современных российских вузах и знакома нам больше всего. Вывод, который можно сделать в по итогам проведенного анализа способов и методов мотивации, учитывая различные позиции, заключается в том, что существование эффективных в любое время и в любой ситуации методов мотивации невозможно. Тем не менее, любой применяемый руководителем метод мотивации изначально основан на ранее выбранной стратегии в области управления человеческими ресурсами. Иными словами, именно общая стратегия управления персоналом, которая принята в вузе, или по которой он стремится идти, должна определять выбор мотивационного метода.

В качестве обобщения вышесказанного, предлагаются нижеследующие выводы:

1. Создание эффективных конкурентных структур, целью которых является занятия менеджментом конкурентоспособности, эффективности управления и инновационной активности является обязательным условиям эффективной деятельности отечественных вузов.

2. Результаты, полученные в ходе данного исследования, ложатся в основу дальнейшей оптимизации эффективности управления на всех уровнях деятельности внутри вуза.

3. Предложенные методы дают возможность провести оценку последствий развития в различных направлениях процесса повышения конкурентоспособности. Выбор наиболее эффективного метода находится в зависимости от профессионально–субъективного выбора варианта финансирования, а потому носит исключительно субъективный характер. Описанная модель оптимизации факторов организационной структуры в первую очередь является инструментом оценки взаимосвязей различных

стратегий, процессов и явлений в человеческой, образовательной и экономической сферах деятельности вуза.

## **2.2 Анализ существующих методик стимулирования управленческого персонала ВУЗа за рубежом**

Задачами руководителей образовательных систем многих стран мира являются: обеспечение высокой мотивации сотрудников ВУЗа в совершенствовании своего профессионального в сочетании с высоким качеством знаний и умений, стимулирование притока молодых кадров; создание условий для постоянного научного роста сотрудников вуза. Исполнение этих программ в первую очередь зависит от финансирования системы образования. Причем источники финансирования в разных странах различные: они могут быть государственными и частными.

Проблемы оплаты труда квалифицированных специалистов в современной экономической науке исследуются на базе теории человеческого капитала, за разработку которой американские экономисты Т. Шульц и Г. Беккер в разные годы получили Нобелевскую премию. Суть этой теории: заработная плата специалиста рассматривается как доход с его затрат на образование, а поэтому в среднем с ростом образовательного уровня заработная плата специалистов должна увеличиваться, и она должна превосходить заработную плату неквалифицированных работников. Важный вывод из закона Шульца и Беккера заключается в том, что средняя заработная плата в социальной сфере, в которой наиболее высока доля специалистов с высшим образованием, должна превышать средний уровень оплаты труда по народному хозяйству.

В развитых странах наблюдается такая ситуация, в которой относительные уровни оплаты труда в несколько раз выше. Так, в 1997 году в США заработки учителя старших классов средней школы в 1,8 раз превышали уровень оплаты труда в промышленности, а врача-терапевта — в 2,6 раза. В

Германии аналогичный показатель составлял: для учителя средней школы – 2,1 раз, для врача–терапевта – 1,9 раз.

Рассматривая вопросы мотивации и стимулирования труда сотрудников российских вузов нельзя обойтись без анализа оплаты труда зарубежных коллег. На мой взгляд, такие страны как США, Япония и Германия являются интересными в плане развития систем образования, в частности высшего: в организации процесса, подходов к финансированию, а также мотивации административно – управленческого персонала ВУЗов и стимулированию их к труду, в результатах которого заинтересованы как сами сотрудники, так и высшие учебные заведения.

В большинстве зарубежных стран, в том числе и в США, образование понимается как личное дело молодого человека, который вкладывает в него собственные деньги. По официальным данным в США имеется более 600 бюджетных и около 1800 частных университетов и колледжей с четырехлетним циклом обучения, которые соответствуют российской высшей школе<sup>1</sup>. При этом система высшего образования сильно децентрализована: ни один вуз не финансируется из федерального бюджета и статус «StateUniversity» (государственный университет) означает, что данный вуз принадлежит штату и финансируется из его бюджета[8]. Не существуют для вузов такие понятия как «государственный образовательный стандарт», «диплом государственного образца», так как каждый университет автономен и вправе устанавливать собственные правила обучения, которые за время существования вуза приобрели статус стандартов «де–факто».

В вузах США преподаватели университетов и колледжей назначаются советами попечителей. Процесс отбора основан на жесткой конкуренции, так как уровень квалификации сотрудников – важнейший фактор сохранения и повышения престижа вуза. Дальнейшее продвижение сотрудников по службе тесным образом связано с оценкой компетентной комиссии их деятельности. В

таблице 4 рассмотрим четыре уровня структуры должностей состава в вузах США.

Таблица 4 – Структура должностей<sup>2</sup> состава в вузах США

№ уровня	Название уровня	Характеристика
1 уровень	(graduate–assistants)	Является должность инструктора, на которую назначаются выпускники университетов с магистерской степенью сроком на один год и с правом последующего переназначения.
2 уровень	(assistant–professor)	Является должность ассистент, на которую назначаются лица с докторской степенью сроком на три года и с правом повторного назначения. Второй трехгодичный срок для данной должности является последним. Если дальнейшая работа ассистента профессора признается бесперспективной, ему предлагают подыскать себе другое место работы, если же ассистент зарекомендовал себя хорошим педагогом и активным исследователем, он назначается на следующую должность.
3 уровень	(associate–professor)	После приблизительно десяти лет успешной работы ассоциированный профессор может быть продвинут на высший уровень должностной лестницы – должность полного профессора (full professor).
4 уровень	(full professor).	Обычно имеющий ученую степень; его назначение утверждается советом попечителей [board of trustees] после рекомендации специальной комиссии. Обычно имеет постоянный статус. Он же( tenured professor) – профессор с пожизненным контрактом (tenure).

Характерная особенность американской структуры – это принудительное стимулирование активизации научной и исследовательской

деятельности путем ограничения сроков пребывания и отбора на первых двух уровнях и пожизненное назначение на должности третьего и четвертого уровней, что определяет независимость жизненного положения на вершине должностной лестницы. В целом система функционирует так, что сотрудники распределены по всем четырем уровням, а, следовательно, и по возрасту абсолютно равномерно[8].

Деятельность сотрудников различных вузов оценивается с помощью специальных критериев, как правило, они включают отношение к работе, результаты научных исследований и творческой деятельности, уровень профессионализма, прошлые заслуги, мотивацию к использованию новых методов обучения. В отдельных университетах учитываются также официальный и неофициальный рейтинг сотрудников вуза:

- в студенческой аудитории, в том числе выпускников;
- оценка его деятельности руководителем соответствующего департамента;
- мнение коллег;
- оценка работы учебно–методическим советом;
- содержание разрабатываемых курсов;
- результаты экзаменационных сессий
- стремление к совершенствованию организации учебного процесса, к внедрению нововведений в свою практику;
- участие в научно–практических семинарах, конференциях;
- самооценка сотрудника ВУЗа.

Дополнительные выплаты за консультирование, научно–исследовательскую работу, лекции в других вузах составляют от 18 до 22 процентов от установленного оклада. Во многих учебных заведениях США приняты годовые льготы для преподавателей университетов:

- отчисления в пенсионный фонд – € 3150;
- медицинское страхование – € 1428;

- социальное страхование – € 1757;
- помощь технического персонала – € 1500;
- страхование жизни – € 91;
- освобождение от уплаты взносов – € 224;
- другие льготы – € 1029.

В общей сложности это составляет до € 9200 в год. Гарантией социальной защищенности университетских ученых является контракт с университетом об исполнении должности сроком на 8 лет. Это гарантированная занятость и условие получения академической свободы. Более того, ученый имеет право использовать оплачиваемые отпуска в период подготовки диссертации и написания книг, которые оплачиваются в размере 100 процентов заработка в течение полугода или 50 процентов заработка в течение года[8]. На рисунке 6 статистика годовой заработной платы сотрудников университетов США в 2016 году, занятых полный рабочий день:

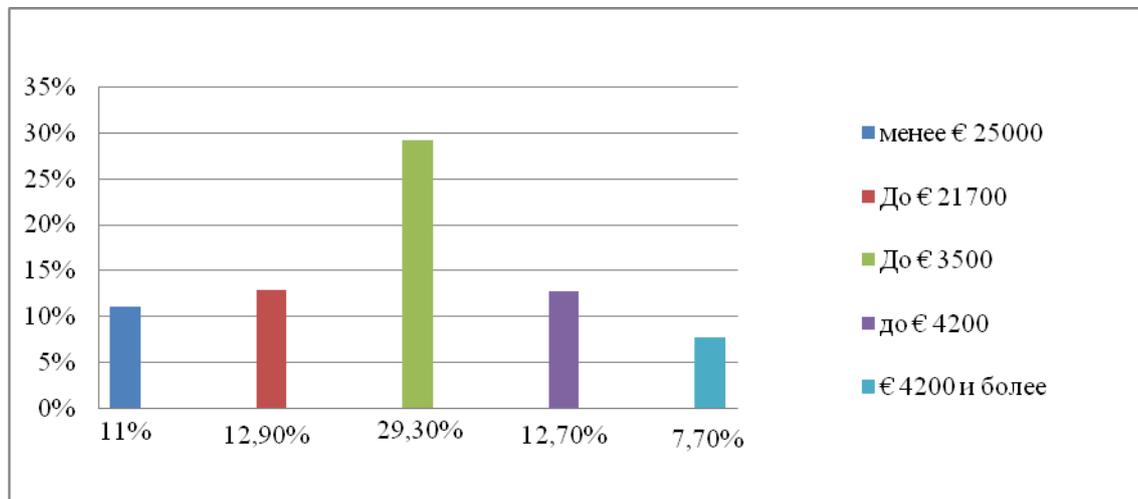


Рисунок 6 – Статистика годовой заработной платы сотрудников университетов США в 2016 году, занятых полный рабочий день

- менее € 25000 зарабатывают 11 процентов сотрудников;
- до € 21700 – 12,9 процентов;
- до € 2800 – 26,4 процентов;
- до € 3500 – 29,3 процентов;

- до € 4200 – 12,7 процентов;
- € 4200 и более – 7,7 процентов.

Таким образом, персонал высших учебных заведений США, имея достаточный доход для удовлетворения своих материальных потребностей, может полностью посвящать свое рабочее время науке и постоянно совершенствовать свои знания.

Германия – федеративное государство, которая имеет в своем составе 16 земель, и каждая земля имеет свой парламент, свое правительство, свои законы, в том числе относительно высшей школы. Основное финансирование Вузов происходит не из федерального бюджета, а из бюджета конкретной земли. Но есть федеральный закон о высшем образовании, которому должны следовать во всех землях, есть общегерманские стандарты по каждой из вузовских специальностей. Таким образом, получаемые студентами дипломы автоматически признаются в любой земле[13].

Германия затрачивает на финансирование вузов 1,24 процента валового национального продукта, существенно больше, чем в России, но меньше, чем в Японии и США. При этом 61 процент средств вузы получают из бюджета своих земель, а около 11 процентов – из федерального бюджета и от крупных корпораций. Дефицит бюджета университеты покрывают сами – и не столько с помощью хозяйственных договоров, сколько через клиники своих медицинских факультетов.

На высшее образование в университете государством отпускается порядка 10 тысяч марок в год на каждого студента, это примерно в 20 раз больше, чем получает российский вуз на одного студента. При этом немецким вузам этих денег катастрофически не хватает. Расходы вуза направляются на: заработную плату – 70 процентов, материалы для обеспечения учебного процесса, ремонт и другие статьи – 30 процентов.

Основу сотрудников высших учебных заведений германского университета составляет научный персонал (более 50 процентов от всех работающих), половину которого составляют профессора. Независимо от научной степени,

сотрудник университета обязан выполнить нагрузку в размере не менее 8 аудиторных часов в неделю (лекции, семинары) или примерно 300 часов в год. Вся остальная нагрузка (сверхнормативные лекции, консультации, экзамены) – не учитывается и отдельно не оплачивается. Годовая нагрузка сотрудника специализированного вуза составляет 1618 часов, куда входят помимо аудиторной нагрузки все виды выполняемых работ.

Минимальная гарантированная правительством месячная заработная плата в Германии в 2001 году составляла около € 700. Научный сотрудник (докторант) получает € 1400–2200, что соответствует уровню среднего рабочего. Зарботная плата научный сотрудник высшего разряда € 3500–4200. Примерно столько же получают средние чиновники, судьи, инженеры, врачи средней квалификации.

Сотрудники высших учебных заведений германии могут заключать договоры подряда на выполнение разработок с предприятиями и предпринимателями, иметь гранты, привлекая тем самым дополнительные ресурсы в вуз и обеспечивая дополнительный заработок себе. Статус профессора почетен, его доходы позволяют уверенно чувствовать себя в «среднем классе». Трудностей с комплектацией преподавательскими кадрами вузы не испытывают, скорее наоборот, есть практически безработные доктора, желающие преподавать право или экономические дисциплины.

В научной среде существует такое явление, как неполная занятость. Материалы исследований, полученные при изучении качественного состава управленческого персонала некоторых университетов США, показывают, рисунок 7.

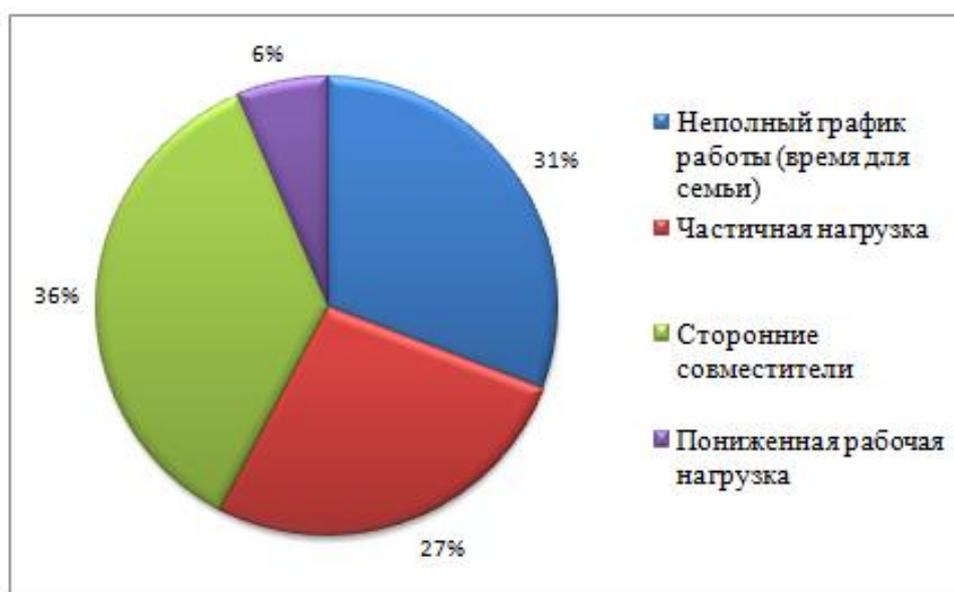


Рисунок 7 – Занятость управленческого персонала некоторых университетов США

Из диаграммы следует, что 31 процент американских сотрудников предпочитают неполный график работы, позволяющий им высвободить время для семьи. Однако, 27 процентов сотрудников вынуждены довольствоваться частичной нагрузкой, так как они не могут получить постоянного места работы. Наибольшая часть работает сторонними совместителями (36 процентов) с целью получения дополнительных заработков, и только совсем небольшое число (6 процентов) переходит на пониженную рабочую нагрузку для завершения научного исследования..

Ситуация неполной нагрузки наблюдается и в вузах Великобритании. По данным доклада профсоюза персонала высшей школы Великобритании примерно половина сотрудников вузов работает почасовиками. Во многих университетах заработная плата таких сотрудников оказывается ниже минимального уровня оплаты труда. Обычная ставка сотрудника не превышает € 18,6 за час и не учитывает затрат времени на подготовку к занятиям и на проверку знаний студентов; личного времени сотрудника, которое он вынужден тратить на различные собрания, заседания кафедр и прочие мероприятия.

Наблюдается ситуация, при которой почасовик, выполняя тот же объем работы, что и штатный сотрудник, получает почти в 3 раза меньше – € 6000 в год, в отличие от штатного преподавателя, оклад которого € 18000. Но проблема не только состоит в уровне оплаты труда[36]. Например почасовики не имеют возможности для научной карьеры, продвижения по службе, поскольку администрация вуза относится к ним иначе, чем к штатным сотрудникам. По мнению экспертов, качество результативности страдает от того, что сотрудник постоянно находится в деморализованном состоянии, поскольку не уверен в продлении своего контракта. Таким образом, сотрудники – почасовики в вузах Великобритании не получают вознаграждения за качество преподавания и ответственный подход к работе.

Историческая система образования во Франции сложилась как государственная, расходы на национальное образование составляют примерно 23 процентов государственного бюджета<sup>1</sup>. Структура высших учебных заведений Франции включает университеты, высшие школы и вузы, находящиеся в ведении отдельных министерств. Характерной чертой высшего образования Франции является законодательно закрепленное обязательное участие бизнеса в финансировании подготовки профессиональных кадров путем уплаты образовательного налога (0,5 процентов от общего фонда заработной платы предприятия). Частные вузы никогда не играли существенной роли в системе высшего образования Франции, в них обучается 14 процентов студентов. Государство может финансировать частные вузы, однако, для получения финансирования государство должно контролировать учебный процесс и преподавательские кадры. Кадровая политика в сфере высшего образования находится исключительно в ведении правительства. Все штатные сотрудники высшей школы являются государственными служащими и нанимаются на работу министерством образования, которое назначает ставки сотрудникам вузов. Академический персонал подразделяется на несколько категорий, в том числе профессора – 25 процентов от общего числа, 40 процентов – лекторы и 17 процентов преподаватели. Профессора и лекторы имеют докторскую степень.

Заработная плата штатных сотрудников составляет около 70 процентов всех государственных расходов на высшее образование.

Подведем итоги, престижность преподавательской работы в учебных заведениях США, Германии и Франции складывается из высокого уровня оплаты труда, социальной защищенности, значимости и престижности в обществе профессии преподавателя, оценки по достоинству его работы студентами, коллегами и государством. Возможность приносить пользу, отдавая свои знания, навыки и умение ориентироваться в существующей ситуации мотивирует персонал высших учебных заведений зарубежных стран на высокие результаты не только в области образования, но и в сфере научных исследований[8].

При схожести основных критериев оценки деятельности есть отличия в оплате и стимулировании труда управленческого персонала зарубежных и российских вузов, кадровой политике учебных заведений, качественном составе преподавательского персонала и т.д. Основные отличия заключаются в следующем:

- сотрудники зарубежных вузов, в отличие от российских, изначально имеют достойный уровень оплаты труда, что связано с высоким уровнем государственного финансирования образования и политикой руководства частных университетов;
- за рубежом высок социальный статус работника в сфере науки и образования, работа в сфере науки и образования престижна;
- акцент в высших школах США и Германии делается на научную работу преподавателя, для которой создаются все условия.

Поэтому качественный состав сотрудников вузов в зарубежных университетах значительно отличается от российских.

При сопоставимом количестве часов годовой нагрузки сотрудников зарубежных (около 1600 часов) и российских вузов (примерно 1560 часов), ее структура различна. У сотрудников российских вузов число часов аудиторной нагрузки больше, по сравнению с их зарубежными коллегами, у которых

основная часть нагрузки отводится на консультации. Что обусловлено различием в принципиальном подходе к моделям образования – за рубежом больше времени отводится на самостоятельную работу студентов. Наличие реальной возможности самореализации для сотрудника, которая подкрепляется кадровой и мотивационной программами зарубежных университетов.

– Контракт с сотрудниками в зарубежном университете могут не заключить на новый срок, если его деятельность за предыдущий период нерезультативна, что обеспечивает мотивацию последнего к качественному труду. В России должность профессора практически пожизненна, даже если он много лет не показывает никаких научных результатов.

– Высокая социальная защищенность сотрудников высших учебных заведений за рубежом, существенные льготы по налогообложению дохода.

### **3 Разработка методики стимулирования управленческого звена университета**

#### **3.1 Порядок организации выполнения процедуры**

В основу методики выявления и установления целей и задач, а также показателей оценки эффективности деятельности руководителей структурных подразделений, входит метод декомпозиции (разбиения) стратегические цели более высокого уровня (уровня Университета) на текущие цели более низкого уровня (уровня конкретных исполнителей).

Стратегические цели высшего уровня для университета должны быть приняты на основе:

- Политики Университета в области качества;
- Стратегического плана развития университета на 2011 – 2020 годы;
- Программы стратегического развития Университета;
- Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных учреждениях на 2012 – 2018 годы);

Стратегические задачи, реализующие стратегические цели на уровне университета, должны быть приняты на основе стратегических целей:

- Стратегического плана развития университета на 2012 – 2020 годы;
- Программы стратегического развития Университета;
- Показателей и критериев оценки эффективности деятельности на основе ежегодного мониторинга государственных образовательных учреждений.

Базисные показатели реализации стратегических целей и задач должны быть приняты для решения стратегических целей и задач с целью реализации стратегических приоритетов развития Университета, определенных в:

- Стратегическом плане развития университета на 2011 – 2020 годы;
- Программе стратегического развития Университета;

– Показателях и критериях оценки эффективности деятельности на основе мониторинга государственных образовательных учреждений.

Для количественной оценки базисных показателей приняты индикативные показатели, установленные в:

– Стратегическом плане развития университета на 2011 – 2020 годы;  
– Показателях и критериях мониторинга деятельности государственных образовательных учреждений.

Декомпозиция стратегических приоритетов развития Университета в стратегические цели и задачи должна осуществляться «сверху – вниз», т.е.:

– стратегические приоритеты развития университета, определенные в Политике Университета в области качества, Стратегическом плане развития университета декомпозируются в стратегические цели университета. При этом для реализации отдельного стратегического приоритета может предусматриваться реализация нескольких стратегических целей по нескольким направлениям деятельности;

– стратегические цели развития университета декомпозируются в стратегические цели по направлениям деятельности (образовательное, научное, инновационное, социальное, международное и т.д.);

– по каждой стратегической цели устанавливаются стратегические задачи по направлениям деятельности;

– стратегические цели и задачи направлений деятельности декомпозируются на стратегические цели и задачи деятельности факультетов, институтов, центров, управлений. На уровне указанных структурных подразделений для каждой стратегической цели и задачи устанавливаются индикативные показатели реализации стратегической цели;

– стратегические цели и задачи факультетов, институтов, центров, управлений декомпозируются в цели и задачи деятельности кафедр, отделов, отделений и т.д. На уровне указанных структурных подразделений для каждой цели задачи устанавливаются индикативные показатели их реализации;

– цели и задачи кафедр, отделов, отделений и др. декомпозируются до уровня исполнителей, для которых устанавливаются конкретные показатели их работы. Схема декомпозиции стратегических приоритетов в стратегические цели и задачи по уровням управления и реализации представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Декомпозиция стратегических приоритетов развития университета в индикативные и количественные показатели.

Установление базисных и индикативных показателей на всех уровнях структуры управления Университетом.

Базисные показатели – это показатели, экономические величины, принятые в качестве основы, базы сравнения, сопоставления с другими показателями. Базисными могут быть показатели, которые необходимо достичь, выполнить в будущем, через несколько лет, попросту говоря запланированного периода деятельности университета. Они устанавливаются в Стратегическом плане и Программе стратегического развития университета.

Базисные показатели декомпозируются на уровне направлений деятельности. Ответственными за достижение плановых значений базисных показателей являются руководители направлений деятельности – проректоры и руководители комплексных сфер деятельности, финансово – экономической деятельности, создание университетской системы менеджмента качества.

Базисные показатели уровня направлений деятельности декомпозируются на уровень институтов, факультетов, управлений, центров в стратегические и текущие цели и задачи, характеризующиеся индикативными показателями, определяющими цели и задачи работы руководителей указанных структурных подразделений. Распределение целей, задач и установление количественных характеристик индикативных показателей, их период планирования для деканов факультетов, директоров институтов, руководителей центров, управлений осуществляют руководители соответствующих направлений деятельности. При этом в трудовой эффективный контракт могут включаться только часть показателей.

Установленные цели, задачи и количественные характеристики индикативных показателей работы факультетов, институтов, центров, направлений должны быть отражены в планах работы указанных структурных подразделений на соответствующий период планирования.

Индикативные показатели и их количественные характеристики для заключения эффективных контрактов с деканами факультетов, директорами институтов, руководителями центров, управлений представлены в графах 4 и 5

приложения. Соответственно на период планирования до 2015 года и на период планирования до 2020 года.

Декомпозиция текущих целей и задач факультетов, институтов, центров и управлений на уровень кафедр, отделов, отделений.

Индикативные показатели и их количественные характеристики для заключения эффективных контрактов с заведующими кафедрами, руководителями отделов, отделений устанавливаются деканами факультетов, директорами институтов, руководителями центров и управлений на плановый период работы кафедр, отделов, отделений.

Система внедрения эффективного контракта является основной проблемой в сфере образовательных услуг. В последние годы, среди ведущих российских вузов появилась тенденция к разработке и введению собственных систем эффективных контрактов. Учитывая на широкий интерес, который был вызван внедрением эффективного контракта в образовательной сфере, многие участники данного процесса задаются рядом вопросов: что такое эффективный контракт, как можно измерить эффективность в образовании, зачем нужен новый тип трудовых отношений и как такая система отразится на положении преподавателей и вузов.

По своей сути эффективный контракт является понятием экономической теории, смысл которого заключается в определении обоюдовыгодных условий для работодателя и работника в рамках трудового договора. Примерную форму эффективного контракта (эффективного договора), можно посмотреть в приложении Б. Существует несколько подходов к определению эффективного контракта:

Эффективный контракт представляет собой форму трудового договора, который конкретизирует следующие пункты:

- основные функции труда работника, определенные рамками должностных обязанностей;
- условия и порядок оплаты труда;

- показатели и критерии, определяющие уровень эффективности трудов работника, с помощью которых будут установлены стимулирующие выплаты;
- меры социальной поддержки.

Введение системы эффективных контрактов необходимо для повышения уровня оплаты труда, в случае достижения показателей качества предоставляемых услуг, основой которых выступают:

- использование по определенным отраслям систему показателей;
- эквивалентность выплат и показателей эффективности;
- отражение в коллективном или трудовом договоре критериев и условий для определения стимулирующих выплат;
- устранение выплат, которые не носят стимулирующий характер;

Показателями эффективности деятельности подведомственных государственных, муниципальных учреждений образования, утвержденными органами местного самоуправления.

Единые подходы к оценке эффективности труда работников университета устанавливаются на основе следующих принципов:

- приоритетности выполнения стратегических целей и задач развития Университета;
- однородности должностных обязанностей, квалификационных требований внутри однотипных должностей работников;
- объективности и адекватности оценки результатов деятельности работников при выполнении ими эффективных контрактов;
- постоянного мониторинга хода выполнения работниками эффективного контракта и заключения дополнительных соглашений к нему в соответствии со статьями 57, 72 и 74 Трудового кодекса Российской Федерации;
- непрерывности совершенствования системы показателей оценки эффективности деятельности работников Университета;

- приоритетности задачи совершенствования системы оплаты труда работников Университета на основе реализации эффективных контрактов;
- обеспечения руководством Университета необходимого материально – технического, методического, информационного и другого оснащения, производственной среды, создания безопасных условий труда и жизнедеятельности работников при выполнении ими своих должностных обязанностей.

При заключении эффективных контрактов с работниками университета основными критериями оценки их труда должны быть базисные и индикативные показатели, установленные в стратегическом плане и стратегической программе развития университета, количественных критериях оценки эффективности деятельности университета.

Для однотипных должностей работников необходимо устанавливать одинаковые должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки. Оценка эффективности работы работника должна быть основана на сравнении одинаковых трудовых функций и реализации одинаковых целей и задач внутри одной категории работников. Эффективность выполнения трудового контракта должна оцениваться путем сравнения количественных показателей труда работников внутри одной должностной группы. При этом эффективной может быть признана работа только того работника, который:

- полностью выполнил поставленные перед ним цели и задачи, базисные и индикативные показатели в установленные сроки, прописанные в его трудовом договоре (контракте);
- выполнил поставленные цели и задачи, базисные и индикативные показатели с минимальными материальными затратами и с наименьшими сроками;
- обеспечил требуемое качество выполнения целей, задач, базисных и индикативных показателей;

– результаты выполнения трудовых функций и обязанностей работника были внедрены или использованы в деятельности университета, или реализованы как результаты интеллектуальной деятельности, или принесли доход Университету в той или иной форме.

– создал производственные, материальные, методические, юридические и другие условия для выполнения трудовых обязанностей другими категориями работников Университета;

– создал условия, способствующие развитию имиджа, престижа Госуниверситета – УНПК на российском и зарубежном уровне.

Для работников обеспечивающих служб и подразделений университета оценка эффективности осуществляется на основе оценки вышестоящих руководителей степени и качества выполнения поставленных перед работником задач. Количественная оценка эффективности выполнения контракта осуществляется на основе балльной оценки качества выполнения установленных в контракте показателей в соответствии с таблицами 5 и 6.

Таблица 5 – Оценка выполнения индикативных (количественных) показателей контракта

<b>Процент выполнения индикативного показателя</b>	<b>Оценка выполнения показателя в баллах, Б1</b>
0 – 20%	1
21 – 40%	2
41 – 60%	3
61 – 80%	4
81 – 100%	5

Таблица 6 – Оценка выполнения базисных (неколичественных) показателей контракта

<b>Характеристика выполнения базисного показателя</b>	<b>Оценка выполнения показателя в баллах, Б2</b>
Показатель не выполнен полностью	1
Показатель выполнен частично	3
Показатель выполнен полностью	5

Эффективность выполнения контракта определяется по формуле:

$$\Theta = \sum_{i=1}^n \frac{B1i}{n} + \sum_j^r \quad (2)$$

где:

$B1i$  – оценка выполнения  $i$  –го индикативного показателя, балл;

$B2j$  – оценка выполнения  $j$ – го базисного показателя, балл;

$n$  – общее количество индикативных (количественных) показателей, установленных в контракте сотрудника;

$m$  – общее количество базисных (неколичественных) показателей, установленных в контракте сотрудника.

Таким образом, величина показателя эффективности выполнения контракта может варьироваться от 2 (двух) баллов до 10 (десяти) баллов.

Оценка эффективности выполнения контракта и установление стимулирующих надбавок для сотрудника по результатам оценки эффективности его работы представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка эффективности выполнения контракта

<b>Величина показателя эффективности выполнения контракта <math>\Theta</math>, определенная по формуле 1</b>	<b>Установления (снятие стимулирующей надбавки)</b>
$\Theta = 2 - 3,9$	Снять стимулирующую надбавку
$\Theta = 4 - 5,9$	Установить стимулирующую надбавку к должностному окладу на определенный срок.
$\Theta = 6 - 7,9$	Установить стимулирующую надбавку к должностному окладу на определенный срок.
$\Theta = 8 - 10$	Установить стимулирующую надбавку к должностному окладу на определенный срок.

После завершения трудового контракта с работником по тем или иным обстоятельствам (окончание срочного договора, окончание срока избрания по конкурсу или срока выборов и др.), либо по мере выполнения поставленных перед работником целей и задач, руководитель структурного подразделения делает мотивированное заключение о качестве работы работника за истекший период, дает оценку качеству его работы, вносит предложения о выплатах стимулирующего характера работнику по итогам выполнения контракта и дает

предложения о возможности заключения нового трудового эффективного контракта на следующий период.

Предложение оформляется в виде служебной записки и направляется ректору для принятия решения о заключении нового контракта и его параметрах.

Заключение эффективных контрактов с работниками Госуниверситета–УНПК может осуществляться двумя способами:

- заключение нового эффективного контракта после прохождения конкурсного отбора ППС и заведующих кафедрами или выборов деканов и директоров институтов;

- заключение дополнительного соглашения к действующим трудовому договору между университетом и работником. Такие соглашения могут заключаться между руководителями направлений деятельности и университетом, между работниками и руководителями обеспечивающих служб и университетом;

- заключением срочного контракта между работником и университетом.

Чтобы определить размер и условия осуществления стимулирующих выплат, необходимо разработать показатели и критерии оценки эффективности труда работников, и уже после этого заключать дополнительное соглашение к трудовому договору.

- При заключении эффективного трудового контракта или дополнительного соглашения с работниками Университета предусматриваются выплаты стимулирующего и компенсационного характера:

- а) выплаты за интенсивность и высокие результаты работы:

- надбавка за интенсивность труда;
- премия за высокие результаты работы;
- премия за выполнение особо важных и ответственных работ;

- б) выплаты за качество выполняемых работ:

- надбавка за наличие квалификационной категории;
- премия за образцовое выполнение государственного (муниципального) задания;

в) выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет:

- надбавка за выслугу лет;
- надбавка за стаж непрерывной работы;

г) премиальные выплаты по итогам работы:

- премия по итогам работы за месяц;
- премия по итогам работы за квартал;
- премия по итогам работы за год;

д) выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

е) выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема выполняемых работ, сверхурочной работе, работе в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных):

- доплата за совмещение профессий (должностей);
- доплата за расширение зон обслуживания;
- доплата за увеличение объема работы;
- доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- доплата за выполнение работ различной квалификации;
- доплата за работу в ночное время;

з) надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами.

### 3.2 Апробация методики и показателей системы на примере конкретного вуза

Внедрение системы эффективного контракта является одним из механизмов, направленных на повышение результативности деятельности образовательных учреждений. Система эффективного контракта базируется на некоторых принципах, имеющих фундаментальное значение на рисунке 9.



Рисунок 9 – Принципы формирования системы эффективного контракта

Принципы формирования эффективного контракта и его критериев в НИ ТПУ:

Принцип системности является ведущим принципом формирования эффективного контракта. В основе принципа системности лежит рассмотрение эффективного контракта как целостной системы взаимосвязанных показателей.

Основными аспектами данного принципа выступают:

- охват всех структурных уровней учреждения высшего профессионального образования;
- учет специфики деятельности различных подразделений;
- влияние на каждого работника университета.

Принцип открытости предполагает доступность и прозрачность информации о содержании и структуре эффективного контракта, его критериях и показателях, а также, сведения о результативности деятельности каждого отдельного сотрудника университета.

Принцип мониторинга и результативности. Данный принцип представляет собой непрерывный процесс анализа информации об интересующем объекте, в ходе которого осуществляется оценка состояния и результативности, а так же прогнозирование возможных вариантов развития. Принцип практической реализации мониторинга и оценки результативности деятельности осуществляется в соответствии со следующими пунктами:

- реалистичность норм, требований и показателей в оценке результативности деятельности;
- вариативность системы планирования и оценки результативности деятельности;
- минимизация системы показателей;
- инструментальность и технологичность используемых показателей;
- прозрачность процедур оценки результативности деятельности;
- сопоставимость системы показателей с отечественными и международными аналогами.

Следует отметить, что для успешного формирования системы эффективных контрактов необходимо придерживаться данных принципов в комплексе.

Помимо принципов формирования эффективного контракта выделяют ряд принципов в процессе разработки показателей и критериев эффективности работы сотрудников университета. Принципы, учитываемые при разработке показателей и критериев, отражены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Принципы формирования целевых показателей эффективности деятельности

Объективность определяет размер стимулирующих выплат для сотрудника, исходя из объективных сведений о степени выполнения им целевых показателей эффективности.

Предсказуемость основывается на знании сотрудника о размере стимулирующих выплат, которые ему положены исходя из результатов деятельности.

Адекватность – выплата в денежном эквиваленте должна быть соизмерима (адекватна) вкладу каждого сотрудника в конечный результат деятельности учреждения высшего профессионального образования при учете его опыта и квалификационного уровня.

Своевременность – стимулирующие выплаты должны производиться незамедлительно после достижения результата.

Прозрачность – расчет и правила формирования стимулирующих выплат должны быть доступны для понимания каждому сотруднику.

Измеримость – достижение целевых показателей эффективности деятельности должно оцениваться в динамике с учетом временных периодов, за которые производились начисления стимулирующих выплат.

Следует отметить, что выполнение перечисленных принципов потребует заключение дополнительного соглашения к действующему трудовому договору с сотрудниками образовательного учреждения. Такое соглашение заключается с целью понимания работниками критериев эффективности их деятельности и объективности расчета стимулирующих выплат.

#### Модель эффективного контракта для АУП

Разработка и внедрение системы эффективного контракта для АУП осуществлялась в соответствии с календарным планом работ, разработанным сотрудниками НИ ТПУ (приложение Е). Анализ опыта оценки результативности управленческого персонала ведущих отечественных и зарубежных вузов стал первоначальным этапом работ и позволил сформировать концептуальную модель эффективного контракта для АУП, согласно лучшим практикам применения.

Модель эффективного контракта для АУП НИ ТПУ отражает 3 из 4 уровней оценки результативности деятельности, а именно: научный, предпринимательский и организационный. Заработная плата сотрудников АУП состоит из трех частей, представленных на рисунке 11.

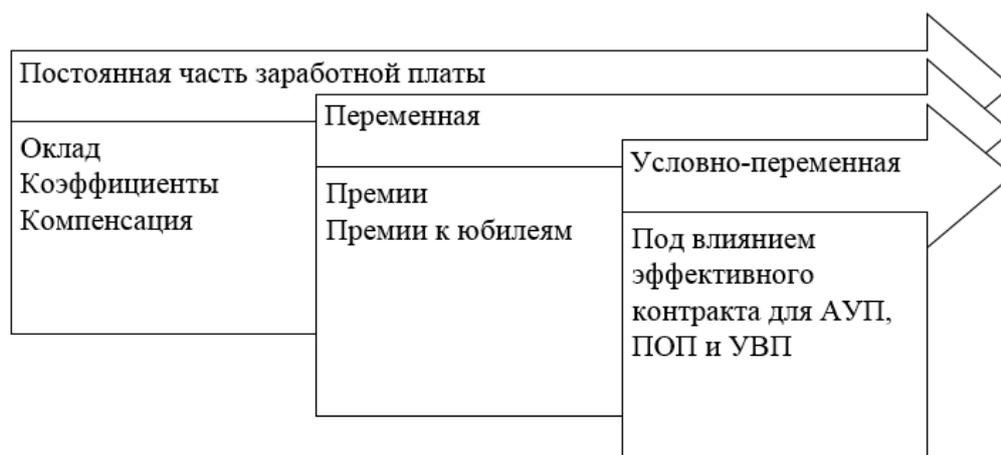


Рисунок 11 – Состав заработной платы сотрудников АУП

В рамках эффективного контракта АУП выполнение индивидуальных критериев результативности (ИКР) определяет полезность каждого отдельного сотрудника, на этой основе осуществляется оценка деятельности подразделения

в целом, что в свою очередь оказывает влияние на размер выплат, относящихся к условно–переменной части. В соответствии с утвержденным регламентом управления системой эффективного контракта работников НИ ТПУ для АУП определяется порядок формирования индивидуальных критериев результативности. Индивидуальные критерии результативности (ИКР) – личные показатели сотрудника, с помощью которых происходит процесс оценки результата его деятельности.

В процессе планирования ИКР для каждого сотрудника определяется [Регламент управления системой эффективного контракта работников НИ ТПУ из числа АУП, ПОП, УВП .

Перечень индивидуальных критериев результативности трудовой деятельности на основе должностных обязанностей. Такой перечень формирует непосредственный руководитель сотрудника. Например, начальник управления по работе с персоналом устанавливает ИКР для начальника отдела кадров. В свою очередь начальник управления по работе с персоналом согласовывает наборы ИКР сотрудников с проректором по персоналу (т.е. своим непосредственным руководителем). Следует отметить, что ИКР могут быть скорректированы. Основанием для корректировки ИКР является служебная записка на имя проректора по персоналу с приложением документов–оснований, подтверждающих необходимость корректировки.

1. Сроки и результаты выполнения ИКР. Каждые полгода устанавливается набор ИКР для сотрудника, количество которых может варьироваться от 3 до 7. Результаты выполнения ИКР оцениваются в процентном соотношении от общего числа.

2. Весовой показатель каждого ИКР различен. Такой коэффициент должен быть не ниже 10 процентов для каждого ИКР. Сумма весовых коэффициентов всех ИКР составляет 100 процентов.

Следует отметить, что ИКР, которые были запланированы, отражаются в дополнительном соглашении к трудовому контракту, являясь его неотделимой

частью. Пример оформления индивидуального плана работника с отражением ИКР представлен в приложении 3.

Подведение итогов выполнения каждого ИКР осуществляется непосредственным руководителем сотрудника в конце полугодия, на основе утвержденного алгоритма, представленного в таблице 8.

Таблица 8 – Алгоритм оценки результатов ИКР

90	Результаты выполнения полугодовых ИКР			
A	100 % и >	75 – 99 %	26 – 74 %	0 – 25%
B				
C				
D				

Источник: Регламент управления системой эффективного контракта работников НИ ТПУ из числа АУП, ПОП, УВП.

Группа «А». К категории «А» относятся сотрудники, выполнившие и перевыполнившие эффективный контракт. Такие сотрудники получают разовое вознаграждение, премиальные выплаты и на следующий период (полугодие) могут претендовать на повышение размера стимулирующей надбавки.

Группа «В». Сотрудники, относящиеся к категории «В», выполнили 75 – 99 процентов эффективного контракта. Работники могут быть простимулированы премиальными выплатами с сохранением размера стимулирующей надбавки на следующий период.

Группа «С». В состав данной категории включены сотрудники, выполнившие 26 – 74 процентов ИКР. Такие сотрудники не могут получать премиальные выплаты из ФМП ТПУ. Помимо этого, у работников данной группы стимулирующая надбавка на следующий период снижается в соответствии с формулой расчета.

$$X = 100 \text{ процентов} - Y_{\text{факт}}, \text{ где} \quad (3)$$

X – размер снижения стимулирующей надбавки в процентов,

$Y_{\text{факт}}$  – процент фактического выполнения (ИКР от 74 до 26 процентов)

Группа «D». К категории «D» относятся сотрудники с низким процентом выполнения эффективного контракта (0–25 процентов). Такие сотрудники получают взыскание, на следующее полугодие им не устанавливается стимулирующая надбавка, а так же не могут быть назначены из ФМП ТПУ премиальные выплаты.

Для анализа общего выполнения ИКР управленческого персонала ТПУ использовались отчеты о достижении индивидуальных критериев результативности сотрудников НИ ТПУ за 1,2 полугодие 2016 года. В рамках изучения данной темы, были рассмотрены следующие институты:

- Институт кибернетики (ИК);
- Институт природных ресурсов (ИПР);
- Институт социально – гуманитарных технологий (ИСГТ);
- Институт физики высоких технологий (ИФВТ);
- Физико – технический институт (ФТИ);
- Энергетический институт (ЭНИН).

Сбор необходимого материала для составления таблицы и структуризации полученных данных из отчетов о достижении индивидуальных критериев результативности управленческого персонала ТПУ. Обобщение данных о достижении индивидуальных критериев результативности составил 1729 показателей. Выделим схожие показатели общего выполнения ИКР управленческого персонала ТПУ и обозначим их на рисунках 12, 13, 14, 15.

Все они являются индивидуальными критериями результативности начальников учебного, научного и информационного отдела. Работа научных отделов, осуществляющих проверку и контроль научной деятельности на рисунке 12

Должность	Структурное подразделение	ФИО	Анализируемый период	Общее выполнение ИКР	НОИ, Управление и т.п.	Непосредственный руководитель (визирующий отчет)	Отдельные показатели	Значение	Единица измерения	Вес	Факт выполнения	Проверяемость	Автоматизация учета
Начальник	Научный отдел	Беспалько А.А.	1 полугодие 2016	150%	Директор ИНК	В.Н. Борилов	Организация и помощь в написании заявок сотрудниками на гранты всех уровней и направлений.	4	Шт.	20	40	Нет	Нет
Начальник	Научный отдел	Мертннс К.В.	1 полугодие 2016	100%	Директор ИНК	В.Н. Борилов	Подготовка своевременных ответов по запросам, материалов, отчетов и по запросам (по образовательной деятельности в рамках должностных обязанностей) Переданы директору ИНК, УМО УМУ и т.д.	100%	Шт.	20	20	Да	Да
Кандидат наук (технические науки), доцент, начальник отдела	Научный отдел	Лукутин А.В.	1 полугодие 2016	98%	ЭНИН	В.М. Завьялов	Систематизация и анализ отчетных данных по образовательной деятельности: подготовлены отчеты и проведен анализ отчетных данных по результатам зимней экзаменационной сессии 2015/2016 учебного года (все курсы) и летней экзаменационной сессии 2015/2016 учебного года (4 курс)	100	%	35	35	Да	Нет
Начальник	Научный отдел	Ломов И.В.	1 полугодие 2016	100%	ФТИ	О.Ю. Долматов	Формирование сводной отчетности ФТИ по результатам научной деятельности	100	% от количества отчетов	25	25	Да	Нет
Начальник	Научный отдел	Ростовцев В.В.	2 полугодие 2016	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Организация и проведение Международного симпозиума им. М.Усова	1	шт.	20	20	Нет	Нет
Начальник	Научный отдел	Ростовцев В.В.	2 полугодие 2016	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Организация участия юных геологов в мероприятиях всероссийского и международного уровня	1	шт.	20	20	Нет	Нет
Начальник	Научный отдел	Осокина Г.Е.	2 полугодие 2016	100%	ИФВТ	Л.Н. Яковлев	Количество замечаний к ведению документации заседаний Научно-технического совета: 1. Подготовлен протокол заседания НТС ИФВТ №1 от 14.06.2016 г. 2. Подготовлены выписки из протокола НТС №1 по всем проектам ФЦП	0	шт.	15	15	Да	Нет

Рисунок 12 – Показатели научных отделов, осуществляющих проверку и контроль научной деятельности

Начальник	Научный отдел	Ростовцев В.В.	2 полугодие 2016	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Организация участия юных геологов в мероприятиях всероссийского и международного уровня	1	шт.	20	20	Нет	Нет
Начальник	Научный отдел	Осокина Г.Е.	2 полугодие 2016	100%	ИФВТ	Л.Н. Яковлев	Количество замечаний к ведению документации заседаний Научно-технического совета: 1. Подготовлен протокол заседания НТС ИФВТ №1 от 14.06.2016 г. 2. Подготовлены выписки из протокола НТС №1 по всем проектам ФЦП	0	шт.	15	15	Да	Нет
Начальник	Научный отдел	Ломов И.В.	2 полугодие 2016	100%	Директор ФТИ	О.Ю. Долматов	Выполнение обязанностей уполномоченного по закупкам ФТИ: обработка и сопровождение документов на поставку товаров, оказания услуг, контроль исполнения договоров	100	% от заявок по ФТИ	25	25	Да	Нет
Начальник	Научный отдел	Козырева А.А.	2 полугодие 2016	100%	Директор ЭНИ	В.М. Завьялов	Контроль расходования средств, предназначенных на командировки студентов и аспирантов (Приказ №569 от 26.01.2016 г.) 13 течение второго полугодия 2016 г. осуществлялся контроль за расходованием средств, предназначенных на командировки студентов, магистрантов и аспирантов. Было направлено, для участия в научно-технических мероприятиях различного уровня, 52 студента, 4 аспиранта. По итогам очного участия студентов и аспирантов в НТМ было получено 12 дипломов победителя и опубликовано 38 статей. 4 аспиранта, 1 докторант были направлены в командировки, связанные с защитами диссертаций (поездка к оппоненту, в ведущую организацию, представление работы в диссертационный совет).	1	шт.	10	10	Да	Нет

Рисунок 13 – Показатели научных отделов, осуществляющих проверку и контроль научной деятельности

Различные показатели АУП учебных отделов, осуществляющих организацию учебной деятельности на рисунке 14.

Должность	Структурное подразделение	ФИО	Анализируемый период	Общее выполнение ИКР	НОИ, Управление и т.п.	Непосредственный руководитель (визирующий отчет)	Отдельные показатели	Значение	Единица измерения	Вес	Факт выполнения	Проверяемость	Автоматизация учета
Кандидат наук (технические науки), доцент, начальник	Учебно-методический отдел	Лукутин А.В.	1 полугодие 2016	98%	ЭНИН	В.М. Завьялов	Подготовка и оформление мобилизационной документации: постоянная актуализация документации с грифом «ДСП»; принято участие в учениях по мобилизационной подготовке, проводимых вторым отделом ТПУ.	100	%	5	5	Да	Нет
Начальник	УМО ИНК	Мертннс К.В.	1 полугодие 2016	100%	Директор ИНК	В.Н. Борилов	Доля дебиторской задолженности по действующим договорам ПОУ (за исключением получивших отсрочку в оплате) в общей сумме оборота по ПОУ на бухгалтерский период (30.06.16) Данные о нулевой дебиторской задолженности в бухгалтерии ТПУ	0	%	10	10	Да	Нет
Начальник	УМО ИНК	Мертннс К.В.	1 полугодие 2016	100%	Директор ИНК	В.Н. Борилов	Координация подготовки индивидуальных планов студентов Проверено 127 индивидуальных планов. Находятся в УМО ИНК и папке Dropbox	100	Шт.	10	10	Да	Нет
Начальник	Учебный отдел	Исаченко Д.С.	1 полугодие 2016	100%	ФТИ	О.Ю. Долматов	Контроль выполнения обязанностей, возложенных на подчиненных ему сотрудников, выполнения сотрудниками УО ФТИ правил по охране труда и пожарной безопасности	6	Мес.	30	30	Да	Нет
Начальник	Учебный отдел	Пасечник Е.Ю.	2 полугодие 2016	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Участие в работе конкурсной комиссии по формированию профилей подготовки бакалавров и магистров	2	шт.	20	20	Нет	Нет
Начальник	Учебный отдел	Пасечник Е.Ю.	2 полугодие 2016	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Проверка наполненности фонда образовательных программ кафедрами ИПР на 2016 год приема. Работа с кафедрами по проверке документов.	1	шт.	20	20	Да	Нет
Начальник	Учебный отдел	Решетова А.А.	2 полугодие 2016	100%	ИФВТ	Л.Н. Яковлев	Актуализация информации на сайте учебного отдела ИФВТ ( <a href="http://portal.tpu.ru/departments/otdel/uo ifvt">http://portal.tpu.ru/departments/otdel/uo ifvt</a> )	1	шт.	10	10	Да	Да
Кандидат наук (технические науки), доцент, начальник отдела	Учебно-методический отдел ЭНИН	Лукутин А.В.	2 полугодие 2016	98,30%	Директор ЭНИН	В.М. Завьялов	Систематизация и анализ отчетных данных по образовательной деятельности ЭНИН: подготовлены отчеты и проведен анализ отчетных данных по результатам летней экзаменационной сессии 2015/2016	100	%	35	35	Да	Нет
Кандидат наук (технические науки), доцент, начальник отдела	Учебно-методический отдел ЭНИН	Лукутин А.В.	2 полугодие 2016	98,30%	Директор ЭНИН	В.М. Завьялов	Организация проведения, сбор и анализ результатов конференц-недель: проведены организационные мероприятия, анализ результатов конференц-недель рассмотрен на заседаниях Ученого совета ЭНИН.	2	Мероприятие	25	25	Да	Нет
Кандидат наук (технические науки), доцент,	Учебно-методический отдел ЭНИН	Лукутин А.В.	2 полугодие 2016	98,30%	Директор ЭНИН	В.М. Завьялов	Подготовка и оформление мобилизационной документации ЭНИН: постоянная актуализация документации с грифом «ДСП».	100	%	10	10	Да	Нет

Рисунок 14 – Показатели эффективности учебных отделов.

Различные показатели начальников информационных отделов, обеспечивающих техническое обслуживание институтов на рисунке 15.

Должность	Структурное подразделение	ФИО	Анализируемый период	Общее выполнение ИКР	НОИ, Управление и т.п.	Непосредственный руководитель (визирующий отчет)	Отдельные показатели	Значение	Единица измерения	Вес	Факт выполнения	Проверяемость	Автоматизация учета
Начальник	ИО	Ларионова И.М	1 полугодие 2016	100%	ФТИ	О.Ю. Долматов	Доля успешно закрытых заявок в службу технической поддержки. \\sinergy\fti\отдел информационный\!Документация ИО ФТИ\Эффективный контракт\отчет июнь 2016\отчеты сотрудников\По агентам Created 2016-06-23 17-26.pdf	100%	% от количества заблокированных заявок, 1 11	10	10	Да	Да
Начальник	ИО	Ларионова И.М	1 полугодие 2016	100%	ФТИ	О.Ю. Долматов	Обслуживание информационных сервисов (виртуальные машины, серверные операционные системы, виртуальные приложения remoteapp).http://vap.tpu.ru («Математические». «Разработка приложений», «Графические», «Иньяз», «Химические», «Электроника»), appserver01, appserver04, redis1,redis2,redis3,orion, star, uran, b3-storage, DFS, FSRM, администрирование организационной единицы ФТИ домена main.tpu.ru (компьютеры, права пользователей, групповые политики),	15	штука	15	15	Да	Нет
Начальник	ИО	Куртенок Д.Г.	2 полугодие 2016	110%	Прожектор по НРИИ	А.Н. Дьяченко	Объем привлеченных средств по программам и грантам (Приложение № 1)	580	млн. р.	60%	70%	Да	Нет
Начальник	ИО	Куртенок Д.Г.	2 полугодие 2016	110%	Прожектор по НРИИ	А.Н. Дьяченко	Проведение мероприятий по заключению соглашений по ГЗ «Наука» на 2016 г. (Приложение № 2)	1	шт.	25%	25%	Да	Нет
Начальник	ИО	Куртенок Д.Г.	2 полугодие 2016	110%	Прожектор по НРИИ	А.Н. Дьяченко	Обеспечение функционирования и пополнения оперативной информацией сайта отдела http://nu.tpu.ru в части Госзадания/ФЦП/ПП220 (Приложение № 3)	15	шт.	15%	15%	Да	Нет
Начальник	ИО	Ларионовой И.М	2 полугодие 2016	100%	Директор ФТИ	О.Ю. Долматов	Разработка плана-графика работ отдела для осуществления оперативной поддержки и сопровождения ИТ-инфраструктуры ФТИ f2\fti\отдел информационный\Документация ИОФТИ!\планы отчеты\2016	6	план	30	30	Да	Нет
Начальник	ИО	Ларионовой И.М	2 полугодие 2016	100%	Директор ФТИ	О.Ю. Долматов	Обслуживание информационных сервисов, http://vap.tpu.ru appserver, appserver04, redis1, redis2, redis3, orion, star, uran, b3-storage, DFS, FSRM, администрирование организационной единицы ФТИ домена main.tpu.ru	10	штука	10	10	Да	Да
Начальник отдела	ИО	Вахитов А.Р.	2 полугодие 2016	100%	Директор ИК	С.А. Байдали	Проектирование, разработка и реализация унифицированного решения для регистрации на научно-практические мероприятия ИК	1	Работающий портлет для регистраций	20	20	Да	Нет
Начальник отдела	ИО	Вахитов А.Р.	2 полугодие 2016	100%	Директор ИК	С.А. Байдали	Разработка новых программных систем и отладка существующих в соответствии с поставленными задачами	100%	% успешно выполненных	15	15	Да	Да

Рисунок 15 – Показатели начальников информационных отделов.

Представлены различные показатели АУП научных отделов, учебных отделов и отделов информационного обеспечения, по данным таблиц мы видим, как пересекаются показатели учебного и научного отдела, в представленных институтах они могут замещать и дополнять друг– друга. В то время, как показатели информационного отдела являются индивидуальными. Показатели АУП ИО подлежат автоматизации и всегда являются проверяемыми. Вероятность полностью автоматизировать процессы в научных и учебных отделах крайне мала, так как человеческий фактор в этих отделах очень важен и практически незаменим. Для того чтобы по – возможности, упростить выполнение показателей научного и учебного отделов, а следовательно их автоматизировать, нужно непосредственное участие информационных отделов каждого института. Взаимодействию этих трех отделов приведет к упрощению выполнения показателей ИКР, повышению эффективности сотрудников АУП и объединение показателей эффективности в более результативные, проверяемые и автоматизированные. Что значительно сократит время их выполнения и поспособствует развитию и совершенствованию методики стимулирования управленческого персонала ТПУ.

Учитывая, что ИКР для АУП представляет собой широкий спектр индикаторов, зачастую плохо сопоставимый, в работы было предложено выделить и проанализировать индикаторы для Начальников Учебной части, научных отделов и информационных отделов институтов. Были поставлены следующие задачи:

- 1) выделить сопоставимые индикаторы;
- 2) проанализировать их достижимости и выполнимость;
- 3) предложить свою группу ИКР

По результатам анализа можно выделить следующие ИКР для учебных отделов:

Учитывая, что ИКР для АУП представляет собой широкий спектр индикаторов, зачастую плохо сопоставимый, в работы было предложено

выделить и проанализировать индикаторы для Начальников Учебной части, научных отделов и информационных отделов институтов. Были поставлены следующие задачи:

- 1) выделить сопоставимые индикаторы;
- 2) проанализировать их достижимости и выполнимость;
- 3) предложить свою группу ИКР

По результатам анализа можно выделить следующие ИКР для учебных отделов:

- 1) Работа, связанная с контролем за реализацией и проектированием ООП на рисунке 16.

Должность	Структурное подразделение	ФИО	Общее выполнение	НОИ, Управление и т.п.	Непосредственный руководитель (визирующий отчет)	Отдельные показатели	Единица измерения	Вес	Факт выполнения
ООП									
Начальник	Учебно-методический отдел ИК	Гергет О.М.	100%	Директор ИК	С.А. Байдали	Проведение экспертизы ООП по направлению «Прикладная математика и	1	20	20
Начальник	Учебный отдел	Тен Т.Г.	100%	Директор ИПР	А.С. Боев	Контроль соответствия содержания материалов ООП требованиям ФГОС и стандартам ТПУ (проверка Фонда ООП ИПР - 9 программ магистерской	шт.	30	30
Начальник	Отдел организации учебной и научной работы	Лукиева Е.Б.	100%	Директор ИСГТ	Д.В. Чайковский	Своевременный контрольна подготовкой учебно-методических материалов ООП к учебному году. Готовность всех основных ООП. Распоряжение по ИСГТ 160/р от 03.10.16 по составу и	20%	20	20

Рисунок 16 – Показатели общего выполнения ИКР управленческого персонала ТПУ, связанные с ООП

- 2) Работа в стипендиальных комиссиях, деятельность по контролю за своевременным начислением стипендий на рисунке 17.

Начальник	Учебный отдел	Тен Т.Г.	100%	Директор ИПР	А.С. Боев	Руководство стипендиальной комиссией ИПР (вопросы назначения стипендий, переводы с договорной формы обучения на бюджетную): протоколы заседаний стипендиальной комиссии ИПР.	шт.	10	10
Начальник	Учебный отдел	Пасечник Е.Ю.	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Работа в составе стипендиальной комиссии по переводу студентов с	шт.	10	10
Начальник	Учебный отдел	Пасечник Е.Ю.	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Работа со студентами по вопросам перевода, восстановления, отчисления, успеваемости (ответственный за направления, на которых	%	10	10
Начальник	Учебный отдел	Пасечник Е.Ю.	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Участие по работе комиссии по назначению повышенной стипендии студентам в номинации «За достижения в учебной	шт.	10	10

Рисунок 17 – Схожие показатели общего выполнения ИКР управленческого персонала ТПУ

3) Работа, связанная с днём карьеры, днем открытых дверей и организацией др. мероприятий на рисунке 18.

Начальник	Учебный отдел	Тен Т.Г.	100%	Директор ИПР	А.С. Боев	Организация сотрудничества с международными и российскими компаниями (встречи со студентами и сотрудниками, презентации, подготовка договоров по корпоративным стипендиям, конкурсы и пр.). Согласно заявленным: организация заочного и очного этапов стипендиального конкурса компании Schlumberger среди студентов ТПУ; организация встречи студентов с представителями нефтяной отрасли Томской области - 20.09.2016; стипендия им. Л.И. Филимонова; организация визита ООО Газпром трансгаз	%	20	20
Начальник	Учебный отдел	Тен Т.Г.	100%	Директор ИПР	А.С. Боев	Организация и проведение Дней карьеры ИПР. Согласно заявленным: «День Томскнефти в ТПУ» 18.10.2016 г.; Презентация компании Schlumberger - 7.11.2016 г.; презентация компании СИБУР - 10.11.2016;	%	10	10
Начальник	Научный отдел	Ростовцев В.В.	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Участие в проведении Дня открытых дверей ИПР и	шт.	10	10
Начальник	Учебный отдел	Пасечник Е.Ю.	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Участие в проведении Дня открытых дверей ИПР	шт.	10	10

Рисунок 18 – Схожие показатели общего выполнения ИКР управленческого персонала ТПУ

4) Работа научных отделов, осуществляющих проверку и контроль научной деятельности на рисунке 19.

Начальник	Научный отдел	Ростовцев В.В.	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Организация и проведение Международного симпозиума им. М.Усова	шт.	20	20
Начальник	Научный отдел	Ростовцев В.В.	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Организация участия юных геологов в мероприятиях всероссийского и международного уровня	шт.	20	20
Начальник	Научный отдел	Ростовцев В.В.	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Участие в проведении Дня открытых дверей ИПР и ТПУ	шт.	10	10
Начальник	Научный отдел	Ростовцев В.В.	100%	ИПР	А.Ю. Дмитриев	Количество подготовленных отчетов о научной работе ИПР	шт.	10	10
Начальник	Научный отдел	Ломов И.В.	100%	ФТИ	О.Ю. Долматов	Проверка и контроль отчетности подразделений ФТИ по результатам научной деятельности	% от количества проектов	25	25
Начальник	Научный отдел	Ломов И.В.	100%	ФТИ	О.Ю. Долматов	Контроль исполнения плана научных мероприятий ФТИ	отчет	25	25
Начальник	Научный отдел Энергетического института	Козырева А.А.	100%	Директор ЭНИН	В.М. Завьялов	Подготовка и проведение научно-технического мероприятия международного уровня на базе института (осуществление	Шт.	20	20
Начальник	Научный отдел Энергетического института	Козырева А.А.	100%	Директор ЭНИН	В.М. Завьялов	Организация и проведение заседаний Научно-технического совета	Шт.	20	20
Начальник	Научный отдел Энергетического института	Козырева А.А.	100%	Директор ЭНИН	В.М. Завьялов	Проверка документов аспирантов и докторантов, обучающихся в аспирантуре и докторантуре института, представленных по	Чел.	20	20
Начальник	Научный отдел	Костиков К.С.	100%	Директор ИФВТ	А.Н. Яковлев	Выполнение планов ИФВТ в 2016 году по защитам диссертаций	%	30	30
Начальник	Научный отдел	Костиков К.С.	100%	Директор ИФВТ	А.Н. Яковлев	Организация участия ИФВТ в конкурсах программ и грантов	шт.	30	30
Начальник	Научный отдел	Костиков К.С.	100%	Директор ИФВТ	А.Н. Яковлев	Проведение экспортного контроля зарубежных контрактов и публикаций института (акты экспертизы по ИФВТ с целью	шт.	20	20
Начальник	Научный отдел Энергетического института	Козырева А.А.	100%	Директор ЭНИН	В.М. Завьялов	Проверка документов аспирантов и докторантов, обучающихся в аспирантуре и докторантуре института, представленных по итогам научно-исследовательской работы для прохождения аттестации.	Чел.	20	20

Рисунок 19 – Показатели общего выполнения ИКР научных отделов управленческого персонала ТПУ

Конечной целью данного исследования, направленного на изучение оценки эффективности труда сотрудников ТПУ, является выявление схожих показателей, определяемых на основе анализа показателей профессиональной деятельности. Выявим процентное соотношение схожих критериев, представленных на рисунке 20.

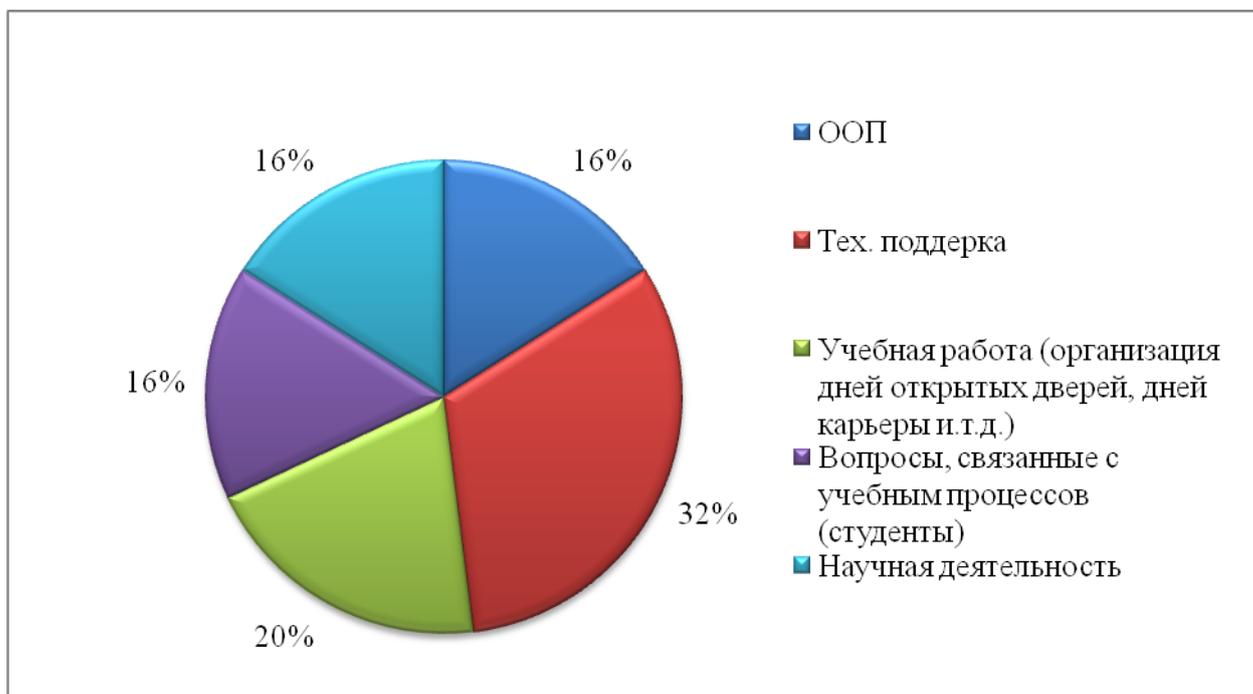


Рисунок 20 – Схожие показатели выполнения ИКР управленческого персонала ТПУ

Как показывает диаграмма, больше всего схожих показателей у сотрудников отдела информационно–технического обеспечения. На мой взгляд, это связано с тем, что в каждом институте и подразделении получение и обработка информации, организация учебного процесса связаны непосредственно с компьютерами и техническим оборудованием (проекторами, сканерами, принтерами, телефонами и т.д.). Без них выполнение всех остальных показателей эффективности будет достаточно проблематично, а в некоторых случаях невозможно. Следуя данным, мы видим, что все показатели сотрудников отдела информационно–технического обеспечения выполнены на

100 процентов, что способствует обеспечению бесперебойной работы компьютерного оборудования, включая настройку программного обеспечения и профилактика всех проблем, связанных с техническим обеспечением в корпусах ТПУ. Далее, в таблице 9 рассмотрим наличие схожих показателей по институтам.

Таблица 9 – Схожие показатели по институтам

<b>Схожие показатели</b>	<b>ИК</b>	<b>ИПР</b>	<b>ИСГТ</b>	<b>ИФВТ</b>	<b>ФТИ</b>	<b>ЭНИИ</b>
Выявление и устранение проблем функционирования программного, аппаратного и сетевого обеспечения в соответствии с запросами.	+	+	—	+	+	—
Своевременный контроль на подготовкой учебно –методических материалов ООП к учебному году. Готовность всех основных ООП.	+	+	+	—	—	—
Организация и проведение Дней карьеры, дней открытых дверей	+	+	+	+	—	+
Контроль учебного процесса, анализ учебной работы, подготовка отчетов об учебной работе.	—	+	+	—	+	+
Руководство стипендиальной комиссией (вопросы назначения стипендий, переводы с договорной формы обучения на бюджетную форму обучения).	+	—	+	—	+	+
Разработка плана–графика работ отдела для осуществления оперативной поддержки и сопровождения ИТ – инфраструктуры.	+	—	—	+	+	+
Контроль исполнения плана научных мероприятий.	—	+	+	+	—	—
Своевременный контроль формирования приказов на прохождение учебной, производственной и преддипломной практик студентов и предоставлением отчетов, распределением финансирования практики студентов всех направлений.	+	—	+	+	—	+

Из таблицы следует, что такие показатели как:

– выявление и устранение проблем функционирования программного, аппаратного и сетевого обеспечения в соответствии с запросами;

– контроль учебного процесса, анализ учебной работы,

– подготовка отчетов об учебной работе;

– организация и проведение дней карьеры, дней открытых дверей;

– разработка плана–графика работ отдела для осуществления оперативной поддержки и сопровождения ИТ – инфраструктуры;

– своевременный контроль формирования приказов на прохождение учебной, производственной и преддипломной практик студентов и предоставлением отчетов, распределением финансирования практики студентов всех направлений. Присутствуют в большинстве институтов, так как это самые незаменимые показатели, которые должны присутствовать в каждом институте, а в случае отсутствия, которых контроль за учебным, научным, техническим процессом будет неосуществим. Соответственно, каждый из этих показателей должен быть выполнен и проверяем, так– ли это рассмотрим в таблице 10.

Таблица 10 – Проверяемость и автоматизированность показателей ИКР управленческого звена университета.

<b>Показатели</b>	<b>Проверяемость</b>	<b>Автоматизация</b>
Выявление и устранение проблем функционирования программного, аппаратного и сетевого обеспечения в соответствии с запросами.	да	да
Своевременный контроль за подготовкой учебно – методических материалов ООП к учебному году. Готовность всех основных ООП.	да	нет
Организация и проведение Дней карьеры, дней открытых дверей.	нет	нет
Контроль учебного процесса, анализ учебной работы, подготовка отчетов об учебной работе.	да	нет

Продолжение таблицы 10

Показатели	Проверяемость	Автоматизация
Руководство стипендиальной комиссией (вопросы назначения стипендий, переводы с договорной формы обучения на бюджетную форму).	нет	нет
Разработка плана–графика работ отдела для осуществления оперативной поддержки и сопровождения ИТ – инфраструктуры.	да	да
Контроль исполнения плана научных мероприятий.	да	нет
Своевременный контроль формирования приказов на прохождение учебной, производственной и преддипломной практик студентов и предоставлением отчетов, распределением финансирования практики студентов всех направлений.	да	нет

Таким образом, проведя анализ показателей наименьшее количество показателей оказались непроверяемы, такие как: организация и проведение Дней карьеры, дней открытых дверей, руководство стипендиальной комиссией (вопросы назначения стипендий, переводы с договорной формы обучения на бюджетную), так как они не контролируются документацией. В то время как наименьшее количество процессов подлежат автоматизации такие как: выявление и устранение проблем функционирования программного, аппаратного и сетевого обеспечения в соответствии с запросами. Разработка плана–графика работ отдела для осуществления оперативной поддержки и сопровождения ИТ – инфраструктуры.. По причине того что, данные показатели проверяемы и оснащены лицензионным ПО. Автоматизация процесса всегда сопровождается проверяемостью показателя.

Таким образом, на основании рассмотренных показателей, связанных с учебной работой, можно порекомендовать следующие мероприятия:

- 1) Контроль за готовностью кафедры к текущему учебному году;

2) Отсутствие срывов по начислению стипендий в установленные сроки;

3) Работа над повышением успешности студентов.

На основании рассмотренных показателей, связанных с научными отделами, можно порекомендовать следующие мероприятия:

1) Предложения своевременного сопровождения на подачу заявок на статьи, гранты;

2) Количество отправленных заявок за год;

3) Своевременное внесение в базу данных научных статей.

На основании рассмотренных показателей, связанных с информационными отделами, можно порекомендовать следующие мероприятия:

1) Усовершенствование программного обеспечения институтов.

2) Системный администратор, работающий в IT-отделе, должен обладать квалификацией, достаточной для того, чтобы обеспечить бесперебойную работу техники и оборудования.

3) Написание алгоритмов и создание программ, организующих и упорядочивающих процесс сбора и автоматизации данных институтов о различных видах деятельности, с целью обработки, хранения и возможности проверяемости показателей и процессов.

Рекомендации общего характера:

- вписать показатели индивидуальных критериев результативности в дополнительное соглашение к трудовому договору;

- убрать эффективный контракт на уровне начальников отделов;

- работу по контролю за разработкой индивидуальных критериев результативности поручить директорам институтов.

Подводя итог, важно отметить, что разработка системы критериев для АУП является трудоемким и продолжительным процессом, поскольку измеряя и оценивая результативность деятельности АУП, невозможно учесть

бесконечное многообразие профессионально значимых свойств (характеристик). Из этого многообразия необходимо выбрать свойства и качества, имеющие отношение к стратегическим направлениям развития университета, а так же отражающие специфику деятельности АУП. Особое внимание в процессе разработки критериев оценки труда АУП следует обратить:

- наличие, полноту и вариативность инструментария оценки результативности деятельности АУП;
- обоснованность выбора критериев и использования инструментария для оценки результативности деятельности АУП;
- практику внедрения критериев результативности деятельности АУП в других вузах, которая постоянно обновляется.

### **3.3 Выявление и описание ограничений предполагаемой методики**

Любое нововведение зачастую влечет за собой различной степени негативные последствия. В свою очередь введение «эффективного контракта» связано с проблемами и рисками.

Проблемы. При разработке и внедрении эффективного контракта в вузе основной проблемой являются разработка измеримых показателей результатов работы сотрудника. Помимо данной проблемы существует ряд других проблем:

1. Уточнение и конкретизация трудовых функций работников.
2. Разработка профессиональных стандартов.
3. Определение соотношения стимулирующей части оплаты и условно постоянной (основной) части оплаты.
4. Установление норм труда, которые являются важным элементом реформирования систем оплаты, основой для определения условно постоянной части оплаты.

Основным риском при внедрении эффективного контракта выступает опасность «скатывания» деятельности работников к деятельности «по производству показателей» (имитации показателей) вместо достижения нужного результата. Основные риски, связанные с введением системы эффективного контракта в НИ ТПУ, представлены на рисунке 21 и описаны в работе далее.



Рисунок 21 – Основные риски внедрения эффективного контракта в вузе

Финансово–экономические риски зачастую связаны с возможным недофинансированием ряда мероприятий, в связи с изменением статуса университета как автономного и утратой соответствующих государственных льгот. Минимизация этих рисков возможна через повышение эффективности инновационной образовательной деятельности ТПУ (ООП, развитие системы электронного обучения и др.), интенсификацию международной деятельности, кадровой политики, научно–исследовательской и предпринимательской деятельности университета, установление новых связей и заключение договоров с госкорпорациями и бизнесом.

Нормативные риски. Формирование и внедрение системы эффективного контракта зависит от однозначности, адекватности проекта, неизменности (постоянства) его содержания и поэтапности внедрения, а также, сроков принятия и внедрения проекта. Устранение (минимизация) рисков связана с качеством планирования реализации эффективного контракта, обеспечением мониторинга его реализации и оперативного внесения необходимых изменений.

Организационные и управленческие риски. Ошибочная организационная схема и слабый управленческий потенциал (в том числе недостаточный уровень квалификации для работ с новыми инструментами) могут приводить к неэффективному управлению процессом реализации эффективного контракта, несогласованности действий исполнителя, соисполнителей и участников эффективного контракта, низкому качеству реализации эффективного контракта на уровне образовательной организации (НИ ТПУ). Устранение риска возможно за счет организации единого координационного органа по внедрению эффективного контракта и обеспечения постоянного и оперативного (автоматического и ручного) мониторинга внедрения эффективного контракта.

Важным средством снижения риска является переподготовка управленческих кадров системы образования, а также опережающая разработка инструментов мониторинга до начала внедрения системы эффективного контракта для АУП.

Социальные риски могут реализоваться в сопротивлении работников осуществляемым изменениям, связанным с недостаточным освещением в информационной среде целей, задач и планируемых в рамках внедрения эффективного контракта результатов, с ошибками в реализации, с планированием, недостаточно учитывающим социальные последствия. Минимизация названного риска возможна за счет обеспечения широкого привлечения общественности к обсуждению целей, задач и механизмов реализации Программы «дорожная карта», а также публичного освещения хода и результатов реализации Программы. Важно также демонстрировать достижения в результате реализации Программы и формировать группы лидеров.

Риски, связанные с региональными особенностями. Существующие особенности Западно – Сибирского региона в целом, и Томской области, в частности, преодолеваются через:

- повышение информационной активности ТПУ;

– повышение ее репутационного капитала как на территории России, так и для стран ближнего и дальнего зарубежья;

– повышения привлекательности собственной инфраструктуры ТПУ.

Снижение рискогенности модернизации ТПУ, предупреждение инновационного конфликта возможно через максимально широкое информационное и оперативное консультационное сопровождение внедрения системы эффективного контракта. Наибольшее внимание следует уделить поэтапности инноваций. Эффективный контракт предлагается вводить постепенно, по элементам, с постепенным увеличением количества требуемых к исполнению критериев по годам (2015–2020).

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3АМ5Б	Долженко Татьяна Владимировна

<b>Институт</b>	<b>ИСГТ</b>	<b>Кафедра</b>	<b>Менеджмента</b>
<b>Уровень образования</b>	Магистратура	<b>Направление/специальность</b>	38.04.02 Менеджмент

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Источником электромагнитного воздействия является персональный компьютер, с которым непрерывно связана деятельность на рабочем месте. Недостаточная освещенность или отклонение параметров микроклимата могут привести к ухудшению самочувствия работника, снижению работоспособности и различным заболеваниям. К опасным факторам рабочего места можно отнести поражение электрическим током.</p> <p>Для обеспечения экологической безопасности при утилизации оргтехники, обращение в специализированные службы. Воздействие на гидросферу и атмосферу не происходит.</p> <p>Чрезвычайные ситуации, которые могут произойти на рабочем месте это пожар и авария приборов на месторождениях.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Объектом исследования является Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ФГАОУ ВПО НИ ТПУ).</li> <li>- Нормативно-правовые источники РФ;</li> <li>- Научная и методическая литература;</li> <li>- Публикации в периодической печати;</li> <li>- Материалы научно-исследовательской практики;</li> <li>- Самостоятельно собранный материал;</li> <li>- Приказ Минтруда России от 26.04.2013 N 167н (ред. От 20.02.2014) "Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта"</li> <li>- Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 N 2190-р (ред. от 14.09.2015) Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы.</li> <li>- Отчеты о достижении индивидуальных критериев результативности за период с 1 января по 31 декабря 2016 года НИ ТПУ.</li> </ul>

<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности управленческого звена ТПУ, направленных на достижение индивидуальных критериев результативности, квалифицированного обучения, безопасности деятельности сотрудников, выполнение утвержденного плана работ для сотрудников управленческого звена ТПУ.</p> <p>Контрактная система на трудовом рынке в РФ</p> <p>Развитие рынка труда в России и за рубежом</p> <p>Теоретические аспекты трудового договора</p> <p>Инновационное развитие контрактации на рынке труда</p> <p>Рынок труда в образовании</p> <p>Развитие рынка труда в образовательной сфере</p> <p>Специфика рынка труда в образовательной сфере</p> <p>Эффективный контракт в вузе</p> <p>Разработка и внедрение эффективных контрактов в вузе</p> <p>Структура эффективного контракта для НИ ТПУ.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ существующих методик стимулирования управленческого персонала ВУЗов в России и за рубежом.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Регулирование отношения между организацией и работниками касательно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- трудового распорядка;</li> <li>- оплаты труда;</li> <li>- выплаты районного коэффициента;</li> <li>- премирование сотрудников;</li> <li>- социальные льготы.</li> </ul>
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

**Дата выдачи задания для раздела по линейному графику**

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Долженко Татьяна Владимировна		

#### 4 Социальная ответственность

Национальный исследовательский Томский политехнический университет является одним из крупных передовых учебных центров России, единственный вуз азиатской части России, входящий в пятёрку лучших технических университетов страны. Основные сведения об университете приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Общая информация о НИ ТПУ

<b>Полное наименование</b>	<b>Национальный исследовательский Томский политехнический университет</b>
Наименование на английском языке	National Research Tomsk Polytechnic University
Дата основания	1896 год
Предыдущие наименования вуза	– Томский технологический институт Императора Николая II – Сибирский технологический институт им. Ф.Э. Дзержинского – Сибирский механико-машиностроительный институт – Томский индустриальный институт им. С.М. Кирова – Томский политехнический институт им. С.М. Кирова – Томский политехнический университет
Адрес	634034, г. Томск, проспект Ленина, дом 30
Ректор	Чубик Петр Савельевич – доктор технических наук, профессор, один из ведущих специалистов России в области буровых промысловых жидкостей.
Категория	Национальные исследовательские университеты
Сайт	<a href="http://www.tpu.ru">www.tpu.ru</a>

НИ ТПУ имеет международное признание, являясь полноправным членом международных организаций:

- European Association of Research Management and Administrations (EARMA),
- Conference of Engineering Schools for Advanced Engineering Education and Research (CESAER),
- Consortium Linking Universities of Science and Technology for Education and Research (CLUSTER), European University Association (EUA).

Национальный исследовательский Томский политехнический университет (НИ ТПУ) ставит своей целью становление и развитие как исследовательского университета мирового уровня, лидера в области ресурсоэффективных технологий, решающих глобальные проблемы человечества на пути к устойчивому развитию.

Одной из ключевых задач Национального исследовательского Томского политехнического университета является корпоративная социальная значимость и ответственность на региональном, национальном и глобальном уровнях. Прежде всего, дадим определение понятию «корпоративная социальная ответственность». Корпоративная социальная ответственность – это [Социальная ответственность: Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.]:

- комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

НИ ТПУ реализует внешние и внутренние программы корпоративной социальной ответственности, следовательно, представляется возможным проанализировать эффективность данных программ.

**К внутренней социальной ответственности** Национального исследовательского Томского политехнического университета можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность и конкурентоспособный уровень оплаты труда;
- дополнительное медицинское и социальное страхование;

- развитие сотрудников (проведение программ повышения квалификации за счет средств университета);
- социальная поддержка студентов и сотрудников и другое.

**К внешней социальной ответственности** Национального исследовательского Томского политехнического университета можно отнести:

- ответственность перед потребителями образовательных услуг;
- добросовестные отношения с бизнес-партнерами;
- содействие охране окружающей среды;
- благотворительные акции и спонсорская помощь;
- эффективное взаимоотношение с представителями местных сообществ и местной властью и другое.

Выполнение анализа эффективности программ КСО НИ ТПУ проведено на основании внутренней документации университета, отчетов, информации размещенной на официальном сайте ([tpu.ru](http://tpu.ru)).

Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности состоит из следующих этапов:

1. Определение стейкхолдеров организации.
2. Определение структуры программ КСО.
3. Определение затрат на программы КСО.
4. Оценка эффективности и выработка рекомендаций

#### **4.1 Определение стейкхолдеров программы КСО**

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам университета.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность университета оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Рассмотрим стейкхолдеров ТПУ в таблице 12.

Таблица 12 – Стейкхолдеры НИ ТПУ

<b>Прямые стейкхолдеры</b>		<b>Косвенные стейкхолдеры</b>	
1.	Сотрудники	1.	Местное население
2.	Потребители	2.	Экологические сообщества
3.	Поставщики	3.	Представители государственной и муниципальной властей
4.	Партнеры	4.	Организации здравоохранения
		5.	Общественные организации
		6.	СМИ

На основании анализа существующих стейкхолдеров НИ ТПУ можно сделать вывод о традиционности их перечня и запросов.

Следует отметить, что многие отношения между НИ ТПУ и вышеуказанными группами закреплены и регламентируются юридическими документами, договорами, законами. Важно отметить равнозначность всех заинтересованных сторон, поскольку они имеют право быть услышанными и понятыми.

## **4.2 Определение структуры программ КСО НИ ТПУ**

Структура программ корпоративной социальной ответственности составляет портрет и направленность социальной ответственности НИ ТПУ. Выбор программ, как следствие и структура КСО зависит от целей университета и выбора стейкхолдеров, на которых будут направлены программы.

В таблице 13 представлен перечень мероприятий, реализуемых в рамках корпоративной социальной ответственности НИ ТПУ.

Таблица 13 – Структура программ КСО НИ ТПУ

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемые результаты от реализации мероприятия
Ремонт в корпусах и общежитиях (капитальный ремонт)	Социально-ответственное поведение	Потребители (студенты) Сотрудники Партнеры	В течение года	Повышение комфортабельности: 1. Жилищных условий студентов в общежитиях. 2. Улучшение трудовых и учебных условий.
Программы академической мобильности НПП	Денежные гранты	Сотрудники Партнеры	В течение года	Профессиональное развитие персонала, устойчивость кадрового потенциала
Материальная помощь сотрудникам и пенсионерам	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Регулярные выплаты в течение года	Отсутствие жалоб со стороны обратившихся за помощью сотрудников и пенсионеров
Культурно массовая спортивная работа, оздоровление сотрудников и студентов	Социально-ответственное поведение	Потребители (студенты) Сотрудники	В течение года	1. Пропаганда здорового образа жизни; 2. Уменьшение показателей заболеваемости в среде сотрудников и студентов; 3. Увеличение числа сотрудников и студентов, получивших возможность оздоровительного отдыха. 4. Получение бесплатных медицинских услуг.
Благотворительная помощь совету ветеранов войны и ветеранов труда	Социально-ответственное поведение	Местное население Представители государственной и муниципальной властей СМИ	Единовременно	Патриотическое воспитание и чувства долга.

Стоимость капитального ремонта представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Стоимость капитального ремонта

<b>Наименование</b>	<b>Сумма</b>
Капитальный ремонт в учебных корпусах	45 370 152, 04
Капитальный ремонт в общежитиях	48 726 051, 18
Капитальный ремонт на объектах общего назначения	36 454 696, 17
Итого бюджет	99 256 690, 62
Итого внебюджет	31 294 208, 77
Всего	130 550 899,39

Оздоровление сотрудников и студентов проходит по ряду программ, представленных в таблице 15.

Таблица 15 – Оздоровительные программы для сотрудников и студентов

<b>Программа</b>	<b>Студенты</b>	<b>Сотрудники</b>	<b>Всего</b>
Оздоровление по путевкам	1 401	219	1 620
Программа «Маммология»		54	54
Программа «Кардиология»		52	52
ЭКГ для ФФК	510		510
Программа совместно с «Центром здоровья» ОКБ	158	245	403
Оформление санаторно-курортной карты	908	90	998
Медосмотр для заселения в общежитие	5 135		5 135
Всего	8 112	660	8 772

Анализ структуры программ корпоративной социальной ответственности НИ ТПУ показал, что в университете реализуется преимущественно внутренняя социальная ответственность, которая направлена на:

- развитие социального капитала, путем укрепления связей (в т.ч. неформальных) между сотрудниками и руководящим составом;
- увеличение комфортабельности проживания и процесса обучения;
- увеличение человеческого капитала (здоровье, образование) сотрудников и студентов.

Следует отметить, что в НИ ТПУ реализуются не только рассмотренные

программы, но и мероприятия в рамках внешней социальной ответственности, поскольку целью связей корпоративной социальной ответственности НИ ТПУ является построение гармоничных отношений со всеми группами стейкхолдеров, основанных на принципах открытости, прозрачности и обоюдного интереса.

#### 4.3 Определение затрат на программы КСО НИ ТПУ

На данном этапе необходимо определить бюджет программ корпоративной социальной ответственности НИ ТПУ. Основные затраты НИ ТПУ на мероприятия корпоративной социальной ответственности представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на мероприятия КСО НИ ТПУ

Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на планируемый период
Ремонт в корпусах и общежитиях (капитальный ремонт)	тыс. руб.	130 551
Программы академической мобильности для ННП	тыс. руб.	32 315
Материальная помощь сотрудникам и пенсионерам	тыс. руб.	19 667
Культурно массовая спортивная работа, оздоровление сотрудников и студентов	тыс. руб.	37 802
Благотворительная помощь совету ветеранов войны и ветеранов труда	тыс. руб.	150
<b>ИТОГО</b>	тыс. руб.	<b>220 485</b>

Стоимость мероприятия «Благотворительная помощь совету ветеранов войны и ветеранов труда» была оценена экспертным путем. Аналогичная стоимость мероприятия в составила 150 тыс. руб.

На мероприятия корпоративной социальной ответственности, представленные в таблице 6, НИ ТПУ затратил 220 485 тыс. руб.

#### **4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций**

Социальная ответственность вуза - это основное направление национальной образовательной политики во многих странах. Социальная ответственность университета должна быть неотъемлемой частью его стратегии и долговременной политики.

НИ ТПУ занимается социальной деятельностью и вносит вклад в решение социальных проблем на протяжении 120 лет. Реализация проектов и программ НИ ТПУ в области социальной ответственности четко регламентирована и осуществляется на основе общей платформы, обеспечивающей единство подходов в управлении комплексом социальных аспектов деятельности. При этом НИ ТПУ определяет свою миссию в повышении конкурентоспособности страны, обеспечивая за счет интернационализации и интеграции исследований, образования и практики подготовку инженерной элиты, генерацию новых знаний, инновационных идей и создание ресурсоэффективных технологий.

ТПУ как ведущее исследовательское образовательное учреждение стремится стать привлекательным местом работы для энергичных и инициативных людей за счет формирования интеллектуально насыщенной среды, достаточных материально-технических ресурсов, конкурентоспособного уровня оплаты труда и социального пакета. Это позволит университету обеспечить баланс между преподаванием и наукой, привлекая к работе персонал, способный генерировать новые идеи, осваивать передовые образовательные технологии, активно заниматься научными исследованиями, содействовать разностороннему развитию сотрудников и студентов.

Программы КСО полностью соответствуют стратегическим целям и задачам НИ ТПУ. Внутренние социальные программы предполагают отношение к сотрудникам и потребителям, развитию человеческих ресурсов в организации. Внешние социальные программы затрагивают выполнение требований законодательства, взаимодействие с потенциальными

потребителями и бизнес-партнерами, экологическая деятельность, участие в развитии местного сообщества, благотворительность.

Что касается внутренней корпоративной социальной ответственности, то НИ ТПУ высоко ценит своих сотрудников, обеспечивая конкурентный уровень заработной платы, социальных выплат, а также расходов на охрану труда. Петр Чубик, ректор Томского политехнического университета на Ассамблее ТПУ подводя итоги работы в 2015 года, отметил, что за анализируемый период в университете на 5% выросла средненачисленная заработная плата.

Среди достижений в социальной сфере Петр Чубик отметил сдачу в эксплуатацию 17-этажного студенческого общежития, санацию еще шести типовых общежитий.

Внешние социальные программы способствуют развитию университета и укреплению его позиций на рынке образовательных услуг. Выстраивая деловые отношения с партнерами на принципах честности, прозрачности и доверия НИ ТПУ формирует положительную репутацию в бизнес-среде.

Данные Пенсионного фонда РФ по уровню трудоустройства в 2015 году свидетельствуют о высококвалифицированном уровне выпускников НИ ТПУ (95% трудоустроенных). На сегодняшний день востребованность специалистов с дипломом НИ ТПУ соответствует 186%: почти по две заявки от работодателя на каждого выпускника.

НИ ТПУ осуществляет реализацию инфраструктурных проектов в виде развития социальной инфраструктуры территорий. Программная модернизация позволила придать микрорайону ТПУ современный облик и украсить старинную часть города Томска.

Программы, реализуемые НИ ТПУ, соответствуют интересам выделенных стейкхолдеров. Например, проводя оздоровительные мероприятия среди сотрудников и студентов, НИ ТПУ предотвращает увеличение числа заболеваний.

Реализация программ КСО позволяет университету получить ряд преимуществ, поскольку социально ответственный университет способствует:

- укреплению репутации вуза;
- увеличению инвестиционной привлекательности;
- повышению лояльности со стороны потребителей, сотрудников и местной общественности.

Учитывая количество, масштабность и направленность реализуемых программ затраты на все социальные мероприятия НИ ТПУ адекватны полученным положительным результатам и общественному резонансу.

В качестве рекомендаций НИ ТПУ следует развивать внешнюю КСО для привлечения новых потребителей, сотрудников и партнеров. Необходимо способствовать решению социальных проблем и улучшению уровня жизни населения г. Томска, путем участия в благотворительной деятельности, спонсорства, проведения акций по защите окружающей природной среды, поддержки населения в кризисных и чрезвычайных ситуациях.

Во внутренней среде НИ ТПУ устранению социальной напряженности и повышению морального духа коллектива способствует развитие корпоративной культуры..

Подводя итог, следует отметить, что корпоративная социальная ответственность — не просто набор принципов, в соответствии с которыми университет выстраивает свои бизнес-процессы, это философия организации предпринимательской и общественной деятельности, которых придерживаются университет, заботясь не только о своем развитии, но и о развитии общества в целом, а так же сохранении окружающей среды для последующих поколений.

## **Заключение**

Подведем итоги. В настоящее время во многих учреждениях высшего профессионального образования применяются различные методы стимулирования управленческого персонала. В связи с поставленными задачами по вхождению ведущих университетов в мировые рейтинги главный акцент в системах стимулирования сделан на повышение значимости научной деятельности персонала и его академической репутации.

В этом плане перспективным является внедрение механизма эффективного контракта, на основании которого назначаются стимулирующие выплаты в контексте достижения приоритетных целей и задач университета. Кроме того, целесообразность механизма ЭК обусловлена особенностями деятельности преподавателей, связанными с двойственным характером вознаграждения их труда: кроме материального вознаграждения, преподаватель получает нематериальные бонусы: свободное время, свободу выбора в течение рабочего дня, удовольствие от творческого труда, ежедневное подтверждение своего высокого социального статуса. Как известно, научная, как и любая творческая деятельность достаточно сложный процесс. Редкие периоды вдохновения у работников научной сферы, как и у поэтов, художников сменяются длительными периодами творческого спада. Многие ученые, внесшие большой вклад в развитие человечества, это ученые, как говорят в таких случаях «ученые одного открытия».

К несомненным достоинствам эффективного контракта (дополнительного соглашения к трудовому договору) можно отнести конкретизацию должностных обязанностей, т.е. четкое понимание перечня трудовых функций, которые должен выполнять сотрудник вуза. Более того, есть возможность акцентировать те виды деятельности, которые для конкретного педагогического работника приоритетны в силу его индивидуальных интересов и особенностей. Другими словами, в эффективном контракте можно предусмотреть, чем конкретный сотрудник будет заниматься

в приоритете: учебной, методической, научно–исследовательской работой, проектной либо другой деятельностью.

Но для творческого работника возможность реализовать свой потенциал, при этом занимаясь любимой работой, является одним из сильнейших внутренних мотивационных стимулов, с наименьшими затратами получить наилучший результат по каждому из индивидуальных критериев результативности.

В связи с этим, целью данной выпускной квалификационной работы являлась – совершенствование методики стимулирования управленческого звена университета, на основе выявления рисков и недостатков, связанных с внедрением эффективного контракта.

Для реализации поставленной цели, были решены следующие задачи:

1. Выявлены и систематизированы современные подходы к мотивации труда сотрудников организации.

2. Сформирована методика оценки деятельности сотрудников управленческого персонала университета.

3. Даны рекомендации по совершенствованию методики стимулирования труда управленческого звена университета в ТПУ.

В ходе выполнения работы, поставленные задачи были решены, предложенные научные разработки можно использовать на практике в качестве стимулирования управленческого звена университета.

В качестве вывода следует отметить, что эффект (конкретный положительный результат) от труда соответствующего работника будет зависеть не от конкретных результатов достижения критериев эффективности сотрудников, не от выполнения или перевыполнения показателей ИКР эффективного контракта, а от психофизических качеств работника, которые невозможно урегулировать с помощью никаких правовых норм. К ним можно отнести – добросовестность, трудолюбие, творческую активность, профессионализм и опыт, умение применять полученные знания по назначению и с пользой для себя и окружающих. Эти качества работника, проявляемые в

ходе выполнения им своих трудовых функций, должны в обязательном порядке надлежащим образом оцениваться работодателем. Эффективность затраченных работником усилий получит воплощение в увеличении его заработной платы, продвижении по карьерной лестнице, реализации новых идей и проектов и достижении довольно высоких показателей эффективности, критерии для которых будут разрабатываться директорами институтов, персонально для своих сотрудников.

## Список публикаций магистранта

- 1) Долженко Т.В. Гендерный менеджмент. Проблемы управления российскими предприятиями и организациями // Журнал «Экономика и социум». Россия, Томск – 2016 – №1(20).
- 2) Долженко Т.В. Управление рисками в организации.// Международное рецензируемое научное издание: Научный альманах. Россия, Тамбов – 2016, с.109 – 116.
- 3) Долженко Т.В. Инструменты личной эффективности руководителя// Международное рецензируемое научное издание: Научный альманах. Томск 2017.
- 4) Долженко Т.В. Анализ подходов к стимулированию управленческого персонала в ВУЗах России и за рубежом// Издательство Lambert Academic Publishing. [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <https://www.lap-publishing.com/locale=ru>.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Daraban, C. M, Cojocaru G, Ifrim, L. PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND SPECIALIZATION PROGRAMS DELIVERED BY UNIVERSITIES QUALITY DEVELOPMENT: LEARNING BY CONCEPTS METHOD – International Seminar on the Quality Management in Higher Education. С.: 411–413.
2. Fernandez – Alles, M. L., Dianez – Gonzalez J. P., Franco – Leal N. EDULEARN15: 7TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION AND NEW LEARNING TECHNOLOGIES. – International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN) Конференция: 7th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN). С: 1664–1670. 2016
3. Hruby, Miroslav. SUPPORTING ELEMENTS FOR REQUIRED SCIENTIFIC OUTCOMES AT A UNIVERSITY DEPARTMENT. EFFICIENCY AND RESPONSIBILITY IN EDUCATION 2014. С.: 235–240
4. Nurakhmetova L., :Shakirova S. Motivation for Research and job Satisfaction of the University Staff: Are They Interconnected PROCEEDINGS OF THE 7TH EUROPEAN CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL (ECIC 2015)
5. Turk K. PERFORMANCE MANAGEMENT OF ACADEMIC STAFF AND ITS EFFECTIVENESS TO TEACHING AND RESEARCH – BASED ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN UNIVERSITIES. TRAMES–JOURNAL OF THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES. Tom: 20.С: 17–36. 2016.
6. Vyzhigin A. 2016 INTERNATIONAL CONFERENCE EDUCATION ENVIRONMENT FOR THE INFORMATION AGE (EEIA–2016). Конференция: International Conference on Education Environment for the Information Age (EEIA). Серия книг: SHS Web of Conferences Том: 29. С 115–128. 2017

7. Аквазба Е.О., Медведев П.С. Мотивация труда педагогических работников, как фактор эффективного управления образовательной организацией // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1–1.; URL: <https://science–education.ru/ru/article/view?id=18608> (дата обращения: 09.03.2017).
2. Акимова О. В Америке основной мотиватор – деньги, в Европе – карьерный рост, в России – творческая самореализация // Управление персоналом. – 2014. – № 14(144), – с. 19.
3. Беляков С.А., Беляков Н.С., Клячко Т.Л. Анализ и оценка экономической устойчивости вузов. – М.: МАКС Пресс, 2016. – 193 с.
4. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”) // Персонал – МИКС. – 2013. – № 2.
5. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”) // Персонал – МИКС. – 2014. – № 2.
6. Борисова Н. К. О возможности использования рейтинговых систем стимулирования при реализации эффективного контракта // Информационные технологии в управлении и экономике. 2016. № 2. Режим доступа: <http://itue.ru/?p=1194>. 2. Рейтинг лучших вузов России – 2016 / Эксперт РА [http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz\\_2016/](http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2016/).
7. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И.Варданян. – "Кадровик.ру", 2011, N 3.
8. Иванова С. Корпоративная культура – эффективное средство мотивации сотрудников. //Служба персонала. – М.: 2016, № 9.
9. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2014, с.29.
10. Кувалдина, Т.Б. Затраты работодателей на выплату вознаграждений работникам [Текст] / Т.Б. Кувалдина // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 2. – С.21–30.

11. Курбатова М. В. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования [Электронный ресурс] / М. В. Курбатова, С. Н. Левин // Журнал институциональных исследований. 2013. Т. 5. № 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyy-kontrakt-v-sisteme-vysshego-obrazovaniya-rf-teoreticheskie-podhody-i-osobennosti-institutsionalnogo-proektirovaniya#ixzz2ywlDHi00> (дата обращения: 16.04.2017).
12. Леонтьев Д.А. Жизненный мир человека и проблема потребностей // Психологический журнал. – 2015. – № 2.
13. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: “Дело”, 1992.
15. Министерство образования и науки Российской Федерации. URL: <http://5top100.ru/universities/> (дата обращения 19.04.2017)
16. Михалева О.М. Кадровая политика в сфере высшего профессионального образования // Материалы IV Международной научной конференции молодых ученых, аспирантов и студентов «Молодежь и экономика». Т. II. Ярославль, ЯВФЭИ, 2007. С. 182–184. (0,2 п.л.).
17. Михалева О.М. Методологические основы организации труда преподавателей вузов // Вестник ИНЖЕКОНА. Серия: Экономика, 2008. № 3 (22). С. 414–417. (0,5 п.л.).
18. Михалева О.М., Киреева В.П. Опыт и проблемы стимулирования труда управленческого персонала вуза // Современный подход к актуальным проблемам: Сборник статей соискателей, аспирантов и докторантов / Под общ.ред. М.В. Ретивых, Т.А. Николаевой. Брянск: Изд-во БГУ, 2017. С. 121–126. (0,5/0,3 п.л.).
19. Официальный сайт Томского Политехнического университета. Список институтов. URL: <https://tpu.ru/university/structure/institute> (дата обращения 15.05.2017)

20. Постановление Правительства РФ от 16.03.2013 N 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров» (ред. от 30.12.2013). URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 30.03.2017).

21. Путин В. В. Строительство справедливости. Социальная политика для России [Электронный ресурс] // Сайт газеты «Комсомольская правда». URL: <http://www.kp.ru/daily/3759/2807793/> (дата обращения: 16.02.2017).

22. Раицкая Л. Зачем университетам эффективный контракт. [Электронный ресурс] / Л. Раицкая // Сайт МГИМО. URL: <http://www.mgimo.ru/news/experts/document249763.phtml> (дата обращения: 16.04.2017).

23. Розовски Г. Исследовательские университеты: американская исключительность. Вопросы образования. – 2015. – № 2. – С. 8–19. Методологически подходы составления рейтинга вузов России по версии рейтингового агентства «Эксперт – РА».

24. URL: [http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz\\_2016/](http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2016/) / (дата обращения 19.10.2016).

25. Рочев К. В. Обзор основных результатов формирования эффективной системы материального стимулирования коллектива вуза // Ресурсы Европейского Севера. Технологии и экономика освоения. 2015. № 1. С. 68–83. Режим доступа: <http://resteo.ru/rochev-1/>.

26. Серия книг: Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. С.: 286–297. 2015

27. Топ–100 российских вузов от РА «Эксперт» URL: <http://expert.ru/ratings/top-100-rossijskih-vuzov-ot-ra-ekspert/> (дата обращения 9.05.2017)

28. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие для ВУЗов. – М.; Издательство «Приор», 2015.

29. Указ Президента России от 7 мая 2012 г. N 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/396483/> (дата обращения 19.03.2017).

30. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие: пер. с англ. [Текст] / Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. – М.: Дело и сервис, 2013. – 750с.

31. Халин В.Г. Системы вознаграждения и академических контрактов профессоров Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и Санкт-Петербургского государственного университета // Вестн. С.-Петерб. унта. Сер. 5: Экономика. – 2013. – Вып. 3. – С. 95–109.

32. Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях // Персонал – МИКС. – 2013. – № 3(10).

33. Щукин В. «Проблемное поле», или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала // Человек и Труд. – 2015. – № 6.

34. Юдкевич М.М. Российская академическая профессия и построение университетов мирового класса. URL: <http://www.strana-oz.ru/2013/4/rossiyskaya-akademicheskaya-professiya-i-postroenie-peredovyh-universite-tov> (дата обращения 19.03.2017).

35. Явдаченко А.С., О влиянии системы мотивации торговых представителей на эффективность работы отдела продаж дистрибьюторской компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3, – с. 97

36. Яacobсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. – М.: 2014.

#### Монографии

1. Никулина И.Е. (Групповая работа). Положение о порядке заключения эффективного контракта. Томск 2010. с. 5–7. 9–11.

2. Римская О. Н. Совместительство в вузах. Оценки преподавателей. // Социологические исследования. Москва, 2005. – №10, с.133–135. (0,2 п.л.).

3. Римская О.Н. Мотивация преподавателей вузов в системе менеджмента качества образования. Монография. Томск, 2006, 121с. (7,6 п.л.).
4. Римская О.Н. Труд преподавателя вуза в системе менеджмента качества.//Вестник Томского государственного университета. Томск, 2006. – №12. с.119–131. (1,2 п.л.).
5. Римская О.Н., Никулина И.Е. Студент, преподаватель и работодатель в системе управления качеством образовательных услуг.//«Университетское управление: практика и анализ», Екатеринбург, 2006.– № 6(46), с.46–52. (0,8 п.л.).
6. Седякина А.А. Никулина И.Е. Разработка и внедрение эффективных контрактов в управлении кадрами вуза, Томск 2016. с. 79 – 82

**Приложение А**  
**(обязательное)**

Part 1

Development of a technique of stimulation of administrative personnel of HIGHER  
EDUCATION INSTITUTION.

Студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
3AM5B	Долженко Татьяна Владимировна		

Консультант кафедры менеджмента:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Зав. кафедрой	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Старший преподаватель	Гаспарян Гаянэ.Арамаисовна			

# **1 Development of a technique of stimulation of administrative personnel of HIGHER EDUCATION INSTITUTION.**

## **1.1 The analysis of the existing theories of motivation. Motivation entity**

Motivation is a necessary process in the life of a person. People constantly feel flaws in something and try to understand what actions need to be taken to fill this shortcoming. The degree of satisfaction obtained in achieving the goal, affects the behavior of a person in similar circumstances in the future. To achieve specific goals, caused by a person's personal need, you need some impetus, motivation. This is the motive [1]. Accordingly, motivation of labor activity is a process of employees' satisfaction of their needs and expectations in their chosen work, carried out as a result of realization of their goals, coordinated with the goals and objectives of the enterprise and at the same time, it is a set of measures applied by management to improve the efficiency of workers' work .

The benefit offered to the worker, the leader becomes a stimulus to labor, if it forms the motive of labor. The practical essence of the concepts "motive of labor" and "labor incentive" is identical. In the first case, we are talking about an employee striving to obtain benefits through work (motive). In the second, a leader who has a set of benefits needed by an employee and who provides them with him on condition of effective labor activity (incentive). [2] Later we will look more closely at the concepts of "stimulus" and "stimulation".

- Collectivism, i.e. The need to be and work in a team. This motive has a strong position in our society, as Russian workers prefer to work in a team rather than individually.

- Personal self-affirmation is typical for a large number of employees, mostly young and mature.

- The motive of independence. It is characteristic of workers willing to sacrifice stability and high earnings in place of an installation to be a master and have their own business, i.e. Wishing to become entrepreneurs.

– The motive of reliability (stability) is the opposite of the previous one. It is typical for employees who prefer, a stable well–paid job in a prestigious organization and confidence in the future, a risky entrepreneurial craft.

– The motive for acquiring a new (knowledge, things) is the basis for making any purchases (including books), which is actively used by advertisers, as well as receiving education and further training.

– The motive of justice goes through the whole history of human civilization. Non–observance of justice leads to demotivation and the emergence of conflict situations.

– The motive of competition. Genetically inherent in every person and manifests itself in different forms. In the work activity is manifested through a piece–rate form of wages and competitions of professional skill, in which workers participate, as each person strives to be the best.

The ways to achieve effective labor at enterprises are related to the motivations of people. Motivation is the realization of a lack in something, having a certain direction. [4] It is a behavioral manifestation of the need and is focused on achieving the goal.

The goal in this sense is something that is realized as a means of satisfying the need. When a person achieves such a goal, his need is satisfied, partially satisfied or dissatisfied.

Let's analyze the motivation of a person receiving higher education.

After graduating from the institute, he receives a diploma, so he achieved the goal or result. Then, if a person's need for education in this specialty is completely satisfied, i.e. He got the knowledge he needed, he finds a job that suits his interests and begins to work actively. In another situation, a person has received general basic knowledge, but is not sure that he has the special knowledge necessary for him in this profession. In this case, simultaneously with the beginning of work activity, the employee tries to obtain additional, more practical knowledge, attending various seminars, trainings, refresher courses. In the third case, a person is completely dissatisfied with his education and almost immediately after graduation, enters the

second higher education without even trying to apply the knowledge gained in practice. As a rule, such a situation is due to the person's incorrect self-assessment of his capabilities, knowledge and abilities. The last category of people is often enough. A simplified model of motivation through needs is shown in Figure 1.

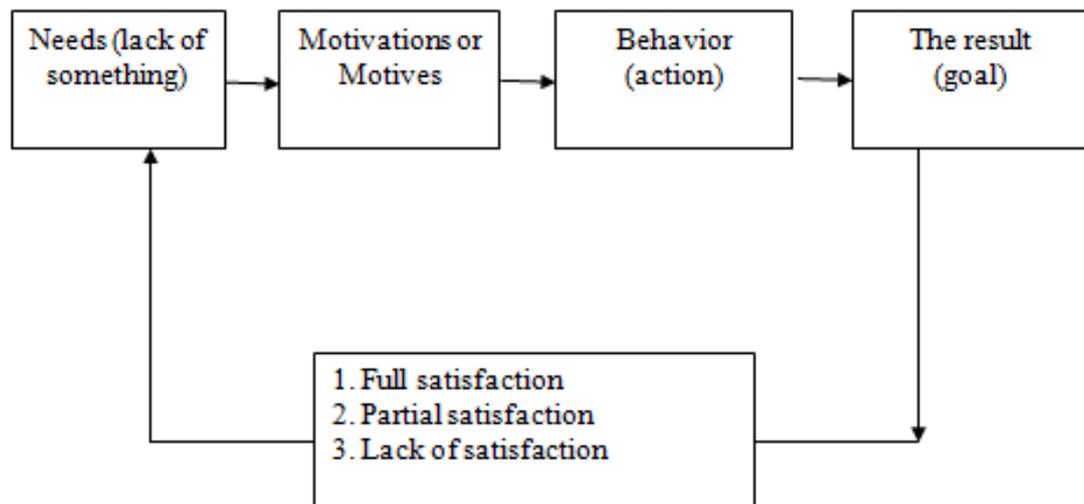


Figure 1 - Simplified model of motivation through needs

The type of motivation is the preferential orientation of the individual's activity to satisfy certain groups of needs.

There are three main types of employee motivation:

The first group includes workers who focus mainly on the content and social significance of labor. It is important for them what and how they do, how useful their work is, and seek professional growth. This type of motivation is inherent in workers for whom the need for self-respect and self-expression is prevalent.

The second group includes workers, mainly focused on payment and other material assets. In a market environment, many people really want to feed their families, earn money, not to mention the need to put money aside for a "rainy day." This motivational type includes workers who are not very highly qualified, as a rule, do not have a higher education, their goals are simple and understandable. It's the easiest way for such a group of workers to expect that they, working conscientiously, producing products without marriage, will earn good money and can live in harmony with their bosses without conflicts.

The third group includes workers who have a balanced value, They are characterized by the satisfaction of material needs and the need for self-expression. This is the majority of people,

Related to the so-called "middle class". It is these workers who simultaneously seek to satisfy different groups of needs, conflict situations arise with management, because it seems to them that their labor is either not fairly paid for, or does not pay proper attention to their merits, and their service career is not as rapid as they would Wanted. Very often such people, in fact really capable and hardworking, have an overestimated self-esteem and objectively underestimate the surrounding colleagues and management. It is because of this that they have conflicts on a variety of occasions. Let's consider one more classification of motivational types of workers in Table 1.

Table 1 – qualification of motivational types of workers

<b>Type of employee</b>	<b>Characteristic</b>	<b>Method of Motivation</b>
1. "Instrumentalist"	He is indifferent to the form of ownership, the employer, other incentives. By profession, such motivational types include stevedores, in particular port, uniting in brigades (artels), taxi drivers and other people engaged in private carriage.	The motivation of such an employee is focused on bare wages, preferably in cash and immediately.
2. "Professional"	An employee of this type considers the realization of their professional abilities, knowledge and capabilities as the most important condition for their activities. This professional group includes people engaged in creativity in various forms. It's programmers, scientists, musicians (composers) and artists. Although among the last two categories there are often people who are oriented in their work to the success and recognition of others. But many true creators work for the very process of creativity, regardless of the external realization of their creations.	For them, achievement is precisely the positive solution of the creative task that confronts them.
3. "Patriot"	These are people who pursue the goal of their activities to bring good and humane people. During the Soviet era, such people were quite a lot in any field of activity. Now they are much less, they are teachers of schools and university teachers, heads of children's circles, doctors working in the public health system, military. Those. All those who work for the cause, which he does, as he considers it necessary for the people, despite the fact that they receive from the state and society very modest material compensation.	The basis of his motivation for work is high ideological and human values.

Continuation of Table 1

<b>Type of employee</b>	<b>Characteristic</b>	<b>Method of Motivation</b>
4. "Master".	The needs of such workers are almost unlimited. This is the class of entrepreneurs, i. People who take risks in order to win and increase their own wealth, while at the same time bringing real benefits to society by creating new products and providing additional jobs, although unlike the previous type of employees, they do not think primarily about the welfare of society, But his own well-being.	Motivation of this type is based on the achievement and augmentation of wealth and property.
5. "Lumpen"	As a rule, such people include the so-called "losers", who due to certain circumstances, failed to occupy a proper place in society. They often support various extremist groups, contributing to their coming to power in elections. In our country, a lot of these people are old enough, remembering only the good Soviet system and not trying to understand the changes taking place in society. These include those who in the Soviet era had privileges, entering the nomenclature, retired military officers who retired in small ranks, as well as people who are still under the influence of communist ideas (former social workers and agitators) or "voluntary" unemployed.	Such an employee prefers equalizing distribution of material wealth. He is constantly haunted by a feeling of envy and dissatisfaction with the order of distribution of goods in society. He does not like responsibility, individual forms of work and distribution.

From the data of the table it follows that there is no one best way for motivation. What turns out to be effective for motivating some people turns out to be completely unimportant for others. Consider how you can reward employees for effective work. And here the notion of "reward" comes to the forefront

Remuneration serves to motivate people to work effectively. In conjunction with the concept of motivation, the term "reward" has a wider meaning than simply money or pleasures, with which this word is most often associated. Remuneration is all that an employee deems valuable for himself. [5] But the concept of value in people is specific, and, consequently, the evaluation of remuneration and its relative

values is different. For example, for civilized people, a case full of monetary denominations will be considered a valuable reward, whereas for members of an African tribe existing under the traditional economic system several such tribes currently reside in the African state of the Congo.

Discipline, initiative, etc., initial labor skills are acquired. In my opinion, the motivation of labor is the most important factor in the effectiveness of the work, and in this capacity it forms the basis of the labor potential of the worker, i.e. the totality of the properties that affect the production activities. Labor potential consists of psycho–physiological capacities (abilities and human inclinations, his health, performance, endurance, such as the nervous system and personal motivational potential. Motivational potential plays the role of a trigger for determining which skills and the extent to which the employee will develop and use in the workplace .activity is obvious that the relationship of motivation and work performance is mediated by natural abilities and acquired skills to work, but it is motivation – ISTO nick individual work [13] In the management literature describes various theories of motivation. Consider the conventional theories that have been successfully used in practice managers of different levels in Table 2.

Table 2 – Theories of motivation

<b>Substantial theories of motivation (based on the identification of internal and human needs)</b>	<b>Practical recommendations to managers</b>
<p>1. P. Maslow's Theory Motivation of needs. Has a hierarchy – the needs of higher levels begin to be satisfied only after satisfying lower–level needs.</p> <p>1) Physical needs are now full. Dressed, there is a roof over your head, work</p> <p>2) Security and protection – the desire that it was tomorrow and always</p> <p>3) The desire for involvement – the desire to participate in the share and be accepted in the team</p> <p>4) Striving for prestige and respect – the need to have respect, to have prestige</p> <p>5) The desire for self–realization – the need to reveal their potential talents and abilities</p>	<p>– establish levels of satisfaction of the needs of their employees:</p> <p>– to give an opportunity to satisfy the most important (primary needs);</p> <p>– to enable the employee to meet the needs of the subsequent (Higher) level by means of a mode of action that contributes to the achievement of the organization's goals:</p> <p>Motives for work based on satisfying the needs of a higher level can not be applied if the needs of the lower levels are not satisfied:</p> <p>– the basic reserves of motivation of people are concentrated on high levels.</p>

Continuation of Table 1

<p align="center"><b>Substantial theories of motivation (based on the identification of internal and human needs)</b></p>	<p align="center"><b>Practical recommendations to managers</b></p>
<p>Procedural theory of motivation. They are based on how a person behaves in a state of perception and expectation, the possible consequences of the chosen one</p>	<p align="center">Practical recommendations</p>
<p>1) The expectation theory is based on the fact that a person expects and hopes that the chosen type of behavior will achieve the goal and get the desired reward, i.e. To fully meet their needs. The slogan: "Do only what is rewarded"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– every work should be rewarded in accordance with the needs of each employee separately;</li> <li>– it is important to establish a correspondence between the results achieved and the reward for each employee;</li> <li>– remuneration must be made immediately after receiving the results:</li> <li>– the manager's expectation level should not be too high and too low, and the professional skills of employees should be sufficient to achieve results.</li> </ul>
<p>2) Equity Theory – is based on a subjective evaluation and comparison of the employee received remuneration with the efforts spent, with the remuneration of other employees for similar work.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– application is expedient if the work in the team is carried out according to the principle "one team";</li> <li>– the application of the theory requires a full explanation of the staff, why the reward for someone more, and for others less;</li> <li>– The use of the theory is possible only in the case of openness and publicity of the remuneration received and preparedness for this staff.</li> </ul>

## 1.2 Research of modern approaches to staff motivation

Noting among modern approaches to the theory of motivation, we can note the model E. Gostik, C. Elton. Starting from the ideas of A. Maslow, they nevertheless proposed their own version of the pyramid of needs. In my opinion, it quite logically explains the interaction and interchangeability of human needs, as well as their equivalents, which the organization creates in accordance with its attitudes, capabilities and results of human labor.

Modern management systems of work motivation are based on the following basic assumptions:

- taking into account the motivational effects that inevitably arise due to the interactions of the above five groups of motives;
- maximum simplification of the applied criteria for assessing the work activity of personnel and the incentives created for its orientation to work;
- mandatory forecast of the impact on the labor behavior of the personnel of all measures to change the motivation system of his work in the organization;
- constant monitoring of possible deviations from the forms of labor behavior specified by the manager.

Ignoring the above principles in modern society, which often happens in Russian organizations, objectively leads to the following negative aspects in the labor behavior of personnel:

- an increase in the number of actions by staff that managers perceive as "ingratitude" and "provocative" behaviors (wage increases, which does not lead to expected growth, but to a decline in labor productivity, etc.);
- the inability of a number of employees to comprehensively assess the incentives created for work, which leads to a reorientation of their behavior from the achievement of the result to building informal relations with the manager;
- habituation and, as a consequence, ignoring the incentives for employees to work;
- development of disloyalty of the personnel of their organization;
- impossibility of forming an organizational management culture, which drastically reduces the satisfaction of employees with work, etc.

Consider the principles of the formation of an optimal system of labor motivation on the basis of the theory of the motivational complex of labor activity, formulated by us in the early 1990s.

The motivational complex of labor activity (hereinafter MK) should be understood as an integral system, the elements of which are the motives for acquiring, satisfying, security, submission and energy saving previously described by us.

Individual groups of motives in this theory are considered not in isolation, but as interconnected parts of a single whole. In this regard, the motivational complex can be considered as a kind of "black box", the connection of which with the environment is modeled with the help of input and output parameters, which, accordingly, are incentives to work introduced by the manager into the personnel motivation system, and the workers' response to Their application.

Between the separate groups of motives composing the MC, there are three groups of links.

1. Activating (A–bonds), when the strengthening of the previous motive leads to the strengthening of the subsequent motive, and vice versa. The structure of the A–bonds is shown in Fig. 3.

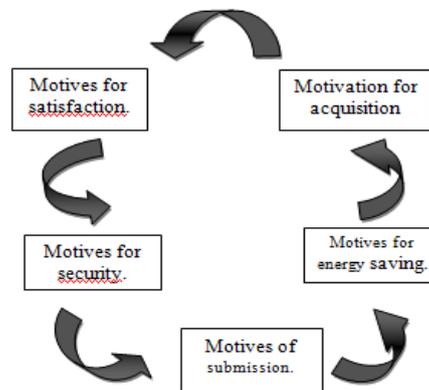


Figure 2 – The structure of A–ties of the motivational complex of labor activity

2. Inhibitory (Y–bonds), i.e. The strengthening of one motive leads to a decrease in the strength of the action of the other, and vice versa. Their structure is shown in Fig. 3

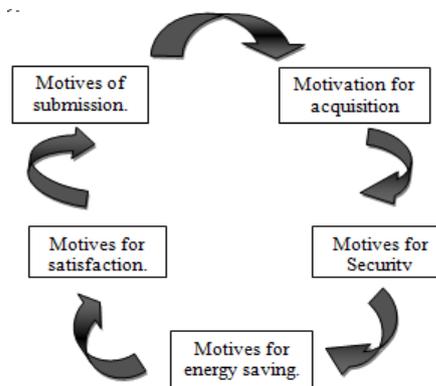


Figure 3 – Structure of the Y–ties of the motivational complex of labor activity

Anti-blowing bonds (P-links). They operate in the system of motivation of the labor activity of the staff not always, but are included only in the case of an abnormal, pathological change in the strength of one of the motives. Their structure is analogous to the structure of the Y-bonds, but the direction of mutual influences is completely opposite.

Knowing the structure of connections between motives within the MK labor activity, it is easy to predict all the changes in the labor behavior of workers after transformations in the system of motivation of their labor. Let's assume that to activate the behavior of the personnel, the manager considers it necessary to increase the force of the acquisition motives, replacing, for example, the time-based form of labor payment by piecework. In accordance with the structure of the A- and Y-ties, this should lead to an increase in the strength of the action of motives for satisfaction and a decrease in the strength of the action of the motives for security. In turn, strengthening the strength of the motivation for satisfaction compensates for the weakening of the motives for security and reduces the force of influence on labor behavior of the motives for subordination.

### **1.3 Research of approaches to stimulation of administrative personnel in HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS of Russia and abroad**

Recently, the theory of motivation of employees of the University is paying increasing attention, this is due to the fact that many models and incentive systems known today are not oriented at the quality of work of university workers, and their implementation in a number of universities does not provide a normal standard of living. The use of equalization distribution of various kinds of surcharges and wage allowances does not allow solving the problems of ensuring high quality of teachers' work, fixing highly qualified specialists in the university and attracting new ones, which ultimately makes it difficult to ensure the high quality of the educational process.

The main problem at this stage is to find and retain the cadres, who were firstly practitioners, and secondly they knew the theory well. If the expert is highly qualified, then it is easier for him to go to another enterprise. The absence of an acceptable mechanism for motivating employees' labor leads to the leakage of qualified personnel in many universities. The material reward for professional success should be systematic and based on clear objective criteria. Even successful universities are constantly experiencing difficulties associated with the care of literate and enterprising professionals. This indicates a lack of elaboration of the methodology for motivating their professionalism. If this problem is not relevant for companies with a low level of specialization of labor, since the replacement of a departed specialist can be prepared in a short time, then for innovative and other organizations (to which universities belong) with a high level of specialization, the solution of this problem is of vital importance. The drain of qualified personnel for them turns into a real catastrophe.

Low motivation is characteristic of many large classical state universities. The reasons for this are in their specific self-sufficiency, relatively low level of influence of competitive factors of the environment on them and a clearly expressed distribution of decision-making authority in these universities, which often manifests itself in the strong influence of collegiate management bodies.

Administrative methods are oriented toward such motives of behavior as the conscious necessity of labor discipline, the sense of duty, the desire of a person to work in a certain organization, and so on. These methods of influence are distinguished by the direct nature of the impact: any regulatory or administrative act is subject to mandatory enforcement. Administrative methods are characterized by their compliance with legal norms in force at a certain level of management, as well as acts and orders of higher management bodies.

There are four main ways of administrative influence:

1. administrative effects;
2. Liability and penalties;
3. disciplinary liability and penalties

#### 4. administrative responsibility.

Organizational impacts are based on the preparation and approval of internal regulatory documents that regulate the activities of personnel of a particular enterprise. These include the articles of association of the enterprise or organization, the collective agreement between the administration and the workforce, the rules of the internal labor schedule, the organizational structure of management, the staffing of teachers and maintenance personnel, regulations on structural divisions, job descriptions of employees and the organization of workplaces. These documents (except the charter) can be issued in the form of standards of the organization and must be put into effect by the order of the rector. These documents are mandatory for all employees, and their non-compliance entails the application of disciplinary sanctions.

The regulatory actions are aimed at achieving the management objectives set, compliance with internal regulations or maintaining the management system of the university in the specified parameters through direct administrative regulation. Known methods of administrative influence include orders, orders, instructions, instructions, target planning, labor standardization, coordination of work and control of execution.

Employees of higher educational institutions of Germany can conclude contracts of a contract for the implementation of developments with enterprises and entrepreneurs, have grants, thereby attracting additional resources to the university and providing additional income to themselves. The status of the professor is honorable, his income allows you to feel confident in the "middle class". The universities do not experience any difficulties with the staffing of teaching staff, on the contrary, there are practically unemployed doctors wishing to preach law or economic discipline.

In the teaching environment there is such a phenomenon as underemployment. The research materials obtained in the study of the qualitative composition of the management personnel of some US universities show.

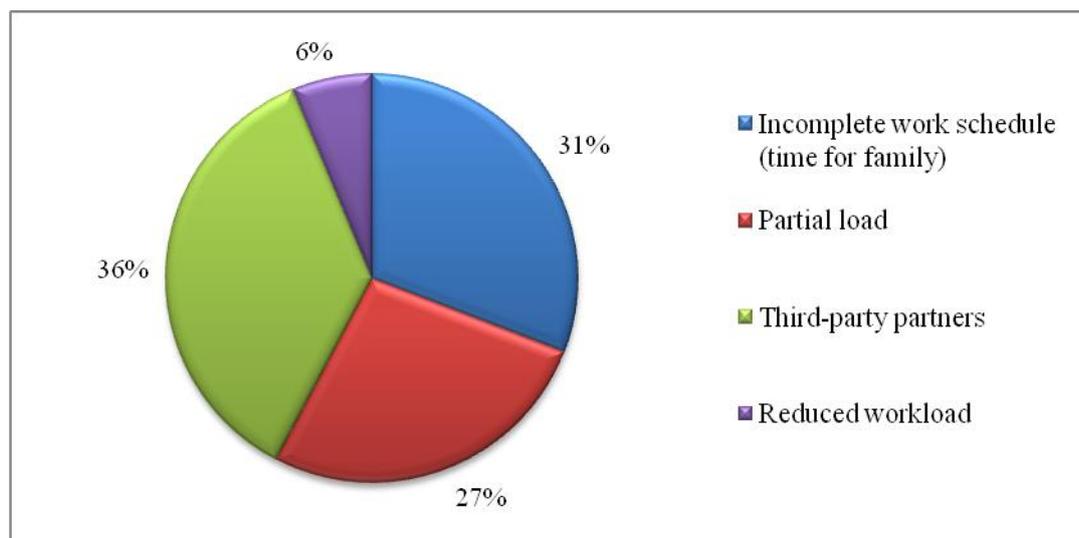


Figure 5 – Employment of management personnel of some US universities.

The diagram shows that 54% of American employees prefer an incomplete work schedule, which allows them to free up time for the family. This corresponds to the gender composition of this group: 45% are women. However, a significant part of the employees (47%) have to be content with partial load, since they can not get a permanent place of work. The largest part works by third-party compatriots (63%) in order to obtain additional earnings, and only a very small number (11%) goes to a reduced workload to complete scientific research. The situation of incomplete work is also observed in the universities of Great Britain. According to the report of the union of the personal of the higher school of Great Britain, about half of university teachers work hourly. In many universities, the salaries of such teachers are below the minimum wage. The average rate of an employee does not exceed € 18.6 per hour and does not take into account the time spent preparing for classes and testing students' knowledge; Personal time of the employee, which he is forced to spend on various meetings, meetings of the departments and other events. There is a situation in which the hourly worker, performing the same amount of work as a staff member, gets almost 3 times less – € 6,000 a year, in contrast to a full-time teacher whose salary is € 18,000. But the problem is not only the level of pay . For example,

teachers – hourly students do not have the opportunity for a scientific career, promotion, because the administration of the institution refers to them differently than to full–time teachers. According to experts, the quality of teaching suffers from the fact that the teacher–hourly is constantly in de–milled state, because he is not sure of the extension of his contract. Thus, teachers – hourly in high schools of Great Britain – do not receive remuneration for the quality of teaching and a responsible approach to work. The historical education system in France has developed as a state, spending on national education accounts for approximately 23% of the state budget. The structure of higher educational institutions of France includes universities, higher schools and universities, which are under the authority of individual ministries. A characteristic feature of higher education in France is the legally fixed mandatory participation of business in financing the training of professional personnel by paying an education tax (0.5% of the company's total wage fund). Frequent universities have never played a significant role in the higher education system of France, 14% of students study there. The state can finance private institutions of higher education, however, in order to receive funding, the state should monitor the educational process and teaching staff. The cadre policy in higher education is exclusively governed by the government. All full–time employees of higher education are civil servants and are hired by the Ministry of Education, which assigns rates to university staff. Academic personality is divided into several categories, including professors – 25% of the total number, 40% – lecturers and 17% teachers. Professors and lecturers have a doctorate. Salary of full–time employees makes up about 70% of all government spending on higher education. Summing up, the prestige of teaching in the educational institutions of the United States, Germany and France consists of a high level of remuneration, social security, importance and prestige in the society of the profession of the teacher, evaluation of its work by students, colleagues and the state. The opportunity to benefit, giving their knowledge, skills and ability to navigate in the current situation, motivates the personnel of higher educational institutions of foreign countries to achieve high results not only in the field of education but also in the field of scientific research.

With the similarity of the main criteria for assessing activities, there are differences in the payment and incentives for the work of management personnel of foreign and Russian universities, the personnel policy of educational institutions, the qualitative composition of the teaching staff, and so on.

## List of sources used

1. Daraban C. M, Cojocaru G, Ifrim, L. PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND SPECIALIZATION PROGRAMS DELIVERED BY UNIVERSITIES QUALITY DEVELOPMENT: LEARNING BY CONCEPTS METHOD Conference: 6th International Seminar on the Quality Management in Higher Education. S. .: 411–413
2. Fernandez–Alles M. L., Dianeze–Gonzalez J. P., Franco–Leal N. EDULEARN15: 7TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION AND NEW LEARNING TECHNOLOGIES. Conference: 7th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN) Conference: 7th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN). Ctp .: 1664–1670. 2016
3. Hruby, Miroslav. SUPPORTING ELEMENTS FOR REQUIRED SCIENTIFIC OUTCOMES AT A UNIVERSITY DEPARTMENT. EFFICIENCY AND RESPONSIBILITY IN EDUCATION 2014. Page: 235–240
4. Nurakhmetova L., Shakirova S. Motivation for Research and Job Satisfaction of the University Staff: Are They Interconnected PROCEEDINGS OF THE 7TH EUROPEAN CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL (ECIC 2015)
5. Turk K. PERFORMANCE MANAGEMENT OF ACADEMIC STAFF AND ITS EFFECTIVENESS TO TEACHING AND RESEARCH – BASED ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN UNIVERSITIES. TRAMES–JOURNAL OF THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES. Tom: 20. Pages: 17–36. 2016.
6. Vyzhigin A. 2016 INTERNATIONAL CONFERENCE EDUCATION ENVIRONMENT FOR THE INFORMATION AGE (EEIA–2016). Conference: International Conference on Education Environment for the Information Age (EEIA). Series of books: SHS Web of Conferences Volume: 29. From 115–128. 2017
7. Akvazba E.O., Medvedev P.S. Motivation of the work of pedagogical workers as a factor of effective management of the educational organization //

Modern problems of science and education. – 2015. – No. 1–1 .; URL: <https://science–education.ru/en/article/view?id=18608> (date of circulation: 09/03/2017).

8. Akimova O. In America, the main motivator is money, in Europe – career growth, in Russia – creative self–realization // Personnel management. – 2014. – No. 14 (144), – p. 19.

9. Belyakov SA, Belyakov NS, Klyachko TL Analysis and assessment of the economic stability of universities. – Moscow: MAX Press, 20016. – 193 p.

10. Borisova E. Individual approach to staff motivation (Based on the materials of the conference "Enterprise Management: Personnel Motivation System") // Personnel–MIX. – 2013. – No. 2.

11. Borisova E. Individual approach to staff motivation (Based on the materials of the conference "Enterprise Management: Personnel Motivation System") // Personnel–MIX. – 2014. – No. 2.

12. Borisova NK About the possibility of using rating incentive systems in the implementation of an effective contract // Information technologies in management and economics. 2016. № 2. Access mode: <http://itue.ru/?p=1194>. 2. Rating of the best universities in Russia – 2016 / Expert RA [http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz\\_2016/](http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2016/).

13. Foreign and Russian experience in personnel motivation management / I.Vardanyan. – "Human Resources", 2011, N 3.

14. Ivanova S. Corporate culture is an effective means of motivating employees. // Staff service. – M .: 2016, No. 9

15. Ilyin EP Motivation and motives. – St. Petersburg: Peter, 2014, p.29.

16. Kuvaldina, T.B. Expenses of employers on payment of remuneration to employees [Text] / T.B. Kuvaldina // Audit records. – 2015. – No. 2. – P.21–30.

17. Kurbatova MV An Effective Contract in the Higher Education System of the Russian Federation: Theoretical Approaches and Features of Institutional Design [Electronic resource] / MV Kurbatova, SN Levin // Journal of Institutional Studies. 2013. Vol. 5. No. 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyy–kontrakt–v–>

sisteme–vysshego–obrazovaniya–rf–teoretiche–skie–podhody–i–osobennosti–  
institutsionalnogo–proektirovaniya # Ixzz2ywlDHi00 (date of circulation:  
16/04/2017).

18. Leontyev DA Human life and the problem of needs // Psychological  
journal. – 2015. – No. 2.

19. Maslow A. Motivation and personality. – СПб.: Eurasia, 1999.

20. Meskon M.H., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management:  
Trans. With the English. – Moscow: "The Case", 1992.

21. Ministry of Education and Science of the Russian Federation. URL: <http://5top100.ru/universities/> (circulation date April 19, 2017)

22. Mikhaleva OM Personnel policy in the sphere of higher professional  
education // Proceedings of the IV International scientific conference of young  
scientists, graduate students and students "Youth and Economics". T.II. Yaroslavl,  
JAFEI, 2007. P. 182–184. (0.2 bp).

23. Mikhaleva OM Methodological foundations of the organization of labor  
of university teachers // Vestnik INZHEKONA. Series: The Economy, 2008. № 3  
(22). Pp. 414–417. (0.5 bp).

24. Mikhaleva OM, Kireeva V.P. Experience and problems of stimulating the  
work of the management staff of the university // A modern approach to current  
issues: A collection of articles by applicants, graduate students and doctoral students /  
Under the general. Ed. M.V. Retivov, T.A. Nikolaeva. Bryansk: Publishing house of  
BSU, 2017. pp. 121–126. (0.5 / 0.3 bp).

25. Official site of Tomsk Polytechnic University. List of institutes. URL:  
<https://tpu.ru/university/structure/institute> (circulation date 15.05.2017)

26. Resolution of the Government of the Russian Federation of March 16,  
2013, No. 211 "On measures of state support for the leading universities of the  
Russian Federation in order to increase their competitiveness among the world's  
leading scientific and educational centers" (as amended on December 30, 2013).  
URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (reference date is March 30, 2017).

27. Putin VV Construction of justice. Social policy for Russia [Electronic resource] // The site of the newspaper "Komsomolskaya Pravda". URL: <http://www.kp.ru/daily/3759/2807793/> (date of circulation: 16.02.2017).

28. Raitskaya L. Why do universities need an effective contract? [Electronic resource] / L.Raitskaya // MGIMO site. URL: <http://www.mgimo.ru/news/experts/document249763.phtml> (date of circulation: 04/16/2017).

29. Rozovski G. Research Universities: American Exclusiveness? Issues of education. – 2015. – № 2. – P. 8–19. Methodological approaches to compiling the rating of Russian universities by the version of the rating agency "Expert RA". URL: [http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz\\_2016/](http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2016/) / (date of circulation on 19.10.2016).

30. Rochov KV Review of the main results of the formation of an effective system of material incentives for the colleges of the university // Resources of the European North. Technology and economics of development.2015. No. 1. P. 68–83. Access mode: <http://resteo.ru/rochev-1/>.

31. Book series: Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. Стр .: 286–297. 2015

32. Top–100 Russian universities from RA "Expert" URL: <http://expert.ru/ratings/top-100-rossijskih-vuzov-ot-ra-ekspert/>(date of circulation 9.05.2017)

33. N.N. Trenev. The enterprise and its structure: Diagnostics. Control. Wellness: A textbook for high schools. – М .; Publishing house "Prior", 2015.

34. Decree of the President of Russia of May 7, 2012 No. 599 "On Measures for the Realization of State Policy in Education and Science". URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/396483/> (circulation date is March 19, 2017).

35. Human resource management: a textbook: Per. With the English. [Text] / Torrington D., Hall L., Taylor S. – М: Case and Service, 2013. – 750s.

36. Khalin V.G. Systems of remuneration and academic contracts for professors of the University of California at Los Angeles and St. Petersburg State University, Vestn. S.–Petersburg. Un. Ser. 5: The Economy. – 2013. – Issue. 3. – P. 95–109.

37. Tsvetaev V. Motivation of hired labor in different situations // Personnel–MIX. – 2013. – No. 3 (10).

38. Shchukin V. "Problem field", or why motivational representations of managers and personnel do not coincide // Man and Labor. – 2015. – № 6.

39. Yudkevich M.M. The Russian academic profession and the construction of world–class universities. URL: <http://www.strana–oz.ru/2013/4/rossiyskaya–akademicheskaya–professiya–i–postroenie–peredovyh–universite–tov> (circulation date is March 19, 2017).

40. Yavdachenko AS, On the influence of the system of motivation of sales representatives on the efficiency of the sales department of the distribution company// Management in Russia and abroad. – 2015. – No. 3, – p.97.

## Приложение В

(справочное)

Примерная форма  
эффективного контракта(эффективного договора) с работником

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(город, населенный пункт)

\_\_\_\_\_  
(наименование учреждения в соответствии с уставом)

В

лице

\_\_\_\_\_  
(должность, ф.и.о.)

действующего

на

основании

\_\_\_\_\_  
(устав, доверенность)

именуемый в дальнейшем «Работодателем», с одной стороны, и

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

именуемый(ая) в дальнейшем «Работником», с другой стороны (далее – стороны), заключили настоящий трудовой договор о нижеследующем:

### **I. Общие положения**

1. По настоящему трудовому договору работодатель предоставляет работнику работу \_\_\_\_\_ по

\_\_\_\_\_  
(наименование должности, профессии или специальности с указанием квалификации),

а работник обязуется лично выполнять следующую работу в соответствии с условиями настоящего трудового договора:

\_\_\_\_\_  
(указать конкретные виды работ, которые работник должен выполнять по трудовому договору)

2. Работник \_\_\_\_\_ принимается на \_\_\_\_\_ работу:

*(полное наименование филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения работодателя, если работник принимается на работу в конкретные филиал, представительство или иное обособленное структурное подразделение работодателя с указанием его местонахождения)*

3. Работник осуществляет работу в структурном подразделении работодателя

---

*(наименование необособленного структурного подразделения)*

4. Работа у работодателя является для работника: \_\_\_\_\_

*(основной, по совместительству)*

5. Настоящий трудовой договор заключается на:

---

*(неопределенный срок, определенный срок (указать продолжительность), на время выполнения определенной работы с указанием причины (основания) заключения срочного трудового договора в соответствии со статьей 59 Трудового кодекса Российской Федерации)*

6. Настоящий трудовой договор вступает в силу с "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

7. Дата начала работы "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

8. Работнику устанавливается срок испытания продолжительностью \_\_\_\_\_ месяцев (недель, дней) с целью проверки соответствия работника поручаемой работе.

## **II. Права и обязанности работника**

9. Работник имеет право на:

- а) предоставление ему работы, обусловленной настоящим трудовым договором;
- б) обеспечение безопасности и условий труда, соответствующих государственным нормативным требованиям охраны труда;
- в) своевременную и в полном объеме выплату заработной платы, размер и условия получения которой определяются настоящим трудовым договором, с учетом квалификации работника, сложности труда, количества и качества выполненной работы;
- г) иные права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации, настоящим трудовым договором.

10. Работник обязан:

- а) добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него пунктом 1 настоящего трудового договора;
- б) соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у работодателя, требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- в) соблюдать трудовую дисциплину;
- г) бережно относиться к имуществу работодателя, в том числе находящемуся у работодателя имуществу третьих лиц, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества, и других работников;
- д) незамедлительно сообщать работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя, в том числе

находящемуся у работодателя имуществу третьих лиц, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества, имуществу других работников.

### **III. Права и обязанности работодателя**

11. Работодатель имеет право:

- а) требовать от работника добросовестного исполнения обязанностей по настоящему трудовому договору;
- б) принимать локальные нормативные акты, в том числе правила внутреннего трудового распорядка, требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- в) привлекать работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами;
- г) поощрять работника за добросовестный эффективный труд;
- д) иные права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации и настоящим трудовым договором.

12. Работодатель обязан:

- а) предоставить работнику работу, обусловленную настоящим трудовым договором;
- б) обеспечить безопасность и условия труда работника, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;
- в) обеспечивать работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;
- г) выплачивать в полном размере причитающуюся работнику заработную плату в установленные сроки;
- д) осуществлять обработку и обеспечивать защиту персональных данных работника в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- е) знакомить работника под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью;
- ж) исполнять иные обязанности, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и настоящим трудовым договором.

### **IV. Оплата труда**

13. За выполнение трудовых обязанностей, предусмотренных настоящим трудовым договором, работнику устанавливается заработная плата в размере:

- а) должностной оклад, ставка заработной платы \_\_\_\_\_ рублей в месяц;
- б) работнику производятся выплаты компенсационного характера:

Наименование выплаты	Размер выплаты	Фактор, обуславливающий получение выплаты

в) работнику производятся выплаты стимулирующего характера:

Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Периодичность выплаты	Размер выплаты

14. Выплата заработной платы работнику производится в сроки и порядке, установленном трудовым договором, коллективным договором и правилами внутреннего трудового распорядка.

15. На работника распространяются льготы, гарантии и компенсации, установленные законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, коллективным договором и локальными нормативными актами.

#### **V. Рабочее время и время отдыха**

16. Работнику устанавливается следующая продолжительность рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку)

\_\_\_\_\_.

*(нормальная, сокращенная, неполное рабочее время)*

17. Режим работы (рабочие дни и выходные дни, время начала и окончания работы) определяется Правилами внутреннего трудового распорядка либо настоящим трудовым договором.

18. Работнику устанавливаются следующие особенности режима работы

\_\_\_\_\_.

*(указать)*

19. Работнику предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью \_\_\_\_\_ календарных дней.

20. Работнику предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью \_\_\_\_\_ в связи

\_\_\_\_\_.

*(указать основание установления дополнительного отпуска)*

21. Ежегодный оплачиваемый отпуск (основной, дополнительный) предоставляется в соответствии с графиком отпусков.

**VI. Социальное страхование и меры социальной поддержки работника, предусмотренные законодательством, отраслевым соглашением, коллективным договором, настоящим трудовым договором**

22. Работник подлежит обязательному социальному страхованию в соответствии с законодательством Российской Федерации.

23. Работник имеет право на дополнительное страхование на условиях и в порядке, \_\_\_\_\_ которые \_\_\_\_\_ установлены

---

*(вид страхования, наименование локального нормативного акта)*

24. Работнику предоставляются следующие меры социальной поддержки, предусмотренные законодательством Российской Федерации, законодательством субъектов Российской Федерации, отраслевым соглашением, коллективным договором, настоящим трудовым договором (указать):

---

**VII. Иные условия трудового договора**

25. Работник обязуется не разглашать охраняемую законом тайну (государственную, коммерческую, служебную и иную тайну), ставшую известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей.

С перечнем информации, составляющей охраняемую законом тайну, работник должен быть ознакомлен под роспись.

26. Иные условия трудового договора \_\_\_\_\_.

**VIII. Ответственность сторон трудового договора**

27. Работодатель и работник несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение взятых на себя обязанностей и обязательств, установленных законодательством Российской Федерации, локальными нормативными актами и настоящим трудовым договором.

28. За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, к работнику могут быть применены дисциплинарные взыскания, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации.

**IX. Изменение и прекращение трудового договора**

29. Изменения могут быть внесены в настоящий трудовой договор: по соглашению сторон, при изменении законодательства Российской Федерации в части, затрагивающей права, обязанности и интересы сторон, по инициативе сторон, а также в других случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

30. При изменении работодателем условий настоящего трудового договора (за исключением трудовой функции) по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, работодатель обязан

уведомить об этом работника в письменной форме не позднее чем за 2 месяца (статья 74 Трудового кодекса Российской Федерации).

О предстоящем увольнении в связи с ликвидацией учреждения, сокращением численности или штата работников учреждения работодатель обязан предупредить работника персонально и под роспись не менее чем за 2 месяца до увольнения (статья 180 Трудового кодекса Российской Федерации).

31. Настоящий трудовой договор прекращается по основаниям, установленным Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами. При расторжении трудового договора работнику предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

#### **Х. Заключительные положения**

32. Трудовые споры и разногласия сторон по вопросам соблюдения условий настоящего трудового договора разрешаются по соглашению сторон, а в случае недостижения соглашения рассматриваются комиссией по трудовым спорам и (или) судом в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

33. В части, не предусмотренной настоящим трудовым договором, стороны руководствуются законодательством Российской Федерации.

34. Настоящий трудовой договор заключен в 2 экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу.

Один экземпляр хранится у работодателя, второй – у работника.

<b>РАБОТОДАТЕЛЬ</b>	<b>РАБОТНИК</b>
(наименование организации)	(ФИО)
Адрес (место нахождения)	Адрес места жительства
ИНН	Паспорт (иной документ, удостоверяющий личность) серия, N, кем выдан, дата выдачи
(должность) (подпись)	(ФИО) (подпись)

Работник получил один экземпляр настоящего трудового договора

---