

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НПР ВУЗА

УДК 331.221

Андрей Евгеньевич Шкляев,
к.э.н., доцент, доцент кафедры управления инновациями РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Эл. почта: shae@bk.ru

Валентина Васильевна Павлова,
к.э.н., ведущий научный сотрудник научной школы «Управление человеческими ресурсами» РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Тел.: 8 (499) 237-92-00
E-mail: vvpavlova@gmail.com

Статья посвящена проблеме формирования эффективной системы оплаты труда научно-педагогических работников вуза. Дается характеристика различным системам оплаты труда преподавателей российских высших учебных заведений. Сформулированы отдельные предложения по повышению эффективности системы оплаты труда НПР вуза. Предлагаемая авторами система оплаты труда позволяет увязать объем заработной платы каждого конкретного преподавателя или сотрудника с результатами работы учебного заведения в целом и его личным трудовым вкладом в частности.

Ключевые слова: система оплаты труда, фонд оплаты труда, система стимулирования, заработная плата, системы мотивации трудовой деятельности, учебная нагрузка.

Andrey E. Shklyayev,
Candidate of economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovation of Plekhanov Russian University of Economics
E-mail: shae@bk.ru

Valentina V. Pavlova,
Candidate of economic Sciences, leading researcher of HR Management Scientific School of Plekhanov Russian University of Economics
Tel.: 8 (499) 237-92-00
E-mail: vvpavlova@gmail.com

IMPROVEMENT OF SYSTEM OF COMPENSATION OF NPR OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION

The article is devoted to the problem of formation of effective system of remuneration of scientific and pedagogical staff of the University. The characteristic of different systems of remuneration of teachers of Russian higher educational institutions. Formulated some proposals for improving the effectiveness of the remuneration system of the NRP of the University. The suggested remuneration system makes it possible to relate the amount of salary of each individual teacher's or employee's performance with educational institutions in General and his personal labour contribution in particular.

Keywords: wage system, the wage Fund, the system of incentive wage, systems of motivation of labour activity, academic workload.

В настоящее время система оплаты преподавателей большинства российских высших учебных заведений имеет целый ряд существенных недостатков, искажающих мотивацию персонала и ориентирующих его трудовое поведение не на эффективный результат профессиональной деятельности, а на формирование хороших отношений с администрацией университета. Основными ее слабыми местами являются следующие моменты:

- она является полностью непрозрачной, что приводит к различным негативным слухам и домыслам об объеме материальных вознаграждений отдельных работников, которые отрицательно влияют на качество труда преподавателей и их отношение к политике, проводимой администрацией вуза;

- в ней очень часто отсутствует какая-либо логическая связь между размером единовременных стимулирующих надбавок и конкретными результатами трудовой деятельности каждого преподавателя;

- размеры персональных надбавок администрацией вуза устанавливались, как правило, долгие годы произвольно, исходя из субъективных предпочтений в разные периоды работы каждого преподавателя или сотрудника. Они не соответствуют сложившимся реалиям работы организации, имеют зачастую большую клановую составляющую, что разлагающе действует на качество труда персонала в целом и т. п.

Все вышеизложенное формирует в любом высшем учебном заведении нездоровый социально-психологический климат и не способствует эффективному течению трудового процесса. Как следствие, это вызывает пассивное неприятие всех управленческих решений, принимаемых администрацией вуза. Подобная ситуация не может быть долгое время стабильной во времени и обычно приводит либо к стихийным или организованным акциям неповиновения, либо к уходу из образовательного учреждения наиболее квалифицированных специалистов с соответствующими негативными последствиями для вуза в целом.

Для реализации в вузе эффективной системы стимулирования прежде всего необходимо учитывать специфику трудовой деятельности в сфере образования и специфику учебно-воспитательного процесса.

Труд преподавателя высшей школы можно характеризовать как труд высокой сложности, который сочетает в себе преподавательскую, научную, воспитательную и организационную деятельность. Изменения, которые произошли в системе оплаты труда работников высшей школы, должны учитывать не только объем выполняемых работ, но и их специфику.

Выступая на X съезде ректоров (30 сентября 2014 г.) Президент РФ В.В. Путин обратил внимание и на такую деталь, как повышение социального статуса преподавателей ВУЗов, в частности пересмотр величины их заработной платы, которая должна превышать вдвое средний уровень по региону – эта работа планируется завершиться к началу 2018 г. Таким образом, новая система оплаты труда в вузах должна предусматривать возможность разработки каждым вузом своего подхода для повышения стимулирующей роли заработной платы, путем оптимизации распределения средств фонда оплаты труда. Это тем более необходимо в условиях объединения ВУЗов, где эти подходы различаются.

Цель предлагаемой системы оплаты труда – увязать объем заработной платы каждого конкретного преподавателя или сотрудника с результатами работы учебного заведения в целом и его личным трудовым вкладом в частности. Это даст возможность сформировать у персонала

установки на расширение трудовых функций, а не на их минимизацию, что имеет место в настоящее время практически в любом вузе нашей страны.

Рекомендуемая система позволяет более точно прогнозировать возможности учебного заведения в части материального стимулирования труда персонала на учебный год, так как все выплаты в ее рамках, которые носят социальный и им подобный характер, производятся из общей суммы средств, выделяемых каждому структурному подразделению.

Система исключает заинтересованность преподавателей в увеличении доли бюджетных мест, выделяемых по каждой специальности, потому что при ее последовательном применении высокий удельный вес студентов-бюджетников в общем объеме приема автоматически приводит к снижению средней оплаты труда преподавателей.

По итогам успешного приема более эффективно работающие в этой области факультеты и выпускающие кафедры в течение предстоящего учебного года будут получать больше средств на оплату труда своего персонала, что даст возможность организовать реальное материальное поощрение отдельных работников, наиболее активно участвующих в привлечении абитуриентов для обучения в университете на договорной основе.

Система делает крайне невыгодными по отношению к оплате труда преподавателей такие варианты решений, как искусственное завышение платы за обучение или, наоборот, ее занижение в целях создания видимости успешной работы по приему за счет большей доли студентов-договорников при демпинговой политике позиционирования на рынке образовательных услуг отдельных специальностей, лицензированных в вузе.

Рассмотрим предлагаемые принципы распределения фонда оплаты труда по структурным подразделениям высшего учебного заведения.

Фонд оплаты труда (далее – ФОТ_у) по вузу фиксируется на предстоящий календарный год решением

Ученого совета в виде процента к общему объему финансовых поступлений и затем корректируется после уточнения фонда оплаты труда по каждому конкретному структурному подразделению.

Сверх фонда оплаты труда в вузе необходимо создать специальный фонд для стимулирования выпуска учебно-методической литературы через издательство высшего учебного заведения. Его следует формировать согласно утвержденному плану издания на текущий календарный год по установленным вузом нормативам.

Каждая кафедра получает на текущий учебный год свой объем средств на оплату труда в абсолютной сумме ФОТ_к согласно расчету, сделанному по формуле:

$$\text{ФОТ}_k = \frac{(\text{ФОТ}_y - \text{ФОТ}_p - \text{ФОТ}_d - \text{ФОТ}_{\text{пр}}) \cdot \text{Ч}_k}{\text{Ч}_y}, \quad (1)$$

где ФОТ_у – фонд оплаты труда вуза;
 ФОТ_р – фонд оплаты труда работников ректората;
 ФОТ_д – фонд оплаты труда персонала деканатов;
 ФОТ_{пр} – фонд оплаты труда работников прочих структурных подразделений;
 Ч_к – объем учебной нагрузки кафедры;
 Ч_у – общий объем учебной нагрузки всех кафедр университета.

Подобный подход к формированию ФОТ кафедры не содержит в себе угрозу попыток искусственного расширения выделяемых подразделению учебных часов, так как рост ФОТ будет неизбежно сопровождаться ростом численности преподавателей кафедры. Основным материальным мотиватором трудовой деятельности работников является не увеличение общего фонда оплаты их труда, а получаемая ими средняя заработная плата, которая при механическом увеличении учебной нагрузки не должна расти.

По итогам набора студентов, аспирантов, докторантов и соискателей по состоянию на 1 декабря текущего года производится коррекция ФОТ на предстоящий календарный год тех структурных подразделений, ко-

торые непосредственно могут влиять на результаты набора (факультеты и выпускающие кафедры) согласно ниже приведенному алгоритму:

$$\text{ФОТ}_1 = \text{ФОТ}_k \cdot \frac{K_1}{K_0}, \quad (2)$$

где ФОТ₁ – доводимый до структурного подразделения фонд оплаты труда;

ФОТ_к – фонд оплаты труда кафедры, рассчитанный на основе формулы (1);

K₁ – коэффициент эффективности приема по данному структурному подразделению;

K₀ – коэффициент эффективности приема по университету в целом.

Показатель K₁ рассчитывается по формуле:

$$K_1 = \frac{\Phi_1}{\text{Ч}_1}, \quad (3)$$

где Φ₁ – сумма финансовых поступлений в университет по итогам приема докторантов, аспирантов, соискателей и студентов по специальностям, соответствующим профилю выпускающей кафедры;

Ч₁ – общая численность всех обучающихся, включая бюджетников, по профилю кафедры.

Показатель K₀ рассчитывается аналогичным путем в целом по университету. Для структурных подразделений университета, не связанных с приемом, K₁ = K₀.

Из кафедрального фонда оплаты труда ФОТ₁ вычитается его составная часть, равная сумме базовых окладов преподавателей ФОТ_{min}, установленных для государственных вузов с учетом надбавок за ученую степень и звание (постоянный компонент заработной платы). В состав постоянного компонента включаются фиксированные надбавки для заведующего кафедрой и его заместителей (S). Кроме того, из величины ФОТ₁ вычитается фонд ректора (R), который должен составлять не менее 10% от величины ФОТ₁. Алгоритм расчета приведен ниже:

$$H = \text{ФОТ}_1 - \text{ФОТ}_{\text{min}} - S - R, \quad (4)$$

где H – надбавка кафедры к базовой заработной плате в абсолют-

ной величине, конкретный размер которой формируется по остаточному принципу.

Подобный трехкомпонентный подход к формированию ФОТ кафедры дает возможность за счет постоянного компонента оплаты труда снизить уровень синдрома неустойчивости, который обычно снижает эффективность труда в любой организации, где заработная плата формируется на основе различных вариантов сделанных расценок. Параметр H позволяет увеличить уровень управляемости кафедрой, так как ее заведующий может реально влиять на объемы материальных вознаграждений, получаемых ее членами. Параметр R необходим для формирования механизма управления трудовым поведением преподавателей кафедры со стороны ректората. Его наличие будет способствовать развитию мотивации работников к выполнению трудовых функций, необходимых университету в целом, что не позволит им замыкаться на достижении локальных целей функционирования и развития кафедры.

Трудовая деятельность каждого преподавателя оценивается в условных баллах, которые рассчитываются с учетом реальной трудоемкости каждого вида работ. А после апробации расчета может быть следующий алгоритм: каждый вид учебной, методической и научной нагрузки оценивается в часах по нормам индивидуального учебного плана. Для всех видов нагрузки устанавливаются коэффициенты трудоемкости (например, лекционные часы умножаются на коэффициент 4, практические и семинарские занятия – на 3 и т. п.). Соответствующим образом в часах, согласно установленным нормативам, оценивается выполнение работ по второй половине дня. В итоге можно рассчитать эффективность работы каждого преподавателя на планируемый период в условных часах.

На первом этапе внедрения новой системы оплаты труда было бы желательным использовать единую схему их расчета для всех кафедр вуза. Разработку алгоритма их расчета рациональнее передать в компетенцию каждой конкретной кафедры, чтобы

учесть специфику ее деятельности и наиболее приоритетные проблемы.

Конкретный размер годовой заработной платы каждого преподавателя Z_1 рассчитывается согласно алгоритму:

$$Z_{i_1} = Z_2 + H \cdot \frac{M}{\sum M}, \quad (5)$$

где Z_2 – постоянная компонента заработной платы преподавателя;

M – индивидуальные условные часы преподавателя;

$\sum M$ – сумма индивидуальных условных часов всех преподавателей кафедры.

Конкретный размер месячной системы оплаты труда устанавливается каждому работнику кафедры на один календарный год с 1 января по 31 декабря. Однако в зависимости от отношения к труду каждого работника заведующий кафедрой имеет право один раз в квартал проводить коррекцию персональных окладов преподавателей и сотрудников в пределах общей суммы имеющихся в его распоряжении средств.

Заведующий кафедрой и его заместители получают заработную плату по той же системе, как и все преподаватели кафедры, плюс установленные им надбавки за выполнение административных функций. Все выплаты социального характера, а также персональные надбавки к заработной плате, устанавливаемые заведующим кафедрой, производятся из ФОТ кафедры согласно решению, принятому на ее заседании. Это положение предполагает отмену всех существующих во многих вузах персональных надбавок и их новое утверждение по каждой кафедре отдельно согласно принятому ее членами коллективному решению.

Исходя из вышеизложенного можно предложить некоторые дополнения к предлагаемой схеме оплаты труда преподавателей российских ВУЗов, которые на первом этапе могут быть не учтены, но в дальнейшем имеет смысл их использовать.

Во-первых, следует вывести учебную нагрузку по аспирантуре и докторантуре за пределы штатного расписания. Это позволит квалифицированным специалистам уделять больше внимания работе со студен-

тами и даст им дополнительный источник доходов, что снизит их мотивацию к работе по совместительству за пределами учебного заведения. Кроме того, во многом отпадет необходимость привлечения к учебной работе внештатных совместителей и преподавателей-почасовиков

Во-вторых, если ставки почасовой оплаты за работу с аспирантами и соискателями сделать невысокими, а по бюджетной форме обучения – очень низкими, это исключит заинтересованность научных руководителей в присутствии на кафедре виртуальных соискателей ученой степени. Для материальной компенсации этой учебной нагрузки следует ввести достаточно высокие премии научным руководителям по факту реальной защиты диссертации, что усилит их мотивацию к работе с соискателями ученой степени и повысит уровень защищаемости.

Таким образом, новая система оплаты труда должна предусматривать возможность разработки каждым вузом своего подхода для повышения стимулирующей роли заработной платы путем оптимизации распределения средств фонда оплаты труда. Изложенная авторами концепция оплаты труда преподавателей и сотрудников кафедры не содержит в себе конкретные нормативы, которые в случае ее практической реализации необходимо будет определить исходя их финансовых возможностей конкретного вуза. Она является лишь первым этапом создания оптимальной системы мотивации трудовой деятельности персонала высшего учебного заведения и требует обязательной конкретизации с учетом особенностей каждого структурного подразделения.

Литература

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2008.
2. Разумов А. А., Ермаков Д. Н. Формирование новых подходов к характеристике социально-экономической сущности категории «заработная плата» // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 5 (71). – С. 103–114.

3. Руденко Г. Г., Павлова В. В. Повышение эффективности трудовой деятельности персонала на основе его оценки // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – № 2. – С. 23–30.

4. Федченко А. А. Мотивационный механизм и вознаграждение персонала современной организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2010. – № 1. – С. 15–23.

5. Ощепков А. Ю. Межрегиональная дифференциация в заработной плате / Ощепков А. Ю. // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2010. – № 1. – С. 36–44.

6. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование /

Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабджан. – М.: Юрайт, 2015. – 444 с.

References

1. Armstrong M. Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami: per. s angl. – М.: Infra-M, 2008.

2. Razumov A. A., Ermakov D. N. Formirovanie novyh podhodov k karakteristike social'no-jekonomicheskoy sushnosti kategorii «zarabotnaja plata» // Vestnik Rossijskogo jekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plehanova. – 2014. – № 5 (71). – С. 103–114.

3. Rudenko G. G., Pavlova V. V. Povyshenie jeffektivnosti trudovoj dejatel'nosti personala naosnove ego

ocenki // Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti. – 2013. – № 2. – С. 23–30.

4. Fedchenko A. A. Motivacionnyj mehanizm i voznagrashdenie personala sovremennoj organizacii // Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti. – 2010. – № 1. – С. 15–23.

5. Oshhepkov A. Ju. Mezhtseional'naja differenciacija v zarabotnoj plate / Oshhepkov A. Ju. // Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti. – 2010. – № 1. – С. 36–44.

6. Odegov, Ju. G. Kadrovaja politika i kadrovoe planirovanie / Ju. G. Odegov, M. G. Labdzhan. – М.: Jurajt, 2015. – 444 с.