

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА

### **Титовский Александр Викторович**

кандидат биологических наук, доцент кафедры физического воспитания РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: avtitovskiy@yandex.ru

### **Кондраков Геннадий Борисович**

заведующий кафедрой физического воспитания РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Kondrakov.GB@rea.ru

### **Макаренкова Татьяна Ивановна**

мастер спорта, старший преподаватель кафедры физического воспитания РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: 89152533625@mail.ru

### **Алаев Михаил Владимирович**

начальник инструкторской группы Военного института физической культуры.

Адрес: Военный институт физической культуры, 194044, Санкт-Петербург, Большой Сампсониевский проспект, д. 63.

E-mail: mikhail017@mail.ru

В современных условиях эффективность и рейтинг организаций высшего образования формируются на базе количественных критериев, обозначенных Минобрнауки. Итоговые показатели работы структурного подразделения складываются из трудовой активности отдельных преподавателей, формирующих интеллектуальный потенциал кафедры. В статье предложена модель современных методов материального стимулирования трудовой активности преподавателей на примере адресного распределения квартальной премии. Предложенный проект может стать основой эффективного контракта, а также создать понятные трудовые требования для сотрудников, подающих документы на конкурс. Анализ полученных результатов продемонстрировал высокую эффективность использования матрицы материального стимулирования труда профессорско-преподавательского состава (ППС) для повышения рейтинговых показателей кафедры.

*Ключевые слова:* количественные показатели трудовой активности, эффективный контракт, рейтинговые показатели, матрица стимулирования трудовой активности ППС.

## MOTIVATING LABOUR ACTIVITY OF THE ACULTY

### **Titovskiy, Alexander V.**

PhD, Assistant Professor of the Department for Physical Culture of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: avtitovskiy@yandex.ru

### **Kondrakov, Gennadiy B.**

The Head of the Department for Physical Culture of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Kondrakov.GB@rea.ru

### **Makarenkova, Tatyana I.**

Master of Sports, Senior Lecturer of the Department for Physical Culture of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: 89152533625@mail.ru

### **Alaev, Mikhail V.**

The Head of the Instructor Group of the Military Institute of Physical Culture.

Address: Military Institute of Physical Culture, 63 B. Sampsonievskiy Av., Saint Petersburg, 194044, Russian Federation.

E-mail: mikhail017@mail.ru

Today the efficiency and rating of higher education institutions are based on quantitative criteria set by the Ministry of Education and Science. The final indicators of the division work are formed by labour activity of lecturers, who make up the intellectual potential of the department. The article puts forward a model of advanced methods of motivating lecturers' labour activity illustrated by distribution of the quarter bonus. This project can serve as a basis for the effective contract and set clear labour requirements for employees applying to the contest. By analyzing the results we can see the high efficiency of using the matrix of motivating the faculty work to improve the rating of the department.

*Keywords:* quantitative indicators of labour activity, effective contract, matrix of motivating the faculty work.

**В**опросы эффективности организаций высшего образования (ОВО) в настоящее время стали наиболее острыми на фоне реорганизации и включения неэффективных вузов в состав эффективных. Происходящие процессы формируют новые критерии оценок и рейтингов всех структурных подразделений вуза, в

частности, профессорско-преподавательского состава. Для повышения трудовой активности преподавателя используется комплекс материальных (премиальный фонд структурного подразделения, премирование за научные публикации, выплаты за выполнение НИР и др.) и нема-

териальных (конкурсные процедуры, трудовая дисциплина и др.) стимулов.

Несмотря на то, что изучению мотивационных факторов, необходимых для создания эффективной системы стимулирования в современной ОВО, в литературе уделяется достаточно большое внимание [2], связанных с ней практических разработок недостаточно. Нами разработана долгосрочная модель стимулирования труда ППС на основе значимых для ОВО и кафедры количественных показателей, отраженных в матрице материального стимулирования. Актуальность исследования данной проблемы объясняется тем, что именно от преподавателя как ключевой фигуры образовательного процесса зависит успешность осуществляемых сегодня реформ.

В основе эффективного управления вузом, создания эффективного контракта со специалистом лежат доминирующие у той или иной группы ППС мотивы трудовой деятельности. В свою очередь качественная организация функционирования вуза обеспечивает конкурентоспособность выпускников, определяя тем самым ранг, статус и престиж высшего учебного заведения. В условиях модернизации образования менеджмент образовательных организаций, обеспечивающих труд людей, формирующих интеллектуальный потенциал нашей страны, претерпевает постоянные усовершенствования, поэтому подобные работы становятся все более актуальными.

Анализ литературных источников [2] позволяет констатировать, что применение квартальной премии в системе управления персоналом ОВО возможно лишь в исключительных случаях для решения задачи по увеличению производительности труда любым путем (при работе в неполном составе, при освоении новых учебных дисциплин и т. п.). В современных бизнес-организациях плановые премии<sup>1</sup> применяются все реже. Причины этому следующие:

<sup>1</sup> Денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за превышение установленных норм выработки.

– нарушается базовый принцип материального стимулирования труда, согласно которому темпы роста производительности труда должны опережать рост размера материального вознаграждения персонала. Плановая премия оказывает положительную мотивацию, если ее величина превышает 10% от общего объема материального вознаграждения работника. Рано или поздно возникает ситуация, когда незначительное повышение производительности труда вызывает неадекватно высокое повышение объема материального вознаграждения персонала;

– у персонала вуза появляется заинтересованность любым путем занижать нормы выработки, доказывать их необъективность и т. п., с тем чтобы с меньшими затратами труда получать плановые премии или доплату за излишние академические часы в форме почасовой оплаты;

– в практике работы современных ОВО многие работники получают премии за те оценочные показатели, на которые не могут влиять лично (например, охранник – за набор студентов на первый курс обучения), что нарушает связь между результатами труда и объемом вознаграждения, а установление множественных оценочных показателей неизбежно приводит к конфликту мотивов<sup>2</sup>;

– как правило, трудно непосредственно увязать объем премирования с личным вкладом каждого работника в результаты деятельности организации, а установление его в зависимости от размера оклада, стажа работы и т. п. приводит к нарушению принципа справедливости в оплате труда персонала.

В последнее время в практику управления персоналом ОВО все больше внедряются внеплановые премии. Как правило, это материальные вознаграждения поступков отдельных работников, которые выходят за рамки их прямых обязанностей,

<sup>2</sup> Конфликт мотивов – ситуация, когда различные группы мотивов предписывают противоречивые формы трудового поведения, равновыгодные или равновыгодные для персонала.

но выполнение которых позволяет привлекать в вуз дополнительные средства или повышать его рейтинг по критериям Минобрнауки России (привлечение средств за счет научно-исследовательской работы, издание статьи в журналах, индексируемых в базе данных Scopus, и т. п.). С их помощью можно побуждать у преподавателей заинтересованность в инициативных и инновационных действиях, повышающих эффективность функционирования и развития организации.

Практика управления персоналом позволила специалистам сформулировать целый ряд эмпирических принципов, усиливающих воздействие на трудовое поведение персонала с использованием мотивов приобретения. Разберем содержание основных из этих положений.

*Принцип А.* В свое время нами было доказано, что психологическое воздействие материального наказания гораздо сильнее психологического воздействия материального поощрения на трудовое поведение большинства сотрудников в плане увеличения интенсивности их труда.

*Принцип В.* Как правило, непредсказуемые, неожиданные и нерегулярные материальные поощрения оказывают более сильное мотивирующее воздействие на персонал ОВО, чем ожидаемые и прогнозируемые. Высокая вероятность получения дополнительных материальных вознаграждений приводит к их восприятию как стабильной части заработной платы, что вызывает резкое снижение их мотивации<sup>1</sup>.

Согласно принципу золотого сечения независимо от конкретных источников материальных выплат все они в сознании работника должны распадаться на три составные части: *гарантированные* выплаты, *полугарантированные* выплаты и *негарантированные* выплаты.

*Гарантированные* выплаты составляют примерно 25% от общей суммы матери-

ального вознаграждения. Они необходимы для устранения действия фактора нестабильности в системе материального поощрения трудовой деятельности персонала. Уменьшение удельного веса гарантированных выплат в общем объеме материальных вознаграждений до порогового значения менее 10–15% может полностью устранить эффект стабильности оплаты труда. Напротив, его увеличение до 50% и выше часто приводит к следующим рассуждениям: «Зачем работать в полную силу за 100% заработной платы, когда 60–70% можно получить при минимальном уровне интенсивности труда».

*Полугарантированные* выплаты должны составлять примерно 50% от общей суммы материального вознаграждения. Эта часть заработной платы выплачивается работнику при условии, что к его трудовой деятельности нет серьезных претензий со стороны администрации вуза. Технически ее можно построить в двух вариантах:

- регрессивно как заранее определенный объем поощрения, из которого могут делаться материальные вычеты при ненадлежащем исполнении работником своих непосредственных обязанностей;
- в форме сдельной заработной платы на базе установленных вузом почасовых расценок.

*Негарантированные* выплаты должны формировать оставшуюся часть материального поощрения, что составляет, как и в первом случае, примерно 25%. Данная часть заработной платы распределяется непосредственно руководителем вуза или его структурного подразделения по их усмотрению без каких-либо алгоритмизированных правил. Положительный эффект в системе мотивации трудовой деятельности персонала от применения негарантированных выплат заключается в следующем:

- материальное поощрение персонала, замещающего временно отсутствующих работников (разовые трудовые операции и т. п.);
- мотивация работников к повышению профессиональной квалификации, более

<sup>1</sup> См.: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинок, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина и др. – М. : Юрайт, 2015.

ответственному отношению к выполнению ими своих трудовых обязанностей, к развитию творческой инициативы и др.;

– развитие нормальных отношений по вертикали, поскольку от «доброй воли» руководителя зависит примерно четвертая часть материального вознаграждения, ожидаемого каждым конкретным работником.

*Принцип С.* Эффективность материального поощрения во многом зависит от скорости его получения. Немедленное поощрение сильнее стимулирует работников, чем отложенное на длительный срок. Сокращение срока получения вознаграждения усиливает мотивационный эффект, экономит затраты на заработную плату.

*Принцип D.* Большие и достаточно редко выплачиваемые материальные вознаграждения воспринимаются персоналом вуза хуже, чем часто выплачиваемые небольшие поощрения. Каждый работник обычно склонен сравнивать свою заработную плату не с каким-либо абстрактным этало-

ном, а с результатами материального поощрения своих непосредственных коллег. Высокие и редко кому достающиеся награды вызывают депрессивные эмоции у лиц, которые скорее всего их не получают в обозримом будущем. Все это может вызывать напряженность в отношениях между людьми, что негативно сказывается на эффективности их совместных трудовых действий. Обратная ситуация имеет место в случаях, когда материальные поощрения устанавливаются небольшими по объему, но часто получаемыми большинством работников вуза. Обычно этот вариант использования мотивов поощрения способствует развитию кооперации труда и нормализации деловых отношений внутри рабочих групп [5].

Нами было проведено исследование распределения премии на кафедре физического воспитания РЭУ им. Г. В. Плеханова. Кадровый состав кафедры представлен в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

## Кадровый состав кафедры физического воспитания

Показатель	Количество	
	чел.	%
Пол:		
мужской	24	
женский	18	
Возраст:		
25–55 лет	31	73,8
от 55 лет и выше	5	11,9
Образование:		
высшее	42	100
ученая степень	7	16,6
ученое звание	5	11,9
Всего	42	

При распределении премиального фонда (ПФ) кафедры возникали затруднения и конфликты интересов. При этом образовалось несколько групп сотрудников с идентичными мотивациями:

1) первая группа мотивировала распределение ПФ выслугой лет, стажем и опытом работы;

2) группа сотрудников с ученой степенью мотивировала распределение пре-

мии большим количеством публикаций, выступлением на научных конференциях, повышением квалификации по специальности;

3) группа молодых специалистов мотивировала распределение премии самой низкой оплатой труда, большей часовой загруженностью в сравнении с работниками других должностей;

4) группа ведущих специалистов и лаборантов мотивировала распределение премии постоянным нахождением на кафедре, большим объемом работы по информированию студентов, взаимодействию со службами университета и ежедневным документооборотом.

Сотрудники были не удовлетворены распределением квартальной премии, так как не было обозначено четких, понятных и прозрачных целей, которые позволяли бы сформулировать критерии оценки труда, проводить работу в приемлемом для себя формате и сравнивать результаты своей деятельности с другими преподавателями.

Анализ теоретических источников и нормативно-правовых документов позволил нам дать оценку и сформировать критерии для создания системы мотивации и стимулирования сотрудников на кафедре физического воспитания РЭУ им. Г. В. Плеханова для обоснованного распределения премиального фонда.

В настоящее время в имеющейся системе мотивации и стимулирования персонала кафедры физического воспитания имеются следующие проблемы:

- отсутствие взаимосвязи между результатами работы преподавателей и распределением премиального фонда кафедры;

- отсутствие четких критериев стимулирования преподавателей за результаты учебно-методической и научной деятельности;

- отсутствие прозрачности системы распределения премиального фонда кафедры с указанием удельного веса и стоимости каждого вида деятельности, осуществляемой кафедрой в рамках достижения ею высоких рейтинговых показателей.

*В результате исследования авторами были даны предложения по улучшению работы подразделения:*

- создать матрицу видов деятельности, осуществляемой кафедрой (учебной, методической и научной) в соответствии с системой оценки рейтинговых показателей кафедры, учитывающихся при распреде-

лении премиального фонда, и проинформировать о ней всех сотрудников кафедры (табл. 2);

- определить удельный вес каждого вида деятельности с учетом стратегических задач кафедры в рамках работы по выполнению плановых и сверхплановых показателей с помощью коэффициентов трудоемкости для учебной, научной и методической работы;

- создать систему оповещения сотрудников о результатах деятельности кафедры по достижению плановых и сверхплановых показателей и материального вознаграждения сотрудников в рамках принятой системы распределения премиального фонда.

*Оценка эффективности внедрения предложения для подразделения показала следующие результаты:*

- выросло количество научных публикаций в журналах ВАК (+8) и в журналах, включенных в РИНЦ (+22);

- возросла активность участия НПП в конференциях (+11);

- возросла активность НПП в учебно-методической работе (подготовлены 2 учебно-методических пособия);

- увеличилась результативность спортивно-массовой работы (было проведено около 120 мероприятий);

- выросла результативность работы кафедры по научному, учебному и методическому направлениям;

- повысилось место кафедры в рейтинге своей группы структурных подразделений (с 57 до 36);

- выросло количество положительных субъективных оценочных суждений (о работе кафедры со стороны основных внутренних (студенты, УМУ, деканаты и др.) и внешних (работодатели, общественные и научные организации – партнеры вуза и др.) потребителей услуг.

Полученные нами результаты продемонстрировали высокую эффективность использования матрицы стимулирования трудовой активности видов деятельности для ППС кафедры при распределении квартальной премии.

Таблица 2

Матрица стимулирования преподавателей кафедр физического воспитания

№ п/п	Ф. И. О.	Вид нагрузки											Рейтинг	Балл					
		Зачеты по направлениям (10-15)		Учебная (30)	Научная (публикации, пособия)			Мероприятия			Общественная				Трудовая дисциплина				
					РИНЦ, ВАК (5, 7)	Scopus (10)	Учебное пособие (0-60)	внутриуниверситетские			городские	региональные			Ответственные за факультет	Ответственные за зал	Материально ответственные (0-10)		
								Заседание кафедры (3)									Задания кафедры (0-10)		
1	Александров Д. С.								5			3	3	3	10		54	5	
2	Антонова И. Н.								5 + 5 + 5			3	3	3	10		69	4	
3	Баранов В. Я.			5 + 5	7				5 + 5			3	3	3	10		78	3	
4	Белецкий С. В.			5		15			5 + 5			3	3	3	10		82	2	
5	Тиговский А. В.	10				15			5 + 5			3	3	3	10		97	1	

Примечание: 70-100 баллов - 1-я группа; 50-70 баллов - 2-я группа; 30-50 баллов - 3-я группа; 0-30 баллов - 4-я группа.

Прозрачность стимулирования при использовании матрицы видов деятельности позволила добиться позитивных системных сдвигов:

1. Преодолено сопротивление определенной части сотрудников, стремящихся сохранить систему распределения премиального фонда в зависимости от оплаты труда, часовой загруженности, выслуги лет, стажа и опыта работы и т. п.

2. Оптимизирована система перераспределения видов деятельности для совершенствования научно-методического, учебного, воспитательного процессов и документооборота.

3. Установлен алгоритм распределения внутрикафедрального премиального фонда и сделано предложение заведующему кафедрой использовать его в системе индивидуальной мотивации и стимулирования работников кафедры.

4. Установлены четкие критерии прозрачности распределения общеуниверситетского премиального фонда между кафедрами и подразделениями в соответствии с имеющимися оценочными показателями и рейтинговыми результатами деятельности кафедр.

Итоговые результаты позволяют констатировать высокую эффективность использования матрицы материального стимулирования для повышения рейтинговых показателей кафедры. Предлагаемая матрица может быть доработана под цели и задачи, поставленные в определенный период времени перед конкретным структурным подразделением. Позитивные сдвиги в работе кафедры позволяют рекомендовать матрицу к широкому использованию на практике для повышения эффективности работы кафедр ОВО.

#### Список литературы

1. Корсакова В. В., Зенина Н. Н. Формирование индивидуальных программ развития управленческих компетенций по результатам оценки руководителей среднего звена транспортной компании // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7. – № 5. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/225TVN515.pdf>
2. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб. : Питер, 2008.
3. Титовский А. В., Мамонова О. В. Бильярд в физическом воспитании студентов-экономистов // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2015. – № 4. – С. 59–65.

#### References

1. Korsakova V. V., Zenina N. N. Formirovanie individual'nykh programm razvitiya upravlencheskikh kompetentsiy po rezul'tatam otsenki rukovoditeley srednego zvena transportnoy kompanii [Designing Individual Programs of Managerial Competencies Development by Assessing Middle Managers of Transportation Company]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* [Internet-Journal 'Naukovedeniye'], 2015, Vol. 7, No. 5. (In Russ.). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/225TVN515.pdf>
2. Maslow A. Motivatsiya i lichnost' [Motivation and Personality]. Saint Petersburg, Piter, 2008. (In Russ.).
3. Titovskiy A. V., Mamonova O. V. Bil'yard v fizicheskom vospitanii studentov-ekonomistov [Billiards in Physical Education of Students-Economists]. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Fizicheskaya kul'tura. Sport* [Izvestiya of the Tul'skiy State University. Physical Culture. Sport], 2015, No. 4, pp. 59–65. (In Russ.).