

О. В. Митина, И. А. Бедрачук

РАЗНООБРАЗИЕ ПОДХОДОВ К МАТЕРИАЛЬНОМУ СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

В статье рассматриваются вопросы управления персоналом государственного вуза с использованием системы материального денежного стимулирования, основанной на оценке результатов деятельности работников и структурных подразделений и направленной на повышение качества и результативности деятельности вуза.

Ключевые слова: мотивация персонала, материальное денежное стимулирование, система оплаты труда, вуз, результаты деятельности, показатели оценки, стратегия вуза, управление по результатам.

О. В. Митина, И. А. Бедрачук

Different approaches for staff incentive to improve the university activity efficiency

The article deals with the problems of personnel management of the state higher educational institution. The system of monetary incentives based on the assessment of the results of employees and departments work aimed at improving the efficiency of higher educational institution performance is considered.

Key words: personnel motivation, monetary incentives, system of labor remuneration, higher educational institution, performance results, performance measures, higher educational institution strategy, management by objectives.

Проблема мотивации трудовой деятельности в настоящее время является одной из наиболее сложных в системе управления организацией. Эффективное управление трудовой деятельностью невозможно представить без понимания мотивов и потребностей, правильного использования стимулов к труду [4]. При этом, как показывает практика, одного умения выполнять профессиональные обязанности недостаточно для достижения стратегических целей организации. Каким бы ни был квалифицированным сотрудник, его производительность зависит от желания работать или мотивации к труду. Каждая организация в определённой форме вознаграждает своих сотрудников, т. е. компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Эффективность мотивации в данном случае зависит от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счёт мотивированности работников. При этом мотивация будет определяться тем, насколько полно обеспечивает организация удовлетворение их основных потребностей [1]. Поэтому основное значение мотивации — это единство интересов работников со стратегией организации. При этом

социально эффективная мотивация способствует удовлетворению потребностей, направляя деятельность работников в нужное для организации русло.

Стимулы являются основой реализации мотивационного воздействия работников организаций с целью повышения эффективности их труда. Классификация стимулов включает в себя *материальное* и *нематериальное стимулирование*, а материальное стимулирование — *денежное* и *неденежное*. В современных условиях необходимо обеспечить усиление мотивации трудовой деятельности на основе формирования и развития *системы материального денежного стимулирования*, поскольку в условиях экономических преобразований одним из значимых мотивов деятельности персонала являются материальные выгоды.

Являясь основополагающим, материальный фактор обуславливает рассмотрение в данной статье *системы материального денежного стимулирования* применительно к государственным вузам на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС).

Государственный вуз в настоящее время является сложной и разветвленной системой. Сре-

ди работников университета можно выделить следующие категории персонала:

- профессорско-преподавательский состав (ППС);
- педагогический персонал (ПП);
- научные работники (НР);
- учебно-вспомогательный персонал (УВП);
- административно-управленческий персонал (АУП);
- прочий обслуживающий персонал (ПОП).

В силу специфики деятельности государственного вуза особое значение для развития университета имеет деятельность его основного персонала, к которому можно отнести профессорско-преподавательский состав, педагогический персонал и научных работников. Таким образом, основной персонал — это научно-педагогические работники, без которых деятельность вуза была бы невозможна. Являясь ключевым элементом высшей школы, научно-педагогические работники участвуют в основных процессах, направленных на получение конечного результата деятельности университета. Соответственно подходы к стимулированию той или иной категории персонала могут быть различными.

Актуальными проблемы материального денежного стимулирования работников государственных вузов стали после введения на уровне федеральных бюджетных учреждений новых систем оплаты труда. Их введение обусловило необходимость адаптации действующей системы материального денежного стимулирования работников ВГУЭС к новым условиям. Реализация принципов новых систем оплаты труда, а также развитие и совершенствование системы материального денежного стимулирования работников в университете позволило достичь определенных результатов, направленных на развитие университета и позволило реализовать часть стратегических направлений.

Основными принципами новой системы оплаты труда в бюджетной сфере являются повышение стимулирующей роли заработной платы и применение гибких инструментов стимулирования работников. Также важнейшим направлением новой системы оплаты труда является достижение индивидуализации оплаты труда, обеспечение более тесной зависимости заработной платы каждого сотрудника от результатов его деятельности и личного трудового вклада. Инструментом решения данной задачи стали выплаты стимулирующего характера, к которым относят выплаты, направленные на стимулирование работника к качественному результату тру-

да, и поощрение за выполненную работу. Другими словами, стимулирующая часть — это некий фонд, который не подлежит расходованию на цели, не соответствующие увязке результативности работника уровню его оплаты. Таким образом, применение гибких инструментов стимулирования работников федеральных бюджетных учреждений способно повысить качество и результативность работы самого учреждения [3].

В современном понимании порядок установления выплат стимулирующего характера основан на принципах управления по результатам, поскольку сегодня российская государственная политика управления образованием переориентируется с управления ресурсами или затратами на управление результатами; бюджетное финансирование, мониторинг и оценка деятельности субъектов бюджетного процесса осуществляется по достигнутому «конечному общественно значимому результату». В основе выводов об эффективности управления образованием и, как следствие, уровне удовлетворения потребностей граждан и общества в целом в качественном образовании должна лежать именно информация о результатах деятельности того или иного вуза или сферы образования в целом [2].

Так, оценка результатов деятельности университета осуществляется Минобрнауки России на основании фактических значений показателей оценки, а также их отклонений от целевых значений, которыми являются средние значения по вузам страны. При этом на их основе определяется размер фонда оплаты труда, направляемого на выплаты стимулирующего характера ректору и персоналу университета. При определении размера премии ректору Минобрнауки России разработаны условия по депремированию с учетом итогов учебной, научной, финансово-хозяйственной деятельности учреждения и исполнительской дисциплины. Например, одним из показателей исполнительской дисциплины является наличие случаев нарушения сроков предоставления отчетности и статистической информации [6].

Группы показателей оценки результатов работы университета и, соответственно, премирования ректора включают в себя:

- качество образования;
- социальная защищенность обучающихся;
- научный потенциал;
- кадровый потенциал;
- финансовое обеспечение и развитие имущественного комплекса.

В процессе совершенствования системы материального денежного стимулирования во ВГУЭС

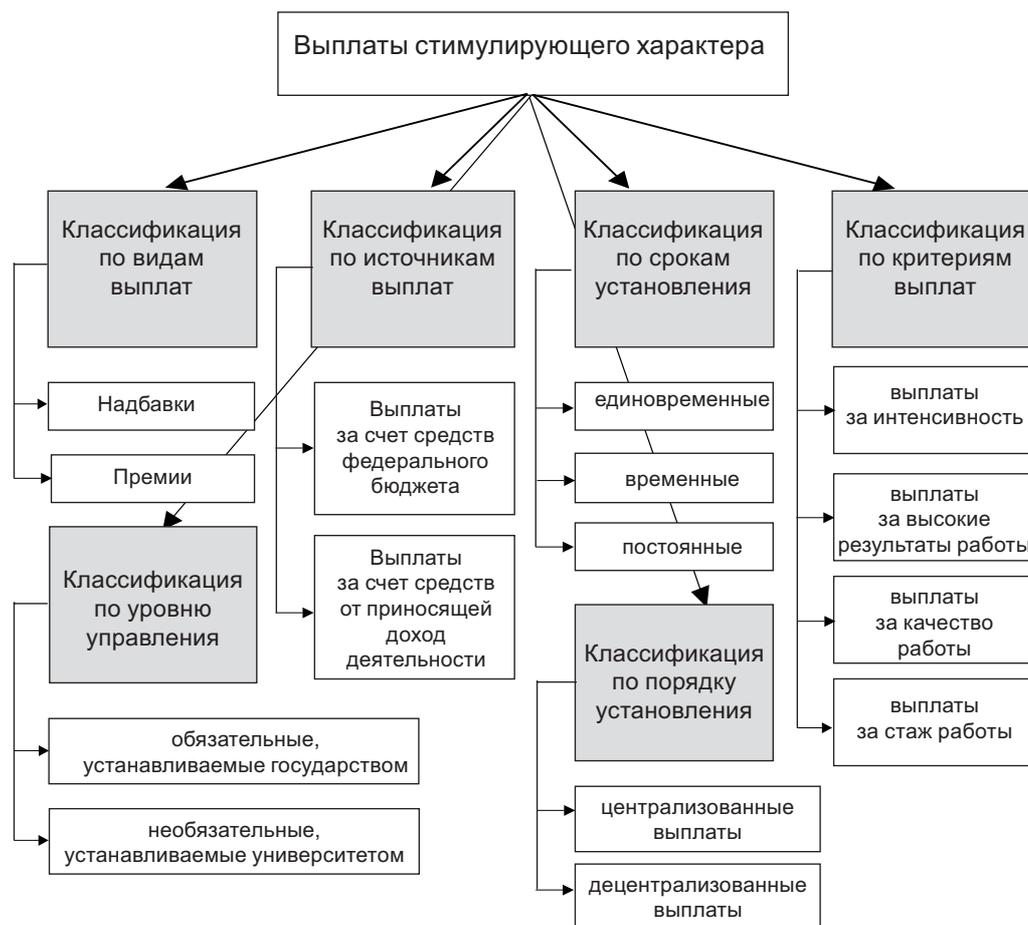
были выделены основные направления, требующие изменений. В частности принято разделение выплат, производимых в пользу работника, на две основные группы: *базовые и переменные*. Каждый из элементов общей системы материального денежного стимулирования выполняет свои функции. *Базовый уровень* выполняет воспроизводственную функцию, *переменная часть* — стимулирующую функцию.

Базовые выплаты включают оплату по окладам и ставкам почасовой оплаты, представляя собой, по сути, повременную оплату труда. Также к базовой части относятся некоторые постоянные доплаты и надбавки, как правило, устанавливаемые действующим законодательством. Отдельно стоит отметить входящую в базовую часть заработной платы стимулирующую надбавку за наличие ученых степеней кандидата или доктора наук, которая стимулирует работников университета к выполнению диссертационных исследований. Ведь данные ежемесячные надбавки в размерах *три и семь тысяч рублей* соответственно выплачиваются постоянно.

Переменные выплаты являются вознаграждением не просто за работу, а за достижение определенных результатов. Другими словами, переменные выплаты представляют собой часть вознаграждения за труд, определяемую в соответствии с определенными критериями. При этом они являются выплатами стимулирующего характера и могут носить как одноразовый, так и многократный характер [5].

На основе проведенных исследований во ВГУЭС разработана следующая классификация выплат стимулирующего характера, которые могут применяться в государственных вузах (см. рисунок).

В представленной классификации выделяются следующие виды выплат стимулирующего характера: надбавки и премии. В настоящее время среди экономистов нет однозначного понимания, в чем отличие надбавки от премии. Одни считают, что надбавки выплачиваются только за выполнение дополнительных объемов работ, а премии в целях поощрения за особые достижения или заслуги в какой-либо деятельности. Другие



Классификация видов выплат стимулирующего характера, применяемых в государственных вузах

полагают, что надбавка носит постоянный характер, а премия — это единовременная выплата. Тем не менее на практике надбавки и премии могут быть как единовременными, так и регулярными. Кроме этого, наряду с понятием «надбавка» выделяют и такое понятие, как «доплата». При этом надбавками считаются выплаты стимулирующего характера, которые начисляются за конкретные заслуги или с целью вознаграждения за высокие профессиональные качества, а доплатами — выплаты компенсационного характера за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных.

Несмотря на многообразие подходов к понятиям «надбавка» и «премия», необходимо четко их разграничить. Критериями разграниченности являются временной фактор и количество критериев стимулирования. Так, надбавки стимулирующего характера могут выплачиваться за интенсивность, качество и предполагаемый результат текущего периода и содержат один критерий стимулирования, а премии — обязательно по итогам предыдущего периода (месяца, квартала, учебного / календарного года) и являются интегральным показателем эффективности деятельности предыдущего периода, т. е. содержат более одного критерия стимулирования.

Во ВГУЭС в процессе совершенствования системы материального денежного стимулирования и внедрения новой системы оплаты труда был сделан упор именно на **систему премирования**, поскольку премия есть мера поощрения работника за достижение определенных результатов с целью повышения эффективности его труда. Рассмотрим более подробно, почему руководством университета были выбраны в качестве основных регулярных выплат стимулирующего характера не надбавки, а премии.

Во-первых, ВГУЭС стремится к повышению качества и эффективности своей деятельности через повышение качества и эффективности деятельности его работников, и для создания устойчивой мотивации и применяет систему премирования по результатам деятельности.

Во-вторых, деятельность персонала ВГУЭС настолько многообразна, в том числе и деятельность его основного персонала — научно-педагогических работников, что использование в качестве выплат стимулирующего характера большого количества надбавок, содержащих один критерий стимулирования, было бы нецелесообразно. При премировании используется интегральный комплекс критериев и показателей оценки результатов деятельности, при этом как таковая премия может быть и одна.

В-третьих, учитывая масштабы деятельности университета, руководству университета более удобно производить оценку результатов деятельности работников и структурных подразделений по результатам работы за предыдущие периоды, что позволяет система премирования, а не позволяет система надбавок. Так, в частности, оценка конечных результатов деятельности профессорско-преподавательского состава (ППС) осуществляется за предыдущий учебный год.

Основными принципами *системы материального денежного стимулирования* персонала ВГУЭС являются:

- формирование у сотрудников университета стимулов к проявлению творческой инициативы в совершенствовании качества своего труда;
- упорядочение вопросов материального поощрения сотрудников университета за достигнутые результаты работы;
- усиление связи оплаты труда с личным вкладом сотрудников в решение приоритетных задач университета в соответствии с его стратегическими целями и ростом предпринимательского дохода университета;
- стимулирование за результат, имеющий конкретный измеритель;
- в основу показателей стимулирования основного персонала включаются показатели государственной аккредитации и рейтинга вузов, показатели бизнес-процессов университета и показатели достижения стратегических целей.

Далее рассмотрим структуру фондов премирования, формируемых во ВГУЭС, сводные данные о которых приведены в табл. 1.

В соответствии с представленной структурой фондов премирования по результатам работы необходимо сформировать и соответствующую систему критериев стимулирования, что является достаточно сложным процессом. Выбор критериев стимулирования является неотъемлемым элементом системы **управления мотивацией**. Под критериями понимаются признак или сумма признаков, на основании которых может быть сделан вывод о том, обеспечивает ли работник или структурное подразделение результат деятельности, удовлетворяющий определенным требованиям. При этом в практической деятельности целесообразно использовать не сами критерии, а построенную на их основе **систему показателей**, каждый из которых должен в определенной мере отражать элементы рассматриваемого процесса. Критерий и показатель тесно взаимосвязаны: научно обоснованный выбор критерия

**Характеристика фондов премирования,
используемых в системе материального денежного стимулирования ВГУЭС**

Наименование фонда	Объекты премирования	Применяемые показатели	Субъекты оценки	Период оценки	Период начисления премий
Фонд премирования по индивидуальным результатам работы	ППС	Показатели рейтинговой оценки результатов деятельности	Учебно-методическое управление	Учебный год	Ежемесячно
	ПП	Показатели оценки индивидуальных результатов работы	Руководители структурных подразделений	Календарный месяц	Месяц, следующий за оцениваемым месяцем
	НР		Руководители научных проектов, лабораторий и центров		
	АУП, УВП и ПОП		Руководители структурных подразделений		
Фонд премирования по результатам работы структурных подразделений	Основные учебные подразделения	Показатели оценки результатов работы структурных подразделений	Ректор и проректоры	Учебный год	Июль
	Основные научные подразделения			Календарное полугодие	Месяц, следующий за оцениваемым полугодием
	Обеспечивающие подразделения			Календарный квартал	Месяц, следующий за оцениваемым кварталом
Фонд премирования по результатам работы университета	Ректор	Показатели оценки результатов работы университета	Минобрнауки России	Календарный квартал	Месяц, следующий за оцениваемым кварталом
	Проректоры		Ректор		
Фонд премирования проектов Программы стратегического развития	Работники университета, участвующие в проектах Программы стратегического развития	Показатели результатов выполнения проектов	Дирекция Программы стратегического развития	Календарный квартал	Месяц, следующий за оцениваемым кварталом
				Календарный год	Декабрь
Фонд премирования по результатам достижения стратегических приоритетов	Работники университета, участвующие в проектах университета и проведении мероприятий	Показатели результатов выполнения проектов и реализации мероприятий	Ректорат	Календарное полугодие	Месяц, следующий за оцениваемым полугодием

в значительной степени обуславливает правильный выбор системы показателей. И наоборот, качество показателя определяется тем, насколько полно и объективно он характеризует принятый критерий.

Далее в данной статье мы будем рассматривать именно систему показателей, а не критериев, которые могут применяться для оценки результатов деятельности и премирования работников и подразделений университета.

Далее несколько подробно рассмотрим систему премирования по показателям оценки результатов деятельности, применяемую для различных категорий, которая стимулирует работников к повышению результативности своей деятельности и соответственно увеличению результативности вуза в целом. Так, *премии по индивидуальным результатам работы* работникам ВГУЭС выплачиваются ежемесячно, при этом для различных категорий работников порядок установления их различен.

Профессорско-преподавательский состав как основной персонал вуза должен оцениваться с позиции эффективности его индивидуального труда и результатов. Хорошо известно, что доцент доценту или профессор профессору разнь. Одни из них блестяще читают лекции, успешно руководят аспирантами, часто публикуются в научных журналах, другие не пользуются популярностью как лекторы и не проявляют большой активности в научной работе. Поэтому профессорско-преподавательскому составу ВГУЭС премии по индивидуальным результатам работы выплачиваются с учетом показателей рейтинговой оценки результатов деятельности. Показатели рейтинговой оценки результатов деятельности формируют интегральный показатель эффективности — рейтинг активности по итогам учебного года.

Показатели рейтинговой оценки результатов деятельности профессорско-преподавательского состава объединены в следующие группы:

- учебная и учебно-методическая работа;
- научно-исследовательская работа;
- социальная ответственность, корпоративная и общественная значимость деятельности;
- повышение квалификации;
- практико-ориентированное обучение;
- инновации и предпринимательство.

При определении размера премии с учетом рейтинговой оценки активности по итогам года используются результаты предыдущего учебного года, поскольку деятельность ППС нельзя оценивать ежемесячно, а сами премии являются регулярными и выплачиваются ежемесячно на протяжении учебного года.

Премии по индивидуальным результатам работы для работников из числа *педагогического персонала* структурных подразделений, реализующих программы среднего и начального профессионального образования, а также начального, основного и среднего общего образования, устанавливаются с использованием *системы коэффициента трудового участия*, являющейся упрощенной модификацией рейтинговой оценки.

При этом оценка результатов работы проводится не по результатам работы за учебный год, а осуществляется по результатам за каждый предыдущий месяц.

Премии *научным работникам* выплачиваются с учетом оценки индивидуальных результатов работы, которые устанавливаются каждым руководителем проекта, исходя из средств, выделенных на данный проект.

Несколько иной подход к премированию по индивидуальным результатам работы применяется во ВГУЭС для работников из числа *административно-управленческого, учебно-вспомогательного и прочего обслуживающего персонала*.

Для работников данных категорий устанавливается максимальный размер премии и показатели *премирования по индивидуальным результатам работы*, как правило, не более 5–7 показателей. При этом необходимо учитывать, что показатели должны быть ориентированы на оценку результатов работы работников за календарный месяц, измеримы и не требовать значительных ресурсных затрат при определении их целевых и фактических значений. Оценка индивидуальных результатов работы осуществляется ежемесячно по результатам работы за предыдущий месяц. Размер премии определяется путем сопоставления фактических и целевых значений показателей премирования. Для отдельных работников и руководителей подразделений может использоваться *метод самооценки* с последующим согласованием ее у вышестоящего руководителя, что является одним из элементов управления мотивацией. Также отметим, что при разработке показателей не стоит ограничиваться лишь оценкой результативности работника при выполнении им своих функциональных задач (качество оформления документов и их количество, корректность расчетов, срок исполнения и т. д.). Через наблюдение за поведением работника необходимо учесть и его деловые качества (компетенции): соблюдение норм деловой/профессиональной этики, качество планирования текущей деятельности, качество и эффективность взаимодействия с внутренними и внешними клиентами, степень соблюдения зоны ответственности, имеющие решающее значение для достижения работником поставленных перед ним результатов [7].

Дискуссионным является вопрос о доле премиальных выплат в общей заработной плате работников. Так, у ППС ВГУЭС премии по итогам рейтинговой оценки результатов деятельности в общей заработной плате занимают 15–20 %,

что явно недостаточно. При этом у профессорско-преподавательского состава достаточно велика доля базовой части заработной платы — 75–80 %. Связано это с тем, что государством на законодательном уровне установлены обязательные надбавки за занимаемые должности, которые не зависят от результатов деятельности. При этом, по нашему мнению, доля премиальных выплат для ППС, должна составлять до 50 % в общей заработной плате, поскольку деятельность ППС достаточно многообразна.

Обратная ситуация наблюдается в системе оплаты труда работников из числа АУП, УВП и ПОП. Недостатком применения системы премирования *по индивидуальным результатам работы* для данных категорий работников ВГУЭС является достаточно большой удельный вес премиальных выплат в общей заработной плате работников. В отличие от профессорско-преподавательского состава для них он составляет 50–60 %, что иногда может повлечь за собой определенную демотивацию работников. Мы полагаем, что для данных категорий работников целесообразным является установление доли премиальных выплат по индивидуальным результатам в размере не более чем 30 % от общей заработной платы. Именно такое сочетание базовой и переменной части будет наиболее эффективным с точки зрения повышения результативности управления мотивацией работников.

Обозначенная проблема вызвана тем, что должностные оклады работников в условиях применения новых систем оплаты труда устанавливаются по профессиональным квалификационным группам (ПКГ). При этом ППС относится к самой высокой ПКГ, а обусловленные федеральным законодательством обязательные надбавки за должности существенно увеличивают базовую часть. Соответственно, невозможно увеличение должностных окладов по ПКГ, к которым относятся должности работников из числа АУП, УВП и ПОП, поскольку тогда они могут оказаться выше должностных окладов по ПКГ более высокого уровня, к которой относятся работники из числа ППС. Увеличение же должностных окладов ППС повлечет за собой еще больший рост базовой части их заработной платы.

Стимулирование предпринимательской активности структурных подразделений, деятельность которых ориентирована на увеличение предпринимательского дохода, включает в себя систему премирования с применением показателей с прогрессивной шкалой. Так, например, *премия по индивидуальным результатам рабо-*

ты руководителей структурных подразделений, ответственных за получение предпринимательского дохода от их деятельности, может увеличиться в полтора раза при перевыполнении плана по доходам на 20 %, в два раза — при перевыполнении плана по доходам на 30 %, в два с половиной раза — при перевыполнении плана по доходам на 40 % и так далее. Такой подход существенно повышает мотивацию работника к получению сверхплановых доходов от их деятельности и благоприятно влияет на финансовую устойчивость университета.

Таким образом, премии по индивидуальным результатам работы имеют собственные особенности установления для различных категорий работников, каждая из которых обладает определенной спецификой.

Премии по результатам работы структурных подразделений во ВГУЭС выплачиваются ежеквартально, по результатам работы за полугодие или за год, в зависимости от специфики деятельности структурного подразделения. Так, например, обеспечивающие подразделения оцениваются ежеквартально, а основные учебные и научные подразделения раз в семестр или по итогам учебного года.

Показатели оценки для выплаты данных премий устанавливаются ректоратом в соответствии с планами работы структурных подразделений и стратегией университета. При этом среди данных показателей могут выделяться как постоянные, так и разовые показатели. Классификация показателей оценки результатов деятельности структурных подразделений приведена в табл. 2.

По итогам отчетного периода каждым проректором проводится оценка результатов деятельности подразделений, результаты которой влияют на размер выделяемого премиального фонда. В случае невыполнения каких-либо из показателей фонд премирования уменьшается. При этом экономия фонда премирования направляется на пополнение другого премиального фонда — фонда премирования по результатам достижения стратегических приоритетов, что позволяет премировать работников, достигших более высоких результатов за счет депремирования работников, не достигающих даже плановых показателей оценки результатов деятельности.

Особо важным этапом для развития университета в настоящее время является реализация Программы стратегического развития ВГУЭС. Работники университета, участвующие в реализации проектов программы, должны быть мо-

Классификация показателей оценки результатов деятельности структурных подразделений

Классификация	Элементы классификации
1. По уровням результата	– показатели конечного результата; – показатели процессов и промежуточного результата
2. По способу измерения	– количественные показатели; – качественные показатели
3. По динамике результатов	– статические показатели; – динамические показатели
4. По области применения	– универсальные показатели; – специфические показатели
5. По частоте оценки	– 1 раз в месяц; – 1 раз в квартал; – 1 раз в полугодие; – 1 раз в год
6. По срокам применения	– разовые показатели; – временные показатели; – постоянные показатели
7. По отношению к стратегическим целям	– базисные показатели; – индикативные показатели

тивированы на достижение высоких результатов, которых не добиться без применения особых методов материального денежного стимулирования.

Фонд оплаты труда проектов Программы стратегического развития ВГУЭС включает в себя три составляющие: фонд для выплаты годовых премий, фонд для выплаты ежеквартальных премий и фонд, направляемый на выплаты ежемесячных надбавок за выполнение работ по проекту. Распределение представленных фондов выплат стимулирующего характера между исполнителями проекта производится руководителем проекта на основании оценки вклада участников в выполнение работ, достижение результатов и показателей проекта с учетом принципов, изложенных в резюме проекта.

Фонд для выплаты *ежемесячных надбавок* определяется делением фонда средств, подлежащих распределению в виде ежемесячных надбавок за выполнение работ по проекту, на количество месяцев выполнения проекта (обычно – 12). Определение фондов для *ежеквартального* или *годового* премирования осуществляется в соответствии с фактически набранными баллами при оценке выполнения проекта и ценностью балла проекта. Фактическая сумма баллов для расчета фондов премирования проекта определяется на основании соответствующих квартальных или годовых отчетов о результатах проекта. Вклад в фактическую сумму баллов каждого результата, достигнутого в соответствии с планом или

с опережением плана, определяется в соответствии с реестром результатов проектов.

Таким образом, данная схема распределения фонда оплаты труда проектов Программы стратегического развития ВГУЭС будет способствовать своевременному предоставлению руководителями проектов отчетности о выполнении работ и достижении результатов проектов, а также повышению мотивации участников проектов в достижении результатов Программы развития.

Аналогично проектам Программы стратегического развития ВГУЭС, в университете реализуется ряд внутренних проектов, не входящих в Программу, а также проводится большое количество мероприятий, влияющих на достижение стратегических целей университета. Все это требует дополнительного материального поощрения, что во ВГУЭС успешно и делается. Так, сформирован фонд премирования по результатам достижения стратегических приоритетов, средства которого направляются на выплаты премий по итогам реализации внутренних университетских проектов и по итогам проведения стратегически значимых мероприятий. При этом все данные проекты и мероприятия ранжируются по стратегическим целям университета с указанием ценности проекта или мероприятия, и ректорат утверждает данное распределение. Итоги по проектам и мероприятиям подводятся два раза в год. Фонд премирования, определенный на каждый проект или мероприятие, распределяется между участниками руководителем проекта или мероприятия

на основании оценки вклада участников. Данный инструмент материального денежного стимулирования позволяет активировать проектную деятельность университета и повысить качество подготовки и результативность проведения мероприятий.

Помимо системы премирования с использованием показателей оценки результатов деятельности и стимулирования по проектам и мероприятиям во ВГУЭС применяются и иные виды материальных поощрений, входящих в систему материального денежного стимулирования. Данные поощрения способствуют достижению стратегических целей университета в части повышения опыта, квалификации и мотивированности персонала. При этом стимулирование постоянной и многолетней работы в университете осуществляется с помощью следующих специально установленных университетом выплат стимулирующего характера:

- ежемесячная надбавка за стаж непрерывной работы во ВГУЭС;

- единовременные премии работникам за многолетний добросовестный труд в университете и в связи с юбилейными датами со дня рождения.

Ежемесячная надбавка за стаж непрерывной работы во ВГУЭС устанавливается только для штатных работников университета, работающих на полную ставку, в размерах от 10 до 25 % от должностного оклада. Единовременные премии работникам ВГУЭС назначаются по представлению вышестоящего руководителя. Размеры премий работникам за многолетний добросовестный труд в университете определяется в процентном отношении от должностного оклада работника, начиная с 10 лет непрерывной работы и далее через 5 лет работы в университете.

Поддержание университетской корпоративной культуры также очень важно для мотивации работников. Например, одна из значимых церемоний во ВГУЭС — включение лучших работников в Золотой Фонд ВГУЭС. Кандидаты должны иметь особые заслуги в деятельности по развитию университета, они обсуждаются и утверждаются Ученым советом. Диплом и Почетный нагрудный знак вручаются в торжественной обстановке. Помимо морального поощрения, неизменным является и материальное денежное стимулирование работников, имеющих такую награду, в виде ежемесячной стимулирующей надбавки в размере *трех тысяч рублей*, которая выплачивается постоянно [8].

Подводя итог, отметим, что создание эффективной мотивации к повышению результативности деятельности вуза и к достижению его стратегических целей невозможно без создания соответствующей системы материального денежного стимулирования, ориентированной на результат. При этом она должна быть наполнена и другими отдельными элементами, стимулирующими достижение определенных стратегических целей университета. В данной статье мы попытались представить систему стимулирования, применяемую в нашем университете, которая помогает нам добиваться определенных заранее планируемых результатов, и мы надеемся, что реализации такой системы в других вузах облегчит путь последователям для достижения своих результатов. Однако надо быть готовым и к проблемам: ведь любое изменение системы управления, а тем более связанной с системой материального денежного стимулирования, может натолкнуться на некоторое неприятие ее отдельными группами работников, что мы уже пережили и благополучно справились с этим, но это, как правило, в современных условиях неизбежно.

1. Адаир Дж. Эффективная мотивация : пер. с англ. М. : Эксмо, 2003. 256 с.

2. Бедрачук И. А. Оплата по результатам в университете предпринимательского типа // Актуальные вопросы экономических наук : материалы VII Всерос. науч.-практ. конф. Новосибирск, 7 июля 2009 г. Новосибирск : ЦРНС, 2009. С. 126–131.

3. Бедрачук И. А., Рожков Ю. В. Об оплате труда в вузах // Сибирская финансовая школа. 2009. № 3. С. 108–113.

4. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие. Н. Новгород : НИМБ, 2003. 320 с.

5. На пути к социально ответственному университету : кол. монография / И. А. Бедрачук и др. ; под общ. ред. Г. И. Мальцевой. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2009. 412 с.

6. Стулов В. И. О формировании системы стимулирования и оценке эффективности деятельности подведомственных Рособразованию учреждений // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 4. С. 57–61.

7. Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития : кол. монография / И. А. Бедрачук и др. ; под общ. ред. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2011. 308 с.

8. Управление современным университетом: кол. монография / А. В. Калачинский [и др.]; под общ. ред. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. 324 с.