

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ
НИУ «БЕЛГУ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персонала
заочной формы обучения,
группы 05001262
Солодовникова Сергея Леонидовича

Научный руководитель

к.э.н., доцент
Власова Т. А.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Роль, сущность и задачи стимулирования труда персонала.....	6
1.2 Понятие материального и нематериального стимулирования труда персонала	15
1.3 Особенности стимулирования труда персонала в образовательных организациях.....	29
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В НИУ «БЕЛГУ».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика НИУ «БелГУ».....	35
2.2 Характеристика системы управления персоналом в НИУ «БелГУ».....	43
2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала в НИУ «БелГУ».....	56
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАТЕРИАЛЬНОГО И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В НИУ «БелГУ».....	64
3.1 Предложения по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в НИУ «БелГУ».....	64
3.2 Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в НИУ «БелГУ».....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования данной выпускной квалификационной работы определяется сложностью создания рациональной системы мотивации и стимулирования труда персонала в образовательных учреждениях, поскольку попытки приспособить классические теории мотивации к реальным условиям деятельности работников образовательных учреждений во многом не систематизированы, что затрудняет использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала также определяется слабой изученностью мотивационных аспектов работников образовательных учреждений.

В современной системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация и стимулирование труда персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов организации, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Основная задача создания систем мотивации заключается в том, чтобы выработать и закрепить необходимое производственное поведение сотрудников.

Грамотно разработанная система мотивации персонала, состоящая из вышеуказанных составляющих, позволит современному работодателю:

1. Четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения.
2. Решить проблемы с текучестью кадров и удерживать высококвалифицированных специалистов, под конкретную компанию.
3. Сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала.

4. Сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

Необходимо отметить, что в настоящее время особенностью управления персоналом является возрастающая роль личности работника. Для мотивации сотрудников предприятия сегодня используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Степень научной разработанности. Теоретические и практические аспекты исследования проблемы мотивации и стимулирования труда как важнейшего механизма в управлении персоналом и его реализации в организациях получили отражение в трудах известных зарубежных и отечественных учёных и специалистов. За рубежом были опубликованы многие труды известных исследователей к числу таких авторов можно отнести: Девиса К, Друкера П., Десслера Г., Марра Р., Лютенса Ф., Ньюстрелла Дж., Шмидта Г. и др. Что касается наших трудов, то в нашей стране изданы ряд работ по управлению персоналом и системе мотивации и стимулированию персонала в организации к ним можно отнести таких авторов, как : Андреева И., Доколян С, Карташева Л., Красовский Ю., Молл Е., Иванова С., Спивак В., Шекшня С, Четвернина Т.В, Ряковский С.М.

Объектом исследования – является образовательное учреждение НИУ «БелГУ»

Предмет исследования – система мотивации и стимулирования труда персонала в НИУ «БелГУ»

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в НИУ «БелГУ»

Задачи выпускной квалификационной работы:

- провести исследование теоретических основ и современных тенденций мотивации труда, а также ее роли в повышении эффективности деятельности в образовательных учреждениях;
- представить организационно-экономическую характеристику НИУ «БелГУ»;
- выявить проблемы в сфере мотивации и стимулирования труда работников образовательного учреждения в НИУ «БелГУ»;
- разработать мероприятие для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала в образовательном учреждении НИУ «БелГУ».

Практическая значимость - заключается в возможности реализации и внедрении разработанных систем по мотивации и стимулированию персонала в НИУ «БелГУ» и анализ результативности данной системы.

Информационная база – Устав, Бухгалтерско-финансовая годовая отчетность НИУ «БелГУ» за 2014-2016гг., плановые и первичные документы.

Методы исследования – логический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический.

Структура выпускной квалификационной работы – выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав: в первой главе раскрываются теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда; вторая глава раскрывает производственно-хозяйственную деятельность и систему мотивации персонала в НИУ «БелГУ»; в третьей главе описаны предлагаемые методы решения в системе мотивации и стимулирования труда и их обоснование в НИУ «БелГУ», а также заключения, списка использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Роль, сущность мотивации и стимулирования труда персонала

Важнейшую роль в повышении эффективности трудовой деятельности играют мотивация и стимулирование персонала. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечения систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива.

Управлять человеком – это означает управлять мотивацией его поведения, т.е. воздействие на мотивы, является наиболее результативным по сравнению с прямым (административным) воздействием. Но одновременно это и более сложный путь воздействия, поскольку требует выбора стимулов, не только точно соответствующих тем целям, которые стоят перед организацией, но и мотивам поведения работников [7,с.25].

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала.

Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать, и использовать в процессе трудовой деятельности. Очевидно, что, хотя связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, уже доказано, что

именно мотивация является основным источником результативной трудовой деятельности личности.

Главной целью мотивации персонала является обеспечение организации образованными, высоко профессиональными сотрудниками, преданными интересам компании. Это формирует устойчивую мораль и ведет к высокой эффективности труда, что наиболее наглядно проявляется в отношении к использованию отпусков, сверхурочным работам, участию в различных мероприятиях по улучшению деятельности предприятия [6,с.12].

Мотивация – это процесс побуждения персонала к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и и достижения общих целей самой организации.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в пол силы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это, отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе.

Настойчиво продолжать и развивать начатое дело - важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И если даже они имели очень хорошие результаты деятельности вначале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости также

негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы, т.е. с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может иметь хорошие квалификацию и знания, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивации таким образом, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность.

Направленность, как характеристика деятельности человека, указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение, это может быть как моральное или материальное, а может и потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

При мотивации работников необходимо помнить о нескольких важных моментах:

- мотивация носит сугубо индивидуальный характер, трудно найти людей, которые вели бы себя совершенно одинаково ;
- ни один человек не является полностью предсказуемым ;
- процесс возникновения и исчезновения потребностей очень изменчив ;
- потребности трудно выделить, обозначить в ясном виде .

Направленность к изучению поведения людей в организации обусловлено тем, что не всякое целевое, направленное воздействие на поведение человека активизирует его деятельность, а лишь то, которое становится лично значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним устремлениям. Только в этом случае возникает заинтересованность работника в своей деятельности, психологическая предрасположенность по отношению к выполнению ролевых требований и, как следствие этого, побуждение к качественному выполнению работы. Стимулирование включает в себя не только создание внешней ситуации выбора определенной формы поведения, но и ее соответствие структуре личности работника. Вместе с внешней стимуляцией эта внутренняя структура формирует непосредственный мотив действий.

В понятие мотива труда входят: потребность, которую может удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [8,с.179].

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества или субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека ;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника ;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности ;

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том,

и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага [11,с.98]

Требования к системе мотивации персонала можно представить в виде схемы: [2]



Рис.1.1 Требования к системе мотивации персонала

Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия, стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые необязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде

случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник [17,с.63]

Большое влияние на снижение мотивационного потенциала оказывает эффект «профессионального выгорания» – набор негативных психологических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, которые связаны с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью, оно наступает при условии, если работник: оценивает свою работу как незначительную; не удовлетворен профессиональным ростом; испытывает недостаток самостоятельности; испытывает ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований; испытывает перегрузку или недогрузку и т.п. [23,с.272]

Мотивы труда различаются:

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности ;
- по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей ;
- по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ ;

Очевидно, чем больше число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, тем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути, тождественны [24,с.109]

Особенность стимулирования в организации заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования руководства организации, целям тех, кто создавал эту ситуацию

Стимулирование труда - способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы движущие его деятельностью [25,с.119]

Субъектом стимулирования трудовой деятельности организации являются руководители и специалисты аппарата управления организацией, а объектом – персонал этой организации.

В специальной литературе сложилось следующее определение мотивации и стимулирования – это процесс удовлетворения физиологической, психологической или социальной потребности, которая активизирует поведение и создает побуждение, направленное на достижение определенного вознаграждения, получение определенных благ посредством трудовой деятельности [27,с.382]

Для эффективного стимулирования, рассматриваются три ее функции: экономическая, социальная и психологическая.

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения персонала. Сама по себе потребность не может побудить работника к каким-то определенным действиям. Только тогда, когда потребность встречается с предметом, способным ее удовлетворить, она может направлять и

регулировать деятельность персонала, управлять его поведением. Осознание потребностей вызывает интересы, желания, стремления, влечения.

Выполнение объектом управления в стимулирующих ситуациях определенных расчетов свидетельствует о том, что механизм стимулирования основан на прямом обмене которое подразумевает симметричность, эквивалентность и гарантированность.

- симметричность проявляется тогда, когда при наличии договора на оплату не безвозмездного труда усилия одной из сторон предполагают компенсирующие действия другой

- эквивалентность означает наличие устраивающего обе стороны договорного соотношения между действием и вознаграждением

- гарантированность требует от обеих сторон неукоснительного соблюдения обязанностей в отношении друг друга

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Механизм управления поведением персонала через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей, способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников. На функционирование этого механизма влияют факторы, обеспечивающие высокое качество трудовых функций: ясность и осознанность цели деятельности; способности и навыки выполнения работы; интенсивность трудовых усилий, а также ценность ожидаемого вознаграждения, которая определяется как внутренней оценкой результатов своего труда работником, так и внешней оценкой результатов труда со стороны коллег, руководителя организации и администрации. [29,с.269]

Важно понимать, что стимулирование – это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой

деятельности с помощью установления условий и механизма распределения стимулов, так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ

В соответствии с этим, цель стимулирования – не только побудить человека работать, а побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями. В этом случае система стимулирования выступает как совокупность требований, поощрений и наказаний, направленных на установление причинно-следственных связей между совершенным работником действием, оценкой его результата и вознаграждением. Формирование системы стимулирования тесно связано с учетом отношения работников к различным благам, предлагаемым организацией, с их личными особенностями, ценностными ориентациями, уровнем образования, ситуацией в личной жизни, с социально-психологическим климатом и стилем руководства в трудовом коллективе [30,с.401].

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

- экономическая функция заключается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

- социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различные уровни доходов, которые в значительной степени зависят от того, как стимулы воздействуют на различных людей.

- нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе при этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиций и исторического опыта

Таким образом мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком трудовой деятельности и своих производственных обязанностей.

Руководитель должен уметь решать эту управленческую задачу кого и как мотивировать и поощрять, он может использовать весь широкий спектр современной системы мотивации труда. К ним относятся: материальные и нематериальные стимулы, продвижение по службе, публичная оценка заслуг работника, поднятие морального духа сотрудников, создание комфортного климата в коллективе и т.д.

1.2 Понятие материального и нематериального стимулирования труда персонала

Выделяют два вида стимулирования труда – это материальное и нематериальное.

Материальное стимулирование — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [36,с.254.]

Существует также косвенная материальная мотивация к которой относятся больничные, отпускные, медицинская страховка, предоставление льготных кредитов, оплата обучения работников на различных курсах, дотации на питание в столовых, оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу и многое другое.

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом [37,с.324]

Структуру материального стимулирования можно представить в виде схемы:



Рис.1.2 Структура материального стимулирования труда

Сущность заработной платы раскрывается через ряд ее основных аспектов:

- заработная плата — это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;
- заработная плата — это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;
- заработная плата — это доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом [39,с.239]

Регулирование оплаты труда персонала требует ее соответствующей организации, в первую очередь необходимо обеспечить гарантированный заработок за выполнение нормы труда, независимо от результатов деятельности предприятия, а с другой стороны, увязывающей заработок с

индивидуальными и коллективными результатами труда. Под организацией оплаты труда на предприятии понимается построение системы ее дифференциации и регулирования по категориям персонала в зависимости от сложности выполняемых работ, а также индивидуальных и коллективных результатов труда при обеспечении гарантированного заработка за выполнение нормы труда [32,с.37]

Эффективная организация оплаты труда предполагает соблюдение определенных принципов, которые служат экономическими ориентирами в материальном стимулировании работников, в организации оплаты труда

К элементам организации оплаты труда на предприятии относятся нормирование труда, условия оплаты труда, формы и системы оплаты труда

Нормирование труда — это механизм установления необходимого количественного результата трудовой деятельности или трудозатрат. Ими могут быть нормы затрат и результатов труда, загруженности и численности работающих, продолжительность рабочего времени, длительность производственного цикла и др. Нормирование труда позволяет определить, какой объем затрат труда должен соответствовать установленному размеру его оплаты в конкретных организационно-технических условиях

Норма труда определяет величину и структуру затрат труда, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установления их рациональности. Наиболее широко применяются нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания

Условия оплаты труда зависят от качества труда и условий трудовой деятельности. К ним относятся система тарификации, различные варианты бестарифной оценки сложности труда и квалификации исполнителей (аналитические балльные оценки видов деятельности, рабочих мест; аттестация работников; квалификационные уровни; коэффициенты трудовой стоимости и т.п.)

В качестве дополнительных инструментов можно использовать стимулирующие и компенсирующие доплаты и надбавки, учитывающие различия в условиях труда, его интенсивности, режимах и т.п. [10,с.54]

В общем виде оплату труда персонала можно представить в виде схемы: [2]

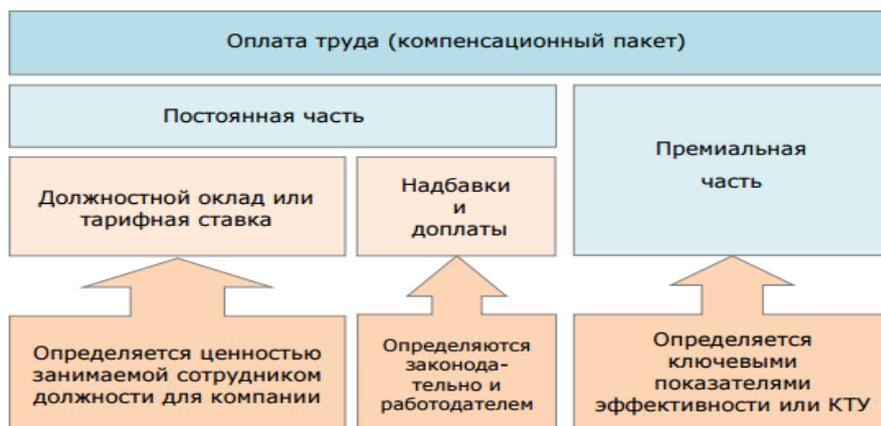


Рис.1.3 Структура оплаты труда

В организации система заработной платы призвана обеспечивать учет количественных и качественных результатов труда при определении размеров заработка и материальную заинтересованность работников в улучшении результатов работы и итогов деятельности организации.

Все системы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято разделять на две большие группы, называемые сдельной и повременной формами оплаты труда, представленные на схеме ниже: [2]



Рис.1.4 Формы и системы оплаты труда

Прямая сдельная оплата труда повышается в прямой зависимости от количества выработки, исходя из сдельных расценок с учетом необходимой квалификации работ.

Сдельно-премиальная предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели производственной деятельности.

Сдельно-прогрессивная оплата выработанной продукции повышается за выполнение сверх нормы согласно установленной шкале, но не выше двойной сдельной расценки.

Аккордная система предусматривает оценку комплекса различных работ с указанием предельного срока их выполнения.

Косвенно-сдельная применяется для оплаты труда рабочих, обслуживающих оборудование и осуществляется в процентах к заработку основных рабочих обслуживаемого участка.

Выбор той или иной формы оплаты труда определяется особенностями технологического процесса, характером применяемых средств труда и

формами его организации, а также требованиями к качеству производимой продукции или выполняемой работы

Как показывает практика, наиболее эффективна в тех или иных производственных условиях та форма оплаты труда, которая способствует росту выработки, улучшению качества изделий (услуг), снижению их себестоимости и получению дополнительной прибыли, обеспечению наиболее полного сочетания интересов работников с интересами коллектива предприятия и работодателя [14,с.174]

К базовой части заработной платы могут быть установлены доплаты и надбавки, которые являются составной частью разработки условий оплаты труда Их применение обусловлено необходимостью учесть при оплате дополнительных трудозатрат работников, носящие достаточно постоянный характер и связанные со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения, и в связи с этим направлено на создание заинтересованности работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем

Доплаты и надбавки разделяются на гарантированные трудовым законодательством, обязательные к применению и факультативные, определяемые локальными нормативными актами (положением об оплате труда, коллективным договором, положением о персонале и т.п.)

Важнейшим направлением материального денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует сотрудников за повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения Главная характеристика премии как экономической категории — это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом, т.е. премия относится к категории стимулирующих систем [17,с.63]

Премия имеет неустойчивый характер, ее величина может быть разной и может вообще не начисляться Применение как мощное средство

стимулирования труда должно обеспечивать оперативную реакцию на изменение условий труда и конкретные задачи производства

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые представляют собой материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций — так называемых бенефитов, образующих в совокупности социальный пакет. Льготы и компенсации могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам.

Структура материального неденежного стимулирования включает несколько групп стимулов, назначение и состав которых представлены ниже (см. таблица 1.1).

Таблица 1.1

Материальные неденежные стимулы

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте/должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> - полная или частичная оплата сотовой связи; - предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; - переносной персональный компьютер; - оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> - доставка сотрудников (на работу/с работы); - негосударственное пенсионное обеспечение; - компенсация стоимости отдыха детей; - обязательная медицинская страховка; - оказание материальной помощи; - компенсация (полная или частичная) стоимости питания и организация питания; - компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом

<p>Имиджевые</p>		<ul style="list-style-type: none"> - предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и пр.; - организация питания в отдельном зале для высшего руководства; - заказ легких закусок, напитков на рабочее место; - дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); - дополнительное медицинское страхование членов семьи; - организация и оплата дорогостоящего отдыха; - полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
<p>Индивидуальные</p>	<p>Привлечение/удержание ценных специалистов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление потребительских кредитов/поручительство перед банком на неотложные нужды; - предоставление кредитов/поручительство перед банком на приобретение жилья; - оплата обучения; - предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; - обеспечение служебным жильем/компенсация стоимости аренды жилья

В современной экономике условием успеха организации является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. В связи с этим можно выделить ряд задач, которые организация стремится решить, добровольно предоставляя своим сотрудникам льготы и компенсации:

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями организации;
- выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своей организацией;
- повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо организации;
- социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе;
- формирование позитивного общественного мнения об организации как работодателе и укрепление ее положительного имиджа среди сотрудников.

Система нематериальной мотивации - это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников [17,с.75]

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит оттого, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели субъектов управления соответствуют интересам объектов управления.

- моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации

потребности выражать признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом

- организационное стимулирование — это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенность организацией, содержанием и продуктивностью труда, достойными человека условиями труда, удовлетворенность качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т.п.

- стимулирование свободным временем — это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости. Суть стимулирования заключается в предоставлении работнику реальных возможностей в реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, семьи, здоровья и отдыха. Рост материального благосостояния общества, уровень развития мировой науки, культуры, искусства, информационных технологий обуславливает расширение круга интересов современного человека, находящихся вне плоскости профессиональной трудовой деятельности. Многим работникам сегодня требуется свободное время, чтобы воспользоваться всем, что дает им жизнь в современном высокоразвитом обществе, чтобы совмещать работу и личную жизнь без ущерба для последней, и т.п. Конечная цель стимулирования свободным временем — поощрение работников за высокую производительность труда и трудовую отдачу, за достижение трудовых успехов посредством предоставления особых условий занятости: предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости. [21,с.110]

Примерами нематериальной мотивации могут служить следующие стимулы:

1. Традиционные методы нематериального стимулирования:

- Обеспечение карьерного роста сотрудников
- Гибкий график рабочего времени
- Планирование отпусков сотрудникам компании
- Регулярная ротация кадров по горизонтали
- Упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте или продукте (услуге)
- Предоставление места для парковки автомобиля
- Приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т. п.
- Устная или письменная благодарность за эффективную работу
- Проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников с награждением дипломами
- Выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них
- Размещение рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть
- Издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании
- Награждение увольняющихся сотрудников дипломами «За вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу
- Проведение корпоративных праздников.

2. Нетрадиционные способы нематериального стимулирования:

- Предоставление работникам дополнительных дней отдыха
- Подарки сотрудникам компании на различные праздники исходя из их интересов и увлечений и т. п. [18,с.130]

При внедрении системы нематериального стимулирования на действующем предприятии и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников необходимо на самых ранних этапах определить, как каждый сотрудник позиционирует себя по отношению к компании. По результатам диагностики могут быть определены следующие категории сотрудников:

- сотрудник-индивидуалист - не отождествляет свои интересы с интересами компании, ориентирован на максимальную материальную мотивацию;
- сотрудник-коллективист - считает себя членом команды, отождествляет свои интересы с интересами компании.

От того, к какой категории относится конкретный сотрудник, будет зависеть и какой метод нематериального стимулирования для него наиболее действенный. Невозможно создать единую универсальную мотивационную систему для всех без исключения сотрудников. Система должна быть грамотно ранжирована и учитывать как ценность специалиста и профессионализм, с точки зрения общих успехов компании, так и его индивидуальные достижения на своем посту.

Система нематериального стимулирования, как один из компонентов системы мотивации персонала, будет адекватно восприниматься сотрудниками и, следовательно, эффективно работать лишь в тех случаях, когда они получают справедливую рыночную заработную плату, на величину которой работник может влиять самостоятельно, в соответствии с достигнутым им результатом работы. По мнению многих психологов, энтузиазм наемных работников зависит от следующих факторов, которые представлены на схеме 1.6 [2].



Рис.1.5 Факторы энтузиазма персонала

В общем виде структура материального и нематериального стимулирования труда представлена на схеме 1.6 ниже: [2]



Рис. 1.6 Структура материального и нематериального стимулирования труда

Таким образом материальные и нематериальные стимулы должны дополнять друг друга в системе стимулирования персонала, которые в свою очередь, повысят мотивацию персонала и, в конечном итоге, повысит производительность труда, если только система стимулирования персонала будет основана на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на персонал с целью усиления мотивации, правомерного поведения и поощрения, а также развития нужных для организации форм отношений.

1.3 Особенности стимулирования труда персонала в образовательных организациях

Создание эффективной системы стимулирования труда преподавателей вузов является важной задачей в современных условиях развития высшего профессионального образования в России и адаптации российских вузов к требованиям международной образовательной системы. В настоящее время политикой многих университетов стал клиенто-ориентированный подход, предполагающий формирование отношения к клиентам как к активным соучастникам процесса оказания образовательных услуг.

Современные тенденции в научно-образовательной сфере требуют максимального раскрытия и совершенствования человеческого ресурса, чтобы обеспечить устойчивость организации и успешность её функционирования. От качества научно-педагогических кадров напрямую зависит судьба вуза, так как современные учебные заведения, особенно государственные, подвержены большому количеству рисков: аккредитации, лицензированию, проверки на эффективность и прочее.

В этих условиях тема мотивации и стимулирования труда профессорско-преподавательского состава (ППС) в высших учебных заведениях является одной из наиболее актуальных проблем в реформировании высшей школы, связанной с переходом вузов на систему так называемого «эффективного контракта». В программе поэтапного совершенствования оплаты системы труда в государственных учреждениях на 2012–2018 гг., «эффективный контракт» определяется как трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных услуг, а также меры социальной поддержки. Иными словами, новая система оплаты труда, называемая «эффективным

контрактом», призвана стать одним из наиболее весомых инструментов стимулирования труда научно-педагогических кадров [16,с.80]

Сложность управления ППС обуславливается в первую очередь творческой и интеллектуальной спецификой педагогического труда, а также невозможностью немедленно и количественно определить результат его работы

Труд преподавателя вуза относится к одному из наиболее сложных, поскольку предполагает одновременное выполнение учебной, воспитательной, учебно-методической, организационно-управленческой и научно-исследовательской функций.

- научно-педагогический труд относится к высокоинтеллектуальным видам деятельности, которые не могут стимулироваться на основе простой схемы оплаты. Требуются моральные, психологические и социальные стимулы. Более того, при разработке мотивационных и стимулирующих программ необходимо учитывать существующий опыт других вузов.

- система мотивации ППС должна строиться на основе удовлетворения потребностей преподавателя и включать как материальное, так нематериальное стимулирование. Для достижения желаемых промежуточного и конечного результатов вуза необходимо создание механизмов формирования системы стимулов и мотивов ППС, элементы такого механизма представлены ниже (см. рис. 1.7).



Рис. 1.7 Составляющие механизма формирования системы стимулов

Процесс стимулирования представляет комплексное целенаправленное внешнее и внутреннее воздействие на компоненты деятельности управляемой системы и процессы их формирования. При этом механизм стимулирования можно определить как процедуру принятия управляющим органом решений относительно побуждения ППС к совершению требуемых действий.

Инструментом решения этой задачи являются выплаты стимулирующего характера, к которым относят выплаты, направленные на стимулирование работника к качественному результату труда и поощрение за выполненную работу (см. рис. 1.8).



Рис. 1.8 Классификация видов выплат стимулирующего характера применяемых в вузах

В представленной классификации выделены такие виды выплат, как надбавки и премии. 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 года) и являются показателем эффективности деятельности предыдущего периода.

Применительно к развитию и совершенствованию вузовского образования элементы классификации выплат стимулирующего характера могут использоваться для прямого и косвенного стимулирования активности ППС.

Прямое стимулирование предполагает выделение ППС части денежных доходов от предпринимательской деятельности, что позволит создать эффективную мотивацию на их повышение. Инструментом прямого

стимулирования являются единовременные надбавки за интенсивность и высокие результаты работы, характеризующие участие ППС в доходах вузов.

Косвенное стимулирование активности ППС предполагает стимулирование по результатам достижения стратегических целей университета, направленное на формирование конечного общественно значимого результата. Инструментом косвенного стимулирования являются премии по результатам работы ППС за предыдущий период на основе показателей деятельности, связанных с достижением стратегических целей университета.

Подводя итоги первой главы, можно сделать следующие выводы:

1. Мотивация и стимулирование персонала оказывает большое влияние на выполнение человеком трудовой деятельности и своих производственных обязанностей. Руководитель должен уметь решать эту управленческую задачу кого и как мотивировать и поощрять, он может использовать весь широкий спектр современной системы мотивации труда к ним относятся: материальные и нематериальные стимулы, продвижение по службе, публичная оценка заслуг работника,, поднятие морального духа сотрудников, создание комфортного климата в коллективе и т.д.
2. Материальные и нематериальные стимулы должны дополнять друг друга в системе стимулирования персонала, которые в свою очередь, повысят мотивацию персонала и, в конечном итоге, повысят производительность труда, если только система стимулирования персонала будет основана на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на персонал с целью усиления мотивации, правомерного поведения и поощрения, а также развития нужных для организации форм отношений.

3. Так как деятельность профессорско-преподавательского состава в высших учебных заведениях по своей природе интеллектуальна и во многом креативна, ее можно сопоставить с организациями, где факторы интеллектуальности и креативности труда играют важную роль. Обеспечить необходимые качества профессорско-преподавательского состава невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля. Поэтому наиболее распространенным видом мотивации для преподавателей в высших учебных заведениях является нематериальное стимулирование в то время как «эффективным контрактом» на первое место ставятся различные системы материального денежного стимулирования.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В НИУ «БЕЛГУ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика НИУ «БЕЛГУ»

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» является некоммерческой организацией, созданной для достижения образовательных, научных, социальных, культурных и управленческих целей, в целях удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан в образовании, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Учредителем университета является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя университета осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации.

Место нахождения университета: Россия, 308015, Белгородская область, г. Белгород, ул. Победы, д. 85; телефон: (4722) 30-12-11; факс: (4722) 30-10-12, (4722) 30-12-13; E-mail: Info@bsu.edu.ru.

Устав НИУ «БелГУ» принят конференцией научно-педагогических работников, представителей других категорий работников и обучающихся (протокол от 08.02.2011 № 4), утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 25.03.2011 № 1415. Конференцией научно педагогических работников, представителей других категорий работников и обучающихся (протокол от 23.06.2011 № 5) были приняты изменения в Устав университета, утвержденные приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.12.2011 № 2810.

Миссия НИУ «БелГУ» – решение исследовательских задач общенационального масштаба и подготовка в условиях гармоничного

синтеза образовательной, научно-исследовательской и культуро-образующей функций университета высококвалифицированных научных и профессиональных кадров, способных обеспечить конкурентоспособность как в России и Белгородской области, так и в глобальном социально-экономическом пространстве и стать лидерами в сохранении и развитии духовно-нравственного наследия своей большой и малой Родины [8, 36 с.]

Политика НИУ «БелГУ» предполагает реализацию стратегической цели, вытекающих из нее взаимосвязанных корпоративных целей.

Стратегическая цель – это формирование на своей базе научно-образовательного центра мирового уровня, вносящего существенный вклад в поддержание научно-технического паритета Российской Федерации с ведущими странами мира в области материаловедения, живых систем и новейших информационно-телекоммуникационных технологий, успешно решающего кадровые и исследовательские задачи общенациональных инновационных проектов и способного благодаря значительным результатам в образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности войти к 2020 году в топ-листы наиболее влиятельных международных университетских рейтингов.

Корпоративные цели НИУ «БелГУ»:

- сохранение и укрепление положения НИУ «БелГУ» как международного, федерального и регионального центра элитарного образования, науки, технологии и культуры, способного обеспечить требования потребителей и превзойти их ожидания;

- обеспечение качественного скачка в подготовке квалифицированных научно-технических кадров для реализации прорывных направлений технологического развития страны и региона в непосредственном контакте с работодателями и общественно-профессиональными организациями;

- углубление научно-технологических заделов для реализации профильных масштабных научно-исследовательских и инновационных проектов;

- формирование эффективного инновационного каркаса НИУ «БелГУ», органично встроенного в российскую и мировую инновационные системы;

- интеграция НИУ «БелГУ» в международное образовательное и научно-техническое пространство;

- совершенствование организационной системы управления вузом для полноценного раскрытия ресурсного потенциала компонентов триады «образование-наука-производство»;

- развитие системы эффективной обратной связи со всеми заинтересованными сторонами в непрерывном улучшении качества образовательного, научного, производственного и иных процессов;

- развитие человеческого капитала и повышение качества жизни обучающихся и работников НИУ «БелГУ».

Управление университетом осуществляется в соответствии с законодательством и нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности.

Органами управления университетом являются: конференция научно-педагогических работников, представителей других категорий работников и обучающихся, Наблюдательный совет, Ученый совет, ректор, иные органы управления, предусмотренные Уставом и принятыми в соответствии с ним локальными актами университета.

Наблюдательный совет университета, возглавляемый Губернатором Белгородской области Е.С. Савченко.

Попечительский совет НИУ «БелГУ» возглавляет Президента международного фонда «Поколение», депутата Государственной Думы Российской Федерации А.В. Скоча.

Общее руководство университетом осуществляет выборный представительный орган – Ученый совет, возглавляемый ректором.

По состоянию на 1 марта 2017 года в НИУ «БелГУ» осуществляют уставную деятельность 10 образовательных структурных подразделений: семь институтов и четыре факультета, объединяющих в своем составе 102 кафедр и колледж, именно:

- Юридический институт;
- Медицинский институт, содержащий в своем составе факультет лечебного дела и педиатрии; стоматологический факультет; фармацевтический факультет и медицинский колледж;
- Институт управления;
- Педагогический институт, включающий в себя факультет физической культуры; факультет дошкольного, начального и специального образования; историко-филологический факультет; факультет математики и естественнонаучного образования; факультет иностранных языков и факультет психологии;
- Институт экономики, в состав которого входит факультет бизнеса и сервиса;
- Институт межкультурной коммуникации и международных отношений, содержащий в своем составе подготовительный факультет;
- Институт инженерных технологий и естественных наук, в составе которого находятся факультет информационных технологий и прикладной математики; биолого-химический факультет и инженерно-физический факультет;
- Факультет горного дела и природопользования;
- Факультет журналистики;
- Социально-теологический факультет и т.д.

Учебный процесс университета регламентируется Уставом вуза и нормативными документами по организации учебного процесса.

В соответствии с Комплексной программой развития НИУ «Белгородский государственный университет» на 2016-2018 гг. одной из

основных целей является создание системы опережающей непрерывной подготовки конкурентоспособных специалистов в области наукоемких технологий и социально значимых отраслей экономики.

Достижение поставленной цели обеспечивается за счет:

- ориентации содержания образовательных программ на формирование социально-значимых личностных компетенций выпускника;
- международной профессионально-общественной аккредитации образовательных программ;
- усиления языковой подготовки выпускников;
- внедрения в учебный процесс современных образовательных технологий;
- развития международного сотрудничества и совместных образовательных программ (студенческие обмены, обмен ППС, использование лучшего опыта ведущих университетов мира).

Перечень услуг и видов работ, которые оказывает потребителям за оплату в случаях предусмотренных нормативными правовыми актами с указанием потребителей указанных услуг или работ:

1. Оказание образовательных услуг в пределах, установленных лицензией на осуществление образовательной деятельности по основным программам начального профессионального, среднего профессионального, высшего и послевузовского профессионального образования, по дополнительным профессиональным образовательным программам, сверх финансирования за счет средств федерального бюджета;
2. Оказание платных дополнительных образовательных услуг, не предусмотренных соответствующими образовательными программами и федеральными государственными образовательными стандартами;
3. Оказание услуг связи, включая услуг в области информационно-телекоммуникационных систем, телематических служб, услуг передачи данных, услуг местной телефонной связи, услуг по обеспечению доступа в Интернет;

4. Предоставление услуг проживания, пользование коммунальными и хозяйственными услугами в общежитиях, в том числе гостиничного типа работникам и обучающимся Университета оказывались студентам, работникам, внешним потребителям;

5. Оказание медицинской помощи студентам, работникам Университета и внешним потребителям;

6. Предоставление услуг спортивных объектов, деятельности в области спорта оказывались студентам, работникам и внешним потребителям и т.п.

В 2014 году деятельность образовательного учреждения было рентабельно, но уже к 2016 году расходы превышали совокупный годовой доход, что в последствии негативно сказалось на деятельности НИУ «БелГУ» (см. таблицу 2.1). [6, 54с.]

Таблица 2.1

Информация о поступлении и расходовании средств НИУ «БелГУ» за 2014/2016г.

№ Ошибка!	Наименование показателя	Сумма, тыс.руб.			Темп прироста в 2016 г. по относительно 2014 г. (%)
		2014г.	2015г.	2016г.	
Доходы:					
1	Доходы от собственности	25 940,60	25 400,70	23 577,50	- 9,1
2	Доходы от оказания платных услуг	2 840 841,57	2 499 702,60	2 453 790,85	- 13,6
3	Прочие доходы	649 537,93	550 670,80	455 876,24	- 29,8
4	Выбытие нефинансовых активов	50 670,60	44 786,40	20 150,30	- 60,2
Итого:		3 566 990,7	3 120 560,54	2 953 394,89	- 17,2
Расходы:					
	Расходы на выплату персонала учреждений	1 313 036,2	1 380 590,1	1 499 732,31	14,2

Продолжение таблицы 2.1

	Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд	1 362 083	1 210 370,8	1 145 992,38	- 15,8
	Пособия, компенсации и иные социальные выплаты гражданам	30 105,4	37 420,9	6 063,54	- 79,8
	Стипендии	362 641,8	270 650,3	254 924,36	- 29,7
	Капитальные вложения на строительство объектов недвижимого имущества государственными учреждениями	132 385,6	94 780,8	74 566,02	- 43,6
	Уплата налогов, сборов и иных платежей	235 491,5	111 907,8	108 849,27	- 53,7
Итого:		3 435 742,70	3 105 720,60	3 090 127,89	- 10

Исходя из полученных данных, обозначенных в таблице выше, можно сделать следующий вывод, что чистая прибыль организации в 2014 году составляла 131 248 рублей, в 2015 году уменьшилась общая сумма дохода на 446 429,6 руб. (12,5%), чистая прибыль организации снизилась до 14 839,94 руб. Также стоит отметить увеличение суммы затрат на выплату персонала учреждения на 67 533,9 руб.(5,1%). Это связано с увеличением издержек на персонал, связанные с подбором, адаптацией, обучением и т.д. так как заметно увеличился коэффициент текучести кадров. В 2016 году также наблюдается снижение уровня доходов организации по отношению к 2015 году, эта сумма составляет 167 165,7руб., (4,7%). Чистая прибыль организации имеет отрицательный показатель и составляет –

136 733 руб. Прослеживается увеличение суммы затрат на персонал с 2014 года по 2016 год эта сумма увеличилась на 186 696, 11 руб. (1,14%)

Таким образом, можно сделать вывод, что с 2014 года финансово-хозяйственная деятельность НИУ «БелГУ» несет убытки. Основной проблемной областью являются расходы на выплату персонала учреждений, что говорит о необходимости пересмотра системы мотивации и стимулирования персонала в НИУ «БелГУ».

2.2 Характеристика системы управления персоналом в НИУ «БелГУ»

В условиях конкурентной экономики, основанной на знаниях, основной движущей силой вуза является высокоинтеллектуальный мобильный трудовой коллектив, способный гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Управление персоналом в настоящее время включает в себя управление кадрами и социальное управление.

Цель структуры кадровой службы НИУ «БелГУ» – это способствование достижению целей организации путем обеспечения ее необходимыми кадрами и эффективного использования их квалификации, опыта, мастерства, работоспособности, творческого потенциала.

В НИУ «БелГУ» структура кадровой службы представлена управлением по развитию персонала и кадровой работе.

Управление по развитию персонала и кадровой работе реализует следующие задачи:

- разработка кадровой стратегии и кадровое планирование;
- рекрутинг (поиск, подбор, отбор и найм) персонала;
- организация конкурсов на замещение должностей научно-педагогических работников;
- формирование и развитие кадрового резерва;
- проведения аттестации персонала;

- создание системы кадрового учета и документирования трудовой деятельности работников и обучающихся университета;
- ведение кадрового учета работников и обучающихся;
- разработка локальных нормативных актов, регулирующих бизнес-процессы в сфере HR;
- представление к наградам работников университета.

Структура отделов кадров представлена на схеме ниже (см. Рис.2.2)

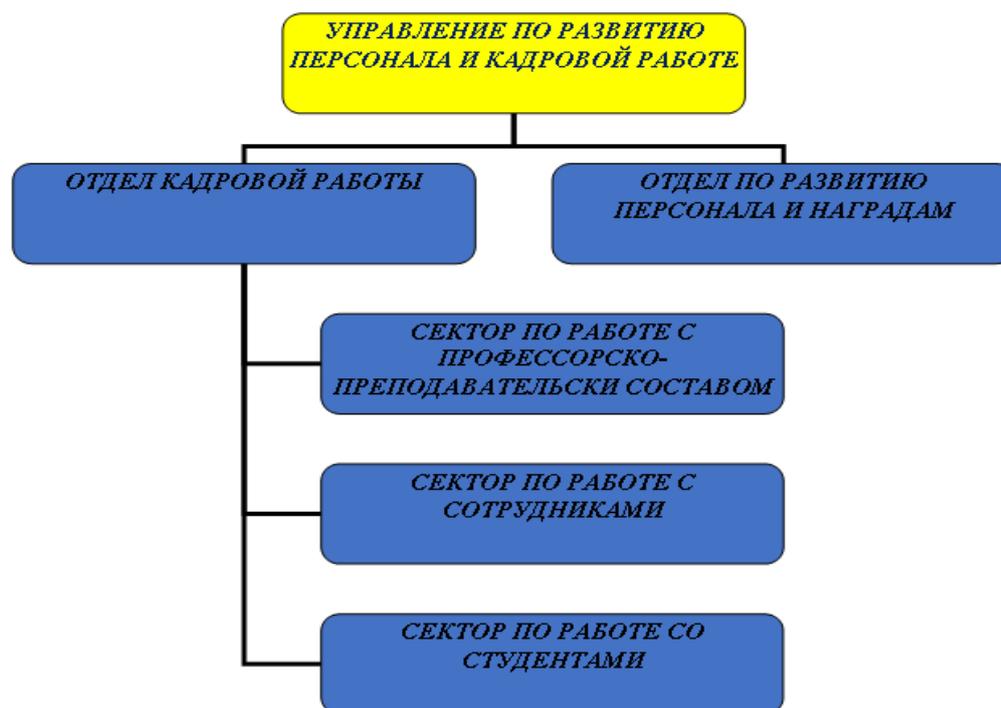


Рис. 2.2 Структура отделов кадров НИУ «БелГУ»

В структуре отдела кадровой работы сектор по работе с профессорско-преподавательским составом реализует следующие задачи:

- подготовка приказов по профессорско-преподавательскому составу (прием, увольнение, перевод, отпуск);
- подготовка отчетов о количественном и качественном составе персонала;
- ведение штатного формуляра;
- оформление трудовых договоров;

- ведение формы Т-2, ведение личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии;
- прием профессорско-преподавательского состава и сотрудников;
- подготовка личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам;
- оформление и выдача служебных удостоверений.

Сектор по работе с сотрудниками:

- подготовка приказов по сотрудникам (прием, увольнение, перевод, отпуск);
- оформление трудовых договоров;
- подготовка отчетов о количественном и качественном составе персонала;
- ведение формы Т-2, ведение личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии;
- подготовка личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам;
- оформление и выдача служебных удостоверений.

Сектор по работе со студентами:

- прием и проверка личных дел при зачислении обучающихся на 1 курс;
- ведение личных дел обучающихся;
- оформление и сдача личных дел выпускников в архив университета;
- подготовка и обработка приказов по обучающимся всех форм обучения;
- подготовка отчетов о количественном и качественном составе обучающихся.

В составе управления по развитию персонала и кадровой работе отдел по развитию персонала и наградам выполняет следующие задачи:

- организация и информационное обеспечение работы аттестационно-кадровой комиссии НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению конкурсного отбора

на вакантные должности профессорско-преподавательского состава и научных работников);

- организационное и документационное обеспечение процедуры выборов директоров институтов (филиалов), деканов факультетов и заведующих кафедрами (консультации, прием и рассмотрение документов);
- организация и информационное обеспечение работы аттестационной комиссии административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению аттестации работников НИУ «БелГУ»);
- оформление документов по награждению работников НИУ «БелГУ» наградами различных уровней.

Все работники Университета подразделяются по группам должностей: - педагогические работники, научные, административный персонал, прочие, учебно – вспомогательный персонал, медицинские и иные работники, осуществляющие вспомогательные функции. Группировка кадров по группам облегчает определение потребности в работниках соответствующей профессии и квалификации, способствует лучшему их использованию. Коллектив Университета состоит из 2881 человек. Структура персонала НИУ «БелГУ» отражена в таблице ниже (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.2

Структура персонала НИУ «БелГУ»

Категория персонала	2014 г.		2015 г.		2016г.		Темп прироста за 2016 г. по отношению к 2014 г., в %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Персонал всего	3062	100	3038	100	2881	100	- 5,9
1.Педагогические работники	1528	49,9	1586	52,2	1575	54,6	3,07

2. Научные работники	162	5,3	164	5,4	178	6,2	9,8
3. АУП	346	11,3	352	11,6	377	13,2	8,9
4. Учебно-вспомогательные работники	443	14,5	412	13,5	422	14,6	- 4,7
5. Медицинские	71	2,3	72	2,4	76	2,6	7,04
6. Прочие	512	16,7	452	14,9	253	8,8	- 50,5

При анализе таблицы 2.4 можно утверждать, что наибольший удельный вес в структуре персонала НИУ «БелГУ» занимают педагогические работники – 54,6%. Научные работники занимают 6,2 % от общего числа работников ВУЗа. Совокупный вес категорий педагогические и научные работники составляет 60,8% от общего числа.

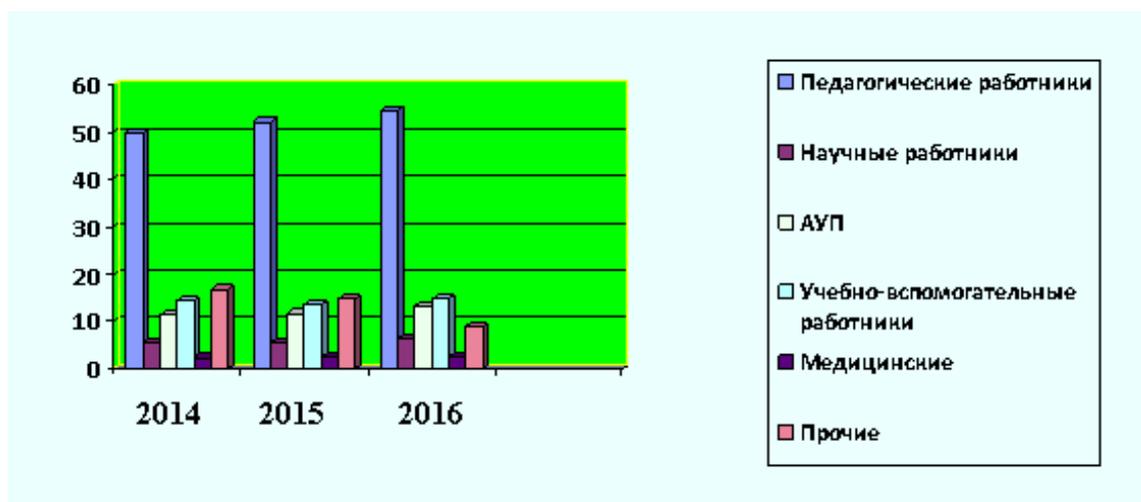


Рис. 2.3 Процентное соотношение структуры персонала за 2014-2016 г.г.

С целью повышения качества образования студентов и роста конкурентоспособности выпускников университета на рынке труда в университете постоянно уделяется внимание повышению квалификации работников профессорско-преподавательского состава и привлечению высококвалифицированных работников на должности профессорско-преподавательского состава, в том числе преподавателей-практиков.

В НИУ «БелГУ» сложился штат квалифицированных научно-педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс и научные исследования.

Остепененность работников ППС как по ставкам, так и по физическим лицам превышает установленные аккредитационные нормативы.

Численность работников профессорско-преподавательского состава с учёной степенью в НИУ «БелГУ» в 2016 году по отношению к 2014 году уменьшился за счёт внешних совместителей (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3

Численность работников профессорско-преподавательского состава с учёной степенью НИУ «БелГУ»

Работники ППС	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во	Прирост в %	Кол-во	Прирост в %	Количество	Прирост в %
с ученой степенью (штатные работники)	860	-	869	1,04	870	1,4
с ученой степенью (внешние совместители)	222	-	211	- 4,9	208	- 8,1
Итого:	1082	-	1080	- 3,8	1078	- 6,7

Одна из важных задач в университете – кадровое обновление и привлечение ведущих отечественных и зарубежных преподавателей, исследователей и практиков.

Внешними совместителями, привлекаемыми к преподавательской деятельности, в основном являются специалисты и руководители различных предприятий и организаций, научных учреждений таких, как: администрация г. Белгорода, управление Федеральной миграционной службы по Белгородской области, Белгородский областной суд, Белгородская областная клиническая больница Святителя Иоасафа, МБУЗ «Городская клиническая

больница №1» г. Белгород, ОАО «Сбербанк России», ОАО «Ростелеком», ООО «УК ЖБК-1», ОАО «ВИОГЕМ», ЗАО «Завод премиксов №1», институт социально-политических исследований РАН и др. [36, 79 с.]

Распределение работников по возрасту штатные работники и внешние совместители приведены ниже (см. Рис. 2.4).

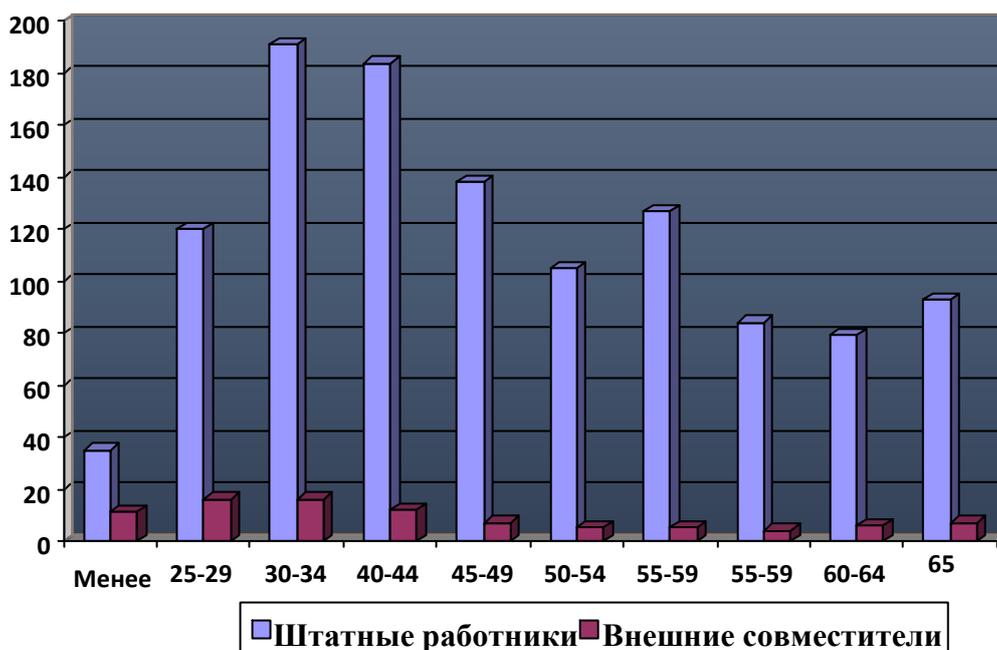


Рис.2.4 Распределение штатных работников и внештатных совместителей по возрасту за 2014 г. по 2016 г.

Анализ возрастного состава коллектива позволил выявить следующие показатели: менее 25 лет – 1,9%; 25-29 лет – 9,6%; 30-34 года – 15,8%; 35-39 лет – 15,2%; 40-44 года – 12,4%; 45-49 лет – 9,2%; 50-54 года – 11,6%; 55-59 лет – 6,2%; 60-64 года – 6,0%; 65 и более лет – 7,1%. Средний возраст работников университета составляет 46 лет.

За исследуемый период относительное количество сотрудников, имеющих ученую степень, несколько возросло, а количество молодых сотрудников без степени и звания несколько понизилось. Эти формальные количественные изменения на самом деле свидетельствуют о новых тенденциях в кадровой политике университета. Одной из задач университета в образовательной деятельности является обеспечение

учебного процесса высококвалифицированными кадрами (кандидатами и докторами наук), в первую очередь молодыми специалистами.

Режим работы НИУ «БелГУ» и режим рабочего времени его работников устанавливается локальным актом с учетом мнения Профкома в порядке, установленном статьей 372 Трудового кодекса для принятия локальных нормативных актов [34, 154с.]

Общий режим рабочего времени работников структурных подразделений НИУ «БелГУ», расположенных в корпусах по улице Студенческая, 14, улице Победы 85 и по улице Преображенской, 78 представлены в таблице ниже (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.4

Режим рабочего времени в НИУ «БелГУ»

	Начало рабочего дня	Перерыв	Окончание рабочего дня	Выходные дни
Пятидневная рабочая неделя	9:00	13:00-14:00	18:00	Суббота, воскресенье
Шестидневная рабочая неделя:	8:30	13:00-13:30	16:00	
- суббота	8:30	12:00-12:30	14:00	Воскресение

С учетом мнения профсоюзного комитета подразделениям университета и отдельным группам работников может устанавливаться другой отличный от общего режим работы или рабочего времени.

Суммированный учет рабочего времени устанавливается работнику:

- при приеме на работу - путем внесения соответствующего условия в трудовой договор;

- в процессе работы - путем внесения соответствующего условия в дополнительное соглашение к трудовому договору;

- в случае перевода работника на работу, по условиям выполнения которой не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность работы;

- в связи с изменением в порядке ст. 74 ТК РФ организационных или технологических условий труда, делающих невозможным дальнейшее соблюдение установленной для данной категории работников ежедневной или еженедельной продолжительности работы.

Учетный период при суммированном учете рабочего времени составляет один квартал. Подсчет фактически отработанных работником часов производится ежедневно и нарастающим итогом суммарно за квартал. Общая продолжительность фактической работы конкретного работника в целом за квартал не должна превышать нормального числа рабочих часов за указанный период для данной категории работников. [17, с.80]

Нормальное число рабочих часов за квартал исчисляется по расчетному графику пятидневной рабочей недели с двумя выходными днями в субботу и воскресенье исходя из следующей продолжительности ежедневной работы (смены):

- при 40-часовой рабочей неделе - 8 часов;
- при продолжительности рабочей недели менее 40 часов - количество часов, получаемое в результате деления установленной продолжительности рабочей недели на пять дней.

Продолжительность рабочего дня, непосредственно предшествующего нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час (п. 1 Порядка исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды времени (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю, утвержденного Приказом Министерства социального развития России от 13.08.2009 N 588н).

Часы, отработанные работником по инициативе работодателя сверх нормы рабочего времени за учетный период, являются сверхурочными и подлежат оплате по правилам ст. 152 ТК РФ.

Суммированный учет рабочего времени применяется в отношении работников, которым установлен режим рабочей недели с предоставлением выходных дней по графику

Анализ текучести персонала в Университете за период 2014 – 2016 гг., отражен в таблице ниже (см. таблицу 2.5).

Таблица 2.5

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Прирост за 2016 г. к 2014 г. в %
Среднесписочная численность работников, чел.	3062	3038	2881	- 5,9
Принято всего, чел.	194	186	98	- 49,7
Выбыло всего, чел.	92	110	120	21,6
в т. ч.:				
- по сокращению штатов	4	3	5	21,2
- по собственному желанию:	86	103	99	11
- за нарушение трудовой дисциплины	2	4	7	33,3
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,063	0,061	0,034	- 46
Коэффициент оборота по выбытию(Кв)	0,030	0,036	0,041	36,6
Коэффициент постоянства кадров(Кпс)	0,97	0,96	0,96	- 1,03
Коэффициент текучести кадров(Ктк)	2,87	3,52	3,67	27,8
Коэффициент стабильности коллектива(Кск)	83,9	84,4	86,5	3,09

Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{TK} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

Коэффициент оборота по приему (Кпр) рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

Коэффициент оборота по выбытию зависит от числа уволенных по всем причинам отчетный период и средней списочной численности персонала. Превышение коэффициента по выбытию в 2016 году (0,041%) по отношению к 2014 году (0,030%) говорит о том, что отделу по работе с персоналом необходимо проводить работу по скорейшему замещению вакансий.

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

Коэффициент постоянства работников зависит от количества работников проработавших на предприятии весь год и средней списочной численности работников на конец отчетного периода количество работников проработавших, весь 2016 год составляет 2683, коэффициент постоянства равен 93,1 %, это высокий показатель, характеризующий степень постоянства трудового коллектива. Из 98 человек уволившихся по собственному желанию, 76 уволились по причине неудовлетворенности размером заработной платы, 8 по семейным обстоятельствам, 4 в связи с выходом на пенсию, 10 в связи с отсутствием карьерного роста.

Коэффициент постоянства кадров ($K_{\text{пс}}$) за определенный период рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

Количество работников проработавших, в Университете более 3 лет, составляет 2492, коэффициент стабильности коллектива составляет 86,5 %.

В целях развития кадрового потенциала НИУ «БелГУ», укрепления его позиций в отечественном и зарубежном образовательном пространстве в 2016 году проводились мероприятия по совершенствованию профессиональных компетенций сотрудников.

В 2016 г. 892 работника университета повысили квалификацию, что по сравнению с 2015 годом на 365 человек больше (см. Рис.2.5).

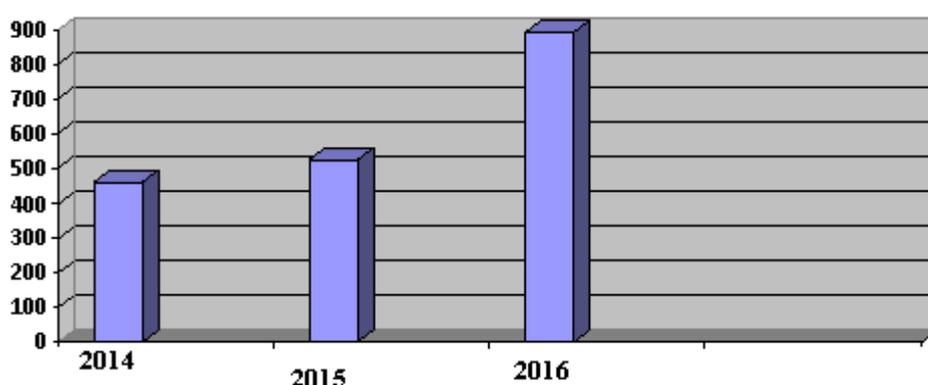


Рис. 2.5 Сведения о повышении квалификации НИУ «БелГУ» 2014-2016 г., чел.

Финансирование обучения осуществлялось за счет Программы развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Белгородский государственный университет» на 2009-2017 годы, средств субсидии на выполнение Госзадания (повышение квалификации), внебюджетных средств вуза и т.д. Все программы повышения квалификации были организованы в соответствии с приоритетными направлениями развития НИУ «БелГУ».

В рамках Программы развития НИУ «БелГУ» в статусе национального исследовательского университета в отчетном году повысили квалификацию 422 научно-педагогических работника. Количество обученных в рамках данной программы в 2016 году на 14 % увеличилось в сравнении с 2015 годом. По проблеме создания и обработки наноматериалов технического назначения (ПНР 1) обучены 54 чел., из них 15 прошли стажировку на базе

ведущих зарубежных образовательных учреждений и предприятий в области нанотехнологий и наноматериалов: CSMINSTUMENT(Швейцария, 2 чел.), Gryogenic Ltd(Великобритания, 3 чел.), Shimadzu Europa GMBH (Германия, 3 чел.), University of Bremen, лаборатория Advanced Ceramics Group (Германия, 4 чел.), Центр Нанотехнологий Технопарка Мюнстера, Наноклуб университета Ахена, университет Ахена, университет Твенте (Германия, Нидерланды, 3 чел.). На базе НИУ «БелГУ» повысили квалификацию 39 человек по авторским программам .

Особое внимание в условиях интеграции НИУ «БелГУ» в мировое образовательное пространство уделялось повышению профессиональных компетенций сотрудников в сфере международной деятельности. Так, в 2016 году 30 чел. прошли обучение по программе «Инновационные формы сотрудничества и организации международной деятельности вуза» (72 часа) в ФГАОУВО «Российский университет дружбы народов», 19 человек по программе «Специфика работы с иностранными студентами с учётом их национальных особенностей» (72 часа) на базе НИУ «БелГУ».

В контексте повышения международной конкурентоспособности в НИУ «БелГУ» на постоянной основе реализуются языковые программы, в том числе с привлечением носителей языка из США и Ирландии. В отчетный период 50 человек повысили квалификацию по программам, направленным на повышение и развитие языковых компетенций. Наиболее успешные слушатели были направлены в страны носителей изучаемого языка. В 2016 году 5 сотрудников прошли стажировку в Оксфордской языковой школе по программе «Английский в профессиональной коммуникации» (48 часов) и 36 человек – по программе «Medical English» на базе Борнвиль колледжа (г. Бирмингем, Великобритания).

С целью повышения публикационной активности 8 научно-педагогических работников вуза прошли обучение по программе «Повышение публикационной активности университета. Практика написания и размещения научных статей в рейтинговых международных журналах

SCOPUS и WOS. Британский опыт развития инновационной структуры» (48 часов) на базе университета Кембриджа, Кембриджского научного издательства, Имперского колледжа Лондона (Великобритания) [11, 132с.]

Таким образом, достигнутые в 2016 году количественные и качественные показатели свидетельствуют о положительной тенденции в организации повышения квалификации работников.

2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала в НИУ «БелГУ»

Система мотивации как одна из функций системы управления университетом встроена в систему менеджмента качества вуза НИУ «БелГУ» и способствует посредством эффективной системы стимулирования к обеспечению высокого качества образования через удовлетворенность профессорско-преподавательского персонала. В настоящее время качество образования регламентируется и оценивается критериями базовой модели вуза. В содержании одного из критериев качества образования, «Удовлетворенность персонала», встроена подсистема измерения лояльности и удовлетворенности персонала принципами управления вузом, размером оплаты труда и существующей системой стимулирования.

Система материальной мотивации университета отражена в настоящий момент в следующих регламентирующих документах как:

- трудовой договор;
- коллективный договор;
- положение об оплате труда.

Порядок формирования фонда оплаты труда работников Университета регулируется, за счет средств субсидий из федерального бюджета, средств от приносящей доход деятельности и иных источников, не запрещенных законодательством Российской Федерации, структуру заработной платы работников, порядок установления размеров должностных окладов по

профессиональным квалификационным группам и квалификационным уровням, а также выплат компенсационного и стимулирующего характера.

В Университете фонд оплаты труда работников формируется на календарный год, исходя из:

1) размеров субсидий, предоставленных университету на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием им в соответствии с государственным заданием государственных услуг (выполнением работ);

2) объемов средств, централизованных главным распорядителем средств федерального бюджета и используемых университетом с учетом исполнения им целевых показателей эффективности работы;

3) объемов средств государственных внебюджетных фондов, направленных на возмещение затрат университета на оказание медицинских услуг;

4) объемов средств, полученных от приносящей доход деятельности (внебюджетные средства);

5) средств, полученных Университетом от различных фондов и организаций, в т.ч. и от международных;

6) прочих источников.

Системы оплаты труда работников Университета устанавливаются с учетом: единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих; единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих; государственных гарантий по оплате труда; перечня видов выплат компенсационного характера; перечня видов выплат стимулирующего характера; настоящего Положения; рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений; мнения представительного органа работников.

Университет осуществляет поэтапное совершенствование системы оплаты труда и оформления трудовых отношений с работниками на основе «эффективного контракта».

Эффективный контракт - трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его 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. Все выплаты работникам Университета в связи с исполнением трудовых функций производятся в соответствии с системой оплаты труда работников Университета, определяющей заработную плату работников.

Заработная плата работника Университета включает в себя:

- размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы;
- выплаты компенсационного характера;
- выплаты стимулирующего характера.

Месячная заработная плата работника НИУ «БелГУ», полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего норму труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда.

Таблица 2.6

Заработная плата одного работника университета за месяц

Категории персонала (должность)	За 2014 г. (руб)	За 2015 г. (руб)	За 2016 г. (руб)	Изменение з/п в 2016 г. по отношению к 2014 г. (%)
Ассистент	11 873	10 350	10 780	- 9,2
Старший преподаватель	16 654	15 470	15 580	- 6,4
Доцент	21 560	19 670	18 970	- 12
Профессор	24 670	22 560	22 890	- 7,2
ППС	18 470	16 560	15 870	- 15,5
АУП	21 480	20 450	20 240	- 5,7

Медицинские работники	16 530	15 870	15 500	- 6,2
Учебно-вспомогательные работники	13 290	12 560	11 740	- 11,6
Прочие	12 450	11 750	10 950	- 12
В целом по университету	156 977	145 240	142 250	- 9,3

Из таблицы видно, что средняя заработная плата работников университета в 2016 г. уменьшилась по отношению к 2014 г.

Оклады (должностные оклады), ставки заработной платы устанавливаются в соответствии с настоящим Положением локальными нормативными актами Университета.

Минимальные размеры окладов работников устанавливаются ректором Университета по соответствующим профессиональным квалификационным группам с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации.

Условия оплаты труда, включая размер должностного оклада работника, выплаты стимулирующего и компенсационного характера, являются обязательными для включения в трудовой договор.

Оплата труда работников занятых по совместительству, а также на условиях неполного рабочего времени, производится пропорционально отработанному времени, либо в зависимости от выполненного объема работ. Определение размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой в порядке совместительства, производится отдельно по каждой из должностей.

В период до оформления трудовых отношений с работниками университета на основе «эффективного контракта» устанавливаются и применяются следующие надбавки стимулирующего характера.

Таблица 2.7

Надбавки стимулирующего характера

№	Надбавки:	Сумма
1	за выполнение близкого по содержанию и равного по сложности дополнительного объема работ	13000 руб.
2	за исполнение обязанностей куратора группы	1500 руб.
3	за профессионализм, в том числе:	
3.1	- удостоенный почетным званием «Заслуженный работник высшей школы РФ» и т.п	1000 руб.
3.2	- работникам, награжденным отраслевыми наградами: почетным званием или нагрудным знаком «Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации»	800 руб.
3.3	- научно-педагогическим работникам, применяющим в работе иностранный язык, чья основная деятельность не связана с обучением иностранным языкам.	500 руб.
4	за почетное звание «Почетный работник НИУ «БелГУ»	700 руб.
5	за почетное звание «Почетный доцент НИУ «БелГУ»	700 руб.
6	за почетное звание «Почетный профессор НИУ «БелГУ»	1000 руб.
7	при наличии высшей квалификационной категории	700 руб.
8	при наличии первой квалификационной категории	500 руб.
9	при наличии второй квалификационной категории	350 руб.

Премирование работников Университета осуществляется в целях повышения материальной заинтересованности работников Университета в повышении эффективности труда, усилении творческой активности и результативности труда.

Премированию подлежат работники, занятые в НИУ «БелГУ» любым видом трудовой деятельности: образовательной; научно-исследовательской; административно-управленческой; административно-хозяйственной и иной вспомогательной деятельностью.

При наличии у работника дисциплинарного взыскания, неснятого в установленном порядке, - премия в том числе устанавливаемая на общих основаниях работнику не выплачивается.

Размеры премий руководителям структурных подразделений, единовременных (разовых) поощрительных выплат и размеры номинаций по отдельным критериям за счет фонда премирования, устанавливаются ректором.

Централизованный фонд премирования устанавливается в размере до 5 процентов от месячного объема фонда оплаты труда вуза в зависимости от финансовых возможностей Университета. Премии из указанного фонда устанавливаются по распоряжению ректора.

Премии могут быть установлены также в пределах фонда оплаты труда подразделения в соответствии с настоящим положением или положением о премировании работников соответствующего структурного подразделения.

Размеры единовременных (разовых) поощрительных выплат отдельным работникам в подразделениях, в том числе по представлению их руководителей, устанавливает ректор.

В целях социальной защиты и поддержки членов коллектива работникам университета в нижеперечисленных случаях оказывается материальная помощь (в виде единовременной выплаты (пособия) или непосредственно материальной помощи):

- при рождении ребенка 1500 руб. (по состоянию на 01.01.2016) из профсоюзных средств;
- на приобретение лекарств от 1000 руб. до 3000 руб. из внебюджетных и профсоюзных средств (по состоянию на 01.01.2016);
- на платное стационарное лечение от 1000 руб. до 3000 руб. из внебюджетных и профсоюзных средств (по состоянию на 01.01.2016);
- в связи с трудным материальным положением от 1000 руб. до 3000 руб. из внебюджетных и профсоюзных средств (по состоянию на 01.01.2016);
- в связи с тяжелым заболеванием (онкология) 5000 рублей (по состоянию на 01.01.2016) из внебюджетных и профсоюзных средств;
- в связи со смертью работника или ветерана университета 5000 рублей (по состоянию на 01.01.2016) из внебюджетных и профсоюзных средств;

- в связи со смертью близкого родственника работника (муж, жена, дети, родители) 5000 рублей из внебюджетных и профсоюзных средств (по состоянию на 01.01.2016);

- в иных случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ, коллективным договором или иными локальными актами университета.

Размер материальной помощи устанавливается ректором и председателем профсоюзной организации НИУ «БелГУ» индивидуально и может быть увеличен с учетом финансовых возможностей университета и профсоюзной организации НИУ «БелГУ».

Материальная помощь оказывается из внебюджетных средств на основании приказа ректора университета, по представлению руководителей подразделений, в пределах утвержденных средств фонда материального поощрения и социальных выплат.

Так же, в университете существует система нематериальной мотивации, она довольно хорошо развита и включает в себя:

- 1) объявление благодарности;
- 2) награждение почетной грамотой;
- 3) занесение в книгу почета, на Доску Почета;
- 4) присвоение почетного звания «Почетный профессор НИУ «БелГУ»;
- 5) присвоение почетного звания «Почетный работник НИУ «БелГУ»;
- 6) присвоение почетного звания «Почетный доцент НИУ «БелГУ»;
- 7) присвоение почетного звания «Ветеран труда НИУ «БелГУ».

Награждения так же является формой нематериальной мотивации.

Награды в НИУ «БелГУ» учреждаются в целях:

- признание большого вклада и выдающихся заслуг общественных организаций Белгородской области и города Белгорода, отдельных граждан и сотрудников НИУ «БелГУ» в развитие НИУ «БелГУ»;

- поддержки творческой активности сотрудников, ученых и преподавателей НИУ «БелГУ» в образовательной, научной и инновационной деятельности;

- поощрения работников НИУ «БелГУ» за высокие достижения в различных сферах трудовой деятельности, в связи с профессиональными праздниками и юбилейными датами (юбилейными датами считаются 50 лет, 55 лет (для женщин), 60 лет и каждые последующие 5 лет со дня рождения).

Таким образом, проведённый анализ в НИУ «БелГУ» выявил, что с 2014 года финансово-хозяйственная деятельность организации несет убытки. Основной проблемной областью являются расходы на выплату персонала учреждений, что говорит о необходимости пересмотра системы мотивации и стимулирования персонала в НИУ «БелГУ».

Проанализировав систему управления персоналом было выявлено, что наибольший удельный вес в структуре персонала НИУ «БелГУ» занимают педагогические работники – 54,7%. Научные работники занимают 6,2 % от общего числа работников ВУЗа. Совокупный вес категорий педагогические и научные работники составляет 60,9% от общего числа.

С целью повышения качества образования студентов и роста конкурентоспособности выпускников университета на рынке труда в университете постоянно уделяется внимание повышению квалификации работников профессорско-преподавательского состава и привлечению высококвалифицированных работников на должности профессорско-преподавательского состава, в том числе преподавателей-практиков.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАТЕРИАЛЬНОГО И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В НИУ «БелГУ»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в НИУ «БелГУ»

Исследование и совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в НИУ «БелГУ» является важной задачей управления персоналом, поэтому оно должно производиться с акцентом на активизацию на наиболее полное использование его интеллектуального потенциала. Одним из направлений совершенствования системы стимулирования труда в университете – это создание более гибкого материального и нематериального стимула для повышения заинтересованности персонала в результатах деятельности самого университета. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда в НИУ «БелГУ» предполагает определение четкой последовательности действий, направленных на достижение поставленных целей, осуществляемых в установленные сроки, в рамках четко определенного бюджета. Реализация мероприятия направлена на мотивацию, на повышение эффективности использования трудового потенциала всех категорий работников НИУ «БелГУ».

Исходя из анализа организационной структуры, кадровых процессов, экономических показателей НИУ «БелГУ» можно выделить следующую проблему в системе мотивации и стимулирования труда:

1. Большой показатель коэффициента текучести кадров, в 2014г. этот показатель составлял 2,87%, в 2015г. – 3,52%, а в 2016г. уже составлял 3,67% .

2. Низкий уровень мотивации со стороны персонала НИУ «БелГУ», это связано с тем, что заработная плата работника, начиная с 2014г. снижалась, наметился рост неудовлетворённости трудом где не оправдались ожидания самих работников;
3. Надбавки стимулирующего характера не оптимизируют должным образом трудовой потенциал работников;
4. В ходе исследования финансово-хозяйственной деятельности НИУ «БелГУ» было выявлено, что организация несёт убытки, связанные с издержками по оплате труда, это связано с адаптацией и мотивацией и переобучении новых работников.

После определения ключевых проблем в системе мотивации и стимулирования персонала были сформулированы стратегии реализации мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в НИУ «БелГУ», включающие в себя как материальные, так и нематериальные стимулы.

1. Материальное стимулирование труда:

- необходимо повысить фонд оплаты труда персонала в университете с учётом конкретных результатов труда конкретного работника
- повышение значимости и увязка премий, надбавок стимулирующего характера с конкретными результатами труда персонала
- разработка приемлемого социального пакета индивидуально для каждого сотрудника НИУ «БелГУ»

2. Нематериальное стимулирование:

- так как нематериальное стимулирование труда довольно хорошо развита в университете, есть ряд дополнительных наград, связанные с деятельностью в НИУ «БелГУ», которые можно внести в Положение о наградах:

- а) Присвоение звания «Почётный работник высшего профессионального образования НИУ «БелГУ»
- б) Присвоение звания «Почётный работник научно-исследовательской работы в НИУ «БелГУ»
- в) Присвоение награды «За вклад в развитие научно-исследовательской работы студентов НИУ «БелГУ»
- г) Присвоение награды «За вклад в развитие высшего профессионального образования НИУ «БелГУ»

Таблица 3.1

Матрица целей и результатов реализации мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала

1.Цель	Совершенствование системы стимулирования труда персонала в университете
2.Способ достижения цели	Назначение ответственного лица; Реализация приказа о заработной плате и премировании; Разработка приемлемого социального пакета для конкретного работника; Реализация нематериального стимулирования, связанное с внесением изменения в Положение о наградах НИУ «БелГУ»
3.Результаты	Увеличение уровня мотивации персонала Рост производительности интеллектуального труда Оптимизация трудового потенциала Снижение текучести кадров Снижение издержек на оплату труда
4.Требования к результатам	Экономическая и социальная целесообразность
5.Показатели результата	Весь персонал НИУ «БелГУ»

Для повышения эффективности системы мотивации и стимулирования труда возможна реализация следующего плана мероприятий в НИУ «БелГУ»

План мероприятий по реализации системы мотивации и стимулирования труда персонала
НИУ «БелГУ»

Проблема	Мероприятие	Результат
1. Большой показатель текучести кадров	1.Повышение фонда оплаты труда 2. Повышение видов премирования и надбавок 3.Предоставление оптимального социального пакета для каждого работника, учитывая его потребности	1.Уменьшение коэффициента оборота по выбытию персонала, коэффициента текучести кадров; 2.Увеличение коэффициента стабильности коллектива, коэффициента постоянства кадров; 3.Уменьшение издержек и затрат на замещение выбывшего сотрудника, адаптацию нового сотрудника, временного замещения сотрудника, находящегося на больничном.
2. Низкая мотивация персонала	1. Изменения в системе оплаты труда с учётом фактических результатов деятельности каждого работника НИУ «БелГУ» 2. Изменения в системе премирования и надбавок, учитывая результаты деятельности каждого работника 3. Изменение структуры социального пакета 4. Внесение дополнительных наград в Положение о наградах	1.Более доступная пониманию и справедливая система премирования персонала; 2.Повышение уровня заинтересованности персонала в выполнении своих должностных обязанностей; 3.Повышение уровня лояльности и приверженности сотрудников к работе. 4.Уменьшение издержек и затрат на замещение отсутствующего работника, увеличение прибыли организации 5. Оптимизация трудового потенциала

Целью внедрения предложенных мероприятий является:

1. Повышение уровня конкурентоспособности организации на рынке труда за счет повышения мотивации сотрудников, работающих в университете;

2. Уменьшение числа издержек и затрат на адаптацию новых сотрудников, ротацию внутри организации, оплату внешним совместителям;
3. Увеличение показателей коэффициента постоянства кадров, коэффициента стабильности кадров;
4. Уменьшение показателей коэффициента оборота по выбытию кадров, коэффициента текучести кадров;
5. Развитие кадрового потенциала.

Рассмотрим затраты, которые необходимы для внедрения мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования через оценку труда персонала (см. таблицу 3.3).

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда персонала НИУ «БелГУ»

Наименование статьи затрат	Затраты, руб. за год
1.Повышение фонда оплаты труда	104 981,26
2.Повышение фонда премиальных выплат	20234,65
3.Повышение выплат на содержательную часть социального пакета	30 768,34
4. Внесение дополнительных наград в НИУ «БелГУ»	-
ИТОГО:	156 017,91

Проанализировав таблицу 3.3, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда персонала является актуальной и потребует значительных вложений, покрыть затраты которых возможно за счет доходов от оказания услуг федеральным государственным учреждениям и за счёт оптимизации издержек новых работников. Таким образом, сумма в размере 210 984,25 руб. представляется наиболее оптимальной для достижения поставленных целей.

Таблица 3.4

Календарный план-график внедрения мероприятий по совершенствованию системы
мотивации и стимулированию труда персонала в НИУ «БелГУ»

№ п\п	Название задачи	Длительность	Дата начала работ	Дата окончания работ
1.	Разработка экспериментального Положения об оплате труда с дополнениями	10 д.	1 июля 2017 г.	10 июля 2017 г.
2.	Утверждение нововведений руководством организации, профсоюзной организацией	7 д.	11 июля 2017 г.	18 июля 2017 г.
3.	Внесение корректировок в рейтинговую систему премирования	10 д.	19 июля 2017 г.	29 июля 2017 г.
4.	Внесение изменений в фонд социального обеспечения	10 д.	19 июля 2017 г.	29 июля 2017 г.
4.	Ознакомление работников с новой системой рейтинговой оценки	3 д.	1 августа 2017 г.	4 августа 2017 г.
5.	Реализация нововведений	В течении всего срока	5 августа 2017 г .	1 июня 2018 г.
6.	Оценка эффективности нововведений	3 д	2 июня 2018 г.	5 июня 2018 г.

7.	Закрепление нововведений в Положении об оплате труда, в Положении о премировании и в Положении о социальном обеспечении работника	5 д.	6 июня 2018 г.	11 июня 2018 г.
----	---	------	----------------	-----------------

Таким образом при условии внедрения предложенных мероприятий, увеличится мотивация персонала, что в свою очередь повысит производительность труда. Так же уменьшится коэффициент текучести кадров и коэффициент оборота по выбытию персонала, увеличится коэффициент постоянства кадров, коэффициент стабильности коллектива, что приведет к более эффективному использованию трудового потенциала в НИУ «БелГУ», что в свою очередь, снизит затраты на оплату труда персонала.

3.2 Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в НИУ «БелГУ»

Обоснование эффективности использования предложенных мероприятий, предусматривает более качественного и количественного рассмотрения проблемы. Анализ финансово-хозяйственной деятельности НИУ «БелГУ» выявил, что заработная плата перестает выполнять важную функцию как стимула. Требования к содержанию преподавательского труда и качеству выпускаемых специалистов постоянно повышаются и не соответствуют росту заработной платы, и тем ожиданиям к которым стремиться профессорско-преподавательский состав, что вынуждает их искать дополнительный заработок в ущерб качеству их профессиональной

деятельности. Наблюдается противоречие между интеллектуальным потенциалом и материальным вознаграждением труда. Возникает внутренний конфликт между потребностями в творчестве и необходимостью искать источники доходов. Низкий уровень заработной платы побуждает многих преподавателей покидать университет, что в последствии повлияло на затраты при адаптации новых работников.

Повысился рост числа преподавателей – совместителей, основная причина которых недостаток дохода от профессиональной деятельности. Все перечисленные проблемы оказывают влияние на качество образования и задерживают реализацию новой образовательной политики. Российская система образования на современном этапе развития характеризуется фактическим отсутствием ответственности учебных заведений за конечные результаты образовательной деятельности. Прежде всего, это значит, что за качество образования нет ответственности у главного участника образовательного процесса – преподавателя и он не мотивирован на формирование этой ответственности.

Для того чтобы обосновать эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в НИУ «БелГУ» необходимо произвести подсчёт результата эффективности данных мероприятий, экономическим эффектом которого будет снижение расходов на выплату персоналу учреждений, используем следующие формулы:

1. Показатель выгоды от экономии средств мы вычислим по формуле

$$ROI = \frac{D-Z}{Z} \times 100\%, \quad (3.1)$$

где D – прирост доходов после реализации мероприятий

Z – прямые и косвенные затраты на реализацию мероприятий.

Значение показателя выгоды от экономии средств должно быть больше 20%, так как 20% - стандартный показатель для компаний с устойчивым положением на рынке.

Необходимо выяснить прирост доходов после реализации мероприятий. Так как проблему мы выявили в коэффициенте текучести кадров, то через уменьшение коэффициента текучести кадров и рассмотрим прирост доходов.

2. Экономический эффект от снижения текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$C_{\text{ТК}} = K_{\text{стк}} * ЧР * З, \quad (3.2)$$

где $K_{\text{стк}}$ - коэффициент снижения текучести кадров;

$ЧР$ – численность персонала организации, чел.;

$З$ – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб./1чел.

Так же, при расчёте, необходимо определить сумму затрат на замещение одного работника в НИУ «БелГУ». Для этого проанализируем сумму затрат, которая необходима организации для следующих операций с персоналом: увольнение, замещение выбывшего сотрудника, поиск нового сотрудника, найм и адаптация нового сотрудника (см.таблица 3.5).

Таблица 3.5

Затраты на замещение одного работника в НИУ «БелГУ»

Элемент затрат	Стоимость	Затраты,руб
Увольнение: 1.Обсуждение увольнения	Среднее значение: 1 час заведующего сектором по работе с сотрудниками 1*315,2 руб=315,2 руб 1 час начальника кадровой службы 1*563,6=563,6руб.	1629,2
2.Документальное оформление	1 час уволившегося сотрудника 1*217,6=217,6 руб. 1 час делопроизводителя 1*217,6=217,6 руб. 1 час заведующего сектором по работе с сотрудниками 1*315,2руб=315,2 руб.	
Замещение выбывшего сотрудника : Внешним совместителем Штатным сотрудником	усредненный период-10 дней 300руб.*6ч/д*10д=18000руб. 108,9руб.*6ч/д*10д=6534руб.	24534

Найм нового сотрудника: 1. Поиск через подачу объявления в СМИ 2. Предварительное анкетирование по телефону перед приглашением на собеседование 3. Собеседование 4. Оформление документов при приеме на работу	2 раза в газете – 2000 руб. веб-сайт – 3000 руб. усредненно- 6 часов 1 час сотрудника кадровой службы 6*217,6=1305,6руб. 3 часа заведующего сектором по работе с сотрудниками 3*315,2руб=945,6 руб 2 часа ректор/начальник кадровой службы 2*563,6=1127,2 руб. 4 часа сотрудника сектора по работе с сотрудниками 4*217,6=870,4 руб.	9248,8
Адаптация нового работника: Обучение на рабочем месте: Наставник:	заведующий сектором по работе с сотрудниками 3дн.*8ч/д*315,2 руб.=7564,8руб. 4ч*22дн.*217,6руб.=19148,8 руб.	26713,6
Итого:		62125,6

Текущая текучесть кадров в 2016 году составила 3,67%. После реализации мероприятий экономический эффект от снижения текучести кадров снизится на 2,34% впоследствии коэффициент текучести кадров составит 1,33%

а) Рассчитаем коэффициент текучести кадров ($K_{\text{ТК}}$) по следующей формуле:

$$K_{\text{ТК}} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3.3)$$

$$K_{\text{ТК}} = 120 / 2881 = 0,04 (\%)$$

б) Теперь произведём расчёты экономического эффекта от снижения текучести кадров по формуле:

$$C_{\text{ТК}} = K_{\text{ТК}} * \text{ЧР} * \text{З}, \quad (3.4)$$

$$C_{\text{ТК}} = 0,04 * 2881 * 62\,125,6 = 2\,903\,214,2 \text{ руб.}$$

в) Теперь рассчитаем показатель выгоды от экономии средств по формуле 3.1:

$$\text{Эффективность} = \frac{2\,903\,214,2 - 156\,017,91}{156\,017,91} = 17,6 \%$$

Таким образом, предлагаемые мероприятия по мотивации и стимулированию персонала, дают выгоду от экономии средств на 17,6 % при снижении текучести кадров на 2,34% суммарная эффективность будет равна 2 903 214, 2 руб., данный показатель учитывает доходы от оказания платных услуг.

Для успешной реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в НИУ «БелГУ» была обоснована социальная и экономическая эффективность разработанных мероприятий.

Социальная эффективность мероприятий заключается в том, что при реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала университета: повышается уровень конкурентоспособности вуза; снижается коэффициент текучести кадров; повышается мотивация и заинтересованность трудом персонала; повышается кадровый потенциал учреждения; снижается уровень неудовлетворенности трудом.

Следовательно, разработанные мероприятия можно считать целесообразными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотивацию можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей. Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности. Стимулирование труда бывает как материальное, так и нематериальное.

В практической части дипломной работы проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности НИУ «БелГУ», на материалах которого выполнена практическая часть работы. В результате проведенного анализа выделены сильные и слабые стороны деятельности вуза. Рассмотрена структура кадровой службы университета и определена ее роль в системе мотивации и стимулирования труда персонала. Предложены рекомендации и обоснования по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда персонала НИУ «БелГУ».

Проведённое исследование проблемы совершенствование системы мотивации и стимулирования труда сотрудников НИУ «БелГУ» потребовало рассмотреть существующую концепцию мотивации труда и позволило сформировать ряд теоретических выводов и практических рекомендаций:

1. необходимо повысить оплату труда персонала в университете с учётом конкретных результатов труда конкретного работника
2. повышение значимости и увязка премий, надбавок стимулирующего характера с конкретными результатами труда персонала

3. разработка приемлемого социального пакета для каждого сотрудника НИУ «БелГУ»

4. внесение дополнительных наград, связанные с деятельностью в НИУ «БелГУ» в Положение о наградах:

а) Почётный работник высшего профессионального образования НИУ «БелГУ»

б) Почётный работник научно-исследовательской работы в НИУ «БелГУ»

в) За вклад в развитие научно-исследовательской работы студентов НИУ «БелГУ»

г) За вклад в развитие высшего профессионального образования НИУ «БелГУ»

Для формирования устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности функционирования вуза, необходимо оценивать эффективность труда отдельного работника. Высокое качество труда каждого работника должен обеспечивать необходимый вклад в результаты экономической эффективности университета. Показатели эффективности трудовой деятельности должны быть увязаны с системой стимулирования.

В университете применяется эффективный контракт – это новый тип трудовых отношений, который строиться на оценке эффективности деятельности каждого работника.

Эффективный контракт - трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его 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.

Механизм оценки деятельности ППС в условиях эффективного контракта позволяет:

1. Повысить качество предоставляемых образовательных услуг.
2. Повысить уровень заработной платы педагогических работников.
3. Решить проблему привлечения молодых специалистов в высшие учебные заведения.
4. Содействовать повышению квалификации и мотивации к профессиональному развитию педагогических работников.
5. Поднять престиж профессии педагога в высших учебных заведениях.
6. Снизить уровень напряженности педагогического коллектива посредством открытости и объективности распределения стимулирующей части фонда заработной платы.
7. Обеспечить доступное качественное образование.

Вместе с тем, инструмент эффективного контракта может быть использован для того, чтобы выстроить единую систему требований к персоналу нашего образовательного учреждения, вытекающую из требований к деятельности самой образовательной организации, государственном и муниципальном задании, программе развития и иных подобных документах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации - Белгород: Константа, 2013. - 112 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. - Москва: Проспект, Кнорус, 2016. - 256 с.
3. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2013. - 248 с.
4. Аширов, А.Д. Трудовая мотивация [Текст] / А.Д. Аширов. - М.: Проспект, 2011. - 160 с.
5. Бабосов Е.М. Управление персоналом.–М.: ТетраСистемс, 2012. –288 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. - М.: Академия, 2013. - 564 с.
7. Байтасов Р.Р. Управление персоналом. Конспект лекций. - М.: Феникс, 2014. - 352 с.
8. Бершова, Л.В. Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика [Текст] / Л.В. Бершова - М.: Фербер, 2011. - 245 с.
9. Верещагина, Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - М.: Гуманитарный центр, 2013. - 156 с.
10. Гонова, А.А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии [Текст] /А.А. Гонова // Проблемы региональной экономики. - 2011. - № 12.- С. 43-44.
11. Громова О.Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: Юрайт, 2014. - 480 с.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник. - М.: Дашков и К, 2014. - 288 с.
13. Драккер П. Управление нацеленное на результаты. - М.: Технологическая школа бизнеса, 2010. – 320 с.
14. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

- [Текст] / А.П. Егоршин. - 3-е изд., - М.: Инфра - М, 2013. - 378 с.
15. Зайцев Г.Г. Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии персональный менеджмент. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2011. – 275 с.
 16. Исаев, С.Д. Мотивация персонала: игра или работа [Текст] / С.Д. Исаев. - СПб.: Речь, 2011. - 158 с.
 17. Каверин, С.Б. Мотивация труда [Текст] / С.Б. Каверин. - М.: Институт психологии РАН, 2010. - 224 с.
 18. Кибанов А.В. Управление персоналом. - М.: Кнорус, 2013. - 456 с.
 19. Кибанов А.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
 20. Колбычев Е.Б. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Феникс, 2014. - 384 с.
 21. Колесникова М.К. Управление персоналом библиотеки. - М.:Профессия, 2011. -192 с.
 22. Кошелев А.В. Теория организации. Краткий курс. - М.: Окей-книга,2013. - 456 с.
 23. Куликов, Н.А. Мотивация и производительность труда [Текст] / Н.А. Куликов // Консультант директора. – 2014. - № 19. С. 23-25.
 24. Куликов, Н.А. Управление персоналом современной организации [Текст] / Н.А. Куликов . - М.: Лига-М, 2010. - 180 с.
 25. Кузнецов Ю.В. Теория организации. Учебник.-М.: Юрайт, 2015. - 368 с.
 26. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст] / В.В. Лукашевич. - М.: КНОРУС, 2010. – 240 с.
 27. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – 3-е изд., - СПб.: Питер, 2011. - 352с.
 28. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
 29. Надеждина, В.И. Эффективная мотивация персонала. Как добиться

максимум результата при минимуме затрат [Текст] / В.И. Надеждина. - М.: Харвест, 2012. - 254 с.

30. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст] / И.А. Оганесян. - М.: Аламфея, 2010.- 221 с.

31. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2014.- 532 с.

32. Потемкин В.К. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2010. - 267 с.

33. Пустынников Ю.М. Оценка персонала как универсальный инструмент управления // Кадровые решения. – 2011. - №2. – С. 12-13

34. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2010. – 400 с.

35. Роздольская И.В., Яковлева Л.Р Менеджмент : учебное пособие Часть 1. Управление социально-экономическими системами. - Белгород: БУКЭП, 2011. - 236 с.

36. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах [Текст] / Н. Самоукина. – М.: Эксмо, 2011. – 272 с.

37. Савченко А. Как построить систему оценки эффективности персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. - №2. – С. 4-6.

38. Сорочайкин, А.Н. Управление персоналом [Текст]: глоссарий: терминологический словарь / А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. - Самара: Самарский университет, 2012. - 104 с.

39. Стоянов И. Деловая оценка - инструмент управления эффективностью работы персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. - №3. – С. 19-20 с.

40. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Наем персонала»: оценка кандидатов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. - №8. – С. 15-16.

41. Сулова, И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом [Текст] / И.М. Сулова // Научные и технические библиотеки. - 2012. - № 12. - С. 5-12.

42. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин. –

М.: Дело, 2012. – 336 с.

43. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Миса. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 400 с.

44. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: Инфра – М, 2012. – 636 с.

45. Управление персоналом предприятия / Под ред. Н.В. Родионова – М.: Юнити – Дана. Единство, 2011. – 496 с.

46. Управление персоналом / Под ред. Л.В. Вагина. – М.: Издательство РАГС, 2010. – 484 с.

47. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Миса. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 400 с.

48. Петрова, Н.И. Система мотиваций – сущность, виды, методы [Текст] / Н.И. Петрова. – Нижний Новгород: Регент, 2011. – 80 с.

49. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2012. – 352 с.

50. Яковлева Л.Р. Управленческие решения: Учебное пособие. – Белгород: Кооперативное образование, 2005. – 277 с.

51. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации [Текст] / С.А. Шапиро – 2.-е изд., – М.: Кнорус, 2012. – 256 с.

52. Шаталова Н. И. Познание трудового потенциала работника как социальная проблема // Дискуссия: журнал научных публикаций. - 2011. - № 10 (18) декабрь. - С. 152-157.

53. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. - М.: Изд-во «Экономическая школа», 2010. – 234 с.

54. Сергеичева И.А. Эффективный способ стимулирования труда в образовательном учреждении высшего образования – 2015. – №1 (5). – С. 55–60 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ