# А.Е. Анисимов

# ПРЕДЛОЖЕНИЯв проект «СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯФГБОУ ВПО «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» НА 2013-2018 гг.»

## Предлагаю раздел 4.8 изложить в следующей редакции: (красным цветом выделен мой текст).

## 4.8. Мотивация к достижению стратегических целей на основе эффективного контракта и софинансирования

Достижение запланированных стратегических целей невозможно без существенного изменения системы мотивации сотрудников университета в соответствии с новыми подходами, внедряемыми Минобрнауки РФ. В системе мотивации необходимо реализовать следующие принципы:

* 1. Размер вознаграждения персонала должен быть четко связан с достижением стратегических целей в соответствии с позицией, занимаемой сотрудником. Одной из важнейших основ мотивации развития должен стать эффективный контракт с руководителями структурных подразделений (институтов, факультетов, кафедр, научных лабораторий) и научно-педагогическими работниками. Такой контракт позволяет напрямую привязывать характер работы и уровень оплаты труда перечисленных категорий работников с целями развития (увеличением контингента, объемом привлеченных средств по науке, научными публикациями и т.д.).
	2. При формировании системы мотивации достижения стратегических целей должно учитываться соотношение вкладов конкретного работника и университета в достижение стратегических цели (соотношение трудоемкости и капиталоемкости).
	3. Система стимулирования должна быть в базовых положениях единой для всего университета. <удалено>

Мотивация сотрудников к достижению стратегических целей возможна за счет следующих основных инструментов:

* + 1. Ориентация системы оплаты труда персонала на стратегический результат (эффективный контракт).
		2. Связь карьерного продвижения с достижением стратегических целей.
		3. Софинансирование и материальное вознаграждение из специальных внутренних фондов (помимо основного фонда заработной платы) для стимулирования достижения стратегических целей.
		4. Формирование преподавательского и управленческого кадрового резерва.
		5. Формирование системы социальной поддержки работников.
		6. Формирование условий труда, способствующих достижению стратегических целей.

*Система оплаты труда.*

Система стимулирования как составная часть системы оплаты труда в условиях перехода на эффективный контракт должна стать базовым компонентом материального поощрения работников за личный вклад в достижение стратегических результатов.

Основными требованиями к системе оплаты труда являются:

* объективность: система выстраивается на основе сбалансированной совокупности объективных измеряемых показателей вклада работника в достижение стратегического результата по всем направлениям его деятельности;
* прозрачность и предсказуемость: система должна быть априори понятна и известна работнику; решения принимаются на основе заранее разработанных методик и формализованных подходов, исключающих субъективизм; необходимо обеспечить участие представителей работников в процессе принятия решений;
* общие подходы: концептуальные принципы системы стимулирования должны быть общими и не зависеть от структурного подразделения.

Внедрение новых подходов системы оплаты труда в рамках «эффективного контракта» должно быть направлено на исключение симулирующих выплат, не связанных с измеряемыми результатами труда и оценкой его качества; перенос значительной части ответственности за достижение стратегических результатов на уровень учебных структурных подразделений через расширение прав по планированию и распределению ресурсов для достижения локальных целей (бюджетирование).

В разрабатываемой системе материального стимулирования важнейшим элементом является система учета результативности коллективной и персональной деятельности работников. Эта система учета должна быть прозрачна, публична, требовать минимальных временных затрат. Система должна быть способна ранжировать результаты как структурных подразделений, так и конкретных работников.

Для структурных подразделений, учет результативности и измерение вклада в стратегический результат которых представляется трудноосуществимым (административно-управленческий аппарат, общеуниверситетский учебно-вспомогательный персонал, хозяйственный и прочий обслуживающий персонал), материальное стимулирование должно осуществляться в прямой зависимости от достижения стратегических результатов университета в целом. Фонд оплаты труда указанных структур должен зависеть от выполнения университетом индикативных показателей достижения стратегических задач.

*Карьерное продвижение.* Предпосылкой занятия более высокой должности и получения более высокой оплаты должно стать достижение в течение года (или нескольких лет) целевых результатов, которые для этой должности установлены. Например, доцент, претендующий на должность профессора, должен обеспечить уровень публикаций и объем НИР, которые требуются от профессора.

*Софинансирование.* Получение научно-педагогическими работниками УдГУ средств на научные исследования, распределяемые в рамках университета (госзадание, внутренние гранты) должно осуществляться, как правило, на условиях софинансирования (при наличии внешнего грантового или хозрасчетного финансирования в объеме не менее чем 50%) и однозначно увязываться с обязательством публикации по итогам исследования научной работы в изданиях, реферируемых в WoS или Scopus. При этом размеры финансового «соучастия» университета должны зависеть от того, насколько сильно выполнение соответствующей темы связано с использованием других ресурсов УдГУ – оборудования, помещений, лоббирования и т.д.

Кроме того, при наличии средств могут создаваться внутренние фонды для поощрения сотрудников УдГУ. Важно ввести хотя бы небольшое вознаграждение за публикацию монографий и статей в изданиях, реферируемых в WoS или Scopus. В некоторых вузах это вознаграждение составляет до 50 тыс. руб. на коллектив авторов. В УдГУ сумма может быть значительно меньшей (например, 5-10 тыс. руб.), но преподаватели и сотрудники должны чувствовать, что это направление их научной работы является важным для университета.

Также необходимо расширение софинансирования в форме внутренних грантов или иными способами для научно-педагогических работников, успешно и результативно решающих задачи формирования учебного, учебно-методического, воспитательного, организационного и иных компонентов учебной среды университета.

## *Кадровый резерв*. Формирование кадрового резерва призвано решать задачи профессионального и должностного роста работников, создания для этого необходимых предпосылок и условий, снижение среднего возраста ППС, в том числе, осуществляющего руководящие функции. Задачами формирования резерва является выявить молодых лидеров университета, которые должны войти в состав резерва в ведущей роли в педагогической, научной и административной сферах деятельности.

## Сотрудники включенные в кадровый резерв получат доступ к стажировкам в других вузах, к системе воспроизводства научно-педагогических кадров посредством подготовки докторов и кандидатов наук в докторантуре и аспирантуре университета.

*Содействие развитию персонала.* Не смотря на сложные условия формирования финансового плана университета, развитие персонала является приоритетным направлением. Одной из основных целей университетской политики в области развития персонала является поддержка процесса саморазвития сотрудников, т.е. персональной ответственности сотрудника за свое развитие в рамках организации. Значительное место должно занимать обучение на рабочем месте, включающее в себя создание новых учебных курсов, освоение нового оборудования или приобретение новых знаний по предмету.

Основа саморазвития:

* организация постоянно действующих программ повышения квалификации персонала и системного внедрения образовательных инноваций внутри университета;
* развитие практики обмена опытом и тиражирования позитивных педагогических, методических приемов;
* наличие системы поощрения преподавателей, работающих по инновационным методикам, изучения иностранного языка с получением квалификационного сертификата, осуществления чтения лекций на иностранном языке.

Также в рамках индивидуального карьерного развития будет создана система планирования повышения квалификации с равным доступом сотрудников к ней для поддержания качественного и компентентностного уровня развития потенциала научно-педагогических работников на уровне аккредитационных требований. Разработка планов повышения квалификации будет учитывать интегральное слияние индивидуальных предпочтений сотрудников и потребностей университета.

*Система социальной поддержки работников (ССПР).*

Система социальной поддержки работников (ССПР), включающая в себя социальный пакет – одна из составных частей мотивации персонала, повышения его лояльности и преданности корпоративным целям через повышение социальной защиты. ССПР, прямо не связанная с результатами и качеством труда работников, выражается как в материальной (денежной или натуральной), так и в нематериальной (моральной) форме.

ССПР включает в себя:

* социальные гарантии работникам, установленные трудовым законодательством;
* социальные гарантии и социальная поддержка работников, установленные сверх трудового законодательства (Коллективный договор, Отраслевое соглашение), включая «социальный пакет».

Социальный пакет, как комплекс дополнительных социальных гарантий, должен быть различен для разных категорий и должностей работников и ориентирован на сохранение наиболее квалифицированных кадров, напрямую связанных с достижением стратегических целей университета. Социальный пакет должен стать дополнительным фактором мотивации карьерного роста и саморазвития работника.

Социальный пакет должен включать в себя:

* систему социальных гарантий работников через формирование целевых социальных программ: жилищной, спортивно-оздоровительной, защиты здоровья, культурного развития, детских программ, добровольного медицинского и дополнительного пенсионного страхования, материальной социально-ориентированной поддержки;
* использование м развитие социальной инфраструктуры университета (санаторно-оздоровительный комплекс, общежития, система общественного питания, подразделения медицинской и доврачебной помощи, спортивные сооружения и др.).

*Формирование условий труда, способствующих достижению стратегических целей*.

Необходимым условием успешности достижения стратегических результатов является формирование удобной и безопасной рабочей среды, способствующей усилиям работников в решении задач и достижении общих целей.

Условия труда персонала должны включать в себя:

* надлежащие условия труда и техника безопасности в соответствии с действующим законодательством, способствующие снижению профессиональных рисков;
* уменьшение количества рабочих мест, имеющих вредные для здоровья факторы через проведение мероприятий по устранению влияния указанных факторов;
* обеспечение деятельности персонала необходимыми материальными и нематериальными ресурсами; свободный доступ к необходимым информационным, программным и иным ресурсам и современным технологиям;
* обеспечение академических свобод преподавателя; снижение нагрузки за счет исключения непроизводительных и неэффективных видов деятельности, уменьшения избыточного документального обеспечения учебного и иных процессов.

Замечание в общем по тексту: всюду, где говорится о доведении заработной платы до 200% от средней по региону, требуется иметь в виду не только преподавателей (ППС), но и научный персонал («научные сотрудники» - в соответствии с указом 597 от 7 мая 2012). В целом - научно-педагогические работники (НПР).