


Опыт реструктуризации ВУЗа и
построения системы оплаты труда
АУП, УВП и ППС,

как часть стратегического плана
развития Голыяттинского
Государственного Университета

Грегори Рейтер, Проректор по Развитию ТГУ



Рецепты организационных изменений

Управление образовательной деятельностью

Проектирование оргструктуры в контексте образовательного бизнес- процесса

Схема работы







- ❑ **Определение точек начала и окончания образовательного бизнес-процесса**
- ❑ **Определение функциональных блоков и их границ**
- ❑ **Определение укрупненного функционала каждого блока**
- ❑ **Разработка должностных инструкций по новому функционалу**
- ❑ **Группировка должностей с учетом должностных инструкций и формирование новой номенклатуры подразделений**

Схема работы (продолжение)

- Разработка личностных спецификаций – деловых портретов людей, которые должны выполнять новые должностные инструкции**
- Определение принципов, процедур и графика внедрения обновленных должностных обязанностей**
- Написание новых процедур с одновременной коррекцией существующих бизнес-процессов, глубокая автоматизация на базе АИСУ«Галактика»**
- Подбор людей в новую структуру**

Функциональные блоки образовательного бизнес - процесса

Проректор по учебной работе

1. Привлечение и прием студентов 
 2. Организация разработки и актуализации образовательного продукта, организация лицензирования и аккредитации (внешней и внутренней) 
 3. Организация разработки и внедрения новых образовательных технологий, включая дистанционное обучение 
 4. Учет студентов, текущий контроль их успеваемости и посещаемости (централизованный деканат и отдел учета студентов) 
 5. Планирование и контроль учебного процесса, контроль качества обучения 
 6. Содействие трудоустройству выпускников 
-



От изменения оргструктуры

**К изменению системы
мотивации
АУП и ППС**

Система оплаты с позиции университета

- Система оплаты коренным образом может изменить культуру организации ибо:
 - Внимание уделяется тем задачам, которые вознаграждаются
 - Может стимулировать конкуренцию и тем заменять отбывание на рабочем месте

Изменение системы оплаты требует установления четких связей со стратегическими целями ВУЗа, ибо только тогда понятно какую деятельность надо стимулировать

Стратегические цели и задачи ТГУ на 5 лет

- **Достижение статуса национального исследовательского университета**
- **Ориентация на практику/ бизнес в обучении**
- **Развитие дистанционного обучения на базе технических и программных средств переднего края**

Основное условие

Адаптация кадрового состава под указанные задачи и построение системы оплаты труда/мотивации в этом контексте

Практика ОПС

- **ОПС сугубо индивидуальная разработка для каждого ВУЗа и не подлежит типизации из-за разных стратегических целей (обобщение возможно, но границы пока не известны)**
- **При неверно определенных критериях эффективности труда ОПС при ее практической реализации может не привести к улучшению качества преподавания и научной деятельности**
- **Большинство АУП и ППС не понимают суть окладно - премиальной системы и с подозрением относятся к ней**
- **Многие работники ППС не ставят монетарную мотивацию как единственную и главную**

Практика ОПС

- **Не следует вводить ОПС когда бюджет ОПС слишком мал для обеспечения вознаграждения хороших работников**
- **Не следует вводить ОПС когда работники больше ценят свободное время, моральный почет, уравниловку, оплату за стаж, чем оплату за результат**
- **Не следует вводить ОПС , когда нет возможности и/или желания подчинить цели работника целям организации**

Технология ранжирования должностей АУП и УВП

| Блоки | Факторы |
|--|---|
| 1. Мастерство и обученность (420 очков). | 1. Знания (330 очков). 2. Период обучения (вхождения в должность) (90 очков). |
| 2. Усилия (155 очков). | 1. Физические усилия (55 очков). 2. Умственные усилия (100 очков). |
| 3. Уровень ответственности и исполнительности (425 очков). | 1. Объем инициативы (145 очков). 2. Самостоятельность в принятии решений (145 очков). 3. Контакты |
| <u>Итого по блокам - 1000 очков</u> | (коммуникабельность) (135 очков). |

Технология ранжирования должностей АУП и УВП

| Образование | Менее 6 меся- цев | 6-18 мес яце в | 19-30 меся- цев | 31-50 меся- цев | 51-72 меся- цев | Более 72 месяце в |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1. Неполное среднее | X | X | X | X | X | X |
| 2. Законченное среднее | X | X | X | X | X | X |
| 3. Средне-специальное | X | X | X | X | X | X |
| 4. Незаконченное высшее | X | X | X | X | X | X |
| 5. Высшее | X | X | X | X | X | X |
| 6. Ученая степень | X | X | X | X | X | X |

Технология ранжирования должностей АУП и УВП

| Время, требуемое на обучение (вхождение в должность) | Количество баллов |
|---|----------------------|
| Менее 2 недель | X |
| До 1 месяца | X |
| От 1 до 3 месяцев | X |
| От 3 до 6 месяцев | X |
| От 6 до 12 месяцев | X |
| Более 12 месяцев | X |

Технология ранжирования должностей АУП и УВП

| Описание физического усилия | Баллы |
|--|-------|
| 1. Легкая работа, требующая слабого физического напряжения. Обязательное сидячее положение большую часть времени. | X |
| 2. Работа, требующая незначительного физического напряжения; предполагает частые вставания, ходьбу, наклоны и регулярные операции на компьютере или офисном оборудовании. | X |
| 3. Работа, требующая выше среднего уровня физического напряжения; предполагает постоянное стояние, ходьбу, наклоны, непрерывное использование оборудования, в том числе и офисного, монотонная повторяющаяся работа. | X |
| 4. Работа, требующая сильного физического напряжения, но только периодически или на промежуточных этапах ее выполнения. | X |
| 5. Работа, требующая сильного физического напряжения регулярно. | X |
| 6. Исключительно тяжелая работа, большие физические нагрузки, определяемые ее спецификой или длительным характером прилагаемых усилий. | X |

Технология ранжирования должностей АУП и УВП

- Аналогичные таблицы разработаны по остальным факторам
- Каждая должность ранжируется по этим таблицам факторов
- Появляется матрица ценности должностей в очках, которые группируются по определенному алгоритму в ранги (их 12)
- Затем очки конвертируются в рубли по определенному алгоритму
- Результат: ранговая сетка должностей в рублях на основе которой формируется штатное расписание

Сейчас в Российских ВУЗах:

- Практически нет системы мотивации по результатам АУП и ППС
- Всем равно поднимают заработки
- Растет количество преподавателей пенсионного возраста
- Нет саббатикла и летних стипендий для стимулирования научной работы (как на Западе)
- Исходная составляющая в ВУЗах: АУП и ППС против изменения системы оплаты по разным причинам (в первую очередь)
 - нежелание перемен
 - возможность выявления несоответствия ППС требованиям сегодняшнего дня

Ситуация за окном типичного ВУЗа

- **Потребности бизнеса растут к качеству работников**
- **Отставание темпов роста уровня оплаты АУП и преподавателей от других отраслей**
- **Переток профессионалов практиков в другие отрасли**
- **Рынок труда иначе чем в ВУЗах вознаграждает навыки, производительность труда и качество работы**

Плюсы и минусы окладно премиальной системы (ОПС)

Плюсы системы

- Простой народ уважает хорошо работающих, и научился не любить советскую уравниловку (почему ВУЗы должны быть исключением по сравнению с другими отраслями)
- Стимулированные АУП и преподаватели будут выдавать лучшие результаты, для себя и для наших детей
- ОПС имеет шанс привлечь в образование практиков и стимулировать ППС осваивать методы ведения реального бизнеса, которые затем используются в учебном процессе и научных исследованиях

Плюсы и минусы окладно-премиальной системы (ОПС)

Плюсы системы

- Преподавателям платят мало. ОПС открывает шанс увеличения их уровня оплаты и привлечения молодежи на работу в ВУЗ
- В существующих системах оплаты ВУЗа мало связи между уровнем оплаты и достигаемым результатом
- В существующих системах оплаты нет различий между уровнями профессиональных знаний работников, их подготовкой и сложностью/объемом выполняемой работы

Плюсы и минусы окладно премиальной системы (ОПС)

Плюсы системы

- **Повышение авторитета руководства по всей вертикали власти**
- **Повышение управляемости трудовым коллективом**
- **Упрощение системы оплаты труда (уход от системы оплаты «за каждый чих») и устранение исторических наслоений**

Плюсы и минусы окладно – премиальной системы (ОПС)

Минусы ОПС

- ❑ Система сложна в разработке и эксплуатации (особенно в ее переменной части)
- ❑ Система усиливает нездоровую конкуренцию между преподавателями (я забочусь только о своих личных результатах), уменьшается уровень командного сотрудничества (желание работать в команде)
- ❑ Результаты работы преподавателя, зависящие исключительно от него часто трудно измерить

Плюсы и минусы окладно – премиальной системы (ОПС)

Минусы ОПС

- Оппоненты предлагают не городить огород , а просто хорошо платить преподавателям
- Имеется вероятность нечестности и коррупции при внедрении ОПС (ложная информация в результатах тестирования, фаворитизм при премировании), хотя это присутствует и сейчас

Что надо будет разрабатывать в ОПС

- Ранговую сетку факторов, влияющих на оклады. Достижения баланса в факторах между научной и преподавательской деятельностью (не все ученые могут преподавать и наоборот) . Систему конвертации очков в вилки должностных окладов
- Систему дифференцированного набора преподавателей (differential staffing) и введение понятия мастер преподаватель и мастер - ученый . Дифференциация преподавателей на фундаментальщиков и прикладников, способных читать на бакалавриате и /или на магистрате
- Система бонусов и за что бонусируем
- Система месячного/квартального премирования и за что
- Коллективные системы премирования ППС

Разработки критериев эффективности ППС (образовательная часть)

- **Внутренние критерии (эффективность работы преподавателей)**
 - **Навыки управления классом**
 - **Качество подготовки к занятиям**
 - **Знание предмета**
 - **Качество используемых методов преподавания**
 - **Профессиональная этика**


***ЗДЕСЬ ЕЩЕ МНОГО ВОПРОСОВ: КАК ИЗМЕРЯТЬ,
ЧАСТОТА ИЗМЕРЕНИЙ, ЧАСТОТА ВЫПЛАТ ПО
ИЗМЕРЕНИЯМ И Т.Д.***

Разработки критериев эффективности ППС (образовательная часть)

□ **Внутренние критерии (результативность студентов)**

□ **Источник – результаты тестов и экзаменов**

- **не совсем объективный критерий, т.к. студент может знать предмет, но плохо проходить тесты и экзамены**
- **определенные сложности с достижением объективности тестов и экзаменов**



Разработка критериев ППС (научная часть)

Требует разработки по российским и зарубежным источникам публикаций на тему «критерии эффективности ученых»

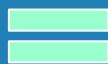
Здесь наступает черед ввода показателей работы с ориентацией на достижение показателей НИУ

Базовая концепция окладно – премиальной системы ТГУ

Окладная составляющая ППС на уровне средних окладов ведущих отраслей по городу по аналогичным должностям (банки, нефтянка, и т.д.)



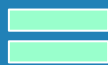
Премии и бонусы



Уход в лидеры рынка по оплате работников в городе



Социальный пакет



Отрыв от лидеров по оплате труда, и выход в класс « Наиболее предпочтительный работодатель»

Концепция внедрения

- **Разработка в рамках рабочей группы**
- **Пропаганда системы, вовлечение ППС в конструктивные обсуждения (явная ответственность членов данной рабочей группы)**
- **Внедрение разом (практика показывает что пилотное внедрение не работает, ибо возникает отчуждение между теми кто внедряет и получает повышенную оплату, и остальной частью организации)**

Унификация Бакалавариата, как источник наведения порядка и поиска ресурсов

Матрица унификации предметов

| Наименование предмета | Профиль подготовки | Профиль подготовки | Профиль подготовки |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |



Благодарю

За Внимание !