

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

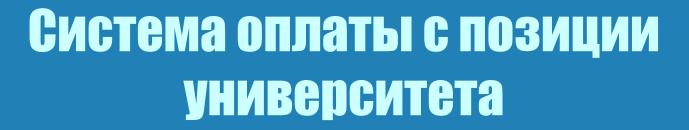
Функциональные блоки образовательного бизнес - процесса

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 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



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

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

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	X	X	X	X	X	X
среднее 2. Законченное	X	X	X	X	X	X
среднее 3. Средне-				/	7 (
специальное	X	X	X	X	X	Х
4. Незакончен-	X	X	X	X	X	Χ
5. Высшее	X	X	X	X	X	Χ
6. Ученая степень	X	X	X	X	X	Χ

Время, требуемое на обучение	Количество
(вхождение в должность)	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

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, беспрерывное 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
 Бабота, требующая сильного физического напряжения регулярно. 	Χ
6.Исключительно тяжелая работа, большие физические нагрузки, определяемые ее спецификой или длительным характером прилагаемых усилий.	X

- 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 сравнением 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 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 фундаментальшиков 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



- ■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)



Матрица унификации предметов

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

Благодарю

За Внимание!