

УДК 657.631.1:331.1  
ББК 65.052.835

Ю. А. Широкова  
Байкальский государственный университет  
экономики и права

## АУДИТ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА УЧЕБНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА ВУЗА\*

Анализируются отдельные элементы системы стимулирования труда учебно-вспомогательного персонала вуза.

*Ключевые слова:* аудит; стимулирование; учебно-вспомогательный персонал; высшее учебное заведение; поощрение.

Yu. A. Shirokova  
Baikal State University of Economic and Law

## AUDIT OF AUXILIARY STAFF INCENTIVE SYSTEM AT HIGH SCHOOL

The author analyzes particular elements of auxiliary educational staff incentive system at higher educational institutions.

*Keywords:* audit; incentive; auxiliary educational staff; higher educational institution; reward.

Аудит — современная процедура независимой оценки деятельности организации по различным направлениям. Аудит вознаграждений в системе управления персоналом — новый взгляд на оценку системы стимулирования с позиций рыночной экономики [6]. Система стимулирования труда — это комплекс взаимосвязанных мер, направленных на формирование и неуклонное повышение у сотрудников мотивации к добросовестному, эффективному и качественному труду. Стимулирование труда — это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы являются рычагами воздействия, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, обязательства, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий [7, с. 39].

Анализ Положения об оплате труда сотрудников одного из высших учебных заведений дал возможность определить, какие стимулы предусмотрены для сотрудников, чтобы ориентировать их на труд с максимальной отдачей, инициативой и творчеством [1, с. 159]. В целом проведенный аудит показал, что исследуемый вуз придерживается социальной направленности, представляя достаточно большой объем показателей к стимулированию, но они носят общий характер, не отражают специфические особенности и не учитывают влияние труда различных категорий персонала на функционирование и развитие вуза. Общими элементами

\* Работа выполнена при финансовой поддержке проекта ФБ-20 «Человеческие ресурсы и кадровая стратегия региона в условиях модернизации экономики» (шифр заявки 6.2588.2011; номер регистрации в ЦИТИС 01201256020).

стимулирования труда сотрудников высшего учебного заведения являются следующие:

1. Стимулирующая часть в структуре заработной платы, действующая с 2008 г. после введения в бюджетных учреждениях новых систем оплаты труда, в данном вузе дифференцирована в зависимости от категории в процентном соотношении (Министерство образования и науки РФ рекомендует исходить из определения качественных и количественных показателей [2, с. 60]).

2. Выплаты в связи с юбилейными датами (для сотрудников старшего возраста от 50 лет, проработавших в вузе 15 и более лет).

3. Оплата проезда с иждивенцами по России до места отпуска и обратно один раз в два года (этот элемент стимулирования установлен Министерством образования и науки РФ, действует с 2008 г.; он не воспринимается многими сотрудниками как стимулирующий по ряду причин: во-первых, это инициатива Министерства образования и науки РФ; во-вторых, из-за невысоких зарплат многие просто не могут позволить себе съездить в отпуск).

4. Корпоративные праздники (новый год, день рождения вуза).

5. Программа строительства квартир для сотрудников университета по льготным ценам (условия для учебно-вспомогательного персонала практически не выполнимы).

6. Для сотрудников, проработавших 15 и более лет, предоставляются целевые места на обучение их детей в университете.

7. Предоставление сотрудникам целевых мест на обучение в аспирантуре.

8. Разовые премиальные выплаты.

Не все перечисленные элементы являются стимулами для учебно-вспомогательного персонала: одни ввиду высоких материальных затрат (проезд, строительство квартир); другие имеют возрастные ограничения (выплаты в связи с юбилейными датами (от 50 лет) для сотрудников 25–30 лет не актуальны); третьи зависят от личных устремлений работников (аспирантура, обучение детей).

Анализ Положения об оплате труда позволил отметить также ряд проблемных вопросов по организации стимулирования труда учебно-вспомогательного персонала. Результаты исследования представлены в табл. 1.

Итак, анализ отдельных элементов стимулирования труда учебно-вспомогательного персонала вуза показал, что сложившаяся в вузе система стимулирования этой категории персонала не отвечает современным требованиям, не учитывает потребностей сотрудников, их профессиональных и возрастных особенностей, не является гибкой и подвижной, отсутствуют четкие критерии оценки работы этой категории персонала.

На наш взгляд, для того чтобы скорректировать систему стимулирования учебно-вспомогательного персонала вуза, необходимо:

- провести исследование на предмет выявления потребностей сотрудников этой категории персонала;

- организовать материальное и нематериальное стимулирование учебно-вспомогательного персонала вуза с учетом выявленных потребностей;

- организовать аттестацию учебно-вспомогательного персонала по четким критериям оценки работы, учитывая не только специфику деятельности этой категории персонала, но и все составляющие индивидуального вклада работника;

**Современное состояние системы стимулирования  
учебно-вспомогательного персонала высшего учебного заведения**

Показатели анализа системы стимулирования труда учебно-вспомогательного персонала вуза [3, с. 55–60]	Результат анализа	Комментарий
Наличие Положения о стимулировании труда учебно-вспомогательного персонала вуза	Отсутствует Положение о стимулировании труда учебно-вспомогательного персонала учреждения высшего профессионального образования; элементы стимулирования, общие для всех сотрудников, прописаны в Положении об оплате труда	Снижается мотивация к качественному труду
Воздействие работников на установленные им показатели премирования	Работники не влияют на установленные для них показатели премирования, перечисленные в Положении об оплате труда	Не учитываются ни отдельные виды работ, ни загруженность, ни интенсивность труда учебно-вспомогательного персонала
Учет мнения учебно-вспомогательного персонала при разработке и пересмотре систем оплаты и стимулирования труда	Не учитывается мнение учебно-вспомогательного персонала при разработке и пересмотре систем оплаты и стимулирования труда	Появляется напряженность в коллективе
Формы стимулирующего воздействия, применяемые для учебно-вспомогательного персонала	Некоторые существующие формы стимулирующего воздействия: система поощрений, социальные льготы, профессиональное развитие и т. д. существуют формально, и либо не реализуются на практике, либо недоступны для абсолютного большинства сотрудников	Снижается мотивация
Зависимость между трудовой активностью и стимулированием	Практически отсутствует зависимость между трудовой активностью и премированием	Премирование теряет свое стимулирующее воздействие
Зависимость между интенсивностью труда и премированием	Практически отсутствует зависимость между интенсивностью труда и премированием	Премирование теряет свое стимулирующее воздействие
Информированность учебно-вспомогательного персонала вуза о действующей системе стимулирования своего труда	Отсутствует информированность и понимание принципов организации стимулирования труда в вузе	Появляется недовольство организацией стимулирования труда в вузе
Частота/периодичность стимулирования труда учебно-вспомогательного персонала	Четкая периодичность премирования отсутствует. Премирование носит эпизодический характер	Снижается трудовая отдача
Активное использование морального стимулирования	Моральное поощрение используется мало	Исчезает стремление улучшать свои трудовые показатели
Возможность карьерного роста для учебно-вспомогательного персонала	Практически отсутствуют такие формы поощрений, как карьерный рост, признание заслуг и др.	Снижается уровень удовлетворенности работой, проявляется апатия
Наличие оценки труда учебно-вспомогательного персонала вуза	Оценка труда учебно-вспомогательного персонала отсутствует	Отсутствует возможность карьерного роста для учебно-вспомогательного персонала и, как следствие, теряется заинтересованность в работе
Оценка мотивационных предпочтений учебно-вспомогательного персонала вуза	Выявление потребностей сотрудников в вузе не производится	Невозможно построить эффективную систему стимулирования

- разработать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации учебно-вспомогательного персонала;
- привлекать работников из числа учебно-вспомогательного персонала к решению вопросов организации оплаты и стимулирования труда персонала;
- составить план по служебно-профессиональному продвижению учебно-вспомогательного персонала и т. д.

Преодолеть трудности в организации стимулирования труда учебно-вспомогательного персонала, на наш взгляд, помогут предложенные далее стратегии стимулирования труда с учетом соответствия системы стимулирования общей стратегии развития вуза, [5, с. 323]. В настоящий момент исследуемый вуз придерживается концепции социально-ответственной стратегии развития, т. е. когда удовлетворяются социальные потребности, реализуются социальные права и согласовываются социальные интересы коллектива, потребителей образовательных услуг, регионального рынка труда и общества. Цель социальной ответственности стратегии — развитие человеческого капитала региона путем стимулирования коллективного творчества на стыке образования, науки и практики [4, с. 6]. Вместе с тем в вузе идет активная работа по развитию инновационной среды и по модернизации высшего образования с сохранением его фундаментальности и основательности. Виды стратегии стимулирования труда учебно-вспомогательного персонала представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Стратегии системы стимулирования учебно-вспомогательного персонала учреждения высшего профессионального образования**

Стратегия стимулирования	Описание стратегии
Ориентированная на связь с миссией и целями организации	Стимулировать деятельность учебно-вспомогательного персонала, направленную на согласование интересов вуза, структурного подразделения и потребителей образовательных услуг
Ориентированная на повышение качества жизни	Довести уровень заработной платы учебно-вспомогательного персонала вуза до средней по экономике региона. Эта стратегия позволит сохранить квалифицированные кадры в учебном заведении, создать вузу привлекательный имидж не только на рынке труда, но и для потребителей образовательных услуг
Ориентированная на инновационную активность вуза и персонала	Необходимо стимулировать инновационную активность учебно-вспомогательного персонала, инновационные процессы не могут осуществляться без поддержки всего персонала вуза, так как сопровождаются усложнением и интенсификацией труда (использовать нематериальное стимулирование)
Обеспечивающая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала	Необходимо стимулировать особо результативного работника вне зависимости от занимаемой должности; дифференциация заработной платы должна зависеть от содержания выполняемой работы с учетом объема ответственности, дифференциация премий от количества работы, выполняемой сверх должностных обязанностей
Ориентированная на развитие персонала	Организовывать регулярное повышение квалификации работникам, относящимся к учебно-вспомогательному персоналу вуза, не только по программам своей профессиональной деятельности, но и по программам, связанным с инновационными процессами вуза

### Список использованной литературы

1. Беркович Т. А. Аудит и контроллинг персонала / Т. А. Беркович. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. — 305 с.
2. Винокуров М. А. Проблемы установления стимулирующих выплат работникам бюджетной сферы при введении новой системы оплаты труда / М. А. Винокуров, Т. Г. Озерникова // Управление человеческими ресурсами: теоретический и прикладной аспекты: сб. науч. тр. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — С. 59–65.
3. Жуков А. Аудит системы стимулирования и оплаты труда / А. Жуков // Кадровик. Трудовое право для кадровика. — 2010. — № 8. — С. 55–62.
4. Киреенко А. П. Разработка стратегии развития Байкальского государственного университета экономики и права / А. П. Киреенко // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 6 (80). — С. 5–9.
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 523 с.
6. Озерникова Т. Г. Развитие теоретических основ аудита вознаграждений / Т. Г. Озерникова, Т. А. Беркович // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). — 2011. — № 6. — URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=14025>.
7. Озерникова Т. Г. Управление трудовой мотивацией: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 344 с.

### References

1. Berkovich T. A. *Audit i kontrolling personala* [Personnel audit and controlling]. Irkutsk, BGUEP Publ., 2010. — 305 p.
2. Vinokurov M. A., Ozernikova T. G. Problems of setting up additional incentives for public sector workers in the context of introducing a new payment system. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: teoreticheskiy i prikladnyy aspekty* [Human Resources management: theoretical and practical aspects]. Irkutsk, BGUEP Publ., 2009. Pp. 59–65 (in Russian).
3. Zhukov A. [Payment and incentive system audit]. *Kadrovik. Trudovoe pravo dlya kadrovika – HR Manager. Labour relations law for HR manager*, 2010, no. 8, pp. 55–62 (in Russian).
4. Kireenko A. P. Working out development strategy of Baikal State University of Economics and Law. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2011, no. 6 (80), pp. 5–9 (in Russian).
5. Kibanov A. Ya., Batkaeva I. A., Mitrofanova E. A., Lovcheva M. V. *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatelnosti* [Labour Motivation and Incentives]. Moscow, INFRA-M Publ., 2011. 523 p.
6. Ozernikova T. G., Berkovich T. A. Development of theoretical basis of rewards audit. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii (Baykalskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava) (elektronnyy zhurnal) – Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law) (on-line journal)*, 2011, no. 6. Available at: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=14025> (in Russian).
7. Ozernikova T. G. *Upravlenie trudovoy motivatsiey* [Labour motivation management]. Irkutsk, BGUEP Publ., 2009. 344 p.

### Информация об авторе

Широкова Юлия Анатольевна — аспирант, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: [shirokova-ua@isea.ru](mailto:shirokova-ua@isea.ru).

### Author

Shirokova Yulia Anatolyevna — PhD student, Dep-t of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University of Economic and Law, 11 Lenin st., 664003, Irkutsk, Russia, e-mail: [shirokova-ua@isea.ru](mailto:shirokova-ua@isea.ru).