

**РАЗВИТИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА  
ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ВУЗОВ  
НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ\***

Посвящена анализу возможности использования бизнес-моделей оценки и оплаты труда персонала в сфере высшего образования в условиях внедрения новой системы оплаты труда, предусматривающей введение стимулирующих выплат. Представлен один из возможных механизмов обоснования стимулирующих выплат для профессорско-преподавательского состава вуза на основе системы сбалансированных показателей.

*Ключевые слова:* новая система оплаты труда, стимулирование труда преподавателей вуза, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности.

**T.G. Ozernikova  
O.I. Gainullina**

**DEVELOPMENT OF UNIVERSITY FACULTY MOTIVATION BASED  
ON BALANCED SCORE CARD**

The article analyzes possibilities of using business models of staff appraisal and labour remuneration in higher education in the context of introducing a new pay system that includes incentive payments. The authors suggest fixing incentive payments to university faculty on the basis of balanced score card.

*Keywords:* new labour remuneration system, faculty incentive, balanced score card, key performance indicators.

С 1 декабря 2008 г. вузы России получили новые возможности для мотивации профессорско-преподавательского состава в связи с внедрением новой системы оплаты труда, предусматривающей введение стимулирующих выплат. В основе данных выплат должны лежать качественные и количественные показатели, при достижении которых данные выплаты производятся. Это положение, с одной стороны, открывает новые возможности для оценки результативности труда и мотивации персонала вуза, а с другой стороны, требует решения новых и сложных в методическом плане задач. Некоторые особенности труда работников образовательных учреждений (высокая сложность труда, высокая социальная ответственность, разнообразие трудовых процессов и др.) делают определение критериев результативности их труда с целью обоснования стимулирующих выплат особенно трудным.

\* Работа выполнена при поддержке проекта Министерства образования и науки РФ «Развитие системы управления человеческими ресурсами региона при переходе к инновационной экономике» (РНП 2.1.3/1461), реализуемого в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2009–2011 гг.)». Тема зарегистрирована во ВНИЦентре, номер госрегистрации 01200902100.

Высокая динамика изменения внешней и внутренней среды требует мобильности управления учреждениями высшего профессионального образования. Тенденциями последнего времени являются:

- повышение требований общества к качеству профессионального образования;
- акцент на формирование «инновационных вузов будущего»;
- ориентация на конкурентоспособность в системе образования не только России, но и на международном уровне;
- высокая скорость развития современных технологий обучения;
- высокая динамика изменения экономических условий деятельности вузов.

Для разработки механизма стимулирующих выплат работникам вузов зададимся следующим вопросом: допустимо ли адаптировать современные технологии (инструменты) в сфере управления человеческими ресурсами, реализуемые в сфере бизнеса, для вуза? В связи с этим представляется интересным исследовать возможность перенесения бизнес-моделей оценки и оплаты труда персонала в сферу высшего образования.

У крупного предприятия и вуза много общего: сопоставимы финансовые показатели, численность персонала, филиальная сеть и т.п. Выпускаемые вузом специалисты — очень трудоемкая «продукция», производство которой невозможно без эффективного управления учебным заведением.

Вуз, как и всякая организация, разрабатывает свою стратегию развития с учетом его миссии, ценностей, видения и конкурентных преимуществ. Поэтому сегодня любой вуз стремится сформировать такой профессорско-преподавательский состав, который способен эффективно решать стоящие перед вузом стратегические задачи и, кроме того, мотивирован на инновационную деятельность.

Сегодня в теории менеджмента используются инструменты, основанные на системном подходе, которые возникли в силу необходимости оценивать именно отдачу от управленческого потенциала организации, от той части нематериальных активов, эффективность использования и развития которых наиболее трудно оценить количественно:

- система сбалансированных показателей (BSC, ССП);
- ключевые показатели эффективности деятельности (KPI).

Сбалансированная система показателей является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии. Сегодня общепринято, что финансовых показателей недостаточно для того, чтобы определить, насколько эффективно работает организация или ее подразделения, так как они отражают эффективность работы организации в прошлом, не позволяя диагностировать и устранять возникающие проблемы «в режиме реального времени».

В рамках ССП стратегию вуза можно раскрыть в четырех перспективах в виде стратегических целей и показателей, связанных причинно-следственными отношениями: финансовый результат является достижением целей в клиентской составляющей, цели в клиентской составляющей выступают результатами факторов внутренних процессов и т.д. (рис. 1).

Достижение целей оценивается через ключевые показатели эффективности, которые позволяют количественно определить, насколько хорошо организация или индивид осуществляют операционную, тактическую или стратегическую деятельность, критически важную для сиюминутного или будущего успеха организации [2, с. 263].

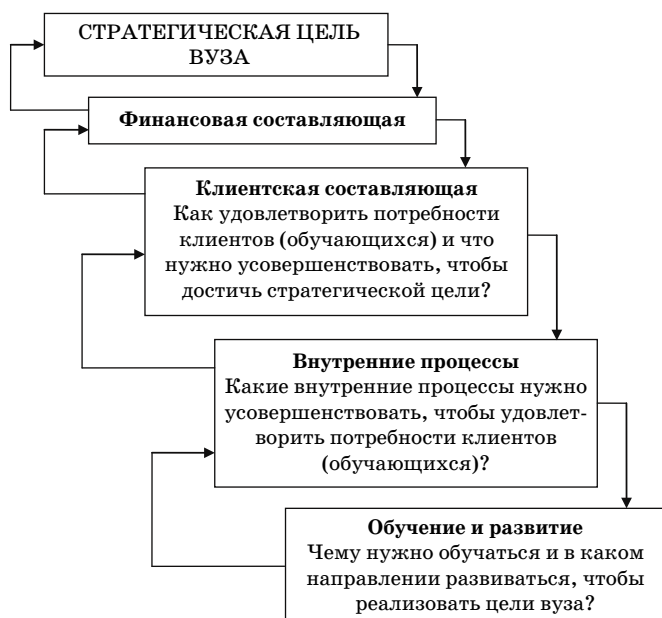


Рис. 1. Архитектура ССП вуза с учетом причинно-следственных связей

Менеджмент вуза с учетом стратегических целей определяет цели и показатели по каждой составляющей ССП. Данные показатели могут служить обоснованием стимулирующих выплат.

Остановимся на трех составляющих ССП вуза, на показатели которых профессорско-преподавательский состав может оказывать непосредственное влияние. В качестве примера приведены показатели по каждой составляющей ССП вуза (рис. 2–4).



Рис. 2. Клиентская составляющая ССП вуза

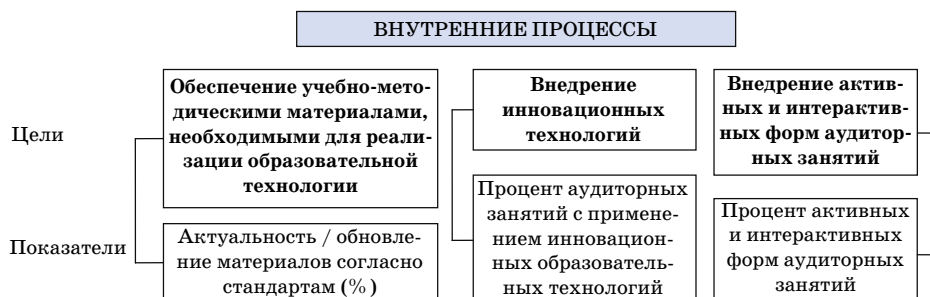


Рис. 3. Внутренняя составляющая ССП вуза

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Цель — компетентный ППС вуза

## Наука

## Квалификация ППС

Показатели  
на уровне  
вуза

- объем НИР на одного ППС;
- количество аспирантов на 100 студентов;
- доля аспирантов, защитивших диссертацию в течение года после окончания аспирантуры;
- индекс научного цитирования;
- количество диссертационных советов;
- количество изданных ППС монографий, учебных пособий, научных статей (в том числе в журналах, рекомендованных ВАК) и др.

- степень острепенности;
- доля докторов наук, профессоров;
- доля ППС, прошедших повышение квалификации в течение пяти лет;
- участие и результативность участия в конференциях, симпозиумах, семинарах;
- проведение конференций на базе вуза;
- получение ППС вуза почетных званий, наград и др.

Показатели  
на уровне  
факультета  
и кафедры

- объем НИР на одного ППС;
- доля аспирантов, защитивших диссертацию в течение года после окончания аспирантуры;
- индекс научного цитирования;
- количество изданных ППС монографий, учебных пособий, научных статей (в том числе в журналах, рекомендованных ВАК) и др.

- степень острепенности;
- доля докторов наук, профессоров;
- доля ППС, прошедших повышение квалификации в течение пяти лет;
- участие и результативность участия в конференциях, симпозиумах, семинарах;
- проведение конференций на базе кафедры (факультета);
- получение ППС кафедры, факультета почетных званий, наград и др.

Показатели  
на уровне  
преподавателя

- участие в НИР, проектах и грантах;
- количество аспирантов;
- защиты аспирантов;
- индекс научного цитирования;
- участие в работе диссертационных советов;
- оппонирование диссертаций;
- количество изданных монографий, учебных пособий, научных статей (в том числе в журналах, рекомендованных ВАК) и др.

- ученая степень;
- звание;
- участие в конференциях, симпозиумах, семинарах;
- членство в научных сообществах;
- получение почетных званий, наград и др.

Рис. 4. Составляющая обучения и роста ССП вуза

Ключевые показатели составляющих должны быть индивидуальными и в то же время работать на достижение командного результата (кафедры). Некоторые показатели целесообразно связать с аккредитацией вуза [1].

В настоящее время система управления высшим образованием на государственном уровне строится на условиях делегирования полномочий и ответственности за обеспечение требуемого качества образования на уровень вузов. Такой подход заставляет каждый вуз самостоятельно определять систему ценностей для потребителей своих услуг, формировать их перечень, границы, условия и порядок предоставления. Система оказания услуг учреждениями высшей профессиональной школы становится ориентированной на клиента. В этом случае ССП может помочь вузу создать устойчивое, уникальное предложение потребителю.

ской ценности, выделяющее компанию среди конкурентов и лежащее в основе стратегии.

Система вознаграждения преподавателей вуза, связанная с ССП, может быть признана гибкой и динамичной, поскольку дает менеджменту вуза возможность оперативно вносить коррективы при изменении целей без трансформации механизма премирования, что особенно важно в ситуации нестабильности внешней среды.

Механизм стимулирующих выплат, связанный через ССП со стратегией вуза, нацелит каждого его работника на достижение результата и сделает сопричастным инновационной деятельности.

### Список использованной литературы

1. Об утверждении показателей деятельности и критериев государственной аккредитации высших учебных заведений: приказ Федер. службы по надзору в сфере образования и науки от 30 сент. 2005 г. № 1938.

2. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У.У. Эккерсон. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 396 с.

### Referenses

1. Ob utverzhdenii pokazatelei deyatel'nosti i kriteriev gosudarstvennoi akkreditatsii vysshikh uchebnykh zavedenii: prikaz Feder. sluzhby po nadzoru v sfere obrazovaniya i nauki ot 30 Sept. 2005 g. № 1938.

2. Ekkerson U.U. Paneli indikatorov kak instrument upravleniya: klyuchevye pokazateli effektivnosti, monitoring deyatel'nosti, otsenka rezul'tatov / U.U. Ek-kerson. — М.: Al'pina Biznes Buks, 2007. — 396 s.

### Информация об авторах

*Озерникова Татьяна Георгиевна* — доктор экономических наук, профессор, проректор по учебной работе, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: ozernikova@isea.ru.

*Гайнуллина Олеся Ильинична* — аспирант, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: o-d@live.ru.

### Authors

*Ozernikova Tatyana Georgievna* — Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Academic Affairs, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: ozernikova@isea.ru.

*Gainullina Olesia Ilyinichna* — post-graduate student, Chair of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: o-d@live.ru.