

*Исмаилова К. Дж.*

**ВОПРОСЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ В  
РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**

*K. Dj. Ismailova*

**QUESTIONS TO PROMOTE EMPLOYEES OF THE HIGHER SCHOOL  
OF MARKET CONDITIONS**

УДК: 338.36.37

*Рассматриваются некоторые подходы стимулирования труда преподавателей высших учебных заведений в рыночных условиях.*

*To see some dimension about stimulate teachers job in a high educational institution in a market conditions.*

В процессе создания образовательных услуг в высших учебных заведениях используется труд многих категорий работников, которые на конечные результаты влияют по разному.

Весь списочный состав работников вузов условно разделены на 5 категорий по степени влияния на конечные результаты.

**1. Ректорат** (ректор, проректора). Именно ректорат играет решающую роль в определении стратегии вуза, векторов их будущей деятельности в направлении повышения конкурентоспособности учебного заведения, проводит в тоже время текущую деятельность, координируя работу многочисленных подразделений. От уровня организации и управления учебно-воспитательным процессом зависит не только рейтинг вуза на данном этапе, но и будущее состояние.

**2. Линейные руководители**, к которым относятся директора колледжей при университете, все руководство факультетов, начиная от заведующего кафедрой до декана, руководители подразделений вуза (руководители департаментов, учебного отдела, отдела кадров, бухгалтерии). Вслед за ректоратом самая большая ответственность приходится именно линейным руководителям, ибо им возлагается управление вверенным им структурам. Понятно, что учебные заведения будут слаженно и устойчиво работать, если эти категории работников будут работать слаженно и четко.

В определении стратегии вуза полный вклад вносят и линейные руководители, поскольку они должны определить стратегию руководимого им подразделения.

**3. Профессорско-преподавательский состав.** Он не только по численности самый большой в вузе, но и главный. Именно от их творческой деятельности в конечном итоге формируется специалист, как потребитель образовательных услуг с одной стороны и как лицо, вбирающее в себя знание с другой.

**4. Учебно-воспитательный персонал.** Эта категория работников создает условия для профессорско-преподавательского состава. Творческое с сознанием дела отношения учебно-вспомогательного персонала способствует нормальному протеканию учебно-воспитательного процесса. Сказать, что

деятельность УВП существенно влияет на стратегию вуза, не приходится, поскольку их работа играет подчиненную роль по отношению к работе профессорско-преподавательского состава.

**5. Работники** административно-хозяйственной части вуза. По характеру работы эта категория работников в основном рабочей профессии, за исключением менеджеров, снабженцев, инженеров, которых можно отнести к категории УВП, так как их труд создает условия для нормального протекания учебного процесса с использованием иногда творческого подхода.

Что касается рабочих, технического персонала и других, то они выполняют свою конкретную работу, а на процесс определения стратегии влияния не оказывает.

Следует далее установить степень влияния каждой категории работников на конечные результаты. Удобнее это сделать, на наш взгляд, через коэффициент фонда материального поощрения (ФМП) к базовой заработной плате, определенной известными ныне методами типа оклад одной ставки или тариф соответствующего разряда и т.д.

На данном этапе не целесообразно пересматривать принципы установления базовой оплаты труда, поскольку они (принципы) в основном знакомы и люди к ним привыкли. Другое дело ФМП, размер его не должен ограничиваться какими-то рамками типа не более 1,5 оклада или не более какой-то суммы. Размер ФМП должен быть таким, чтобы конечные результаты можно было как говорят, увидеть невооруженным глазом. С другой стороны, усилия всех категорий работников должны быть сосредоточены на позитивные сдвиги. Объективное установление ФМП - задача не простая. Как и во всяком новом деле и здесь могут быть недовольные, а возможно некоторые открыто будут бойкотировать, а то и организовывать митинги против нововведения.

Разумеется, что бороться за новшество дело благое. Главное, что бы оно было оправдано. Вот несколько соображений на этот счет:

1. Работники 5-й категории по выше приведенной схеме, по сути, влияют на конечные результаты и стратегию вуза в будущем. Главное для них это качественное выполнение своей работы. Стимулирование труда в виде премий и поощрений можно ограничить путем учета индивидуального дополнительного вклада каждого работника, но прибегая к групповому премированию. Думается, что такой подход и более понятен работнику рабочей профессии.

2. Характер труда УВП, менеджеров, снабженцев и специалистов административно-хозяйственной части носит более творческий характер. Однако, большого влияния на стратегию или конечные результаты работники данной категории не могут оказать, поскольку функционально их работа находится в подчиненном положении от работы профессорско-преподавательского состава.

Тем не менее, из ФМП должны быть поощрены работники этой категории. Но размер ФМП должен быть не слишком большим, но в то же время способным стимулировать работника. Работники данной категории должны чувствовать полноту ответственности настолько, что любое нарушение обернется им не доплатой к основному окладу.

3. Профессорско-преподавательский состав - основная несущая конструкция и строение, если сравнить его с инженерным сооружением. Именно, ППС несет всю нагрузку учебно-воспитательного процесса, его труд целиком направлен на создание образовательных услуг. Нам представляется, что ФМП должен быть достаточным для того, что бы получить желаемый результат. В то же время следует избегать уравниловки или кампанейщины в стимулировании. Во-первых, ППС выполняет всю рутинную работу, которая заблаговременно определено в смысле объема, календарного дня и проведения занятий по учебно-методическому комплексу и т.д.

С другой стороны, каждый преподаватель своим творчеством, новаторским подходом и другими позитивными действиями может внести посильный вклад. Разумеется, такой же вклад может быть коллективным и совокупным. Поэтому, основная доля ФМП должна быть направлена именно этой категории работников.

4. Сказанное в пункте 3 в еще большей степени касается линейных руководителей, поскольку все они одновременно преподаватели и руководители структурных подразделений вуза. Их труд напряженнее и ответственнее, чем труд ППС. Следовательно, размер ФМП должен быть больше, чем у ППС. Это было бы более справедливым, хотя бы по той причине, что линейные руководители гораздо больше времени тратят на работу, чем их коллеги, оставаясь в то же время преподавателями.

5. Наконец, ректорат. Вполне понятно, что любой успех или неудачу тоже прежде всего связывают с деятельностью ректората. Кроме этого, помимо внутренней среды у ректората большая работа с внешней средой - с правительством, партнерами, банками, правоохранительными органами и т.д.

На стратегическое поведение вуза больше всего влияет ректорат. Поэтому ФМП должен быть для этой категории работников, хотя будет много недовольных. Происходит это потому, что еще с советских времен вузовские работники приучены к более или менее уравниловке. К тому же в переходной период любой чиновник более высокого ранга воспринимается как коррупционер. Такому названию, к сожалению, есть многочисленные примеры из практики Кыргызстана, в том числе и вузах.

Тем не менее, на пути к демократии и рыночному механизму у нас должно сформироваться рыночное мышление. Если допустим, вуз достиг высокого рейтинга, стал конкурентоспособным и пользуется хорошей репутацией, а также добился высокого бюджета, то можно было бы, например, поощрить ежемесячно десятикратным окладом.

Общую схему материального стимулирования можно представить в виде графика (рис. 1.3).

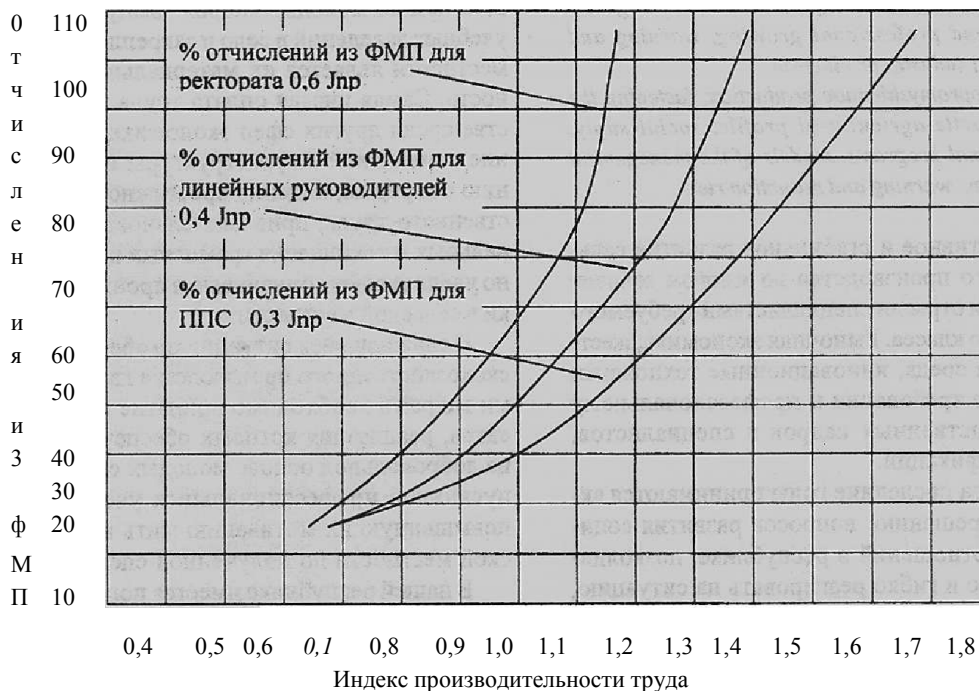


Рис. 1.3. Один из возможных вариантов стимулирования работников вузов. Далее следует определить расходы на материально-техническое обеспечение (МТО) учебного процесса - II группы стандартов, приведенной выше.

Рецензент: д.э.н. Абиджанов С.А.