#### РИМСКАЯ ОЛЬГА НИКОЛАЕВНА

# Совершенствование стимулирования труда профессорско-преподавательского персонала вуза в системе менеджмента качества

## Специальность 08.00.05

Экономика и управление народным хозяйством (специализация - экономика труда)

## АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Диссертационная работа выполнена на кафедре менеджмента инженерноэкономического факультета ГОУ ВПО «Томский политехнический университет».

Научный руководитель: д.э.н., профессор Никулина Ирина Евгеньевна

ГОУ ВПО «Томский политехнический университет»,

кафедра менеджмента

Официальные оппоненты: д.э.н., профессор Бурыхин Борис Степанович

ГОУ ВПО «Томский государственный университет»

кафедра системного менеджмента

и предпринимательства

к.э.н., доцент Резчикова Людмила Ивановна

ГОУ ВПО «Сибирский государственный медицинский

университет», кафедра экономики

Ведущая организация: Томский государственный архитектурно-

строительный университет

Защита состоится «14» ноября 2007 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д212.267.11 в Томском государственном университете по адресу: 634050 г.Томск, ул.Герцена 2, 12 корпус ТГУ, зал заседаний.

Отзывы на автореферат высылать по адресу: 634050 г.Томск, пр.Ленина, 36, Томский государственный университет.

С диссертацией можно ознакомится в Научной библиотеке Томского государственного университета по адресу: г.Томск, пр.Ленина, 34 «а».

Автореферат разослан «05» октября 2007г.

Ученый секретарь диссертационного совета к.э.н., доцент

Е.В.Нехода

#### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Актуальность проблем мотивации и стимулирования труда не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности. С наступлением XXI века и появлением новой тенденции, направленной на обеспечение высокого качества продукции и услуг в соответствии с международными стандартами качества, возникла необходимость пересмотра сложившихся принципов и подходов в стимулировании персонала. Нововведения затронули и систему российского высшего профессионального образования. В настоящее время в российской системе образования осуществляется внедрение систем управления качеством на основе международных стандартов ISO 9000:2000, экспериментальное введение в некоторых вузах системы зачетных единиц и европейских приложений к дипломам. Существующие сегодня системы оплаты и стимулирования преподавательского персонала неэффективны и не нацелены на решение главной цели – обеспечения высокого качества отечественного образования. В связи с этим, особое внимание в российской высшей школе стали уделять повышению уровня качества труда преподавателей, и, как следствие, разработке эффективных систем стимулирования их профессиональной деятельности. Это связано с тем, что ключевой фигурой реформ высшей школы является преподаватель, поэтому темпы и характер модернизации образования зависят в первую очередь от преподавательских кадров, руководителей вузов и от специфического менеджмента их отношений. Уровень мотивации преподавателей вуза прямым образом связан с качеством преподавания, что является главным фактором, определяющим конкурентоспособность учебного заведения и его место на рынке образовательных услуг.

Неизученной остается проблема мотивации и стимулирования преподавательского персонала, работающего в современных условиях управления высшим учебным заведением - при функционирующей системе менеджмента качества вуза. Ответов на вопросы о том, в чем смысл и какова природа особенностей мотивации и стимулирования преподавательского персонала, каким образом они формируются и как их учитывать руководителю в теории и практике управления, каким образом направить стимулирование на обеспечение качества труда - четких рекомендаций не выработано. Это обусловило актуальность выбранной темы исследования, его цели и задачи.

**Состояние научной проработанности проблемы.** Научный интерес к проблеме мотивации и стимулирования труда заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического материала.

Большой вклад в формирование содержательного подхода к исследованию проблем трудовой мотивации внесли зарубежные исследователи К. Альдерфер, Ф. Герцберг, К. Левин, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, А.Макаренко, С.Шекшня, Д.Новиков и др. Среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования содержательных концепций трудовой мотивации, следует назвать А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина и В. А. Ядова.

Развитие процессуального подхода к исследованию трудовой мотивации нашло отражение в трудах Дж. С. Адамса, В. Врума, И. А. Васильева, О. Н. Волгиной, Е. П. Ильина, С. Б. Каверина, Г. Латхэма, В. Г. Леонтьева, Э. Лока, Э. Лоулера, М. Ш. Магомед-Эминова, Л. Портера и др.

В работах В. В. Авдеева, Т. П. Галкиной, А. И. Кочетковой, Ю. П. Платонова и др. предпринимаются попытки исследования коллективной мотивации к труду.

Исследованию отдельных аспектов трудовой мотивации посвящены труды А. И. Вишняка, Б. М. Генкина, В. И. Герчикова, Л. Т. Гиляровской, Д. МакГрегора, А. П. Егоршина, В. И. Ковалева, В. С. Магуна, М. В. Малаховской, П. Мартина, Э. Мэйо, Ш. Ричи, Э. А. Уткина и др.

Определенный вклад в развитие мотивационных теорий на базе системного подхода внесли отечественные ученые Б. С. Бурыхин, В. А. Гага, Н. И. Захаров, И. В. Мишурова, Ю. П. Платонов, И. П. Поварич, Б. Г. Прошкин, С. Д. Резник и др.

Значимыми в области экономики труда и управления персоналом являются исследования таких авторов, как В.Беляев, Д.Аширов, Н.Волгин, А.Кибанов, А.Наумов, Ю.Одегов, Э.Уткин, М..Поварич, В.Приставко и др.

Большой вклад в разработку применяемых в настоящее время систем управления качеством внесли зарубежные ученые, основоположники систем менеджмента качества: У.Деминг, Д.Джуран, А.Файоль, М.Вебер, В.Шухарт, А.Фейгенбаум, Ф.Кросби, Тагучи и др. Среди отечественных исследователей можно назвать Р.Каплена, Ю.Адлера, Г.Азгальдова, Ю.Адрианова и др.

В настоящее время существуют различные взгляды на решение проблем, связанных с повышением качества образования, которые реализованы в трудах: А.И.Субетто, М.М.Поташника, В.П.Беспалько, Г.П.Щедровицкого, Е.А.Ямбурга, В.И.Загвязинского и др. Проблему внедрения системы менеджмента качества в учебные заведения на основе международных стандартов осветили в своих трудах такие ученые и исследователи как: В.Кальней, В.Нуждин, С.А.Степанов, В.С.Соболев, Г.Б. Скок, В.И.Левшина, Ю.П.Похолков, А.И.Чучалин и др.

Таким образом, проблемы качества образования, мотивации и стимулирования труда преподавателей высшей школы актуальны и исследуются многими зарубежными и отечественными учеными. Отдавая должное проведенным исследованиям, которые создали значительную теоретическую и методологическую базу для осмысления закономерностей и процессов стимулирования труда преподавательского персонала вузов, следует отметить отсутствие взаимосвязи мотивации и стимулирования преподавательского труда с обеспечения качества образования в системе менеджмента качества, нет механизма реализации такой взаимосвязи между названными системами.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования — построение концептуальной модели стимулирования труда преподавателей высшей школы в системе менеджмента качества образования. Достижение поставленной цели обеспечивается посредством исследования:

- современного содержания и особенностей труда преподавателей российских вузов;
- систем оплаты и стимулирования труда преподавателей в сфере высшего профессионального образования в России и за рубежом;
- изменения структуры и величины заработной платы профессорско-преподавательского персонала российских вузов;
- мотивов трудовой деятельности профессорско-преподавательского персонала, а также изменения в характере трудовых функций преподавателя как предпосылки оптимизации системы стимулирования их труда;
- истории возникновения и механизма функционирования системы менеджмента качества образовательных услуг;
- многочисленных определений понятийно-категориального аппарата, касающегося различных толкований понятий: «качество», «качество образования», «качество образовательной услуги», «система менеджмента качества вуза»;
- критериев обеспечения качества образования, сложившихся в высшей школе России, в зарубежных вузах и в среде работодателей;
- взаимосвязи между качеством образовательных услуг и стимулированием преподавательского труда.

**Объектом исследования** выступает стимулирование труда профессорскопреподавательского персонала высших учебных заведений России.

**Предметом исследования** является процесс взаимодействия систем стимулирования преподавательской деятельности и менеджмента качества образования в российских вузах.

**Теоретико-методологическая и информационная база исследования.** В своем исследовании автор опиралась на фундаментальные труды классиков экономической теории, отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, стимулирования труда и организации заработной платы; а также в области менеджмента качества, в частности, менеджмента качества образовательных услуг в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9000.

Методологическая база работы основывается на системном подходе, функциональном методе, методах экономического и сравнительного анализа и синтеза, интерпретации и классификаций, экономико-статистических и социологических методах сбора и обработки информации.

В числе информационных источников диссертации использованы нормативные и методические документы РФ в области трудового законодательства и высшего профессионального образования, данные статистической отчетности, сборники научных трудов, материалы периодической печати, электронные ресурсы, относящиеся к теме диссертационного исследования.

**Научная новизна работы** состоит в обосновании нового подхода в организации стимулирования труда профессорско - преподавательского персонала российских вузов, работающего в современных условиях менеджмента качества образования. Наиболее существенные результаты, полученные в ходе исследования, заключаются в следующем.

- 1. Выявлены содержательные особенности труда преподавателя вуза, формирующие его специфический характер, на основе анализа подходов к изучению содержания и характера труда в рыночной экономике, происходящих реформ в сфере высшего образования, причин и направлений изменения труда в сфере высшего образования.
- 2. Выделены, классифицированы и оценены приоритетные стимулы труда преподавателей, нацеленные на реализацию главной задачи высшей школы России обеспечения высокого качества отечественного образования в системе менеджмента качества.
- 3. Предложена авторская трактовка взаимосвязи стимулов преподавательского труда с критериями базовой модели системы менеджмента качества вуза. В диссертационном исследовании критерии базовой модели адаптированы к решению проблемы стимулирования труда преподавателей и представляют встроенный в систему менеджмента качества универсальный инструмент, который можно рекомендовать для применения в конкретном учебном заведении при условии согласования схемы стимулирования труда с миссией вуза и стратегическими планами его развития.

- 4. Сформирована система индикаторов оценки качества труда преподавателей вузов, коррелирующая с критериями базовой модели качества высшего профессионального образования.
- 5. Разработана и апробирована концептуальная модель комплексного стимулирования труда преподавателей вуза, применяемая при функционирующей в вузе системе менеджмента качества в соответствии со стандартами серии ГОСТ Р ИСО 9000.

Апробация результатов исследования. Апробация темы исследования осуществлялась в публикациях автора с 2002 года. Основные идеи, теоретические и методические положения диссертации излагались автором на международных, всероссийских и региональных конференциях и семинарах, таких как: «Качество образования: технологии, экономика, законодательство» (Томск, 2003, 2004, 2005, 2006), «Социально-экономические и правовые проблемы современной России»» (Томск, 2003), «Качество - стратегия XXI века» (Томск, 2004), «Резервы экономического роста предприятий и организаций» (Пенза, 2006). Апробация также реализовывалась в руководстве выпускными квалификационными работами студентов высших учебных заведений. Выводы и предложения, сформулированные в работе, как показывают акты внедрения, носят конкретный практический характер. Результаты исследования были внедрены в Томском политехническом университете и Томском экономико-юридическом институте, что подтверждено актами внедрения.

**Научная и практическая значимость исследования.** Результаты исследования направлены на дальнейшее развитие и эффективное применение способов стимулирования преподавательского персонала в учебных заведениях высшего профессионального образования, взаимоувязанных с критериями базовой модели системы менеджмента качества вуза.

Практическая значимость результатов исследования определяется актуальностью поставленной задачи и ее решением и состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы руководителями высших учебных заведений при построении системы стимулирования профессорско-преподавательского персонала вуза, работающего в системе менеджмента качества образования. А также в преподавании учебных курсов «Управление персоналом» и спецкурса «Мотивация и стимулирование трудовой детяельности».

**Публикации по теме исследования.** По теме диссертации опубликовано 12 работ и 1 монография общим объемом 12,82 печатных листа.

**Структура и объем работы.** Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы и источников, приложения. Общий объем работы состав-

ляет 217 страниц, из них 192 страницы основного текста. Работа содержит 16 таблиц, 12 рисунков и схем, списка литературы и источников из 190 наименований, приложения из 3 документов.

#### ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**Во введении** обосновывается актуальность выбранной темы, определяются цель, объект, предмет и методы исследования. Сформулированы задачи исследования, раскрыты научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе** «Теоретические основы мотивации и стимулирования труда преподавателей высшей школы» подробно рассмотрена взаимосвязь факторов, которые побуждают действия человека и усиливают их: мотивов, потребностей и стимулов. На момент проведения исследования не сложилось общепризнанного определения понятия «трудовая мотивация». По нашему мнению, наиболее простое и содержательное определение трудовой мотивации могло бы быть следующим: мотивация труда — процесс побуждения работника или группы к трудовой деятельности для удовлетворения личных потребностей и достижения целей организации при совпадении их интересов.

Для полного раскрытия понятия и сущности трудовой мотивации первоочередной задачей, на наш взгляд, является разграничение категорий «мотивация» и «стимулирование». Категория «мотивация труда» является для отечественной экономической науки сравнительно новым понятием и изучено в меньшей степени, нежели понятие «стимулирование труда», в связи с этим, в научных трудах некоторых ученых данные категории смешиваются и отождествляются. Например, в исследованиях современных зарубежных менеджеров, таких как Десслер Г. и Якокка Л. и отечественных учёных Егоршина А.П., Одегова Ю.Г. и др., понятие мотивации и стимулирования идентичны. Мотивация — это процесс внутреннего воздействия на человека с целью добиться от него определенных действий путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивация направлена на изменение существующего положения, а стимулирование на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Суть отличия стимулирования от мотивирования заключается в том, что стимулирование — это одно из внешних средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Рассмотрена мотивация как одна из функций системы управления учебным заведением, встроенная в систему менеджмента качества вуза (СМК) и способствующая посредством эффективной системы стимулирования к обеспечению высокого качества образования через удовлетворенность профессорскопреподавательского персонала.

В настоящее время качество образования регламентируется и оценивается критериями базовой модели СМК вуза. В содержании одного из критериев качества образования, «Удовлетворенность персонала», встроена подсистема измерения лояльности и удовлетворенности персонала принципами управления вузом, размером оплаты труда и существующей системой стимулирования.

С нашей точки зрения, основными моментами, которые следует учитывать при совершенствовании стимулирования педагогических работников в условиях рынка, являются: существенные изменения в технике и технологии обучения; низкий уровень оплаты труда и незначительное отличие его между различными разрядами ЕТС; невозможность предоставления многими образовательными учреждениями широкого спектра социальных гарантий и льгот: снижение мотивации к качественному труду вследствие несоответствия между уровнем образования работников и размером их дохода; возросшими требованиями к содержанию труда, его качеству.

**Во второй главе** *«Прикладные аспекты стимулирования качества труда преподавателей вузов»* рассмотрены системы оплаты и стимулирования труда преподавателей и выяснено, что они не учитывают развитие рыночных отношений в сфере оплаты труда, изменение его содержания, и основываются на устаревших и неточных методах оценки качества труда преподавателей. Заработная плата перестала выполнять важную функцию - стимулирующую. Она не увязывается ни с требованиями, предъявляемыми к работнику, ни с качеством труда. Требования к содержанию преподавательского труда и качеству выпускаемых специалистов постоянно повышаются и не соответствуют росту заработной платы, что вынуждает преподавателей искать дополнительный заработок в ущерб качеству их профессиональной деятельности.

Наблюдается противоречие между интеллектуальным потенциалом и материальным вознаграждением труда. Ориентированные на вторичные социальные потребности, преподаватели сталкиваются с отсутствием удовлетворения первичных потребностей. Возникает внутренний конфликт между потребностями в творчестве и необходимостью искать источники средств существования. Низкий уровень заработной платы и отсутствие эффективных схем стимулирования побуждает многих преподавателей покидать вузовское поприще, искать вторичную занятость или приработки.

Выявлены отличия в содержании и оплате труда преподавателей зарубежных вузов: достойном уровне оплаты труда, высоком социальном статусе преподавателя, наличием условий для ведения научной работы, значительно меньшая аудиторная нагрузка, высокой мотивации к качественному труду, социальной защищенно-

сти преподавателей за рубежом, существенным льготам по налогообложению дохода.

В результате анализа выявились следующие проблемы высшей школы: дефицит педагогических кадров, вызванный ростом количества образовательных учреждений и числа в них обучающихся; неуклонное старение профессорскопедагогического персонала; рост числа преподавателей – совместителей, основанная причина которого недостаток дохода от профессиональной деятельности; низкий уровень оплаты труда, практически полное отсутствие в некоторых вузах или недостаток социальных программ; большая нагрузка на ставку, влекущая высокую напряженность труда; отсутствие связи результатов профессиональной деятельности с качеством образования; невысокий престиж профессии преподавателя в обществе. Все перечисленные проблемы оказывают влияют на качество образования и задерживают реализацию новой образовательной политики. Российская система образования на современном этапе развития характеризуется фактическим отсутствием ответственности учебных заведений за конечные результаты образовательной деятельности. Прежде всего, это значит, что за качество образования нет ответственности у главного участника образовательного процесса – преподавателя и он не мотивирован на формирование этой ответственности.

На момент проведения исследования сложилось определение <u>качества образования</u> как «сбалансированное соответствие совокупности свойств и характеристик образовательного процесса, его результатов, и всей системы образования в целом установленным потребностям, целям, требованиям и нормам (стандартам), которые определяются отдельными гражданами, предприятиями и организациями, обществом и государством в целом».

Учитывая специфику высшего образования, не все современные схемы материального стимулирования могут быть применены в высшей школе, например: участие в прибылях и участие в капитале. Вместе с тем, некоторые виды современного материального неденежного стимулирования могут с успехом применяться в вузах, например дополнительное медицинское страхование. Для преподавательского персонала возрастает значение нематериального поощрения, в том числе и такой вид поощрения как личное признание. Важным способом стимулирования, особенно для молодых преподавателей, является возможность построения карьеры.

Назрела необходимость в разработке принципиально новой, комплексной модели стимулирования труда преподавателей. <u>Новая модель стимулирования долж-</u> на быть взаимоувязана с критериями качества образования базовой модели СМК и отвечать главной цели — обеспечению высокого качества образования и укреплению позиции российских вузов на отечественном и мировом рынках. Содержание комплексной модели стимулирования труда предполагает: сохранение существующей системы оплаты труда в образовании по ЕТС (с доведением уровня МРОТ до прожиточного уровня и его ежемесячной индексацией); и в дополнение к ЕТС - принципиально новой схемой стимулирующих выплат за качество труда (основанной на критериях качества образования). Разработка и введение в каждом вузе системы стимулирования за качество труда должны в конечном итоге способствовать повышению качества предоставляемых образовательных услуг, совершенствованию оплаты труда, улучшению методов управления.

В третьей главе «Разработка модели стимулирования труда преподавателей вузов в системе менеджмента качества» описан механизм реализации системы менеджмента качества в российских вузах, рассмотрены понятия «качество образовательной услуги», «система менеджмента качества вуза».

Среди многообразия толкований «качество образовательной услуги» мы считаем наиболее отвечающим современному состоянию следующее определение: «Качество образовательной услуги определяется совокупностью факторов, способствующих удовлетворению образовательных потребностей потребителей этой услуги (человека, общества и государства) и обеспечивается гарантированным государством соответствием многообразным и изменяющимся потребностям, целям, требованиям, нормам и условиям, предъявляемым потребителями этой услуги».

Принимая во внимание факт, что основной деятельностью любого вуза является деятельность по предоставлению образовательных услуг, можно утверждать, что менеджмент качества образования должен опираться в первую очередь на качество образовательных услуг. Таким образом, СМК в вузе нужно рассматривать в контексте общей системы управления вузом, как подсистему, охватывающую основной - образовательный процесс и вспомогательные процессы, обеспечивающие жизнедеятельность вуза.

Следовательно, <u>система менеджмента качества вуза</u> — это часть системы управления образовательным учреждением, обеспечивающая управление качеством предоставления образовательных услуг и охватывающая все сферы деятельности вуза: педагогическую, научную, административную, хозяйственную.

Определены основные материальные, материальные неденежные и нематериальные стимулы преподавателей к высоким результатам деятельности и установлены их индикаторы. Предложена концептуальная модель комплексного стимулирования труда преподавателей, которая может быть применена в высшем учебном заведении с работающей СМК на основе интеграции критериев качества образования базовой модели менеджмента качества вуза и стимулов труда преподавателей. Наряду с материальным и нематериальным стимулированием автор

рекомендует применять депремирование, примерные критерии которого представлены в работе.

В Заключении даются результаты проведенных исследований и основные выводы по работе, которые приведены в тексте автореферата в ходе изложения содержания глав диссертации.

# ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Применительно к сфере образования, автор выделяет следующие, наполненные современным содержанием элементы процесса труда преподавателя: объект, продукты и средства труда (рис.1).

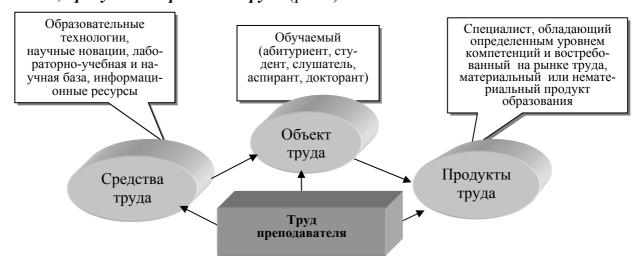


Рис.1. Схематическое изображение процесса труда преподавателя

Объектом труда преподавателя является обучаемый (абитуриент, студент, слушатель, аспирант, докторант).

Продуктами труда являются: специалист (главный продукт) - выпускник вуза, обладающий определенным уровнем компетенций и востребованный работодателями, а также материальные (учебно-методический комплекс, учебно-методическое пособие, образовательные программы, учебник, монография) и нематериальные («ноу-хау» в методиках преподавания) продукты образовательного процесса. Под компетенциями специалиста следует понимать обобщенные способы действий, обеспечивающие продуктивное выполнение профессиональной деятельности. Это способность человека реализовать на практике свою компетентность.

Средствами труда преподавателя выступают знания, которые он должен передать студентам, а также совокупность выполняемых действий, их соотношение и взаимосвязь: образовательные технологии, научные новации, учебная и научная лабораторно-материальная база, информационные ресурсы.

2. На основе анализа систем оплаты и стимулирования труда профессорскопреподавательского персонала российских и зарубежных вузов и данных исследований профессиональной деятельности преподавателей вузов России *определены основные материальные и нематериальные стимулы преподавателей к высоким результатам деятельности и установлены их индикаторы* (табл.1, 2, 3).

Материальные стимулы наиболее явно отражаются на размере заработной платы преподавателя. Материальные неденежные стимулы неявно проявляются на оплате его труда, но имеют важное значение при выборе преподавателем места работы, его удержания и вовлеченности в дела вуза. Нематериальные стимулы приобретает все большее значение у преподавателей, удовлетворяя, таким образом, потребность в самоуважении и признании их заслуг коллегами, руководством, обществом.

В предложенной классификации стимулов содержится 37 стимулов: материальных 11, материальных неденежных 9 и нематериальных 17. Веса стимулов присваивались, исходя из положения, что они должны зависеть от размера фонда стимулирования труда преподавателей отражать приоритетность стимулов для преподавателя путем присвоения им разновесных значений.

В предложенной модели стимулирования материальные неденежные и нематериальные стимулы, в отличие от материальных, служат инструментом для администрации вуза в плане стимулирования руководителей подразделений вуза (кафедры, факультета и др.) к созданию благоприятного климата в коллективе, признаки которого отмечает преподаватель в самоотчете. Следовательно, преподаватель будет заинтересован в конечном результате и вовлечен в рабочие процессы вуза, а также будет иметь возможность влиять на них. Положительные результаты труда руководителя по формированию благоприятного климата для качественной работы преподавателей должны поощряться по специальной схеме стимулирования труда руководителей. Сочетание всех видов стимулов обеспечивает такой важный показатель системы менеджмента качества как удовлетворенность персонала.

Материальные стимулы

Таблица 1

Bec Материальные стимулы  $M_{1....12}$  $M_{1...11}$ Индикаторы 1 Доплата за практические навыки и знание и применение: 0,25 знания, используемые в работе -иностранных языков учебном процессе; преподавателя -новых информационных технологий; -основ психологии и педагогики; -принципов системы менеджмента качества образовательных услуг Премия за высокий рейтинг - показатели обучения студентов: аттестация, олимпиа-0,35 2. ды, конференции; - рейтинг среди преподавателей; - рейтинг специальностей

3	Премирование за методическую	- издание пособий с грифом УМО, монографий, учеб-	0,1
	работу	ников	
4	Оплата работы в приемной комис-	-работа в приемной комиссии вуза	0,15
	сии и профориентационной работы	-профориентационная работа	
	со школьниками		
5	Премия за публикации в научных	-научные публикации в престижных изданиях	0,05
	изданиях		
	(в том числе и зарубежных)		
6	Премия за научно-	-защита докторской или кандидатской диссертации	0,1
	исследовательскую работу		
7	Оплата за выступление оппонен-	-выступление оппонентом на защитах научных иссле-	0,05
	том на защитах диссертационных	дований	
	исследований		
8	Поощрение за изобретения и ин-	-инновационные разработки и методики обучения;	0,15
	новационные разработки	-изобретения	
9	Доплата за разработку новых	- методическая разработка новых учебных курсов	0,2
	учебных курсов		
10	Доплата за высокое качество пре-	- по результатам итогового контроля	0,2
	подавания		
11	Премирование за НИРС студентов	-подготовка студентов к олимпиадам, конкурсам, кон-	0,1
		ференциям;	
		- практическая значимость работ студентов и возмож-	
		ность их реализации в конкретной сфере	
		$\Sigma \mathrm{M}_1$	11 = 1,

# Таблица 2

# Материальные неденежные стимулы

Материальные			Вес
неденежные стимулы		Индикаторы	МнД
	$\mathbf{M}$ н $\mathbf{\mathcal{I}}_{19}$		19
1	Предоставление рабочего места	- рабочее место, оборудованное оргтехникой;	0,03
	или персонального помещения	-персональное помещение для работы над научными	
	для работы	проектами, инновационными разработками и др.	
2	Возможность использования в	-право использования служебного транспорта для рабо-	0,01
	служебных целях транспорта ор-	чих целей	
	ганизации		
3	Использование в служебных це-	-получение мобильного телефона и оплачиваемого тра-	0,01
	лях мобильной связи	фика связи	
4	Возможность получения дохода	-разрешение руководства вуза к внутреннему совмеще-	0,05
	от дополнительной работы (со-	нию;	
	вмещение и совместительство)	-лояльность руководства к совместительству	
5	Возможность получения матери-	-дополнительный заработок;	0,03
	альной выгоды (% от суммы гран-	-удовлетворение профессионального интереса;	
та, договора) за привлечение в вуз		-разделение стратегических интересов вуза	
	грантов и хоздоговоров		
6	Возможность использования со-	-получение оборудования для ведения научных разра-	0,025
	временного оборудования для	боток и применения (по необходимости) его в учебном	
	научных разработок и ведения	процессе	
	учебного процесса		

7	Возможность бесплатного досту-	-бесплатный доступ к научной и профессиональной	0,05
	па к библиотечным и электрон-	информации	
	ным источникам информации для		
	подготовки к занятиям, ведения		
	учебной работы;		
8	Возможность пользования объек-	-пользование объектами социального назначения, при-	0,05
	тами социального назначения вуза	надлежащими вузу	
	(служебное жилье, детский сад,		
	спорткомплекс, база отдыха)		
9	Социальная забота руководства о	-социальный пакет (страховка, медицинское обследова-	0,2
	работниках	ние, бесплатное питание, оплата проезда к месту рабо-	
		ты);	
		- оплата учебы преподавателя в научной школе;	
		-бесплатное обучение (или с частичной оплатой) детей	
		сотрудников в вузе;	
		- ссуды на различные нужды сотрудникам	
		$\Sigma$ МД $_1$	9=0,455

Таблица 3

Нематериальные стимулы

	Нематериальные стимулы	<b>чематериальные стимулы</b>	Вес
	$\mathbf{H}_{117}$	Индикаторы	H <sub>117</sub>
1.	Забота руководства о качестве	-наличие СМК в вузе;	0,09
	обучения и имидже вуза, следо-	-система самооценки преподавателя;	
	вание современным методам	-помощь в согласовании работы преподавателя с требо-	
	управления;	ваниями СМК;	
		-возможность участия преподавателя в реализации про-	
		грамм развития вуза, факультета, специальности	
2.	Включение в систему управления	- реальная возможность участия в управлении вузом;	0,04
	учебным заведением	- чувство причастности к деятельности вуза;	
		- доступность высшего руководства для решения рабо-	
		чих вопросов	
		-следование корпоративным интересам и культуре вуза	
3.	Возможность работы в престиж-	-высокий рейтинг учебного заведения;	0,04
	ном вузе	-финансовая стабильность вуза;	
		- наличие СМК в вузе	
4.	Возможность профессионального	-защита диссертации;	0,14
	роста	-участие в научных форумах (в т.ч. и зарубежных);	
		- возможность стажировки за рубежом, загранкоман-	
		дировок;	
		-периодические курсы повышения квалификации;	
		-учеба по повышению педагогического мастерства;	
		-учеба по совершенствованию иностранного языка	
5.	Возможность карьерного роста	-занятие должности в администрации вуза;	0,05
		-кадровая ротация в структурном подразделении	
6.	Возможность быть по достоинст-	- объективная оценка труда и индивидуального вклада	0,05
	ву оцененным руководством	в результаты работы всего коллектива;	
7.	Возможность самореализации,	-удовлетворение от профессиональной деятельности;	0,03
	самосовершенствования	-возможность личностного развития в профессиональ-	
		ном плане	
8.	Общественное признание труда	- благодарность, грамота, вымпел от администрации;	0,05
	преподавателя	-статья в печати;	
		- награждение ценным подарком	

9.	Формирование интереса и ответ- ственности за выполняемую ра- боту	-ответственность за качество выполняемой работы	0,03
10.	Наличие в вузе научной школы	- возможность ведения научной работы и защиты дис- сертаций; -получение грифа УМО на учебное пособие; - известность преподавателя как профессионала, учено- го; - участие в российских и зарубежных научных конфе- ренциях;	
		-получение грантов	
11.	Возможность заключения с пре- подавателем индивидуального контракта на работу	-индивидуальный контракт на особые условия работы и оплаты труда	0,05
12.	Возможность работы по индивидуальному графику	-работа с разрешения администрации по индивидуаль-	0,03
1.2		ному графику	0,025
13.	Возможность использования новых методик и технологий в преподавании	-использование современных методик в учебном про- цессе; -моральное удовлетворение от использования совре- менных методов	0,023
14.	Удовлетворение от слаженной работы всех подразделений вуза	-удовлетворение организацией учебного процесса в вузе	0,03
15.	Возможность иметь стабильную, хорошо оплачиваемую и социально значимую работу	-социальная защищенность сотрудника; -престижность труда преподавателя	0,05
16.	Удовлетворенность моральным климатом, сложившимся в трудовом коллективе	-хороший моральный климат в коллективе	0,03
17.	Удовлетворенность нравственно- психологической и профессио- нальной подготовкой будущего специалиста	- удовлетворение собственным вкладом в общее дело	0,03
		$\Sigma \mathrm{H}_1$	17=0,845

В результате обработки результатов опросов преподавателей, установлено, что материальная мотивация имеет более важное значение для преподавателя, поскольку удовлетворяет необходимые первичные потребности, поэтому суммарное значение материальных стимулов предлагается принять в общей структуре премиального фонда (рассчитываемого как сумма 3-кратного размера окладов всех штатных преподавателей) равным 1,7 части, материальных неденежных стимулов - 0,455 и нематериальных - 0,845 (в общей сумме составляют 1,3 части).

3. Определенные в ходе диссертационного исследования *стимулы труда* преподавателя структурированы и взаимоувязаны с критериями качественно-го образования базовой модели системы менеджмента качества вуза (рис.2).

При соблюдении принципов взаимосвязи между критериями качества образования базовой модели СМК вуза и трудовыми стимулами преподавателя предполагается обеспечение высокого качество обучения и достижение удовлетворенности преподавателя результатами и вознаграждением своего труда.

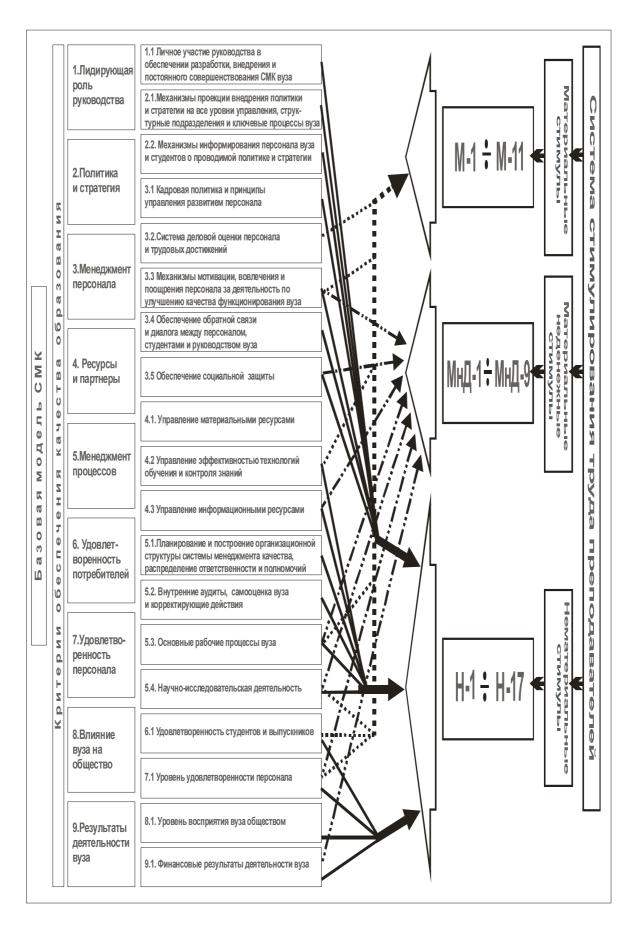


Рис.2. Схема взаимосвязи качества образования и стимулов преподавательского труда

- **4.** Сформирована система индикаторов оценки качества труда преподавателей вузов, коррелирующая с критериями базовой модели СМК образования (табл.1,2,3).
- 5. В работе осуществлена интеграция критериев качества образования базовой модели менеджмента качества вуза и стимулов труда преподавателей, на основе которой построена комплексная концептуальная модель стимулирования труда преподавателя в системе менеджмента качества.

Предлагаемая модель обеспечивает стимулирование преподавателя за качество образования, критерии которого определены в базовой модели менеджмента качества вуза. На момент проведения исследования, оплата труда преподавателей государственных вузов базируется на тарифной системе, а разработанная система стимулирования является дополнением к сложившейся схеме оплаты труда в высшей школе и ориентирована на оплату качественного результата в системе менеджмента качества.

Веса стимулов присваивались, исходя из положения, что они должны зависеть от размера фонда стимулирования труда преподавателей. Предлагается принять за основу единовременного расчета премии преподавателям за качество по результатам учебного года совокупный премиальный фонд, кратный 3 размерам окладов преподавателей, согласно занимаемой ими ставки штатного расписания. Источником формирования премиального фонда в государственных вузах могут стать внебюджетные поступления. В негосударственных же вузах, как уже было отмечено, система бюджетирования собственная и не зависит от внешнего финансирования, следовательно, у них больше свободы для формирования премиального фонда. При дополнительном выделении вузом средств на стимулирование труда преподавателя, можно увеличить премиальный фонд и установить его кратным 4, 5, 6 и более окладам. При этом веса стимулов также будут увеличены, поскольку привязаны к размеру премиального фонда.

В соответствии с принципами СМК, внутренний аудит необходимо проводить организацией через запланированные интервалы для своих внутренних целей. Как правило, внутренние проверки на соответствие требованиям к СМК вуза проводятся один раз в год. Поэтому, целесообразно было бы премирование преподавателей сочетать с полученными результатами аудита.

Учитывая некоторую сложность расчета при отсутствии специального программного обеспечения, поощрение можно рассчитывать и выплачивать единовременно, по итогам учебного года и аудита системы качества образования.

Таким образом, каждому из 9 интегральных критериев качественного образования (декомпозированных в работе на 19 подкритериев с целью определения мотивационных стимулов преподавателя) соответствует как минимум один из стимулов преподавательской деятельности (табл.4).

Таблица 4 Взаимосвязь критериев качества образования и стимулирования труда преподавателя

Критерии		Стимулы труд	а преподавателя
качественного	Подкритерии	Материальные (М),	
образования, (К)		Материальные неденежные	Нематериальные,(Н)
		(МнД)	
1	2	3	4
1.Лидирующая	1.1 Личное участие		Н.1.Забота руководства о каче-
роль руководства	руководства в		стве обучения и имидже вуза
	обеспечении раз-		(0,09)
	работки, внедре-	Не применяются	Н.8. Формирование интереса и
	ния и постоянного		ответственности за выполняе-
	совершенствова-		мую работу (0,03)
	ния СМК		
2.Политика и стра-	2.1.Механизмы		Н.2.Включение в систему
тегия	проекции внедре-		управления вузом (0,04)
	ния политики и		
	стратегии на все		
	уровни управле-	Не применяются	
	ния, структурные		
	подразделения и		
	ключевые процес-		
	сы вуза		
	2.2. Механизмы		<b>Н.2.</b> Включение в систему
	информирования		управления вузом (0,04)
	персонала вуза и	Не применяются	
	студентов о прово-		
	димой политике и		
	стратегии		
3.Менеджмент пер-	3.1 Кадровая по-		Н.4.Возможность профессио-
сонала	литика и принци-		нального роста (0,14);
	пы управления		<b>Н.5.</b> Возможность карьерного
	развитием персо-		роста (0,05);
	нала	Не применяются	<b>Н.2.</b> Включение в систему
	22 C	M 10 Hamana as massassas as	управления вузом (0,04)
	3.2.Система дело-	М.10.Доплата за высокое ка-	
	вой оценки персо-	чество преподавания (0,2); <b>М.2</b> .Премия за высокий рей-	
	нала и трудовых достижений	тинг (оценка студента, рей-	Не применяются
	достижении	тинг (оценка студента, реи-	кэгоякнэмици этг
		(0,35)	
	3.3 Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по		
		а функционирования вуза:	л переопили за дел гельность по
	July memilio ku iceibi	TJ THE TOTAL PODULINA DJ Su.	

3.3.1. Совершенствование системы материального вознаграждения	М.1.Доплата за практические навыки и знания, используемые в работе преподавателя (0,25) М.9.Доплата за разработку новых учебных курсов (0,2) М.10.Доплата за высокое качество преподавания (0,2)	Н.6.Объективная оценка труда и индивидуального вклада преподавателя в результаты работы коллектива (0,05) Н.10.Возможность заключения с преподавателем индивидуального контракта на работу (0,05)
	<b>МнД4</b> .Возможность получения дохода от дополнительной работы (совмещение и совместительство (0,05)	
3.3.2. Совершенствование системы морального поощрения	МнД1.Предоставление оборудованного места или помещения для работы (0,03); МнД2.Возможность пользоваться служебным транспортом для решения рабочих вопросов (0,01); МнД3.Использование в служебных целях мобильной связи (0,01); МнД6.Возможность использования современного оборудования для научных разработок и проведения занятий со студентами (0,025);	н.3.Возможность работы в престижном вузе (0,04) н.4.Возможность профессионального роста (0,14) н.5.Возможность карьерного роста (0,05) н.7.Общественное признание труда преподавателя (0,05); н.10.Возможность заключения с преподавателем индивидуального контракта на работу (0,05) н.11.Возможность работы по индивидуальному графику (0,03)
3.4 Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством вуза	Не применяются	Н.2.Включение в систему управления вузом (0,04); Н.14. Удовлетворение от сла женной работы подразделений вуза (0,03) Н.16.Удовлетворенность моральным климатом, сложив шимся в трудовом коллектив (0,03) Н.17.Удовлетворенность нрав ственно-психологической профессиональной подготов кой будущего специалиста (0,03) Н.13. Заинтересованность наборе студентов (0,03)

4. Ресурсы и парт-	3.5 Обеспечение социальной защиты  4.1. Управление	МнД8.Возможность пользования объектами социального назначения вуза (0,05) МнД9.Социальная забота руководства о работниках (0,2) МнД1.Предоставление	Н.15.Возможность иметь стабильную, надежную и социально значимую работу (0,05) Н.16.Удовлетворенность моральным климатом, сложившимся в трудовом коллективе (0,03) Н.11.Возможность работы по индивидуальному графику рабочего дня (0,03)
4. гесурсы и партнеры	4.1. Управление материальными ресурсами	оборудованного места или помещения для работы (0,03); МнД2. Возможность использования в служебных целях транспорта организации (0,01); МнД3. Использование в служебных целях мобильной связи (0,01); МнД6. Возможность использования специального оборудования, офисной техники для научных разработок и ведения учебного процесса (0,025); МнД7. Возможность бесплатного доступа к библиотечным и электронным источникам информации для подготовки к занятиям, ведения учебной работы (0,05);	Не применяются
	4.2 Управление эффективностью технологий обучения и контроля знаний	м.1.Доплата за практические навыки и знания, используемые в работе преподавателя (0,25) м.2.Премия за высокий рейтинг (0,35) м.3.Премирование за методическую работу (0,01) м.9.Доплата за разработку новых учебных курсов (0,2) м.10.Доплата за высокое качество преподавания (0,2) м.11.Премирование за НИРС студентов (0,1)	н.12.Возможность использования новых методик и технологий в преподавании (0,025); н.1.Забота руководства о качестве обучения и имидже вуза, следование современным методам управления (0,09) н.4. Возможность профессионального роста (0,05); н.2.Включение в систему управления вузом (0,04)
	4.3 Управление информационны- ми ресурсами	МнД7.Возможность доступа к библиотечным и электронным источникам информации (0,05);	Н.12.Возможность использования новых методик и технологий в преподавании(0,025); Н.2.Включение в систему управления вузом (0,04)

5.Менеджмент про-	5.1.Планирование		Н.1. Забота руководства о ка-
цессов	и построение орга-		честве обучения и имидже
цессов	низационной		вуза, следование современным
			методам управления (0,09)
	структуры систе-		1
	мы менеджмента		Н.8. Формирование интереса и
	качества, распре-		ответственности за выполняе-
	деление ответст-	***	мую работу (0,03);
	венности и полно-	Не применяются	Н.14. Удовлетворение от сла-
	мочий		женной работы всех подразде-
			лений вуза (0,03)
	5.2. Внутренние		<b>Н.2.</b> Включение в систему
	аудиты, само-		управления вузом (0,04)
	оценка вуза и кор-	Не применяются	
	ректирующие дей-		
	ствия		
	5.3. Основные рабоч	ие процессы вуза	
	5.3.1 Маркетинго-		Н.2. Включение в систему
	вые исследования (		управления вузом (0,04)
	требований потре-		
	бителей к квалифи-	Не применяются	
	кационной характе-		
	ристике, образова-		
	тельному профилю		
	вуза др.)		
	5.3.2 Формирование	М.З.Премирование за мето-	Н.8. Формирование интереса и
	текущего содержа-	дическую работу (0,1)	ответственности за выполняе-
	ния образователь-	М.9.Доплата за разработку	мую работу (0,03)
	ной деятельности	новых учебных курсов (0,2)	Н.2.Включение в систему
	вуза по основным		управления вузом (0,04)
	образовательным		Н.12.Возможность использова-
	программам и др.		ния новых методик и техноло-
			гий в преподавании (0,025)
	5.3.3 Разработка	М.З.Премирование за мето-	1
	учебно-	дическую работу (0,1)	
	методических ком-		Не применяются
	плексов по дисцип-		
	линам, учебных		
	планов		
	5.3.4 Отбор абиту-	М.4.Оплата работы в прием-	<b>Н.13.</b> Заинтересованность в
	риентов и прием	ной комиссии и профориента-	наборе студентов как источни-
	студентов в вуз.	ционной работы со школьни-	ка дополнительных средств на
	0.1 Acii 10 B B J 3.	ками (0,15)	развитие вуза (0,03)
	5.3.5.Контроль и	<b>М.2.</b> Премия за высокий рей-	<b>Н.6</b> .Возможность быть по
	оценка качества	тинг (оценка студентов, рей-	достоинству оцененным руко-
	образовательного	тинг среди преподавателей)	водством (0,05)
	процесса.	(0,35)	<b>Н.7.</b> Общественное признание
	процесса.	(0,55)	труда преподавателя (0,05)
	5 2 6 Voyamow 72	М.10.Доплата за высокое ка-	
	5.3.6 Контроль полученных знаний и	, ,	1
	1 *	чество преподавания (0,2)	труда преподавателя (0,05)
	навыков (зачеты,		
	экзамены, итоговая		
	аттестация и др.)		

	5.3.7 Деятельность	МнД4.Возможность получе-	Н.2.Включение в систему
	вуза по реализации	ния дохода от дополнительной	управления учебным заведени-
	программ дополнит.	работы (0,05)	ем (0,04)
	профессионального	Pacc 121 (0,00)	(0,01)
	образования		
		 вательская деятельность:	
	5.4.1.Выступления	A TOTAL TOTA	Н.9. Наличие в вузе научной
	на международных,		школы (0,08)
	российских и ре-		<b>H.4.</b> Возможность профессио-
	гиональных науч-		нального роста (0,14)
	ных, научно-	Не применяются	11a.1b11010 poe1a (0,14)
	методических и на-	те примениютея	
	учно-практических		
	конференциях, сим-		
	позиумах;		
	5.4.2.Публикации	М.5.Оплата администрацией	<b>Н.9.</b> Наличие в вузе научной
	статей в централь-	вуза научных публикаций	школы (0,08)
	ной и местной печа-	преподавателя в изданиях	mkosis (0,00)
	ти, издание моно-	(0,05)	
	графий;	(0,03)	
	5.4.3. Работа над	М.6. Премия за защиту канди-	<b>Н.9.</b> Наличие в вузе научной
	кандидатской или	датской или докторской дис-	школы (0,08)
	докторской диссер-	сертации (0,1)	mkonii (0,00)
	тацией, защита дис-	copragim (o,r)	
	сертации;		
	5.4.4. Выступление	М.7.Оплата за выступление	
	в качестве офици-	оппонентом на защитах дис-	
	ального оппонента	сертаций (0,05)	
	на защите канди-	(0,00)	Не применяются
	датской или доктор-		те применяютел
	ской диссертации;		
	5.4.5.	М.8.Поощрение за изобрете-	<b>Н.8.</b> Формирование интереса и
	Рационализаторская	ния и инновационные разра-	ответственности за выполняе-
	и изобретательская	ботки (0,15)	мую работу (0,03)
	деятельность пре-	МнД5.Получение материаль-	
	подавателей	ной выгоды (% от суммы	
		гранта, договора) за привлече-	
		ние в вуз грантов и хоздогово-	
		ров (0,03)	
6. Удовлетво-	6.1.Удовлетво-	М.10.Доплата за высокое ка-	Н.8. Формирование интереса и
ренность	ренность студен-	чество преподавания (по ре-	ответственности за выполняе-
потребителей	тов и выпускников	зультатам итогового контро-	мую работу (0,03)
		ля) (0,2)	Н.17.Удовлетворенность нрав-
			ственно-психологической и
			профессиональной подготов-
			кой будущего специалиста
			(0,02)
			н.1.Забота руководства о каче-
			стве обучения и имидже вуза,
			следование современным ме-
			тодам управления (0,09)

7.Удовлетво-	7.1 Уровень удов-	М1-М11 -система материаль-	Н1-Н17 - система нематери-
ренность персонала	летворенности	ного стимулирования препо-	ального стимулирования пре-
	персонала	давателей (12 критериев с	подавателей (17 критериев с
		суммарным коэффициентом	суммарным коэффициентом
		1,7)	0,845)
		МнД1-МнД9 система матери-	
		ального неденежного стиму-	
		лирования преподавателей (9	
		критериев с суммарным коэф-	
		фициентом 0,455)	
8.Влияние	8.1. Уровень вос-		Н.3. Работа в престижном вузе
вуза на общество	приятия вуза об-	Не применяются	(0,04)
	ществом		
9.Результаты	9.1. Финансовые	МнД9.Социальная забота ру-	Н.3. Работы в престижном
деятельности вуза	результаты дея-	ководства о работниках (0,2)	вузе (0,04)
	тельности вуза		Н.15.Возможность иметь ста-
			бильную, хорошо оплачивае-
			мую и социально значимую
			работу (0,05)

### Алгоритм расчета показателей модели.

Величина критерия К базовой модели СМК вуза зависит от количества и видов стимулов, формирующих максимальное значение данного критерия, их суммарного весового значения и определяется по формуле:

$$K_n = \Sigma M_i + \Sigma M_i + \Sigma H_j$$
 (1), где  $K_n = 1....9$ 

Рассчитанные максимальные значения критериев качественного образования представлены в таблице 5 и в совокупности обеспечивают мотивацию преподавателей к высокому качеству образования при функционирующей в вузе СМК.

Таблица 5 Максимальные значения критериев качества образования в модели стимулирования

	-	Максимальное
Символ	Наименование критерия	значение
критерия, К	качественного образования	критерия
К1	Лидирующая роль руководства	0,12
К2	Политика и стратегия	0,08
К <sub>3</sub>	Менеджмент персонала	2,26
$K_4$	Ресурсы и партнеры	1,57
К <sub>5</sub>	Менеджмент процессов	2,14
К <sub>6</sub>	Удовлетворенность потребителей	0,34
К <sub>7</sub>	Удовлетворенность персонала	3
К <sub>8</sub>	Влияние вуза на общество	0,04
К9	Результаты деятельности вуза	0,29

Наряду с материальным и нематериальным стимулированием рекомендуется применять депремирование, примерные критерии которого представлены в табл.6. Депремирование предоставляет руководителю возможность контроля отклонений

от нормальной работы и анализа ситуации для своевременного принятия решений, корректировки своих действий и деятельности руководителей подразделений.

Таблица 6
Примерные критерии депремирования преподавателей вузов

примерные критерии депремирования преподавателеи вузов		
№ п.п.	Наименование критериев депремирования	% де- премиро- вания от премиаль- ного фонда
1	Невыполнение или несвоевременное выполнение должностных обязанностей	до 30
2	Невыполнение решений ректората, кафедры и иных органов, отделов и служб вуза	до 30
3	Нарушение трудовой дисциплины (опоздание на работу, срыв занятий).	до 30
	Несоблюдение правил хранения и пользования материальными ценностями:	
4	- повлекшие материальный ущерб	15
5	- без материального ущерба	5
	Нарушение правил и требований техники безопасности:	
6	- повлекшие материальный или иной ущерб	15
7	- без ущерба	5
8	Несвоевременное составление и предоставление отчётности и иных сведений	15
9	Срыв сроков выполнения учебного плана по неуважительным причинам	до 30
10	Нарушение корпоративной культуры и профессиональной этики	до 30

По нашему мнению, можно отметить следующие *преимущества*, *мотиви- рующие преподавателей работать в условиях СМК*:

- повышение качества учебного процесса путем систематизации, сбора, распространения, анализа, хранения и доступа ко всей необходимой информации (учебные планы, рабочие программы, расписание занятий на сайте института, результаты опросов студентов и преподавателей о качестве обучения и т. д.);
- система обратной связи с высшим руководством для оперативного решения рабочих вопросов через работу службы качества; доступность высшего руководства для сотрудников; заинтересованностью сторон в быстром решении рабочих вопросов;
- совершенствование системы внутривузовского информационного обеспечения (проведение семинаров по СМК; поддержка сайта по качеству обучения; внедрение новейших информационных технологий в учебный процесс и в управление вузом);
- эффективное взаимодействие со всеми структурными подразделениями вуза для организации своей деятельности посредством рационально организованных взаимосвязей, объединяющих рабочие процессы вуза и прописанных в процедурах СМК; через четкое разделение функций и должностных обязанностей всех сотрудников;

- осознание своей роли и вклада в деятельность вуза (разделение политики и миссии вуза; лояльность к высшему руководству; возможность самореализации как преподавателя и ученого);
- объективная оценка и оплата работы преподавателя (действующие критерии оценки деятельности преподавателя; рейтинговая система; мотивационная схема, нацеливающая на высокое качество обучения);
- «прозрачность» управления вузом (опубликование консолидированного бюджета вуза; результатов аудитов СМК; оперативная информация об управленческих решениях на сайте вуза и т.д.).

Результаты апробации предложенной модели стимулирования, проходившей в 2005-2006 годах в Томском политехническом университете и Томском экономикоюридическом институте показали положительный эффект, а именно: оперативное действие подсистемы обратной связи с руководством, отлаженная взаимосвязь структурных подразделений вуза, осознание и самооценка преподавателями собственного вклада, премирование на выпускающих кафедрах за качество выпускников. Наряду с наметившимися положительными изменениями следует учитывать цикличность и протяженность во времени учебного и вспомогательных процессов вуза, недостаточную четкость обратной связи с работодателями, вследствие чего за столь короткий срок нельзя получить объективную оценку работы модели. Для оценки качества труда преподавателя необходимо пройти полный цикл рабочих процессов вуза, имея на входе абитуриента, а на выходе компетентного специалиста.

Следовательно, система менеджмента качества образовательных услуг способствует мотивации труда преподавателей, а разработанная в рамках этой системы схема стимулирования заставляет улучшать показатели качества образовательного процесса. Качество деятельности преподавателя нужно постоянно поддерживать, в том числе, и путем применения системы депремирования.

При создании оптимальной системы стимулирования труда преподавателей вузов, обеспечивающей качество обучения посредством системы менеджмента качества и отвечающей современным требованиям общества, необходимо применять различные виды стимулирования, учитывая многовариантность способов их сочетания. Для реализации качества образовательных услуг в рамках СМК можно воспользоваться предложенной концептуальной моделью мотивации, скорректировав, если возникнет потребность, для конкретного вуза актуальность и приоритеты стимулов, размер премиального фонда.

# Публикации по теме диссертации:

## Монографии

1. Римская О.Н. Мотивация преподавателей вузов в системе менеджмента качества образования. Монография. Томск, 2006, 121с. (7,6 п.л.).

# Издания, рекомендованные ВАК

- 2. Римская О. Н. Совместительство в вузах. Оценки преподавателей.//Социологические исследования. Москва, 2005. №10, с.133-135. (0,2 п.л.).
- 3. Римская О.Н. Труд преподавателя вуза в системе менеджмента качества.//Вестник Томского государственного университета. Томск, 2006. –№12. с.119-131. (1,2 п.л.).
- 4. Римская О.Н., Никулина И.Е. Студент, преподаватель и работодатель в системе управления качеством образовательных услуг.//Университетское управление: практика и анализ», Екатеринбург, 2006.- № 6(46), с.46-52. (0,8 п.л.).

# Другие публикации

- 5. Римская О.Н. Мотивация труда преподавателя и качество образования/ О.Н.Римская // Сборник трудов научной конференции «Качество образования: технологии, экономика, законодательство», Томск, 2002, с.46-49. (0,25 п.л.).
- 6. Римская О.Н., Карпухнова А.А. Заработная плата профессорско-преподавательского состава вузов. // Сборник трудов IV ежегодной межрегиональной конференции студентов «Социально-экономические и правовые проблемы современной России»», Томск, 2003, с.17-93. (0,5 п.л.).
- 7. Римская О.Н. Современные аспекты мотивации труда преподавателя вуза: метод растяжек/ О.Н.Римская // Сборник трудов научной конференции «Качество образования: технологии, экономика, законодательство», Томск, 2004, с.90-94. (0,3 п.л.).
- 8. Римская О.Н. Дилемма: качество образования и нагрузка преподавателя О.Н.Римская // Сборник трудов IX международной научно-практической конференции «Качество стратегия XXI века», Томск, 2004.с.185-188. (0,25 п.л.).
- 9. Римская О.Н. Мотивация труда преподавателя как фактор системы менеджмента качества образовательных услуг/ О.Н.Римская // Сборник трудов ІХ международной научнопрактической конференции «Качество стратегия XXI века», Томск, 2004. с.188-190. (0,2 п.л.).
- 10. Римская О.Н Мотивация преподавательской деятельности как одно из условий функционирования СМК в вузе/ О.Н.Римская //Сборник трудов научной конференции «Качество образования: технологии, экономика, законодательство», Томск, 2005, с.138-142. (0,32 п.л.).
- 11. Римская О. Н. Образовательные компетенции, менеджмент качества вуза, или кому в итоге нужен выпускник? //Проблемы экономики и управления. Казань, 2005. №1(8) с.33-35. (0,2 п.л.).
- 12. Римская О.Н., Никулина И.Е. Оценка качества знаний через качество преподавательской деятельности. Проблемы теории и практики управления, Москва, 2006г. №12, с.114-120. (0,8 п.л.).
- 13. Римская О.Н Роль руководства и мотивация персонала в построении системы менеджмента качества образования. Сборник трудов региональной конференции «Резервы экономического роста предприятий и организаций», Пенза, 2007. с.91-94. (0,25 п.л.).