

## АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОГНОЗЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

**М. М. МИЛЕВСКАЯ**

---

### ФОРМИРОВАНИЕ БАЗОВОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПРОФЕССОРСКО- ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ВУЗА

---

В статье рассматривается инновационная методика организации оплаты труда профессорско-преподавательского состава (ППС), включающая анализ и оценку профессиональных компетенций, разработку на их основе тарифов базовой заработной платы и расчет результативного показателя деятельности преподавателя, используемого для формирования переменной части заработной платы (премиальной оплаты).

**Ключевые слова:** организация оплаты труда профессорско-преподавательского состава, профессиональные компетенции, оценочные факторы, диапазон тарифного разряда.

**УДК** 378.12:331.101.3(476)

Усиление мотивации преподавателей вуза к более эффективному труду неизбежно требует создания такой системы оплаты труда, которая адекватно способствовала бы решению задач, стоящих перед ними и обеспечивала полное соответствие оплаты труда количеству и качеству проводимых занятий, степени новизны и научно-практической ценности выполненной работы, уровню ее сложности и т. д.

Система оплаты труда профессорско-преподавательского состава должна быть направлена на всеобъемлющий учет их квалификации, экономическое стимулирование роста профессионализма, продуктивности и качества труда, развитие инновационной деятельности и творческой инициативы. А такое возможно только в случае измерения индивидуальных трудовых достижений в соизмеримых формах. В этом смысле функция заработной платы будет представлять собой внешнюю форму проявления сугубо индивидуальных способностей каждого преподавателя.

В данном контексте мы можем определить эту функцию заработной платы как мотивационную, поскольку здесь проявляется свойство заработной платы в системе отношений, возникающих в процессе мотивации. Сравнивая составляющие элементы мотивационной функции заработной платы, а именно способности и потребности, необходимо отметить, что они не определяют только внутренний характер явления. Если потребности действительно представляют собой внутреннее состояние человека, то индивидуальные трудовые способ-

---

*Марина Михайловна МИЛЕВСКАЯ (kest@bseu.by), экономист-практик (г. Минск, Беларусь).*

ности как предмет идентификации субъекта имеют внутреннюю и внешнюю характеристики. «Первая связана с наличием определенных навыков у работника, уровнем их развития (образование: теоретические и практические навыки) и т. п. Внешняя характеристика заключается в эквивалентной оценке применения индивидуальной рабочей силы данного качества» [1, 4].

Кроме того, эффективная «система оплаты труда преподавателя вуза должна основываться на следующих принципах:

1. Гибкости — в оплате труда преподавателей необходимо выделять: базовую часть, имеющую постоянный характер и соответствующую квалификации и сложности труда; и конкурентную часть, имеющую переменный характер и отражающую текущие достижения преподавателя.

2. Конкурентоспособности — оплата труда преподавателей должна быть конкурентноспособна по отношению к другим вузам и другим отраслям народного хозяйства.

3. Динамичности — оплата труда должна изменяться во времени, в том числе индексироваться с учетом инфляции.

4. Развития — оплата труда преподавателей должна стимулировать их на развитие и самосовершенствование, поощрять за высокое качество работы.

5. Комплексности — оплата труда преподавателя должна учитывать все стороны заслуги и достижения в учебно-методической, научно-исследовательской, прикладной и общественной работе» [2, 21–22].

Всем указанным принципам соответствует система, основанная на оценке компетенций.

В данном контексте необходимо различать два термина.

«Компетентность — понятие, определяющее аспекты поведения, стоящие за компетентным выполнением работы.

Компетенция — понятие, определяющее сферу профессиональной деятельности, в которой работник компетентен» [3, 343].

Сравнивая оплату, ориентированную на показатели работы и на компетентность, можно выделить следующие различия:

- «Оплата, ориентированная на компетентность, основывается на согласованной системе компетенций или способностей, некоторые из которых являются общими (применимыми к целому ряду ролей), некоторые — специфическими для конкретных ролей.

- Оплата, ориентированная на компетентность, не основывается на достижении конкретных результатов, выраженных в форме целевых показателей или проектов, которые должны быть завершены, а связана с достижением на постоянной основе согласованных норм по показателям работы.

- Оплата, ориентированная на компетентность, заглядывает вперед в том смысле, что подразумевает: когда работники достигают определенного уровня, они продолжают эффективно применять его в будущем; и наоборот, оплата, ориентированная на показатели работы, смотрит назад — вот то, что достигнуто и вознаграждение за это определено.

- Оплата, ориентированная на компетентность, базируется на согласованных определениях требований к компетентности..., и на соглашениях о доказательствах, которые могут быть использованы для оценки уровней компетентности. И наоборот, оплата, ориентированная на показатели работы, основывается на суждениях менеджеров» [3, 343].

Основным преимуществом рассматриваемой системы является то, что она акцентирует внимание на необходимости достижения более высокого уровня и поощряет повышение компетентности. Она наиболее применима там, где компетентность является ключевым фактором, компетенции пересекают гра-

ницы видов деятельности, существует хорошо отлаженная система компетенций и сложно оценивать результаты деятельности.

Все указанные выше особенности характеризуют труд преподавателя высшей школы, поэтому система организации заработной платы должна строиться на оценке компетенций и включать:

- 1) анализ и оценку трудовых функций преподавателей вуза;
- 2) конструирование структуры базовой заработной платы на основе конкурентного уровня заработной платы и рыночно-компенсационного пакета;
- 3) измерение и оплату результативности деятельности для формирования переменной (премиальной) части заработной платы.

*Анализ и оценка трудовых функций преподавателей вуза осуществляется по методике, основанной на использовании одновременно двух пункт-факторных методов, а именно, системы факторной оценки (FES) и метода Хэя.*

Цель анализа и оценки трудовых функций состоит в том, чтобы:

- устанавить упорядоченную, рациональную, систематическую структуру трудовых функций на базе их значимости для вуза;
- способствовать установлению ставок заработной платы, которые сравнимы с оплатой выполнения похожих трудовых функций в других вузах. Это дает возможность конкурировать на рынке труда;
- соблюдать законодательство и правила регулирования, касающиеся равной заработной платы, определяя различия в оплате труда соответственно существу выполняемых трудовых функций и демонстрируемых компетенций.

В соответствии с табличным руководством Хэя оцениваются:

– глубина и широта знаний, требуемые для выполнения трудовых функций с позиций широты менеджмента и навыка человеческих отношений, — табличное руководство ноу-хау. Это суммарное целое всех родов знаний и навыков, необходимых для выполнения трудовых функций, образующее «фонд знаний» и имеющее три координаты измерения:

глубина и широта специализированных знаний в диапазоне от элементарно-профессионального образования (уровень неостепененного преподавателя) до уровня специализированного совершенства (уровень доктора наук). Ноу-хау в целом — это комбинация широты и глубины, что дает возможность практического сравнения и взвешивания в целом различных уровней преподавания в терминах ответа на вопрос: как много знаний и насколько глубже многих вещей?

управленческое ноу-хау — ноу-хау гармонизации и интеграции — включает в себя сферы организационной работы, планирования, исполнения, контроля и оценки;

навыки человеческих отношений включают в себя навыки активного, практического общения с людьми лицом к лицу;

– мыслительный вызов, определяемый уровнем сложности выполняемых трудовых функций, — табличное руководство «решение проблем» — это самостоятельный мыслительный процесс, требуемый работой. Табличное руководство включает следующие факторы:

измерение решения проблем. Данный фактор измеряет интенсивность ментального процесса, в котором используется ноу-хау для идентификации, определения и решения проблемы. «Это особенно важно для всех элементов творческой работы. Поскольку материалом любого мыслительного процесса является знание фактографических сведений, принципов, средств и идей, то и решение проблем трактуется как процентная доля утилизации ноу-хау;

мыслительное окружение описывает степень свободы дозволенного инициирования мыслительного процесса как результат воздействия внешних условий (законов природы, науки, бизнеса и т. д.);

мыслительный вызов описывает ситуационную природу ментального усилия, которое необходимо, чтобы приходиться к заключениям, принимать решения, давать ответы или открывать что-то новое» [4, 413–415].

Сравнительная оценка произведена по трем группам ППС — неостепенные преподаватели, кандидаты наук, доктора наук — и представлена в таблице.

### Показатели оценки трудовых функций ППС

Профессорско-преподавательский состав	Фактор оценки		Назначено пунктов (min – max) значения, балл	Соотношение max/min, %
	Ноу-хау (min – max) значения, балл	Решение проблем (min – max) значения, балл		
Неостепенные преподаватели	152 – 350	33 – 200	185 – 550	296,3
Кандидаты наук	350 – 608	133 – 462	483 – 1 070	221,5
Доктора наук	608 – 1 056	261 – 918	869 – 1 975	227,1

*Конструирование структуры базовой заработной платы* на основе конкурентного уровня заработной платы и рыночно-компенсационного пакета включает:

- 1) определение политической линии установления заработной платы,
- 2) определение прогрессии от низшей к высшей ставке заработной платы,
- 3) разработку тарифов заработной платы.

Идентификация самой низкой и самой высокой ставок — базовый шаг установления политической линии определения заработной платы. Определение рыночного уровня оплаты труда необходимо, во-первых, для понимания конкурентных сил, связанных с практикой оплаты труда, а во-вторых, для понимания тенденций, развивающихся на рынке труда с целью привлечения компетентных работников.

Рыночный уровень заработной платы определяется на основании данных статистики. Поскольку оплата труда в вузе относится к бюджетной сфере, дифференциация уровня заработной платы по вузам Республики Беларусь незначительна. Поэтому в контексте проводимого исследования и с учетом специфики преподавательской работы, а именно того, что она включает кроме учебно-методической также и научно-исследовательскую деятельность, проанализирован уровень оплаты труда в области научных исследований и разработок. Сравнительные данные об уровнях заработной платы представлены на рис. 1.

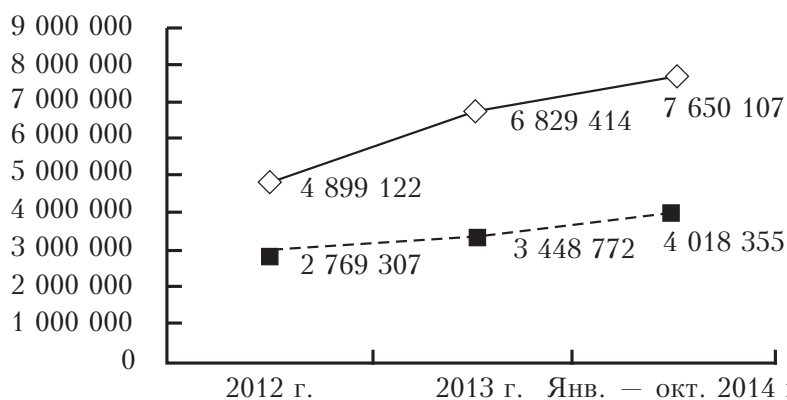


Рис. 1. Среднемесячная начисленная заработная плата:  
 ◇ — научные исследования и разработки, р.; ■ — образование, р.

В рамках установления политической линии выстраивается линия данных по оценке трудовых функций в сопоставлении с рыночным уровнем заработной платы. Так формируется линия базовой структуры заработной платы. Диаграмма разброса и линия тренда в оценке по методу наименьших квадратов представлены на рис. 2.

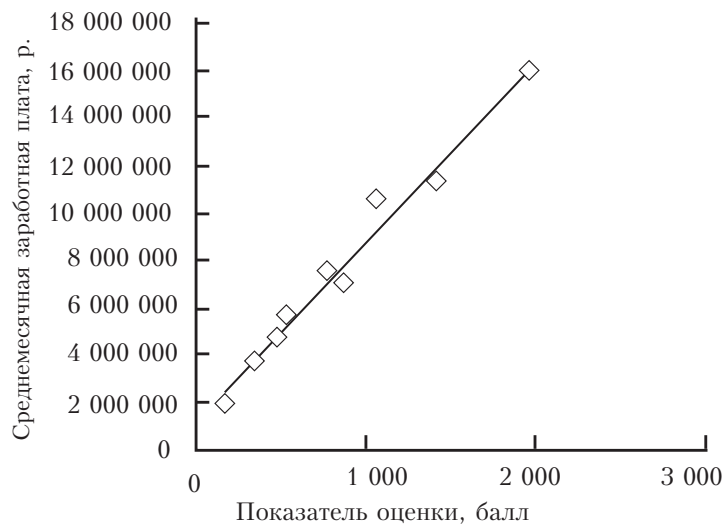


Рис. 2. Политическая линия заработной платы

Базовым критерием конструирования, который определяет различия в заработной плате в ее структуре, является последовательная разность между срединными точками. Разность от одной срединной заработной платы к другой — это процентное изменение срединного значения (в политике заработной платы или рыночной ставке за выполнение задания) от одного тарифа к смежному с ним другому» [4, 499].

Фактором, который в наибольшей степени влияет на значение срединной точки, является текущая ставка или рыночный уровень заработной платы. Как только установлена срединная ставка для одного уровня, соседние срединные ставки устанавливаются умножением этой конкретной ставки на коэффициент разности. Разность между срединными точками должна составлять 50 %, поскольку она наиболее приемлема для персонала, имеющего высокий уровень образования.

После идентификации срединных ставок и определения процентной прогрессии между срединными точками разрабатываются тарифы заработной платы. Тариф заработной платы допускает диапазон заработной платы. Тогда верхняя или максимальная ставка заработной платы внутри тарифа показывает, какова для вуза наибольшая ценность работы, выполняемой в рамках данного тарифа, а самая низкая ставка определяет минимальную ценность вклада от выполнения работы. Таким образом, различие между минимумом и максимумом определяет диапазон уровня знаний и опыта преподавателей. Высота (или координатное измерение) тарифного разряда заработной платы — это его распространение (рис. 3). «При установлении распространения в пределах какого-то тарифа первый вопрос очевиден: какими должны быть распространение или высота данного тарифного разряда заработной платы?» [4, 505]. «В силу существования пресса, требующего уменьшения числа тарифов заработной платы, и с целью лучшего распознавания производительности все более широкое применение находят диапазоны от 20 до 50 % в обе стороны от срединной точки» [4, 509].

Диапазон, или распространение диапазона тарифного разряда заработной платы видим на рис. 3.

Максимум	На $N\%$ выше	Верхний предел = $S(1 + N\%) = \text{MAX}, p.$
Срединная точка		$S, p.$
Минимум	На $N\%$ ниже	Нижний предел = $S(1 - N\%) = \text{MIN}, p.$

Рис. 3. Распространение диапазона тарифного разряда

После расчета минимальных, срединных и максимальных ставок заработной платы определяется число ступеней в диапазоне. «Фундаментальная концепция состоит на этом этапе в том, что каждая ступень должна иметь достоверно распознаваемое значение и оказывать воздействие на восприятие работника. Чем меньше приращение, тем менее распознаваема ступень и тем ниже сила ее мотивации» [4, 510]. Определение ступеней тарифов осуществляется по критериям, положенным в основу оценки трудовых функций ППС и предполагает создание пятиступенчатых структур тарифов по категориям «неостепененные преподаватели», «кандидаты наук» и трехступенчатую структуру по категории «доктора наук». В итоге, структура заработной платы, выстроенная на базе политической линии, представлена на рис. 4.

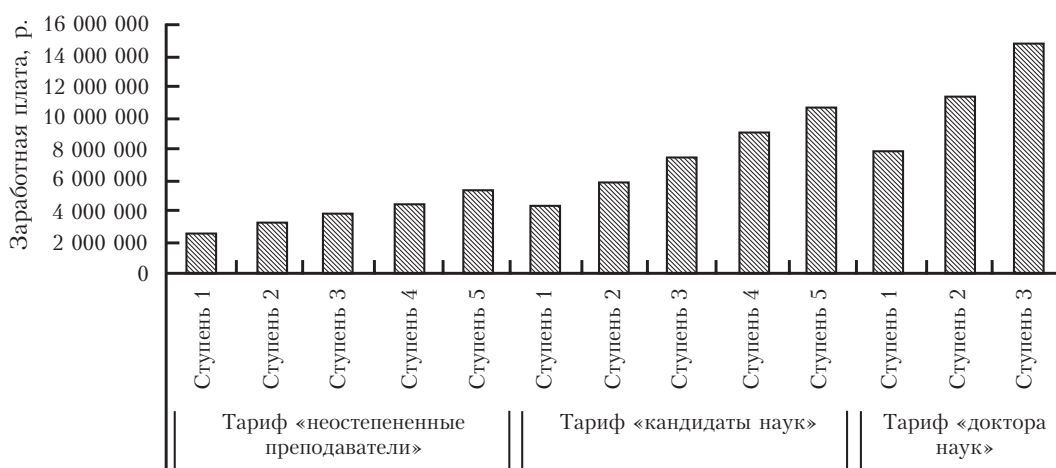


Рис. 4. Тарифы заработной платы ППС

Таким образом, можно выделить следующие преимущества предлагаемой системы организации заработной платы.

1. В отличие от существующей системы, основанной на оценке сложности труда, новая система предполагает учет ряда оценочных факторов, связанных со спецификой преподавательского труда.

2. Предлагаемая система предусматривает учет рыночной величины (ставки) заработной платы, что позволяет привлекать высококлассных специалистов к преподавательской деятельности.

3. В основу разработки новой системы тарифов положены компетенции, что в большей степени мотивирует преподавателя к самосовершенствованию, росту квалификации и способствует повышению качества преподавания и образования в целом.

### Литература

1. *Губанов, Д. А.* Теоретические аспекты развития мотивационной функции заработной платы : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Д. А. Губанов ; Перм. гос. ун-т. — Екатеринбург, 2008. — 23 с.

*Gubanov, D. A.* Teoreticheskie aspektyi razvitiya motivatsionnoy funktsii zarabotnoy platyi [Theoretical aspects of the motivational function of wages] : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.01 / D. A. Gubanov ; Perm. gos. un-t. — Ekaterinburg, 2008. — 23 p.

2. *Масалова, Ю. А.* Формирование мотивации профессорско-преподавательского состава вуза, ориентированной на качество образовательного процесса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ю. А. Масалова ; Байк. гос. ун-т экономики и права. — Иркутск, 2006. — 23 с.

*Masalova, Yu. A.* Formirovanie motivatsii professorsko-prepodavatel'skogo sostava vuza, orientirovannoy na kachestvo obrazovatel'nogo protsessa [Formation of motivation of the teaching staff of the university, focused on the quality of the educational process] : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / Yu. A. Masalova ; Bayk. gos. un-t ekonomiki i prava. — Irkutsk, 2006. — 23 p.

3. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. 8-го изд. / М. Армстронг. — СПб. : Питер, 2007. — 832 с.

*Armstrong, M.* Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [The practice of human resource management] : per.s angl. 8-go izd. / M. Armstrong. — SPb. : Piter, 2007. — 832 p.

4. *Хендерсон, Р.* Компенсационный менеджмент : пер. с англ. 8-го изд. / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004. — 880 с.

*Henderson, R.* Kompensatsionnyiy menedzhment [Compensation management] : per. s angl. 8-go izd. / R. Henderson. — SPb. : Piter, 2004. — 880 p.

---

**MARYNA MILEUSKAYA**

---

## **FORMATION OF BASE SALARY OF UNIVERSITY ACADEMIC STAFF**

---

**Author affiliation.** *Maryna MILEUSKAYA (kest@bseu.by) (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article discusses the innovative technique for organizing work compensation of University academic staff members, including the analysis and evaluation of professional competencies, development of base salary rates, and calculation of effective measure of lecturer's performance, used to form the variable part of the salary (bonus payment).

**Keywords:** work compensation of University academic staff members, professional competencies, estimated factor, range of wage categories.

**UDC 378.12:331.101.3(476)**

---

*Статья поступила  
в редакцию 12.02. 2015 г.*