

УДК 331.101.38

*В.А. Дулесова***РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Современная система высшего образования охватывает обширный сегмент общества. В эту сферу вовлечены огромные человеческие, финансовые и материальные ресурсы. 2014/2015 учебный год в России начали 950 образовательных организаций высшего образования, среди которых 548 государственных и муниципальных и 402 частные образовательные организации. С 2012 г. Министерство образования и науки Российской Федерации проводит мониторинг деятельности вузов, значительная часть которых в результате признаются неэффективными. Результаты многочисленных проверок Рособрнадзора подтверждают эти данные, что свидетельствует о серьезных проблемах высшего образования в России. Основная задача всех образовательных органов – повышение качества образования в высшей школе, где ключевую роль играет человеческий фактор, обуславливающий рыночную устойчивость организации, успешность ее функционирования, перспективы стратегического развития. Поведение человека, в том числе в сфере труда, определяют его собственные потребности, способности, интересы, ценностные ориентации, целевые установки, желания, ожидания. Для каждого работника важен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. Унифицировать его для всех сотрудников даже в рамках одной организации – сложная задача. На первый план выходят вопросы изучения и реализации оптимальных мотивационных механизмов труда персонала в образовательной организации высшего образования. В статье изложено обоснование необходимости формирования системы управления мотивацией персонала в современных условиях развития высшего образования, уточнено понятие системы управления мотивацией персонала, представлена методика формирования системы управления мотивацией персонала в образовательной организации высшего образования.

Ключевые слова: управление, персонал, мотивация, высшее образование, система, преподаватель, заработная плата, образовательная организация.

Актуальность исследования обусловлена тем, что на текущий период развитие высшего образования требует новых подходов к управлению образовательной организацией и ее ресурсами, основным из которых является персонал. В системе высшего образования ценность человеческих ресурсов абсолютизируется в связи с высоким интеллектуальным и творческим потенциалом.

Тенденции развития российского высшего образования неутешительны:

- устаревание научно-лабораторной и материальной баз, являющихся основой для осуществления образовательной деятельности и проведения исследований;
- сокращение бюджетного финансирования в условиях кризиса;
- переход высококвалифицированных кадров из системы высшего образования в более прибыльные отрасли;
- уменьшение притока молодых кадров из числа выпускников аспирантуры [1];
- сокращение численности профессорско-преподавательского состава (рис. 1) [2] и несоответствие его квалификационной структуры возрастающим требованиям к научно-педагогическим кадрам современной высшей школы (при этом из общего числа профессоров по должностям третья часть не имеет ученой степени доктора наук и ученого звания профессора) [3];
- низкий уровень мотивации персонала.

Анализ проблем, возникших в сфере высшей школы, позволил выявить следующие ключевые факторы, обуславливающие низкий уровень трудовой мотивации:

- неадекватное материальное вознаграждение научно-педагогического работника за труд, сочетающий в себе преподавательскую, научно-методическую, воспитательную и организационную функции (заработная плата в 1,5–3 раза ниже средней заработной платы работников промышленного, транспортного и финансового комплексов) (см. табл.) [2];
- отсутствие привлекательного социального пакета по сравнению с ведущими отраслями;
- низкий общественный престиж профессии преподавателя и ученого;
- отсутствие соответствующей социально-психологической и информационной подготовки руководителей подразделений и научно-педагогического персонала при внедрении системы эффективных контрактов, в которых конкретизированы показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда;

- нарастающая неудовлетворенность трудом сотрудников вузов в возрасте до 40 лет из-за отсутствия перспективы должностного роста [3];
- отсутствие оптимальной автоматизированной информационной системы управления вузом, в том числе по подразделениям (отдел кадров, учебно-методический отдел, бухгалтерия и т. д.);
- недостаточная согласованность в механизмах формирования кадровой и социальной политики, вызванная устареванием методических подходов к формированию системы управления персоналом и оценке кадрового потенциала вуза.



Рис. Численность профессорско-преподавательского персонала государственных и муниципальных образовательных организаций высшего образования

Среднемесячная номинальная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности в Российской Федерации, рублей

Виды деятельности	Период (год)			
	2011	2012	2013	2014
Высшее профессиональное образование	23165	38538	37711	35508
Добыча природного газа и газового конденсата	93785	98770	110500	116881
Финансовая деятельность	66688	71118	95835	116693
Страхование	64501	66716	79661	97238
Воздушный пассажирский транспорт	55838	64583	74516	95176
Метрополитен	42711	47385	52671	56188
Проектирование в промышленности и строительстве	39533	45425	47538	47656
Бухгалтерский учет и аудит	35988	35439	38621	45990

Указанные проблемы требуют нового подхода к управлению мотивацией персонала в образовательных организациях высшего образования.

Основное внимание на современном этапе должно быть привлечено к повышению мотивации персонала. В этой связи автором предложены методические положения по формированию системы управления мотивацией персонала в образовательных организациях высшего образования. С учетом этого предложены уточненное понятие системы управления мотивацией персонала и алгоритм ее формирования.

В научной литературе широко используются термины «мотивационная система», «система мотивации персонала» или «системы мотивации личности», тем не менее последовательное и комплексное раскрытие понятия системы управления мотивацией персонала в литературе отсутствует.

Основные элементы системного подхода, рассмотрение которых необходимо с точки зрения обоснования определения системы управления мотивацией персонала, перечислены ниже.

1. Согласно теории Р.Л. Акоффа существуют реальные и концептуальные системы. Социально-экономические системы, безусловно, реальны, так как реально существуют взаимосвязи между их компонентами. При этом концептуальное, теоретическое представление о такой системе, ее структу-

ре, компонентах и их взаимосвязях может быть полным или адекватным, что определяется уровнем развития научного знания [4]. Предлагаемый автором методический подход к интерпритации понятия «система управления мотивацией персонала» позволяет раскрыть наиболее существенные компоненты данной системы и связи между ними, но, безусловно, не является всеобъемлющим. Остаются за пределами рассмотрения психологические механизмы и методы управления мотивацией, основанные на глубоком изучении структуры личности, учете мотивационного влияния эмоциональных состояний, темперамента, волевых качеств личности и т. д.

2. В.Н. Садовский в своем научном труде «Основания общей теории систем» писал, что «целеустремленность, нацеленность на достижение определенных результатов является важнейшим свойством системы, определяющим ее место, роль и функции во внешней среде» [5]. Общество в целом является «внешней средой» для системы управления мотивацией персонала. Рассматривая систему управления мотивацией персонала как сложную социально-экономическую систему, важно выделить подсистемы, элементы и связи, раскрывающие способы достижения цели системы, специфику применяемых стимулов для формирования мотивов у персонала в определенном обществе.

3. Системы характеризуются иерархическим строением, при этом, по мнению Дж. Ригса, каждый элемент системы может рассматриваться как самостоятельная система, состоящая из более простых компонентов [6]. Состав и иерархия элементов системы, по мнению ряда исследователей, определяются системообразующим фактором. Таким системообразующим значением является цель социально-экономических систем. Можно признать, что целью системы управления мотивацией персонала является формирование определенного отношения персонала к производственному процессу, что, в свою очередь, направлено на повышение эффективности деятельности всего предприятия. Таким образом, результат функционирования системы управления мотивацией персонала, ее цель определяют необходимое значение системообразующего признака, характер иерархического строения и механизм ее функционирования.

4. Любая система определяется степенью устойчивости (равновесия), которая изменяется во времени [7]. Фактор времени, с точки зрения автора, является «системообразующим» и «системоразрушающим» фактором. Таким образом, система управления мотивацией персонала находится под влиянием «жизненного цикла» предприятия и может в соответствии с его стадией изменять структуру, свойства, функции и механизмы воздействия на персонал.

На основе изложенных положений системного подхода и выработанных представлений о сущности мотивации персонала можно дать общее определение системы управления мотивацией персонала. Система управления мотивацией персонала представляет собой совокупность управленческих воздействий, побуждающих персонал на каждой стадии жизненного цикла предприятия к высокопроизводительному труду.

Алгоритм формирования и внедрения системы управления мотивацией персонала в образовательной организации высшего образования приведен на рисунке.

С учетом изложенной последовательности на первом этапе формирования системы управления мотивацией персонала должен проводиться анализ действующей системы управления персоналом и мотивацией персонала в образовательной организации высшего образования.

На втором этапе исследуются внешние и внутренние факторы, влияющие на систему управления мотивацией персонала: социально-экономическое и техническое развитие страны, ее официальная политика, конкуренция; корпоративная культура в организации, инновационное развитие, виды и объем учебной и научной работы.

На третьем этапе выполняется оценка сильных и слабых сторон организации, определяющих особенности ее системы управления мотивацией персонала. Для этой цели используется метод SWOT-анализа в управлении персоналом. В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

С учетом результатов анализа внешних факторов, сильных и слабых сторон в области управления персоналом в образовательной организации высшего образования, Стратегией развития образования страны обосновываются стратегические цели системы управления мотивацией персонала: повышение эффективности управления персоналом, профессиональное и социальное развитие кадров.

В зависимости от стратегических целей, источников и объема финансирования формируется перечень проектов системы управления мотивацией персонала в образовательной организации высшего образования.

В общем виде проект системы управления мотивацией персонала организации состоит из технико-экономического обоснования целесообразности и необходимости формирования системы управления мотивацией персонала, задания на проектирование, общего организационного проекта. Процесс разработки и внедрения проекта системы управления мотивацией персонала состоит из трех стадий: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения.

Технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости формирования системы управления мотивацией персонала (ТЭО) предназначено для обоснования необходимости и целесообразности формирования системы управления мотивацией и включает следующие разделы: введение, характеристика существующей системы управления вузом и системы управления персоналом, цели и критерии формирования системы управления мотивацией персонала, ожидаемые технико-экономические результаты от внедрения системы управления мотивацией персонала, выводы и предложения.

Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО) является исходным документом для разработки проекта системы управления мотивацией персонала организации. В состав ЗО необходимо включить разделы, в которых раскрываются:

- основание разработки проекта системы управления мотивацией персонала;
- цель разработки проекта;
- результаты анализа состояния производства и управления персоналом;
- требования к построению системы управления мотивацией персонала;
- предложения по совершенствованию структуры управления вузом и системы управления персоналом;
- технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта системы управления мотивацией персонала;
- состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта;
- порядок приемки проекта совершенствования системы управления мотивацией персонала;
- источники информации, используемые при разработке проекта;
- сроки разработки проекта и источники финансирования.

Важнейшим разделом этапа ЗО являются «требования к построению системы управления мотивацией персонала», которые содержат формулировку требований к системе управления мотивацией персонала в целом, а также к подсистемам. В нем излагаются важнейшие закономерности, принципы и методы построения системы управления мотивацией персонала и отдельных ее частей (подсистем, элементов). В разделе приводятся требования к качеству выполнения функций системы управления мотивацией персонала.

С учетом того, что проект предусматривает вложение инвестиций, расчет его экономической эффективности проводится по общепринятым методическим показателям [8]:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный экономический эффект;
- индекс доходности (ИД);
- срок окупаемости.

Этап внедрения проекта системы управления мотивацией персонала включает в себя следующие стадии: материально-техническую подготовку, профессиональную подготовку управленческих работников, социально-психологическую подготовку работников организации, разработку системы стимулирования внедрения проекта, опытное внедрение и внедрение проекта, контроль за ходом внедрения, расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта.

Материально-техническая подготовка к внедрению проекта начинается на этапе общего проектирования и заключается в подготовке к проведению работ по закупке (разработке) технических и методических средств управления, предусмотренных проектом.

Профессиональная подготовка управленческих работников заключается в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников аппарата управления для работ в новых условиях функционирования системы управления мотивацией персонала.

Социально-психологическая подготовка работников управления состоит в проведении бесед и лекций среди административного персонала и научно-педагогических работников организации высшего образования для разъяснения необходимости и эффективности внедрения системы управления мотивацией персонала.

Разработка системы стимулирования внедрения проекта заключается в подготовке специальных положений о материальном и моральном поощрении участников внедрения проекта. Финансиро-

вание расходов на разработку и внедрения системы управления мотивации персонала может осуществляться за счет собственных и заемных средств. Основными направлениями инвестиций являются:

- создание отдела по управлению мотивацией персонала;
- определение потребности в обучении специалистов, повышении квалификации научно-педагогических работников и укомплектование вуза высококвалифицированными кадрами;
- разработка трехуровневой системы премирования персонала;
- оптимизация социальной поддержки персонала образовательной организации высшего образования.

Контроль за ходом внедрения должен осуществлять ректор, а также ответственные исполнители по отдельным подсистемам системы управления мотивацией персонала.

Экономический эффект от внедрения проекта определяется по формуле (1):

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{тех}} - \mathcal{E}_{\text{баз}}, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_{\text{тех}}$, $\mathcal{E}_{\text{баз}}$ – эффективность деятельности предприятия до и после внедрения проекта системы управления мотивацией персонала.

Особое значение при формировании системы управления мотивацией персонала должна занимать увязка методов мотивации персонала и инновационное развитие образовательной организации высшего образования. Основными инновационными проектами высшего образования являются:

- реализация проектов образовательно-научно-производственных кластеров для формирования эффективной системы подготовки кадров;
- создание виртуальной среды производственной деятельности [9];
- развитие в качестве методологической основы деятельностного, проектного и компетентностного подходов;
- формирование научно-технологических центров на базе образовательных организаций высшего образования [9];
- создание инновационных образовательных программ и технологий, реализуемых на принципах партнерства классического университета, науки, бизнеса и государства и т. д.

В качестве положительных социальных эффектов от внедрения данных инновационных проектов могут выступать новые рабочие места, улучшение условий труда, рост совокупных доходов высококвалифицированного персонала, повышение содержательности и творческой составляющей трудовой деятельности.

Таким образом, изложенные методические положения к формированию эффективной системы управления мотивацией персонала требуют дальнейшего уточнения, их реализация обеспечит достижение целей предприятия посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой посредством комплексного стимулирования на основе внедрения инноваций, являющегося предметом интереса персонала образовательных организаций высшего образования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Чуднова О.В. Мотивация труда преподавателя российской высшей школы как управленческая проблема // Наука, образование, общество. 2011. № 1. URL: <http://sakhgu.ru/journal/work134.htm> (дата обращения: 30.09.2015).
2. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 21.09.2015).
3. Денисова О.П. Система мотивации профессорско-преподавательского состава как показатель качества образования в высшей школе // Вектор науки ТГУ. 2010. № 2. С. 179-184.
4. Акофф Р.Л., Эмери Ф.Э. О целеустремленных системах / под ред. И.А. Ушакова. 2-е изд. М.: Изд. ЛКИ, 2010. 272 с.
5. Садовский В.Н. Системный анализ. URL: <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/glossary/system.html> (дата обращения: 15.09.2015).
6. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль. М.: Прогресс, 1972. 340 с.
7. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2010. 384 с.
8. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации. М.: ООО «Проспект», 2014. 44 с.
9. Развитие информационного взаимодействия инновационных вузов. URL: <http://ppk.tsu.ru/?page=text &text=innppk/innvuz> (дата обращения: 17.09.2015).

V.A. Dulesova

PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT SYSTEM IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION OF HIGHER EDUCATION

The modern system of higher education covers a broad segment of society. Huge human, financial and material resources are involved in this area. 2014-2015 academic year began in Russia in 950 educational institutions of higher education, including 548 state and municipal and 402 private educational organizations. Since 2012 the Ministry of Education and Science is monitoring the activities of universities, many of which have been found to be ineffective. The results of numerous inspections by Rosobrnadzor confirm these data, which indicates serious problems of higher education in Russia. The main objective of all education authorities is to improve the quality of education in higher school, where the key role is played by a human factor that contributes to the market stability of an organization, the success of its operation, and the prospects of strategic development. Human behavior, including in labor field, is determined by man's needs, abilities, interests, values, goals, desires and expectations. For each employee an individual set of motivating factors is essential. Its unification to all employees, even within the same organization, is a challenge. Investigation and implementation of optimal motivational mechanisms of personnel labor in an educational institution of higher education are topside. The article outlines the rationale for the formation of a control system of staff motivation in modern conditions of development of higher education; clarifies the concept of a control system for personnel motivation; presents the technique of forming a system of management of personnel motivation in an educational institution of higher education.

Keywords: management, personnel, motivation, higher education, system, lecturer, salary, educational organization.

Дулесова Вера Анатольевна,
кандидат экономических наук, доцент
Института экономики и управления
ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 4)
E-mail: dulesovavera@gmail.com

Dulesova V.A.,
Candidate of Economics, Associate Professor
at Institute of Economics and Management
Udmurt State University
Universitetskaya st., 1/4, Izhevsk, Russia, 426034
E-mail: dulesovavera@gmail.com