

УПРАВЛЕНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЕМ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

INCENTIVE SYSTEM MANAGEMENT OF HIGHER-EDUCATION TEACHING PERSONNEL: PROBLEMS AND SOLUTIONS

O. Arlashkina

Annotation

The article considers topical issues of incentive system management of the university teaching personnel. Based on the analysis of organizational documents and teaching staff survey the author reveals the basic problems in the incentive personnel system using the example of the Katanov State University of Khakassia. The article also contains the recommendations to overcome the problems identified in the University staff incentive management.

Keywords: staff management, incentive personnel system, higher-education teaching personnel, university management.

Арлашкина Ольга Владимировна
К.с.н., доцент, Хакасский
государственный университет
им. Н.Ф. Катанова, г. Абакан

Аннотация

Статья затрагивает актуальные вопросы стимулирования персонала в системе кадрового менеджмента вуза. На основе анализа организационных документов и анкетирования определены основные проблемы в системе стимулирования профессорско-преподавательского состава на примере Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова. Для преодоления выявленных проблем предлагаются рекомендации по управлению стимулированием персонала.

Ключевые слова:

Кадровый менеджмент, стимулирование персонала, профессорско-преподавательский состав, управление университетом.

В системе стимулирования персонала основную роль играет мотивация работников. Классификация и содержание мотивов определяется в рамках многочисленных зарубежных теорий (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг и др.) и подходов, сформированных в отечественной науке (как например, методика базовых потребностей НИИ труда, методика определения трудовых мотивов ВЦИОМ, методика исследования "Человек и его работа" и др.) [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]. Имеются также так называемые теории процесса мотивации (В. Врум, С. Адамс, модель Портера-Лоулера), которые делают акцент на возникновение и развитие мотивов деятельности в процессе работы [4].

Мотивы можно определить как внутренние устремления, составляющие основу трудового поведения. Эффективное трудовое поведение предполагает, что человек добросовестно исполняет свои непосредственные обязанности и готов в интересах коллектива выходить за их пределы, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, готовность к сотрудничеству и помощи, наконец, что он удовлетворен своим трудом.

Некоторые люди, четко определяющие цели и выполняющие соответствующие действия для их достижения, могут быть самомотивированными, и, пока они движутся в правильном направлении, это лучшая форма мотива-

ции. Однако большинство людей нуждается в том, чтобы их в большей или меньшей степени мотивировали.

Большое влияние на формирование высокого уровня мотивации к труду оказывает организационная среда, но при этом руководители играют основную роль в формировании мотивационных навыков, создавая условия для стремления работников к достижению высоких результатов в труде.

Для формирования мотивов эффективного трудового поведения используются стимулы. В отличие от мотивов, которые являются побуждениями внутренними, стимулы побуждают человека к труду, воздействуя на него извне. Стимулы – это вознаграждения, то есть материальные и нематериальные блага, которые, если они удовлетворяют осознанную потребность человека, могут способствовать появлению определенной мотивации к труду. Таким образом, цель стимулирования – не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Вознаграждение, которое предназначено для компенсации усилий работников в организации, называется основной заработной платой, а для того, чтобы сформировать ориентацию на превышение установленных норм, используется стимулирование (куда можно отнести переменную часть заработной платы, социальные обязательства работодателя, а также так называемую нематери-

альную мотивацию, которая, мы хотим подчеркнуть, определяется достаточно условно.

Профессорско–преподавательский состав, мотивацию и стимулирование которого мы исследовали, представляет собой тип персонала с ярко выраженной творческой составляющей, способностью к открытой коммуникации в сочетании с ориентацией на формирование научного "классического" знания, это наставник и, одновременно, исследователь. В связи с этим стимулирование такого типа работников представляется нам проблемой чрезвычайно сложной.

Исследование данной проблемы было проведено под руководством автора в 2014 году на материале Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова – основного регионального вуза Республики Хакасия (далее ХГУ им. Н.Ф. Катанова).

Пик количественного роста кадрового состава в университете пройден в 2011 году, фактическая численность персонала университета в динамике за 2012–2014 гг. имеет тенденцию к уменьшению (в целом на 20%), сокращается штатная численность. В структуре профессорско–преподавательского состава преобладают женщины (75% в среднем), численность молодежи до 35 лет снижается. Помимо сокращения штатов, достаточно высок уровень текучести кадров (например, в 2013 году показатель составил 20%), что, по нашему мнению, может свидетельствовать о неудовлетворенности персонала работой в университете и о недостаточно эффективной системе мотивации и стимулирования, что определенным образом подтвердили дальнейшие эмпирические исследования.

Стимулирование профессорско–преподавательского состава в ХГУ им. Н.Ф. Катанова регламентируется Положением об оплате труда и материальном стимулировании работников, Положением о стимулировании труда педагогических и научных работников [8]. Заработная плата работника университета состоит из трех составляющих: гарантированного оклада в соответствии с профессионально–квалификационной группой, компенсационных выплат и стимулирующих выплат. В университете применяются следующие виды денежного стимулирования профессорско–преподавательского состава: стимулирующие выплаты компенсационного характера за интенсивность и высокие результаты труда; выплаты мотивационного характера за качество и высокие достижения, а также стимулирующие выплаты имиджевого характера.

В ходе анализа содержания и характера указанных выплат выявлены следующие проблемы: терминологическая путаница в результате разделения стимулирующих выплат на группы и, как следствие, ошибочное отнесение выплат компенсационного характера к стимулирующим выплатам; недостаточная реализация стимулов социального характера; ущербная оценка трудового вклада вследствие распределения премиальных выплат только из фонда подразделения (средний размер премии составляет 10–30% от оклада); неопределенный характер

стимулирующих выплат имиджевого характера (без фиксации конкретных сумм и достижений); выплата за факт деятельности, а не за качество или относительный результат.

Для изучения удовлетворенности сложившейся в университете системой стимулирования был проведен опрос преподавателей Института экономики и управления (70%) по квотной выборке (должность, пол, возраст, уровень образования), в целом соответствующей общей структуре численности профессорско–преподавательского состава университета. Анализ данных опроса выявил следующее.

Внедренная в начале 2014 года система стимулирования в недостаточной степени мотивирует работников (почти каждый десятый респондент не учитывает в своей работе ее критерии, пятая часть – самомотивированные работники (им неважно, какие критерии стимулирования установлены, так как они работают не ради них), чуть больше половины опрошенных (58%) не совсем удовлетворены существующей системой стимулирования, а полностью удовлетворен только каждый десятый.

Стимулы социального характера также не имеют для респондентов большого значения, кроме законодательно регулируемых видов социального обеспечения (более половины респондентов не удовлетворены общественным питанием и улучшением жилищных условий, что для работодателя обязанностью не является).

Лояльность преподавателей достаточно высока (только четверть опрошенных (23%) сказали, что если бы имелась возможность сменить работу, они бы сделали это).

Перед опросом нами была сформулирована гипотеза о том, что творческий характер труда преподавателей вуза обуславливает высокую распространенность мотивов самовыражения, общественного признания и достижения.

Для оценки выдвинутой гипотезы, взяв за основу подход Ф. Герцберга, мы сформировали две группы мотивов и потребностей:

- ◆ гигиенические факторы (демотиваторы) – это материальная мотивация (зарплата, премии); потребность в безопасности, защищенности; потребность в социальном окружении (мотивация общения);
- ◆ мотивационные факторы ("истинные" мотиваторы) – мотивация достижения (карьера, профессия); потребность в признании ("миссионерская" мотивация); мотивация самовыражения (реализация способностей).

В целом, проведенный анализ причин, побуждающих респондентов работать в университете, показал, что доля мотивирующих факторов составляет всего 22%. Стоит отметить корреляцию данного показателя с показателем самомотивации (21%). Следовательно, пятая часть респондентов имеет четко сформированную самостоятельную

ную мотивацию, эта доля преподавателей способна к самоконтролю и саморазвитию, что говорит о необходимости развития нематериального стимулирования для поощрения таких работников (например, применять стимулирование ответственностью и признание заслуг). Согласно опросу, стимулирование карьеры преподавателей в университете практически отсутствует, о чем свидетельствует крайне низкая степень мотивов достижения, стремления к росту (1%). Значительную долю в мотивации работников занимают гигиенические факторы (в общей сложности их доля 68%).

Таким образом, основу мотивации преподавателей составляют мотивы, которые не побуждают к результативному труду, но способствуют удержанию персонала (этот показатель коррелирует с общей оценкой лояльности (72%), приведенной выше). В целом, это неплохо, однако система мотивирующих факторов, влияющих на эффективность труда, сформирована у респондентов недостаточно, вследствие чего можно предположить, что достичь требуемых от профессорско-преподавательского состава показателей будет затруднительно.

Для совершенствования управления стимулированием профессорско-преподавательского состава университета можно предложить следующие решения.

Необходимо внести изменения в действующее Положение о стимулировании педагогических и научных работников, для чего: разработать и использовать оценочную систему, ориентированную на аттестацию преподавателей в соответствии с утвержденной системой показателей деятельности кафедр, а также университета в целом; дифференцировать показатели и критерии оценки результатов работы, прежде всего, в зависимости от ее целей и должностной категории преподавателя; ввести в действующую систему стимулирования ряд конкретных надбавок, способствующих укреплению имиджа и расширению объема предоставляемых услуг; разграничить компенсационные и стимулирующие выплаты.

Также рекомендуется распределять фонды стимулирования в виде различных по сумме грантов на научные и методические цели (написание статей, монографий, учебных пособий, разработка программ), причем для того, чтобы предоставить шанс получения таких грантов

всем заинтересованным работникам, мы предлагаем ввести определенные временные рамки для участия в данной программе.

Для повышения удовлетворенности работниками соцпакетом в рамках существующего бюджета можно было бы обеспечить сотрудникам бесплатное медицинское обслуживание в рамках заключения договоров о сотрудничестве между университетом и лечебно-профилактическими учреждениями города; в рамках предоставления жилья создать общежитский фонд для молодых преподавателей, а также оказывать содействие в получении ипотеки через изменение зарплатной программы в банках, где обслуживается университет; сделать скидку на еду в столовых университета (или ввести бонусную программу питания).

Для усиления нематериальной стороны мотивации предлагается активно использовать социально-психологические методы управления персоналом, такие как: личная похвала руководителя, общественное признание, стимулирование ответственностью (сложными и ответственными задачами, поставленными на самоконтроль), обеспечить применение обратной связи, доступность руководства через современные средства общения (форум, социальные сети), формировать атмосферу доверия и взаимного уважения в коллективе.

Помимо социально-психологических методов следует обратить внимание на методы мотивирующей коммуникации и развития корпоративной культуры: проводить организацию ежеквартальных общих открытых собраний с анализом показателей отчетного периода и публичным признанием достижением отдельных преподавателей; давать неформальные нематериальные поощрения (информация, поддержка и вовлечение, гибкий рабочий график и свободное время и так далее); осуществлять организацию юбилеев заслуженных работников, дни рождения подразделений; активизировать проведение общеуниверситетских корпоративных мероприятий творческого характера.

Для оценки внедряемых мероприятий рекомендуется осуществлять ежегодный мониторинг системы удовлетворенности персонала системой стимулирования с помощью анкетного опроса в рамках всего университета.

ЛИТЕРАТУРА

1. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд./ Пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. 352 с.
2. McClelland D., Human Motivation, Cambridge University Press, 1988, 664 p.
3. Herzberg F. The Motivation to Work / Frederick Herzberg?, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman?, Transaction Publishers, 2010, 180 p.??
4. Sims Ronald R. Managing Organizational Behavior, Greenwood Publishing Group, 2002, 390 p.
5. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М., 1996. С. 279.
6. Куприянова З.В. Трудовая мотивация работников // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 1998. № 2. С. 30–33.
7. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003. 485 с.
8. Коллективный договор ХГУ им. Н.Ф. Катанова; Положение о стимулировании труда педагогических и научных работников университета от 26 декабря 2013 года. URL: <http://khsu.ru/main/about/documents/agreement.html> (дата обращения: 20.05.2014).