

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ

Г.В. БУЛАХ

к.э.н., доцент кафедры
менеджмента таможенного и страхового сервиса
Санкт-Петербургского государственного
университета сервиса и экономики

Аннотация:

В связи с повышением требований к качеству подготовки выпускника содержание деятельности вуза значительно расширяется. В рамках стратегического управления учебным заведением вопросы мотивации персонала должны становиться приоритетными. Повышение заинтересованности в результатах труда и результативности труда персонала становится одним из важнейших вопросов стратегического управления вузом. Система управления вузом должна быть способна решать задачи мотивирования, одновременно удовлетворять фундаментальные потребности человека в творческом развитии и приобретении нового опыта. При этом особый интерес представляет изучение потребностей в достижении успеха и влияние мотива достижения на поведение человека, а также разработка предложений по усилению мотивации персонала.

Ключевые слова: система управления, мотивация, компетенция, кадровая политика, стратегическое управление, результативность труда.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития рынка образовательных услуг и росте конкуренции основой повышения результативности деятельности лежат интенсивные факторы, связанные с перестройкой деятельности вуза как хозяйствующего субъекта на основе информационных, управленческих и финансовых технологий. Система управления вузом будет конкурентоспособной только в том случае, если она создана и развивается на принципах:

1. стратегического управления;
2. менеджмента качества;
3. бюджетирования;
4. информационной интеграции процессов.

Современный успешный вуз, будучи организацией реального сектора экономики, позиционирует себя в сфере образования как прогрессивная организация, также как развивающиеся организации и предприятия в других отраслях экономики [4]. Повышение заинтересованности персонала в результатах труда и результативность труда становятся важнейшими вопросами стратегического развития вуза.

Руководители предприятий, в том числе руководители высших учебных заведений, безуспешно пытаются найти «волшебную кнопку», которая позволит мотивировать персонал. Как показывает практика управленческой деятельности, мотивация персонала учебного заведения зависит от кадровой политики, качества подбора персонала, организационной структуры управления, системы стимулирования персонала, качества организации образовательного процесса, стиля руководства и многих других факторов.

Общетеоретические и практические аспекты состояния и развития системы управления персоналом мотивации труда нашли свое отражение в трудах: Батыгина Б.С., Брагина Н.И., Вересова Н.Н., Веснина В.Р., Генкина Б.М., Девятко И.Ф., Дятлова В.В., Егоршина А.П., Журавлева П.В., Морозова А.В., Оганесяна И.А., Одегова Ю.Г., Пилипенко Н.Н., Пономарева И.П., Травина В.В., Уткина Э.А., Фаткина Л.В., Шахового В.А., Щербакова В.Н. и др.

Вопросы мотивации персонала образовательных учреждений рассмотрены в научных трудах М.Мейера, Богдана Н.Н., Могилевкина Е.А., Пастухова А.Л. и др.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Разработка активной кадровой политики и совершенствование на ее основе всех направлений работы с персоналом в сфере образования это объективная потребность современной модернизации российской системы образования. Понятие «кадровая политика» рассматривают как совокупность принципов, методов, форм и организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высококвалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом миссии и стратегии развития организации. Отечественный и зарубежный опыт показывают, что кадровая политика является надежным механизмом управления организацией, повышения эффективности ее ресурсов, обеспечения эффективности и устойчивости ее развития в долгосрочной перспективе [1]. Механизм реализации кадровой политики представляет систему планов, норм и норматив, организационных, социальных, экономических мероприятий, направленных на решение кадровых проблем, удовлетворение потребностей организации в персонале и, в конечном счете, на достижение стратегических целей организации. Как известно, стратегическое управление это комплекс процессов, явлений и характеристик, которые отражают приоритетность целей и динамики роста, своевременность действий, анализ последствий управляющих действий, направленных на достижение стратегической цели в управлении персоналом - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного ППС вуза, а также повышение мотивации и заинтересованности сотрудников в результатах своей деятельности.

Поэтому необходима системная работа по анализу состояния кадрового состава университета в разрезе факультетов, кафедр, отделов, служб; формиро-

ванию резерва возможных претендентов на вакантные должности и оценка их возможностей; сохранению, пополнению и ротации кадров; аттестации и повышению квалификации сотрудников, в том числе научно-педагогических работников.

Кадровая работа - это поддержка следующих ценностей профессии преподавателя высшей школы: склонность к творческому самовыражению через свою профессию, стремление к постоянному совершенствованию процесса преподавания, чувство ответственности за качество преподавания, а также диалоговое взаимодействие преподавателей и руководящего состава высших учебных заведений, прозрачность целей и средств образовательной политики. Внедрение оценки качества труда преподавателей практически во всех вузах РФ будет способствовать повышению качества образовательных услуг и совершенствованию методов управления процессами и персоналом в учебном заведении.

Вуз по своему предназначению является генератором новых знаний в разных областях образовательной и научной деятельности, а в свете кардинально изменившихся экономических условий функционирования субъектов сферы образования, необходима генерация знаний в области достижения успешности вуза.

Современный вуз как сообщество профессионалов способен стать генератором новых знаний, необходимых для результативного развития, как самого вуза, так и отрасли образования в целом. Такие новые знания необходимы, прежде всего, в сфере университетского управления и касаются всех его аспектов, в том числе, стратегии, финансов, маркетинга, развития человеческого или кадрового потенциала вуза [4].

Системе управления вузом необходимо высокоэффективное взаимодействие сотрудников как в части работы с информацией, так и в части организации совместной деятельности. Это возможно при интеграции знания об организации деятельности вуза в целом (миссия, цели, стратегические приоритеты, в соответствии с которыми разработана стратегия развития учебного заведения) и знания о мотивах поведения персонала, как главного ресурса для достижения целей организации.

Знания о мотивах поведения персонала необходимы в связи с формированием новых потребностей рынка труда и рынка образовательных услуг, которые повышают требования к качеству подготовки выпускника вуза и значительно расширяют содержание деятельности персонала вуза. Поэтому вопросы мотивации персонала необходимо рассматривать в рамках стратегического управления учебным заведением.

Повышение заинтересованности в результатах труда и результативности труда персонала становится одним из важнейших вопросов стратегического развития вуза. Система управления вузом должна быть способна решать задачи мотивирования, одновременно удовлетворять фундаментальные потребности человека в творческом развитии и приобретении нового опыта. При этом особый интерес представляет изучение потребностей в достижении успеха и влия-

ние мотива достижения на поведение человека, а также разработка предложений по усилению мотивации персонала.

Как показывает практика, мотивация персонала и удовлетворение его потребностей напрямую зависят от того насколько вовлечен коллектив вуза в процесс стратегического управления в ходе своей индивидуальной, а также совместной деятельности, что в итоге влияет на результативность работы вуза в целом. При разработке системы стимулирования персонала необходимо учитывать значение мотивации в коллективной деятельности, а также наличие обратной связи для получения информации о достижении поставленных целей, а также о корректирующих действиях, если они необходимы. Учебное заведение при этом получает информацию о степени достижения стратегических и тактических целей по удовлетворению потребностей общества, что является целью системы управления организацией.

Д. Маклелланд утверждает что мотивы, т.е. потребности это «результат научения»[3], исходя из этого, система обучения и повышения квалификации должна занимать важное место в системе стратегического управления образовательной организацией, что должно способствовать развитию мотивации и изменению поведения человека в коллективе. При этом необходимо учитывать, что не существует прямой зависимости усиления мотивации персонала после обучения на результативность деятельности человек и организации в целом. Это связано с сопротивлением персонала к инновациям. Любой инновации всегда сопутствует сопротивление. Внутреннее сопротивление вытекает из субъективизма руководства, консерватизма подчиненных, недостаточности информации и низкой степени коммуникативности между отдельными уровнями и подразделениями образовательного учреждения. Внешнее сопротивление оказывают субъекты микросреды, окружающей организацию. Задачей руководителя является нейтрализация этого сопротивления и поиск путей вовлечения персонала в реализацию стратегических планов. Для этого необходимо:

1. реально оценивать ситуацию в организации;
2. создать эффективную систему коммуникаций (сбора и обработки информации)
3. разработать систему коллективного принятия решений и коллективной ответственности с участием руководителей всех уровней;
4. разработать систему стимулирования персонала к творческой деятельности.

Готовность к изменениям вуз должен демонстрировать и последовательно реализовывать на всех уровнях управления, чтобы обеспечить успех своей стратегии развития в современных условиях развития постиндустриального общества.

Консерватизм системы образования играет положительную роль, если оказывает противодействие необдуманым экспериментам и волюнтаристским указаниям. Возможно, именно это позволит сохранить систему образования в условиях радикальной политики проводимой сегодня Минобрнауки РФ. Но консерватизм может стать фактором торможения развития и даже привести к

более серьёзным последствиям, если рассматривать данную проблему в контексте рыночной экономики.

Создание эффективной системы управления в вузе возможно, если существует ясное видение развития организации, определена миссия, обозначена команда единомышленников, создана эффективная организационная структура, сформирована система обучения и повышения квалификации, позволяющая ликвидировать дефицит организационных компетенций персонала вуза. Для повышения эффективности системы управления многие вузы составляют матрицу компетенций для всех категорий персонала вуза и разрабатывают методики оценки сотрудников по уровню владения компетенциями.

Компетенция- это рациональное сочетание способностей, личностных качеств и мотивации персонала [2]. Компетентность персонала – категория динамичная, развивающаяся и может повышаться за счет постоянного обучения, саморазвития и, конечно, мотивации. В. Врум, автор процессуальной теории мотивации (теории ожидания) рассматривает результативность как функцию от умелой мотивации компетенции. Поэтому для повышения эффективности деятельности организации необходимо развивать компетенции каждого работника и совершенствовать формы мотивации труда. Компетенции можно развивать в процессе обучения как в системе формального, так и неформального образования (на рабочем месте, жизненный опыт и пр.).

Поскольку компетенции реализуются через деятельность, в их оценке необходимо учитывать влияние таких факторов, как характер, поведение, мотивы, ценности, способности, возможности, сложность выполняемой работы, факторы внешней среды.

При оценке компетентности всех групп персонала мы сравниваем:

- способности (уровень образования, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.д.);
- личностные качества (инициативность, коммуникабельность, надежность и т.п.);
- мотивация персонала (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.д.).

Компетентность является основой системы обучения и повышения квалификации, при которой каждый сотрудник может улучшить качество своей работы, что приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной и интересной работе, а также к продвижению по службе.

Выбор критериев оценки результативности зависит от его принадлежности к той или иной категории работника. Как правило, критериев оценки должно быть не более 5-6 [2].

Как пример, рассмотрим модель компетенций для ППС вуза, предложенную А.А. Дульзон и О.М. Васильевой. В ней выделяют три вида компетенций: компетенции, характеризующие человека как личность, субъект деятельности и общения, компетенции, обеспечивающие социальное взаимодействие человека и социальной сферы и компетенции, обеспечивающие деятельность человека. Для дру-

гих групп персонала вуза можно составить свои модели. Представленные компетенции могут расширяться и детализироваться исходя из специфики должностных и функциональных обязанностей. В профессиональных знаниях и навыках очень высока специфика для каждой должности и компетенции в ней практически идентичны выполняемым должностным обязанностям. На каждого работника следует составить лист оценки уровня владения компетенциями, пример которого представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка умений и навыков для успешной работы в избранной сфере профессиональной деятельности

| Компетенции | Оценка уровня владения (0-5) | Комментарий |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------|
| – Профессионально-педагогические компетенции: | | |
| - глубокое знание предмета | | |
| - знание последних мировых достижений по преподаваемой дисциплине | | |
| - владение проектным менеджментом | | |
| - владение основами педагогики | | |
| – Профессионально-личностные компетенции | | |
| - умение владеть аудиторией | | |
| - навыки сочетания требовательности с доброжелательностью | | |
| | | |
| – Владение методологией и методикой создания учебных, учебно-методических и др. материалов. | | |
| – Лекторское мастерство. | | |
| – Умение и навыки организации учебной аудиторной и внеаудиторной групповой и индивидуальной деятельности | | |
| – Навыки и готовность к научной деятельности в своей сфере. | | |
| - готовность участвовать в исследовательских проектах | | |
| - навыки публикаций материалов научной работы | | |

Сопоставление наборов требований к знаниям, умениям, навыкам и способностям с имеющимися компетенциями по всем кадровым группам дает представление о работниках, которые соответствуют требованиям к кадровому потенциалу в соответствии со стратегическими задачами вуза. На основании этих сопоставлений и полученных результатов оценки работников разрабатываются программы развития персонала, а также индивидуальные планы обучения и повышения квалификации сотрудников, а также планы самообразования. Особенностью управления в вузах является многоплановость деятельности сотрудников, которые могут заниматься и образовательной, и научной, и административной деятельностью одновременно. Это создает дополнительные сложности в организации процессов управления в вузе. Невозможность реализации у персонала имеющихся компетенций может привести к негативным последствиям в деятельности персонала. В интеллектуальной сфере возможно снижение способности к самостоятельному мышлению и принятию решений; в нравственной сфере может возникнуть при-

тупление профессионального долга - человек теряет верное представление о нравственном смысле своей деятельности, в результате появляется формальный подход к работе или использование профессиональной деятельности в своих целях, стремление переложить ответственность на других; в эмоциональной сфере возникает развитие ощущения эмоциональной внутренней неуравновешенности, конфликтность; в профессиональной сфере появляется недостаточная компетентность, стремление избежать ответственности; неспособность к решению новых профессиональных задач.

Достижение стратегических целей управления требует модернизации всей системы управления человеческими ресурсами в вузе, применение инновационных методов управления. Необходимо создание такой системы управления, которая учитывала бы особенности различных категорий персонала. На творческих работников следует влиять косвенно, заменяя традиционное администрирование реализацией стилей руководства, предполагающих соучастие, признание личных заслуг конкретных сотрудников, гласность результатов деятельности, предоставление информации для самооценки.

ВЫВОДЫ

Оптимальным для вузов является сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при базовом характере мотивационной политики. Такая система может реализовываться организациями, в которых уже сформирована корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации. Корпоративная культура, включающая в себя механизмы управления мотивацией персонала, куда более прочное основание, чем материальное стимулирование. Формирование корпоративной культуры должно стать неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления и постоянно находиться в поле зрения высшего руководства вуза.

Таким образом, для эффективной деятельности образовательного учреждения требуется разработка такой системы управления, которая способствовала бы реализации стратегической цели и задач вуза. Основу системы управления вуза в настоящее время составляют возрастающая роль личности сотрудников, знание их мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед вузами. Процесс управления человеческим капиталом будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Владимиров, А.И. О кадровой политике в вузе/ А.И.Владимиров // Выпуск 9.-2011.- С.4
2. Корнюшин, В.Ю. Основы управления персоналом/ В.Ю. Корнюшин - М.:МИЭМП, 2010.- С.241
3. Макклелланд, Д. Мотивация человека/ Д. Макклелланд - СПб.: Питер, 2007. - С.661

4. Уварова, Т.Г. Проблемы развития человеческого потенциала вуза в системе менеджмента/ Т.Г. Уварова // Современные наукоемкие технологии. – 2008. – № 1 – С. 58-60