

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломная работа студентки

***очной* формы обучения
направления подготовки 38.03.03 управление персоналом
4 курса группы 05001242
Ночувалкиной Татьяны Викторовны**

Научный руководитель
Начальник управления по
развитию персонала,
к. соц. н., доцент кафедры
управления персоналом
Реутов Н.Н.

Рецензент
начальник отдела кадровой
работы НИУ «БелГУ»
Калюжа И.И.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОСПОСБНОСТИ.....	8
1.1 Понятие, теории и модели мотивации.....	8
1.2 Роль мотивации и мотивационного процесса в управлении персоналом.....	14
1.3 Мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности ВУЗа.....	21
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОСПОСБНОСТИ В НИУ «БелГУ»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика НИУ «БелГУ»	26
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в НИУ «БелГУ»	42
2.3 Анализ актуального состояния развития мотивации персонала как фактора конкурентоспособности НИУ «БелГУ»	55
ГЛАВА 3.РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОСПОСБНОСТИ В НИУ «БЕЛГУ».....	68
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы развития мотивации как фактора повышения конкурентоспособности в НИУ «БелГУ».....	68
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы развития мотивации как фактора повышения конкурентоспособности в НИУ «БелГУ».....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы исследования определяется возрастающей значимостью эффективного использования человеческих ресурсов организации. Но данный вопрос затрагивает не только количественные и качественные характеристики персонала, но и производственный процесс, мотивацию труда персонала и конкурентоспособность организации в целом.

В современных условиях конкурентоспособность страны является показателем состояния и перспектив развития хозяйственной системы, определяет характер ее участия в международном разделении труда, выступает гарантом экономической безопасности. С экономической точки зрения - это способность страны в условиях свободной конкуренции производить товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние населения.

За последнее время результаты деятельности многих организаций и накопленный опыт их работы с персоналом показывают, что обеспечение высокого качества кадрового потенциала, его мотивации является решающим фактором использования человеческого ресурса для конкурентоспособности предприятия. Человеческие ресурсы являются постоянным резервом для эффективной деятельности любой организации, необходимо учитывать заинтересованность персонала в достижении поставленных задач и создавать условия, при которых деятельность работника будет сосредоточена в нужном для организации направлении. Привлечь и удержать высокопрофессиональных специалистов, выяснить мотивационную деятельность сотрудников — значит получить мощный инструмент воздействия на них.

Опираясь на современные тенденции в системе управления персоналом, изучая потребности людей, их мотивацию, организация может разработать

систему стимулирования труда для всего коллектива, и тем самым создать рычаги для управления персоналом.

Этим объясняется актуальность темы исследования дипломной работы: развитие мотивации как фактор повышения конкурентоспособности организации.

Степень научной разработанности проблемы исследования: А. Маслоу, Д. Мак Клеланд, Ф. Герцберг,

Объектом дипломного исследования выступил Белгородский государственный национальный исследовательский университет (НИУ «БелГУ»).

Предмет исследования – развитие мотивации как фактор повышения конкурентоспособности в НИУ «БелГУ»

Цель дипломной работы – разработать предложения по совершенствованию системы развития мотивации как фактора повышения конкурентоспособности в организации.

В соответствии с целью в работе были поставлены и решены следующие задачи, предопределившие структуру работы:

- 1) Рассмотреть понятие, теории, модели и роли мотивации.
- 2) Исследовать организационно-экономические характеристики НИУ «БелГУ».
- 3) Проанализировать мотивацию персонала, как фактора повышения конкурентоспособности в НИУ «БелГУ».
- 4) Разработать рекомендаций по совершенствованию системы развития мотивации с целью повышения конкурентоспособности организации НИУ «БелГУ».

Практическая значимость дипломной работы заключается в создании определенного комплекса мер, направленных на усовершенствовании мотивации персонала и использовании новых методов стимулирования, на основе анализа существующего состояния мотивации труда в НИУ «БелГУ».

При выполнении дипломной работы были использованы учебные, методические материалы, а также материалы публикаций периодических изданий и электронных ресурсов. Проблемами формирования системы стимулирования и мотивации посвящено значительное количество научных работ таких авторов, как: К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Гэлбрэйт, Л. Лоулер, Д. МакКлеланд, А. Маслоу, К. Менар, Б. Моснер, Э. Мэйо, Л. Портер, Л. Стаут, и др. Среди отечественных ученых, занимающихся проблемами стимулирования и мотивации, следует выделить: С. Агапцова, А. Алабугина, Н. Беляцкого, А. Грязнову, В. Долгодушева, Е. Иванову, В. Козырева, А. Люкшинова и др.

Методы исследования, используемые в дипломной работе:

- 1) метод срезов;
- 2) эмпирические методы :анкетирование;
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный (генетический),
- 5) метод сравнения.

Практическая часть работы выполнена на материалах НИУ «БелГУ». Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Первая глава является теоретической и определяет основные теоретические аспекты мотивации как фактор повышения конкурентоспособности организации. Вторая и третья глава выполнены с использованием практических материалов. Во второй главе рассмотрено состояние мотивации на НИУ «БелГУ», в настоящее время, в частности дана организационно-экономическая характеристика организации, проанализирована его система управления персоналом, а также система мотивации как фактор конкурентоспособности организации. В третьей главе освещены основные рекомендации по совершенствованию системы развития мотивации с целью повышения

конкурентоспособности НИУ «БелГУ», а также их социально-экономическая эффективность.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОСПОСБНОСТИ

1.1 Понятие, теории и модели мотивации

В современном обществе жизнь человек развивается в течении всей жизни, двигается вперед, достигает новые цели, таким образом, можно сказать, что жизнь – это процесс постоянного преодоления новых границ, достижения лучших результатов, саморазвития и личностного роста. В данном процессе основополагающую роль играет вопрос осмысления всех действий и поступков, которых совершает человек. Что оказывает влияние на деятельность человека и его поведение? Для чего он вообще делает что-то? Что его побуждает, мотивирует? Ведь у любого действия и бездействия всегда есть мотив.

Мотивом называют идеальный или материальный предмет достижение которого является смыслом деятельности. Человеку он видится в форме специфических переживаний, которые характеризуются положительными эмоциями, в следствии достижения этого предмета или же отрицательными, которые связаны с неудовлетворением данной проблемы. Мотив осознается путем проделывания серьезной внутренней работы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются пониманию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Мотивация – это психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, его активностью, устойчивостью, задающей его направленность и организацию[4, с.99].

В настоящее время мотивация трудовой деятельности является одним из основополагающих факторов достижения успеха организации на рынке труда. Грамотный специалист по управлению персоналом всегда учитывает основные

потребности работников, что в свою очередь позволяет увеличить производительность труда организации в целом.

Мотивация рассматривается как внутренняя и внешняя.

Внутренняя - это мотивация, с помощью которой сотрудник делает то, что приносит ему удовольствие, когда сама возможность решения задачи является вознаграждением[14, с.78].

Внешняя мотивация может быть охарактеризована тремя составляющими:

1) Административная (выполнение работ принудительно, по команде, с соответствующими санкциями за несоблюдением учрежденных норм).

2) Экономическая (осуществляется за счет экономических стимулов: заработная плата, бонусы, премии и т.д).

3) Статусная (основана на изменении положения сотрудника по иерархической лестнице в организации).

Сила внешней мотивации зачастую недооценивается. Выполнение большинства задач становятся более-менее приемлемыми, когда человек решая их, предвидит результат.[14, с.81].

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов сотрудников и создания стимулов для их побуждения к результативному труду. В связи с этим, синонимичные термину мотивация используются также термины мотивирование и потребности.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям путём пробуждения в нём определённых мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько осуществляется процесс мотивирования[11, с.280].

Мотивация оказывает значительное влияние на выполнение человеком своей работы, однако, между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Это обусловлено тем, что на результаты труда

оказывает влияние множество других факторов, таких, как квалификация и способности работника, правильное понимание выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, и т.п. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом [17, с.134-135,138].

Современные концепции мотивации делятся на содержательные и процессуальные теории.

Первые анализируют базовые потребности человека, которые принуждают людей действовать определенным образом. Среди авторов содержательных теорий мотивации следует назвать А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга.

Вторые решают вопрос, как возникает тот или иной тип поведения, что им управляет, помогает (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера).

Теория А. Маслоу включает в себя следующие центральные идеи и предпосылки (рис. 1.1):

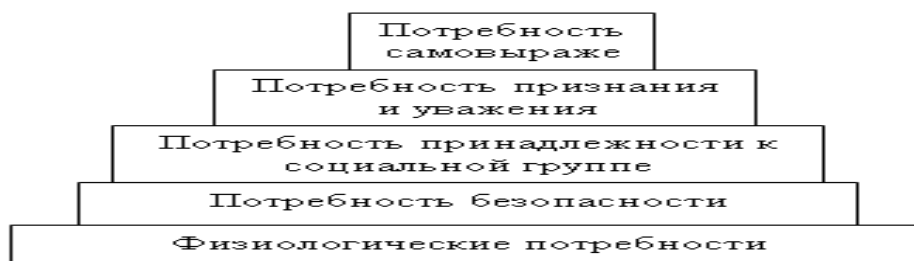


Рис. 1.1. Пирамида потребностей Маслоу

В соответствии с данной теорией существует пять групп потребностей.

Физиологические потребности. Люди, работающие в основном из-за нужды удовлетворения потребностей этой группы, слабо интересуются содержанием работы, они сосредоточивают свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.д.[9, с.70].

Потребности безопасности. Потребности данной группы связаны с тяготением и желанием людей находиться в неизменном и безопасном состоянии. Человек, который находится под воздействием этих потребностей, важны гарантии работы, медицинское страхование, пенсионное обеспечение и т.д.[9, с.12].

Потребности принадлежать к социальной группе. Для человека, которого данная потребность является главной, смотрит на свою работу как на способ принадлежать к коллективу и как на возможность установить неплохие, дружеские отношения со своими коллегами [10, с.85–91].

Потребности признания и уважения. Люди, которые испытывают сильное влияние предоставленной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач [21, с.18].

Потребности самовыражения. Человека испытывает данные потребности в творчестве в широком смысле этого слова. Такие люди открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы[9, с.49].

Теория А. Маслоу оказала большое воздействие на развитие менеджмента, однако есть моменты, с которыми можно не согласиться: в условиях реальной жизни порой нарушается учрежденный порядок перехода от одной группы потребностей к другой. В связи со своими принципами и убеждениями, человек, может пожертвовать первичными потребностями для удовлетворения вторичных. Для отдельных людей очень важна власть, для кого-то общее признание, восхищение других, для кого-то это совсем не важно, человек, который был безработным долгое время, будет ценить фактор стабильности. Поэтому нужно учитывать персональные особенности личности, а теорию А. Маслоу применять не как догму, но совмещать ее со знаниями других теорий мотивации.

Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда.

Дэвид Мак Клеелланд выделял основные потребности персона:

Потребность достижения. Эта потребность означает, что работники стремятся в своей работе к способам выполнения этой работы, которые являются более эффективными, чем были у них раньше. То есть, у работников есть потребность выполнять свою работу проще и быстрее, чем они это делают сейчас или делали раньше.

Потребность соучастия или по-другому, потребность в дружеских отношениях с окружающими. Сотрудникам важно мнение других о себе, важен их статус. Таких работников опытные руководители отправляют на задачи, связанные со сферой услуг, с общением с клиентами.

Потребность власти выражается в том, что люди, которые хотят контролировать других работников, хотят больше ответственности, хотят руководить другими.

Мак Клеелланд считал, что указанные три типа потребностей, а точнее их комбинация определяет мотивацию любого работника. Зная потребности работника, можно выстраивать под него систему мотивации, а также понимать на какие задачи его лучше назначать [12, с.204–206].

Теория двух факторов Ф. Герцберга часто представляют в виде двух групп факторов.

Таблица 1

Две группы мотивации по Ф. Герцбергу

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Условия работы	Успех
Зарботная плата	Продвижение по службе
Политика администрации	Признание заслуг
Межличностные отношения	Высокая ответственность
Организация труда	Возможность творческого и делового роста

С точки зрения Ф. Герцберга гигиенические факторы не мотивируют персонал на улучшение результатов, на достижение прорывов в работе. Гигиенические факторы влияют лишь удовлетворенность сотрудников своей работой. Если работник неудовлетворен гигиеническими факторами, то ему не

хочется с утра вставать и идти на работу, а если удовлетворен, то он спокойно идет и работает. Но это не является для него мотивацией работать лучше. Другими словами, наличие положительных гигиенических факторов влияет на то, чтобы сотрудники не искали другую работу, а продолжали работать в этой организации.

Согласно теории Ф. Герцберга наличие факторов здоровья не будет мотивировать работников, оно только предотвратит чувство появления неудовлетворенности.

Интересным является факт, что заработную плату Ф. Герцберг не считает мотивирующим фактором. Это дискуссионный вопрос. Ведь в случае, если человек работает, чтобы выжить, собственно оплата труда является важнейшим мотиватором. А если зарплата уже давно превзошла тот показатель, который человек считает достаточным для себя, тогда ее увеличение не так важно, и может совсем не играть мотивирующей роли. Вследствие этого нужно помнить, что:

- воспринимать деньги, как мотиватор необходимо вовремя (именно тогда, когда стимул к работе проявляется именно в стремлении получить деньги);
- деньги только индикатор социального положения человека, а не его конечная цель;
- множество людей интересуется денежное вознаграждение только в сравнении с таким же, полученным другим человеком;
- большинство потребностей не могут удовлетворяться при помощи денег.

Для эффективного использования данной теории нужно с помощью опроса работников составить список гигиенических и мотивирующих факторов. Здесь нельзя применять шаблон, так как люди неодинаково реагируют на различные факторы. Один и тот же фактор для одного работника может быть мотивирующим, а для другого гигиеническим. А поскольку у людей разные потребности, то и мотивировать их будут разные факторы.

Ф. Герцберг полагал, что есть сильная зависимость между удовлетворением от работы и производительностью труда, но это не всегда так. Совсем не обязательно, что человек, любящий свою работу, будет стремиться к лучшим результатам.

При рассмотрении содержательных теорий мотивации, мы видим, что ни в чем-то похожи, а в чем-то различаются друг от друга. Авторы рассуждали, что все потребности человека делятся на первичные и вторичные, но к единому мнению о порядке их удовлетворения не пришли. А. Маслоу полагал, что потребности в созданной им иерархии, должны удовлетворяться по очереди, а Д. МакКлеланд считал, что людям свойственны потребности власти, успеха и причастности. Они определяются чертами характера человека и движут им всегда, а не в определенной ситуации. Ф. Герцберг, полагал, что гигиенические факторы, соответствующие физиологическим потребностям по А. Маслоу, не являются мотивирующими. Обеспечение этих потребностей только устранил чувство неудовлетворенности трудовой деятельности, но и не обеспечит удовлетворения. Для того, чтобы человек был доволен своей работой, нужно обеспечить удовлетворение потребностей, которые входят в группу мотивирующих факторов.

Вывод: В настоящее время мотивация трудовой деятельности является одним из основополагающих факторов достижения успеха организации на рынке труда.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих сотрудников к эффективной качественной работе и заинтересованности результатами своего труда.

Изучением мотивации и моделями мотивации занимались множество ученых, которые так и не пришли к единому мнению, о том, что для человека важнее в первую очередь. То есть порядок уровней иерархии не является непоколебимым. У множества людей потребность в самоутверждении может быть проявлена значительно ярче, чем потребность в любви и привязанности, а у

творческой личности стремление к творчеству часто возникает даже тогда, когда более насущные потребности не получают удовлетворения. Некоторые люди могут недооценивать важность для себя насущных потребностей, обычно те, кому не приходится сталкиваться с их истинной неудовлетворенностью.

Задача руководства состоит в том, чтобы найти персональный подход к каждому сотруднику, разбудить спящую внутри него движущую силу и устремить ее на пользу организации. Разнообразная система ценностей предполагает всевозможные подходы к стимулированию людей, и это тоже необходимо учитывать. Для одного работника важен его статус, для другого хочется чувствовать себя нужным, кому-то нужны широкие полномочия, а кому-то важнее всего экономическая безопасность его семьи в долгосрочной перспективе. В любом из данных случаев мотивация должна быть ориентирована на то, что важно для самого человека. Так же нужно помнить о том, что сотрудник воспринимает себя, свое благосостояние, удовлетворенность работой и т.д. не только сам по себе, но и в сопоставлении с окружающими, в основном с теми, кто работает рядом с ним. Следовательно, нужно не забывать об индивидуальности каждого сотрудника, сформировать в организации единую систему поощрения и наказания.

1. 2 Роль мотивации и мотивационного процесса в управлении персоналом

В самом общем виде мотивация персонала к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих сотрудников к реализации определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно, или же неосознанно делать некоторые поступки. Кроме того, надлежит принять во внимание, что абсолютно разные люди могут совершенно

по-разному реагировать на одинаковые взаимодействия со стороны одинаковых сил. Помимо этого, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут оказывать влияние на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. Принимая это во внимание, можно попробовать дать более детальное определение мотивации.

Помимо этого, можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают непонятным процесс практического развёртывания мотивации. Немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Можно полагать, додумываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их "вычлениить" нельзя. Нужны долговременные и тщательные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе человека. [4, с.141-142]

Другим значимым фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Тем не менее, сами потребности находятся между собой в непростом взаимодействии, часто противореча друг другу либо же, напротив, увеличивая действия некоторых потребностей. При этом составляющие данного взаимодействия могут изменяться во времени, меняя направление и характер действия мотивов. Вследствие этого даже при самом полном знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия, могут зародиться непредвиденные изменения в поведении и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Ещё одним фактором, делающим мотивационный процесс любого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей. Различная степень воздействия равных мотивов на разных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей тяготение к достижению

результата может быть очень большим, у других же оно может быть относительно малым. В данном случае этот мотив будет различно действовать на поведение людей. Вероятна и другая ситуация: два человека имеют в равной мере сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив преобладает над всеми, и он будет достигать результата всякими способами. У второго же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в общих действиях. В данном случае этот человек будет вести себя по-иному.

Существенным инструментом мотивации является стимулирование.

Стимулирование - это процесс внешнего побуждения сотрудника к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Стимулирование осуществляется руководством организации, предполагает создание системы, при которой активная трудовая деятельность, дающая определенные, заблаговременно зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения важных и социально обусловленных потребностей сотрудника.

Существует следующая классификация видов стимулирования:

1) Материальное стимулирование бывает:

- Денежное (заработная плата, премии, надбавки, доплаты, компенсации и т.д).
- Неденежное (дополнительные условия труда, социальные, индивидуальные и т.д).[21, с.56]

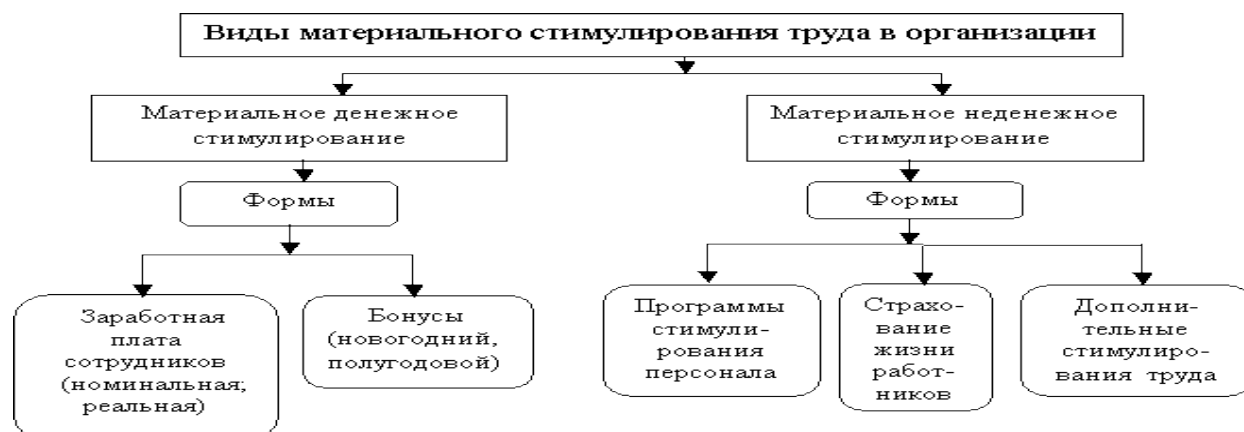


Рис. 1.2 Схема видов материального стимулирования персонала

2) Нематериальное стимулирование бывает:

- Социальное (повышение качества трудовой деятельности, управление карьерой).
- Моральное (организация корпоративных мероприятий, информирование персонала, официальное признание заслуг сотрудника, регулирование взаимоотношений в коллективе).
- Творческое (вовлечение работников в процесс управления).
- Стимулирование свободным временем (установление гибких режимов рабочего времени, представление дополнительного времени отдыха).[17, с.15]



Рис. 1.3 Схема методов нематериального стимулирования персонала.

Рассмотрим каждый из видов стимулирования более подробно.

Заработная плата является вознаграждением за труд в зависимости от квалификации сотрудника, сложности, количества, качества и условий выполняемой трудовой деятельности.

Премии необходимы для стимулирования качественного выполнения и перевыполнения поставленных задач. В ВУЗе реализация этой задачи

реализовывается посредством рейтинговой системы, когда в заполняемом перед началом нового семестра перечне показателей оценивается их выполнение их в предшествующем семестре. В целом через премирование выражается экономическая взаимосвязь между повышением результативности и увеличением заработной платы. Премии могут носить разовый и систематический характер. Поощрительные премии могут не зависеть от результатов работы (выплачиваются к праздникам).

Надбавки применяют для стимулирования ответственного отношения к трудовой деятельности, увеличения эффективности учебных, вспомогательных процессов.

Стимулирующие доплаты дают толчок к повышению квалификации. При присутствии у сотрудника достаточных познаний и навыков для выполнения работы более высокой квалификации, чем требует занимаемая должность, работодатель может возлагать ему эту работу с надлежащей доплатой.

Компенсации в университете применяют к сотрудникам лабораторий, лифтерам и охранникам.

Дополняющие условия труда подразумевают предоставление работнику средств, необходимых на рабочем месте, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места.

Социальные ориентированы на высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени.

Имиджевое неденежное материальное стимулирование ориентировано на повышение статуса работника внутри организации.

Индивидуальное стимулирование применяется для привлечения или удержания ценных работников.

Под повышением качества трудовой жизни понимается улучшение организации труда, расширение содержательности труда, улучшение оборудования рабочих мест.

Управление карьерой – это оценка результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств работников. процесс сравнения потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Систематическое информирование сотрудников осуществляется благодаря расширенным совещаниям, собраниям трудового коллектива, идеологической работы и т.д.

Организация корпоративных мероприятий мастер-классы.

Официальное признание заслуг выражается представлением на доску почета, награждением грамотами, предоставления к государственным, общественным и профессиональным наградам.

Регулирование взаимоотношений в коллективе подразумевает комплектование коллектива с учетом фактора психологической совместимости и т.д.

Вовлечение работников в процесс управления: поощрение групп сотрудников по решению проблем организации, предоставление свободы распоряжаться ресурсами.

Предоставление дополнительного времени отдыха, например, присоединение дополнительных дней к отпуску.

Установление гибких режимов рабочего времени: регулирование общей продолжительности рабочего дня, недели.

Одним из важных элементов кадровой стратегии является мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности с целью получения определенных благ через трудовую деятельность.

Используются следующие мотивационные методы:

1. Использование денег для вознаграждения и стимула.
2. Наложение взысканий.

3. Развитие сопричастности.
4. Мотивирование через саму работу.
5. Вознаграждение и признание достижений.
6. Упражнение в руководстве.
7. Поощрение и вознаграждение групповой работы.
8. Обучение и развитие сотрудников.
9. Ограничение, лимитирование отрицательных факторов.

Деньги в качестве зарплаты или других форм вознаграждения - очевидная форма награды. Например, в иерархии Маслоу деньги удовлетворяют основные потребности выживания и безопасности, они могут удовлетворять и потребность в самоуважении, в престиже и статусе, а также желания вещемании и алчности.

Единственным исключением выступают немногочисленные ситуации, когда внутренняя привязанность к работе превалирует над финансовыми соображениями. Деньги могут вызывать положительную мотивацию при определенных условиях. Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует:

- 1) платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов;
- 2) давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для организации на основах справедливости;
- 3) связать плату с качеством исполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- 4) работник уверен, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой.

Каждая благодарность, награда, денежная премия и тому подобное действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения.

Вывод: Мотивация не есть только вопрос раздачи наград. Людям требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Метод взысканий, если они наложены справедливо и не являлись неожиданностью для сотрудника, мотивирует его к улучшению своей работы.

1.3 Мотивация персонала как фактор повышения конкурентоспособности ВУЗа

Мотивация труда в организации играет колоссальную роль в адаптации людей к рыночной экономике, определяет уровень выживания и эффективности работы организации. Тем не менее, руководство организации в настоящее время мало владеет и применяет мотивационный механизм. Ведь от того, как организация представляет направления усиления мотивации, улучшение процесса стимулирования в деле достижения наилучших результатов в деятельность организации будет зависеть и эффективность работы сотрудника в организации. В своей деятельности руководство организации должно рассматривать мотивацию как силу, побуждающую к действию. Перед организацией стоит задача сформировать такую систему мотивации труда персонала, которая будет побуждать поступать их обусловленным образом.

Мотивация сотрудников занимает одно из основных мест в управлении персоналом, потому что она выступает прямой причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации является центральной задачей руководства персоналом. В наше время для результативной деятельности организации нужны ответственные и предприимчивые работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Для

этого руководителям нужно не только стимулировать работника, но и признавать его как личность.

В условиях развития рынка конкурентоспособность ВУЗа – это не просто экономический термин, это философия работы образовательного учреждения, за которой выстраивается всё многообразие стратегических и тактических приемов функционирования и развития. [33, с.68].

Единственный терминологический подход к определению сущности «конкурентоспособность ВУЗа» отсутствует, поэтому очень сложно разработать эффективные методические подходы к оценке, анализу и регулированию деятельности ВУЗа в рыночной образовательной среде.

Р.А. Фатхутдинов в своем определении «конкурентоспособность ВУЗа» делает упор на способность ВУЗа подготавливать высококвалифицированных специалистов, которые выдерживают конкуренцию на рынке труда, а также развитие ВУЗа во всех сферах своей деятельности. Он определяет конкурентоспособность вуза как его, способность[28, с.41].

Н.И. Пашенко также определяет конкурентоспособность ВУЗа как «его настоящие и потенциальные возможности по оказанию соответствующего уровня образовательных услуг, которые удовлетворяют потребности общества при подготовке высококвалифицированных специалистов, а также потребности по разработке, созданию и реализации научно-методической и научно-технической продукции, как в настоящее время, так и в будущем» [28, с.77].

Стоит заметить, что И.В. Гайдамакина в своей работе выделяет три уровня конкуренции ВУЗов:

- конкуренция среди ВУЗов области;
- конкуренция местных ВУЗов с ВУЗами соседних регионов и областей;
- региональные ВУЗы ведут борьбу за потенциальных абитуриентов со столичными ВУЗами[28, с.80].

Наиболее большую степень интенсивности в сфере образовательных услуг имеет конкуренция региональных ВУЗов между собой. Каждое из учреждений ведет независимую рыночную политику, но все они зависят друг от друга и вынуждены подстраиваться под конкурентов. Потому что региональный ВУЗ – это многопрофильное учреждение по оказанию образовательных услуг, то в рамках определенного региона отдельно взятый ВУЗ может оказаться лишь одним, который оказывает какую-либо образовательную услугу. С другой стороны, сразу несколько ВУЗов могут предоставлять образовательные услуги по одинаковым специальностям. Следовательно, ВУЗы могут одновременно обладать 100%-й долей рынка образовательных услуг по каким-то одинаковым специальностям и небольшой долей рынка в целом, если брать во внимание весь рынок образовательных услуг [28, с.93].

Главный объект воздействия всех ресурсов ВУЗа - это студенты. На них сориентирована значительная часть ресурсных потоков.

Свой набор оценочных параметров формирует и предприятие, которое привлекает студентов на работу после окончания ВУЗа. Здесь оценивается возможность человека исполнять конкретные обязанности, способность овладевать новым оборудованием, стремление самосовершенствоваться и улучшать эффективность предприятия. У конкретного предприятия запросы к выпускнику будут сильно различаться от требований ВУЗа. Это объективная ситуация. Иногда случаются, что предприятие очень положительно оценивает общую подготовку выпускника ВУЗа и вместе с тем сразу организует ему дополнительное обучение (до 1 года) по конкретной области познаний и навыков.

Число показателей, использующих для оценки конкурентоспособности образовательных услуг ВУЗа, достаточно много. Учитывая существующие подходы российских и зарубежных ученых к оценке конкурентоспособности, выделим общую совокупность показателей деятельности ВУЗа и его структурных подразделений:

1) Показатели экономичности. Они показывают соотношение достигаемых результатов и затрачиваемых ресурсов;

2) Показатели качества обучения. Отражают степень соответствия образовательной услуги требованиями работодателей, государственным стандартам и ожиданиям потребителей;

3) Показатели условий обучения. Данные показатели охарактеризуют уровень соответствия принятых условий учебы и труда требованиям санитарии, экологии и безопасности, а также обеспеченность современным учебным оборудованием, доступностью и качеством учебной и научной литературы;

4) Показатели результативности. Эти показатели дают оценку востребованности выпускников ВУЗа по конкретной специальности на рынке труда;

5) Показатели потенциала образовательного учреждения. Они обличают возможности ВУЗа в учебно-методической, научно-педагогической, хозяйственно-экономической деятельности;

6) Показатели адаптивности образовательного учреждения. Данные показатели отображают оперативность реагирования на меняющиеся потребности общества.

Вывод: мотивация работников занимает одно из важнейших мест в управлении персоналом, потому что она выступает прямой причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации является основной задачей руководства персоналом. Для того, чтобы организация была конкурентоспособной на рынке услуг нужно, чтобы она отвечала высоким показателям деятельности.

Вывод по главе: таким образом, в первой главе нами были рассмотрены определения понятий мотивация, мотивирование, стимулирование, рассмотрены виды, методы стимулирования трудовой деятельности, изучены существующие теории А. Маслоу, Мак Клееланда и Ф. Герцберга, раскрыли, что понимается под

конкурентоспособностью ВУЗа, какие существуют критерии конкурентоспособности ВУЗа. Выяснили, что мотивирование персонала является не таким легким процессом, как может показаться на первый взгляд. Чтобы правильно мотивировать работника нужно проделать трудоемкую работу, направленную на выявления существующих недостатков в системе мотивации, найти индивидуальный подход к каждому сотруднику, проанализировать все проблемы, связанные с мотивацией работников и создать ряд поправок, которые улучшат общее состояние работы организации и каждого работника в целом.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ В НИУ «БЕЛГУ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика НИУ «БелГУ»

НИУ «БелГУ» - это один из 44-х ведущих вузов России, являющийся крупнейшим научно-образовательным комплексом и одним из культурных центров Белгородской области.

Полное официальное наименование учреждения: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».

Сокращенное наименование учреждения ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», НИУ «БелГУ»

Юридический адрес: Россия, 308015, Белгородская область, г. Белгород, ул. Победы, д. 85.

Телефон (факс), адрес электронной почты: (4722) 30-12-11; факс: (4722) 30-10-12, (4722) 30-12-13; info@bsu.edu.ru

Учредитель Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя университета осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации.

Университет является юридическим лицом с момента его государственной регистрации. Университет может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Университет вправе открывать счета в кредитных организациях и лицевые счета в территориальных органах Федерального казначейства, открытие и ведение которых осуществляется в порядке, установленном Федеральным казначейством.

Предметом деятельности Университета являются:

1) подготовка кадров по образовательным программам высшего образования и образовательным программам среднего профессионального образования в соответствии с потребностями общества и государства, удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии;

2) создание условий для подготовки научными и педагогическими работниками диссертаций на соискание ученой степени доктора наук в докторантуре Университета и подготовки диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук лицами, прикрепленными к Университету;

3) реализация основных общеобразовательных программ, основных программ профессионального обучения, дополнительных профессиональных программ, дополнительных общеобразовательных программ;

4) проведение научных исследований, экспериментальных разработок, экспертных, аналитических работ, а также распространение современных научных знаний в российском обществе, в том числе в профессиональных сообществах;

5) производство наукоемкой научно-технической продукции;

6) распространение знаний среди специалистов и широких групп населения, повышение их образовательного и культурного уровня;

7) научно-методическое и кадровое обеспечение развития науки и образования в Российской Федерации, обеспечение конкурентоспособности Университета по отношению к ведущим зарубежным образовательным и исследовательским центрам;

8) содействие интеграции науки и образования в международное научно-исследовательское и образовательное пространство;

9) распространение зарубежного и (или) накопленного в Университете научного и образовательного опыта путем издания научных монографий,

учебников, учебных пособий, препринтов, периодических изданий и другой издательской продукции на русском и иностранных языках;

10) содействие распространению инновационных практик;

11) продвижение образовательных и исследовательских программ в международное образовательное и научное пространство;

12) управление правами на результаты интеллектуальной деятельности, в том числе полученные в рамках выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, включая использование таких результатов и получение доходов от распоряжения правами;

13) военная подготовка студентов Университета в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Белгородский государственный национальный исследовательский университет призван решать исследовательские задачи международного и общенационального масштаба, а также на основе синтеза образовательной, научной, социальной и культурной функций университета готовить профессионалов, которые будут обеспечивать конкурентоспособность России и Белгородской области в глобальном социально-экономическом пространстве, сохранять и развивать духовно-нравственное наследие своей большой и малой Родины.

Политика НИУ «БелГУ» предполагает реализацию стратегической цели, вытекающих из нее взаимосвязанных корпоративных целей.

Стратегическая цель – формирование на своей базе научно-образовательного центра мирового уровня, вносящего существенный вклад в поддержание научно-технического паритета Российской Федерации с ведущими странами мира в области материаловедения, живых систем и новейших информационно-телекоммуникационных технологий, успешно решающего кадровые и исследовательские задачи общенациональных инновационных проектов и способного благодаря значительным результатам в образовательной,

научно-исследовательской и инновационной деятельности войти к 2020 году в топ-листы наиболее влиятельных международных университетских рейтингов.

Филиалы (обособленные подразделения без образования):

1) Алексеевский филиал НИУ «БелГУ»: 309850, Россия, Белгородская обл., г. Алексеевка, ул. Карла Маркса, д. 65.

2) Старооскольский филиал НИУ «БелГУ»: 309502, Россия, Белгородская обл., г. Старый Оскол, микрорайон Солнечный, д. 18. 2 юридического лица)

НИУ «БелГУ» имеет в распоряжении уникальную базу для проведения научных исследований в различных областях. На территории вуза успешно работают более 60-ти научных центров и лабораторий. Все они оснащены новейшим оборудованием, и вы можете с первого курса заниматься научными исследованиями под руководством ведущих учёных университета, среди которых 11 академиков и членов-корреспондентов РАН, более 1200 докторов и кандидатов наук.

Исчерпывающий перечень основных видов деятельности согласно п. 8.12. Устава университета основными видами деятельности являются:

1) реализация образовательных программ начального, среднего, высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования;

2) осуществление подготовки, профессиональной переподготовки и (или) повышения квалификации работников высшей квалификации, научных и научно-педагогических работников;

3) выполнение фундаментальных и прикладных научных исследований;

4) организация проведения общественно-значимых мероприятий в сфере образования и науки.

Основными видами деятельности Университета, в том числе осуществляемыми в рамках выполнения государственного задания на оказание государственных образовательных услуг, формируемого Министерством образования и науки Российской Федерации, являются:

1) образовательная деятельность по образовательным программам высшего образования, среднего профессионального образования, основным общеобразовательным программам, основным программам профессионального обучения, дополнительным профессиональным программам, дополнительным общеобразовательным программам;

2) научная деятельность;

3) организация проведения общественно значимых мероприятий в сфере образования и науки.

Университет вправе осуществлять приносящую доход деятельность, предусмотренную настоящим уставом, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых он создан и если это соответствует таким целям, в соответствии с законодательством Российской Федерации на основе государственных контрактов и договоров, заключаемых с юридическими и физическими лицами на возмездной основе, а именно:

1) оказание платных образовательных услуг в соответствии с законодательством Российской Федерации;

2) выполнение научно-исследовательских работ сверх государственного задания;

3) выполнение учебно-методических и научно-методических работ по направлениям подготовки (специальностям), по которым осуществляется обучение в Университете;

4) выполнение научных исследований и экспериментальных разработок, разработка технологий, а также опытное производство с учетом профиля подготовки кадров;

5) создание и управление правами на результаты интеллектуальной деятельности;

б) выполнение аналитических работ, патентных исследований, разработка и внедрение результатов интеллектуальной деятельности, а также лицензирование и отчуждение прав на них;

7) в случаях и порядке, предусмотренном федеральными законами, внесение либо передача иным образом в уставный капитал хозяйственных обществ или складочный капитал хозяйственных партнерств в качестве их учредителя (участника): денежных средств и иного имущества, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за Университетом собственником или приобретенного Университетом за счет денежных средств, выделенных ему собственником на приобретение такого имущества, а также недвижимого имущества.

Объем финансового обеспечения задания учредителя (тыс. руб.). 2013 год - согласно Дополнения № 1 от 19.12.2012 года к Соглашению № 1 от 18.01.2012 г. между Минобрнауки РФ и НИУ «БелГУ» о порядке и условиях предоставления субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) – 680 246,4;

2013 год – 740 033,1; 2014 год – 1 045 858,3 .

Объем финансового обеспечения развития учреждения в рамках программ, утвержденных в установленном порядке (тыс. руб.) 2012 год - согласно сведений об операциях целевыми субсидиями, предоставленными учреждению на 2012 год, формы №3 к отчету о выполнении программы развития «НИУ»

в 2013 году - 814 258,1; 2014 год – 500 401,9; 2015 год – 609 891,7 .

Среднегодовая численность работников учреждения (чел.):

2013 год – 3 836; 2014 год – 3 722; 2015 год – 3 408.

Средняя заработная плата работников учреждения (тыс. руб.)

2013 год – 24,3; 2014 год – 24,4; 2015 год – 27,3.

На сегодняшний день НИУ «БелГУ» входит в число 200 лучших университетов БРИКС: позиция 151-200 в рейтинге британской компании QS

Quacquarelli Symonds (QS UniversityRankings: BRICS-2015), в ТОП-150 лучших вузов развивающейся Европы и Центральной Азии на позиции 141-150 также по версии компании QS (QS University Rankings: Emerging Europe and Central Asia - 2015) и в число 2000 лучших университетов мира в вебометрическом рейтинге испанской компании Cybermetrics (Webometrics Ranking of World Universities): 1757 позиция среди 15000 международных участников и 18 позиция среди 1531 российских вузов и научных организаций. В 2014 г. в рамках специализированного проекта «Интерфакс», нацеленного на оценку уровня реализации образовательных программ, проведения научных исследований и развития условий для технологического предпринимательства в отрасли Life Sciences в российских вузах, НИУ «БелГУ» по результатам опроса академических экспертов попал в ТОП-21 университетов РФ с лучшими условиями для технологического предпринимательства, заняв 10 место. По мнению экспертов, НИУ «БелГУ» проводит также лучшие исследования в этой области. В рейтинге ему принадлежит 17-е место. Девятнадцатым НИУ «БелГУ» стал в рейтинге «Лучшие образовательные программы специалитета в отрасли Life Sciences» и пятнадцатым в рейтинге «Лучшие образовательные программы магистратуры в отрасли Life Sciences».

В 2015 году НИУ «БелГУ» вошёл в число лучших 150 вузов развивающейся Европы и Центральной Азии в рейтинге британской компании QS Quacquarelli Symonds: позиция 141-150 (QS University Rankings: Emerging Europe and Central Asia -2015), в вебометрическом рейтинге испанской компании Cybermetrics (Webometrics Ranking of World Universities) НИУ «БелГУ» входит в число лучших 2000 университетов мира: 1757 позиция среди 15000 международных участников и 18 позиция среди 1531 российских вузов и научных организаций.

По результатам мониторинга эффективности деятельности подведомственных Минобрнауки вузов за 2015 год НИУ «БелГУ» вошел в число 20 лучших вузов России по 4 показателям:

- по числу действующих советов по защите докторских и кандидатских диссертаций (13 место);
- по числу публикаций, индексируемых в базах данных Web of Science и Scopus, в расчете на 100 НПП (19 место);
- по численности аспирантов очной формы обучения (20 место);
- по объему НИОКР, превысившему 1 млрд. рублей (20 место).

НИУ «БелГУ» в 2015 году вошёл в двадцатку ведущих вузов России по числу иностранных студентов.

Таким образом, положительная динамика в развитии НИУ «БелГУ» обеспечила в 2015 году укрепление позиций университета в российском и международном научно-образовательном пространстве, о чем свидетельствуют успехи НИУ «БелГУ» в ведущих международных и отечественных рейтингах.

Управление Университетом реализуется в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим уставом на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Органами управления Университета являются: наблюдательный совет Университета, конференция работников и обучающихся Университета, ученый совет Университета, ректор Университета, президент Университета, попечительский совет Университета. В Университете создаются ученые советы факультетов/институтов (подразделений) Университета. (рис. 1)

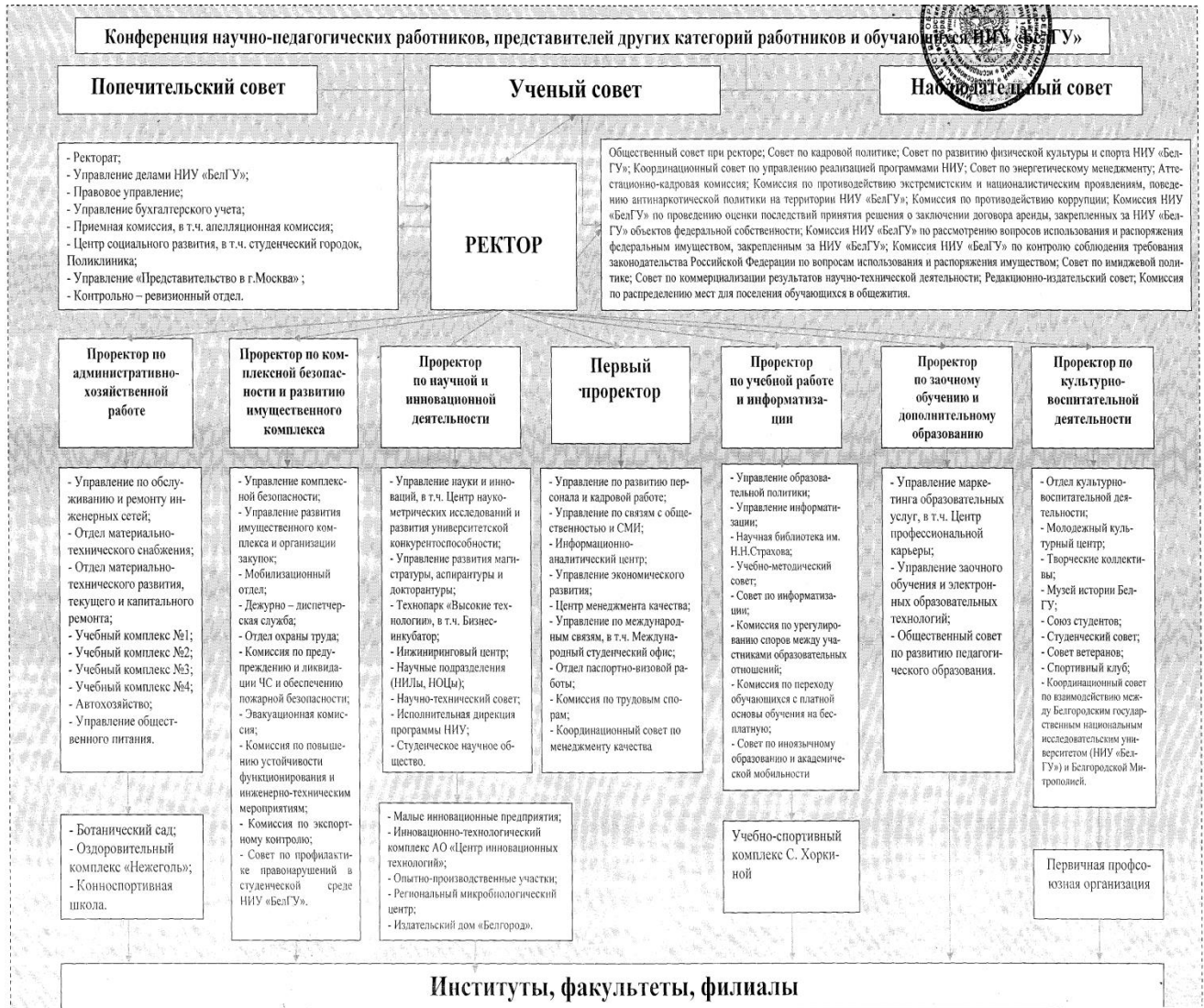


Рис. 2.1 Схема организационной структуры НИУ «БелГУ» на 2015-16 учебный год

В НИУ «БелГУ» матричная структура управления. Такая структура представляет собой сетевую структуру, которая построена на принципе двойного подчинения исполнителей. С одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, наделенного необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель взаимодействует с двумя группами: с постоянными членами проектной группы и с другими сотрудниками функциональных отделов, подчиняющихся ему временно и по ограниченному

кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, служб, отделов. Для деятельности, имеющей четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

Ниже изучим более подробно организационную структуру НИУ «БелГУ».

В Университете создается *наблюдательный совет* в составе не менее пяти и не более одиннадцати членов. В состав наблюдательного совета Университета входят представители Учредителя, представители исполнительных органов государственной власти или представители органов местного самоуправления, на которые возложено управление государственным или муниципальным имуществом, и представители общественности, в том числе лица, имеющие заслуги и достижения в сфере образования и науки. В состав наблюдательного совета Университета могут входить представители иных государственных органов, органов местного самоуправления, представители работников Университета.

Ректор Университета и проректоры не могут быть членами наблюдательного совета Университета. Одно и то же лицо может быть членом наблюдательного совета Университета неограниченное число раз.

Заседания конференции работников и обучающихся Университета ведет председательствующий, избираемый простым большинством голосов делегатов конференции работников и обучающихся Университета. Решения конференции работников и обучающихся Университета считаются принятыми, если за них проголосовало более 50 процентов делегатов, присутствующих на конференции работников и обучающихся Университета, при явке не менее двух третьих списочного состава делегатов конференции работников и обучающихся Университета. Форма голосования (открытое, тайное) определяется делегатами

конференции работников и обучающихся Университета, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации и настоящим уставом.

Ученый совет Университета является коллегиальным органом, осуществляющим общее руководство Университетом. Количество членов ученого совета Университета определяется конференцией работников и обучающихся. В состав ученого совета Университета входят: ректор Университета, президент Университета, проректоры, а также по решению ученого совета Университета - деканы факультетов, директора институтов. Другие члены ученого совета Университета избираются конференцией работников и обучающихся Университета путем тайного голосования. Число избираемых членов ученого совета Университета устанавливается конференцией работников и обучающихся Университета.

Единоличным исполнительным органом Университета является **ректор** Университета, который осуществляет текущее руководство деятельностью Университета.

Ректор Университета избирается тайным голосованием на конференции работников и обучающихся Университета сроком до 5 лет из числа кандидатов, прошедших аттестацию в установленном порядке.

Ректор Университета несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью Университета.

Президент Университета избирается на заседании ученого совета Университета тайным голосованием простым большинством голосов. После избрания президента между ним и Учредителем заключается трудовой договор на срок до 5 лет.

Президент Университета по согласованию с ректором Университета:

1) участвует в деятельности попечительского совета и иных органов управления Университета;

- 2) участвует в разработке концепции (программы) развития Университета;
- 3) представляет Университет в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями;
- 4) участвует в решении вопросов совершенствования учебной, научной, воспитательной, организационной и управленческой деятельности Университета.

В Университете создается *попечительский совет*. Попечительский совет создается на срок полномочий ректора Университета.

Целями деятельности попечительского совета является:

- 1) содействие решению текущих и перспективных задач развития Университета;
- 2) содействие привлечению финансовых и материальных средств для обеспечения деятельности и развития Университета, а также осуществление контроля за использованием таких средств;
- 3) содействие совершенствованию материально-технической базы Университета;
- 4) участие в разработке образовательных программ высшего образования, реализуемых Университетом, для обеспечения учета в этих программах требований заинтересованных работодателей к выполнению выпускниками трудовых функций;
- 5) контроль за реализацией программы развития Университета.

Непосредственными исполнителями тактики и стратегии в университете являются институты и факультеты.

По состоянию на 01 апреля 2016 года осуществляют уставную деятельность 10 образовательных структурных подразделений: семь институтов и три факультета, объединяющий в своем составе 102 кафедры и колледж:

- юридический институт;

-педагогический институт, включающий в себя факультет физической культуры; факультет дошкольного, начального и специального образования; историко-филологический факультет; факультет математики и естественнонаучного образования; факультет иностранных языков и факультет психологии;

- медицинский институт, включающий факультет лечебного дела и педиатрии; стоматологический факультет; фармацевтический факультет и медицинский колледж;

-институт межкультурной коммуникации и международных отношений, содержащий в своем составе подготовительный факультет;

-институт управления;

-институт экономики;

-институт инженерных технологий и естественных наук;

-факультет горного дела и природопользования;

-факультет журналистики;

-социально-теологический факультет.

Непосредственное управление институтами и факультетами осуществляют директора институтов и деканы факультетов, избираемые ученым советом университета. Руководство кафедрами осуществляют заведующие, избираемые также ученым советом университета.

Ответственность, полномочия и порядок взаимодействия персонала в системе правления НИУ «БелГУ» определены развернутыми должностными инструкциями, которые утверждают приказом ректора.

В целом, управление НИУ «БелГУ» обусловлено организацией взаимодействия всех структурных подразделений университета.

Изучим финансовое состояние НИУ «БелГУ» за 2013-2015 г.

Таблица 2

Показатели финансового состояния НИУ «БелГУ» за 2013-2015гг.

Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение +/- 2015/2013
	Сумма, руб.			
Сумма балансовой стоимости нефинансовых активов:				
Недвижимое имущество	2 917 867 409,07	2 917 867 409,07	5 277 201 622, 22	+2 359 334 213,15
Особое ценное движимое имущество	1 269 719 856,85	1 269 719 856,85	1 275 347 388, 50	- 5 627 531,65
Всего	4 741 130 222,61	4 741 130 222,61	6 995 976 922,88	+2 254 846 700,27
Сумма финансовых активов:				
Сумма дебиторской задолженности по доходам	0,00	-584 434 598,64	-390 185 370,03	-390 185 370,03
Сумма дебиторской задолженности по расходам	771 375,03	26 002 166,89	42 041 217,11	+41 269 842,08
Всего	26 002 166,89	-3237 472566,93	-5 320925209,87	- 5346 927376,76
Сумма обязательств:				
Сумма просроченной кредиторской задолженности	25 552 920,85	0,00	0,00	-25 552 920,85
Всего	71 558 861,28	353 158 996,72	306 296 688,08	+234 737 826,8

Отталкиваясь из данных таблицы 2, показатели финансового состояния НИУ «БелГУ» значительно варьируются 2013г. по сравнению с 2015г. Изменения:

Нефинансовые активы возросли на 32,23%.

Недвижимое имущество увеличилось на 44,7%.

Особое ценное движимое имущество снизилось на 0,44%.

Финансовых активы изменились следующим образом:

Сумма дебиторской задолженности по расходам увеличилась на 98,16 %

Сумма просроченной кредиторской задолженности изменилась на 76,6 %, за 2015 год составляет 0,00 задолженности.

Таблица 3

Показатели поступлений и выплат НИУ «БелГУ» за 2013-15гг.

Наименование показателя	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение +/- 2015/2013гг.
	Сумма, руб.			
Суммы поступлений:				
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	740 033 100,00	1 045 858 300,00	1 173 919 600, 00	+433 886 500,00
Целевые субсидии	307 930 400,00	611 418 500,00	348 864 197, 00	+40 933 797,00
Бюджетные инвестиции	521 000 000,00	0,00	0,00	-521 000 000,00
Оказание платных услуг (выполнение работ) и иная приносящая доход деятельность	1 844 607 890,75	1 534 679 202,91	1 789 834 722, 64	-54 773 168,11
Всего	3 413 571 390,75	3 191 956 002,91	3 312 618 519,64	-100 952 871,11
Суммы выплат:				
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	1 313 033 26,95	1 409 316 177,63	1 411 450 202,14	+ 98 416 675,19
Оплата услуг связи	4 713 260,00	5 393 150,16	5 138 300, 64	+425 040,64
Оплата транспортных услуг	12 158 357,83	13 814 711,58	17 986 332,93	+5 827 975,1
Оплата коммунальных услуг	87 193 941,62	91 636 024,74	98 465 538,91	+11 271 597,29
Арендная плата за пользование имуществом	27 100 000,00	24 147 140,16	28 159 790,00	+1 059 790,00
Оплата услуг по содержанию имущества	148 748 745,35	80 192 405,27	212 141 984,23	+63 393 238,88
Приобретение основных средств	816 108 266,28	446 312 544,01	188 319 401,03	-62 788 865,25
Приобретение нематериальных активов	0,00	0,0	0,00	0,00

Приобретение материальных запасов	402 850 331,44	368 415 173,98	504 600 267,84	+101 749 936,4
Всего	3 435 849 182,01	3 166 834 195,82	3 184 317 925,37	- 251 531 256,64
Сумма выплат по публичным обязательствам	30 093 400,00	34 331 700,00	26 883 400,00	- 3210000,00

Исходя, из данных таблицы 3 видим что, субсидии на выполнение государственного задания увеличились на 36,9%, целевые субсидии возросли на 11,7%, оказание платных услуг (выполнение работ) и иная приносящая доход деятельность снизилось на 3 %, а всего снизилось 3,04%

Сумма выплат с 2013г. до 2015г. изменились таким образом:

Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда имеют позитивную тенденцию, что отражает увеличение на 6,97% .Оплата услуг связи увеличилась 8,27% .Оплата транспортных услуг увеличилось 32,4%. Оплата коммунальных услуг увеличилось 11,44%. Арендная плата за пользование имуществом увеличилось на 3,76% .Оплата услуг по содержанию имущества 29,88% Приобретение основных средств 33,3%.

Приобретение нематериальных активов без изменений. Приобретение материальных запасов 20,1%. Общие изменения составили – 7,87%. Сумма выплат по публичным обязательствам уменьшилось 11,9%

Снижение показателей связано с изменениями курсовой разницей от операций с иностранной валютой, а так же от суммы полученных денег из внебюджетных источников, которая оказалась ниже запланированной.

План по расходам в НИУ «БелГУ» был выполнен на 98,3%, что говорит высокой результативности, благодаря снижению расходов.

Полученные результаты позволяют отметить, что деятельность НИУ «БелГУ» соответствуют современным требованиям, эффективна, мобильна и результативна.

Вывод: в данном подразделе мы рассмотрели организационно-экономическую структуру НИУ «БелГУ», изучили основные документы и положения, регулирующие работу сотрудников в данной организации. Выяснили, что НИУ «БелГУ» сформировал позитивный имидж, высокую академическую репутацию и престиж, продвижение бренда НИУ «БелГУ» на российском и международном пространстве. Помимо этого, наблюдается обеспечение конкурентоспособности учреждения среди мировых научно-образовательных центров, о чем свидетельствуют успехи НИУ «БелГУ» в ведущих международных и отечественных рейтингах.

2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в НИУ «БелГУ»

Управление по развитию персонала и кадровой работе выполняет следующие задачи:

- разработка кадровой стратегии и кадровое планирование;
- рекрутинг (поиск, подбор, отбор и найм) персонала;
- организация конкурсов на замещение должностей научно-педагогических работников;
- формирование и развитие кадрового резерва;
- проведения аттестации персонала;
- создание системы кадрового учета и документирования трудовой деятельности работников и обучающихся университета;
- ведение кадрового учета работников и обучающихся;
- разработка локальных нормативных актов, регулирующих бизнес-процессы в сфере HR;
- представление к наградам работников университета.

Структура управления:

- 1) Отдел кадровой работы;

2) Отдел по развитию персонала и наградам.

Отдел кадровой работы. Структура отдела:

1.1 Сектор по работе с профессорско-преподавательским составом;

1.2 Сектор по работе с сотрудниками;

1.3 Сектор по работе со студентами.

Сектор по работе с профессорско-преподавательским составом.

Задачи сектора:

- подготовка приказов по профессорско-преподавательскому составу (прием, увольнение, перевод, отпуск);

- подготовка отчетов о количественном и качественном составе персонала;

- ведение штатного формуляра;

- оформление трудовых договоров;

- ведение формы Т-2, ведение личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии;

- прием профессорско-преподавательского состава и сотрудников;

- подготовка личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам;

- оформление и выдача служебных удостоверений.

Сектор по работе с сотрудниками.

Задачи сектора:

- подготовка приказов по сотрудникам (прием, увольнение, перевод, отпуск);

- оформление трудовых договоров;

- подготовка отчетов о количественном и качественном составе персонала;

- ведение формы Т-2, ведение личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии;

- подготовка личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам;
- оформление и выдача служебных удостоверений.

Сектор по работе со студентами.

Задачи сектора:

- прием и проверка личных дел при зачислении обучающихся на 1 курс;
- ведение личных дел обучающихся;
- оформление и сдача личных дел выпускников в архив университета;
- подготовка и обработка приказов по обучающимся всех форм обучения;
- подготовка отчетов о количественном и качественном составе обучающихся.

Отдел по развитию персонала и наградам.

Задачи отдела:

- организация и информационное обеспечение работы аттестационно-кадровой комиссии НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению конкурсного отбора на вакантные должности профессорско-преподавательского состава и научных работников);
- организационное и документационное обеспечение процедуры выборов директоров институтов (филиалов), деканов факультетов и заведующих кафедрами (консультации, прием и рассмотрение документов);
- организация и информационное обеспечение работы аттестационной комиссии административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению аттестации работников НИУ «БелГУ»);
- оформление документов по награждению работников НИУ «БелГУ» наградами различных уровней.

Отдел по развитию персонала и наградам.

Задачи отдела:

-организация и информационное обеспечение работы аттестационно-кадровой комиссии НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению конкурсного отбора на вакантные должности профессорско-преподавательского состава и научных работников);

-организационное и документационное обеспечение процедуры выборов директоров институтов (филиалов), деканов факультетов и заведующих кафедрами (консультации, прием и рассмотрение документов);

-организация и информационное обеспечение работы аттестационной комиссии административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению аттестации работников НИУ «БелГУ»);

-оформление документов по награждению работников НИУ «БелГУ» наградами различных уровней.

Таблица 4

Структура персонала в НИУ «БелГУ» за 2013-15гг.

Категории персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное Отклонение 2015/2013гг.	Относительное Отклонение % 2015/2013гг.
Численность работников всего (чел.), в том числе:	3173	2996	2937	-236	7,4
Руководящий состав	17	18	10	-7	41,3
Профессорско-преподавательский состав	1311	1250	1175	-136	11,4
Научные работники	91	89	106	+15	16,5
Инженерно-технический состав	229	206	223	-6	2,7
Административно-хозяйственный состав	404	352	381	+23	5,7
Учебно-вспомогательный персонал	401	374	365	-36	9
Обслуживающий	720	707	677	-43	6

персонал					
----------	--	--	--	--	--

Работники Университета подразделяются по группам должностей: - педагогические работники, научные, административный персонал, прочие, учебно-вспомогательный персонал, медицинские и иные работники, осуществляющие вспомогательные функции. Группировка кадров по группам облегчает определение потребности в работниках соответствующей профессии и квалификации, способствует лучшему их использованию. Коллектив Университета состоит из 2937 человек.

Исходя, из таблицы 4 мы можем видеть, что в организации за рассмотренный период численность персонала сократилось на 7,4%. Это связано с оптимизацией численности персонала организации. Руководителей уменьшилось больше всех из общего количества сотрудников – 41,3%, научных работников на 16,5%, ППС на 11,4%, учебно-вспомогательного персонала на 9%, обслуживающего персонала на 6% , административно-хозяйственного состава на 5,7%, а инженерно-технического состава уменьшилось на 2,7%.

Далее изучим персонал НИУ «БелГУ» по возрасту(табл.4).

Таблица 5

Распределение персонала по возрасту в НИУ «БелГУ» за 2015г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		ППС		Научные работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
менее 25	-	-	23	1,95	10	9,4
25 – 29	-	-	202	17,2	32	30,2
30 – 34	-	-	329	28	33	31,1
35 – 39	-	-	388	33	24	22,6
40 – 44	-	-	254	21,6	10	9,4
45 – 49	3	30	176	14,97	9	8,5
50 – 54	2	20	209	17,8	8	7,5
55 – 59	4	40	157	13,36	6	5,6
60 – 64	1	10	114	9,7	9	8,5
65 и более	-	-	131	11,1	8	7,5
Итого	10	100	1175	100	106	100

Анализируя данные таблицы 5 можно утверждать, что руководителей, а именно 40% возрастом 55–59 лет. Интервал 45- 49 лет составили 30% всех руководителей. Наименьшая возрастная категория среди руководителей (60-64) ,удельный вес составляет 10%. Это говорит о том, что люди, занимающие должности руководителей, имеют уже достаточно хороший опыт работы. Наибольший возрастной интервал среди ППС 35-39 (33%). Среди работников ППС определяется самый старший сотрудник – 65 и более(11,1%). Самый молодой сотрудник выявлен среди ППС и научных работников – возраст менее 25.

Таблица 6

Распределение персонала по возрасту в НИУ «БелГУ» за 2014г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		ППС		Научные работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
менее 25	-	-	41	3,3	11	12,3
25 – 29	-	-	132	10,6	16	18
30 – 34	-	-	207	16,6	16	18
35 – 39	-	-	197	15,7	12	13,5
40 – 44	2	11,1	151	12,1	7	7,9
45 – 49	2	11,1	120	9,6	5	5,6
50 – 54	4	22,2	137	11	5	5,6
55 – 59	8	44,5	90	7,1	4	4,5
60 – 64	-	-	80	6,4	6	6,7
65 и более	2	11,1	95	7,6	7	7,9
Итого	18	100	1250	100	89	100

Проанализировав данные таблицы 6, мы можем видеть, что в НИУ «БелГУ» за 2014г., руководителей младше 40 лет нет, интервал 55-59 составил наибольший показатель по группе 44,5%. Наименьшими показателями стали интервалы 40-44, 45-49 и 60-64 , которые имеют одинаковое значение 11,1%. Среди ППС наибольший удельный вес сотрудников 16,6% в возрасте 30-34 лет, 15,7% - 35-39 лет, 12,1% - 40-44 лет. Также среди ППС работают молодые сотрудники до 25 лет в соотношении по группе 3,3%. Самые большие показатели среди научных

работников составили 18 % в возрастной категории 25-29 и 30-34. Научных работников в возрасте больше 45 лет небольшое количество и не превышает показателя 8% по группе.

Таблица 7

Распределение персонала по возрасту в НИУ «БелГУ» за 2013г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		ППС		Научные работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
менее 25	-	-	30	2,4	8	8,8
25 – 29	-	-	180	13,7	19	20,9
30 – 34	-	-	228	17,4	16	17,5
35 – 39	-	-	200	15,2	15	16,5
40 – 44	1	5,9	130	9,9	6	6,6
45 – 49	2	11,8	110	8,4	6	6,6
50 – 54	4	23,5	166	12,7	8	8,8
55 – 59	8	47	88	6,7	4	4,4
60 – 64	2	11,8	83	6,3	5	5,5
65 и более	-	-	96	7,3	4	4,4
Итого	17	100	1311	100	91	100

Исходя из данной таблицы 7, можно сказать, что преимущественно 47% в НИУ «БелГУ» за 2013г. руководители в возрасте 55-59 лет. Интервал 50-54 лет составил 23,5%, а интервалы 45-59 и 60-64 лет одинаковые и имеют значение 11,8% по группе руководителей. Присутствует один руководитель в возрасте 40-44 лет. Старше 65 лет руководителей нет. Среди ППС больше всего сотрудников в возрасте 25-29 лет 13,7%, 30-34 лет 17,4 %, 35-39 лет 15,2% и 50-54 лет 12,7. Наименьшее количество ППС находятся в возрасте меньше 25 лет 2,4%, 40-44 лет 9,9%, 45-49 лет 8,4%, 55-59 лет 6,7%, 60-64 лет ,3% и более 65 лет 7,3% по группе. Научные работники в НИУ «БелГУ» в основном молодые в возрасте 25-29 лет 20,9%, 30-34 лет 17,5% и 35-39 лет 16,5%. Остальные сотрудники имеют удельный вес по группе не превышающий показателя 8,8%.

Таблица 8

Распределение персонала по полу в НИУ «БелГУ» за 2015г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	6	60	4	40

ППС	367	31,2	808	68,8
Научные работники	63	59,4	43	40,6
Итого	436	33,8	855	66,2

Из данных таблицы 8 видно, что среди руководителей составляют мужчины 60% и 40% женщины от общего числа руководителей. Среди ППС преимущественно занимают женщины 68,8%, мужчин составило всего 31,2%. В категории научных работников немного преобладают мужчины 59,4%, женщин составляет 40,6%. Таким образом, в НИУ «БелГУ» практически в два раза больше работают женщины 66,2%, мужчин составляет 33,8%.

Таблица 9

Распределение персонала по полу в НИУ «БелГУ» за 2014г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	6	33,3	12	66,7
ППС	391	31,3	859	68,7
Научные работники	55	61,8	34	38,2
Итого	452	33,3	905	66,7

Анализируя таблицу 9 можно сделать вывод, что среди руководителей соотношение между мужчинами составило 33,3% и женщинами 66,7%. Среди ППС количество женщин 68,7% больше чем мужчин 31,3%. А среди научных работников наоборот больше мужчин 61,8%, чем женщин 38,2%. Это означает, что в общем в НИУ «БелГУ» за 2014г. количество мужчин 33,3% было меньше, чем количество женщин 66,7%.

Таблица 10

Распределение персонала по полу в НИУ «БелГУ» за 2013г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	8	47	9	53
ППС	413	31,5	898	68,5
Научные работники	54	59,3	37	40,7
Итого	475	33,5	944	66,5

Исходя, из данной таблицы можно сказать, что руководящие должности в НИУ «БелГУ» практически в равной степени занимают мужчины 47% и женщины 53%. Среди ППС женщин 68,5% больше, чем мужчин 31,5%. Соотношение среди научных работников составило между мужчинами 59,3% и женщинами 40,7%. Анализируя данные можно сделать вывод, что в НИУ «БелГУ» в 2013г. количество женщин 66,5% было больше количества мужчин 33,5%.

Таблица 11

Распределение персонала по трудовому стажу в НИУ «БелГУ» за 2015г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		ППС		Научные работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 3	-	-	46	3,9	8	7,5
От 3 до 5	-	-	40	3,4	13	12,2
От 5 до 10	-	-	202	17,2	25	23,5
От 10 до 15	-	-	181	15,4	16	15,1
От 15 до 20	-	-	182	15,5	13	12,2
Свыше 20	10	100	524	44,6	31	29,2
Всего	10	100	1175	100	106	100

Проанализировав данные таблицы 11 за 2015г., можно сделать вывод, что руководители, которые не имеющие 20 летнего стажа не работают в данной организации это связано с тем, что человек, который стоит на столь высокой должности, должен обладать большим опытом работы. Трудовой стаж работников ППС в большей части (44,6%) также выше 20 лет. 15-20 лет составляет 15,5%, 10-15 лет – 15,4%, наименьший стаж работы по данной группе 3-5 лет 3,4%. Среди научных работников у большинства стаж составляет свыше 20 лет (29,2%), наименьший до 3 лет 7,5%. Таким образом, можно сделать вывод, что в НИУ «БелГУ» в основном работают опытные сотрудники, носители ценных знаний, а также профессионалы, обладающими компетенциями, знаниями и умениями.

Таблица 12

Распределение персонала по трудовому стажу в НИУ «БелГУ» за 2014г.

Группы работников	Руководители	ППС	Научные работники
-------------------	--------------	-----	-------------------

по стажу, лет	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 3	-	-	62	5	10	11,2
От 3 до 5	-	-	63	5,1	8	9
От 5 до 10	-	-	186	14,9	11	12,4
От 10 до 15	-	-	207	16,5	12	13,5
От 15 до 20	-	-	141	11,3	9	10,1
Свыше 20	18	100	591	47,2	39	43,8
Всего	18	100	1250	100	89	100

Рассмотрев данные таблицы 12 видно у всех руководителей в НИУ «БелГУ» трудовой стаж свыше 20 лет. Среди ППС больше всех сотрудников, имеющих стаж более 20 лет 47,2%, остальные имеют стаж работы от 10 до 15 лет 16,5%, от 5 до 10 лет 14,9%, от 15 до 20 лет 11,3%, от 3 до 5 лет 5,1% и меньше всего сотрудников имеют стаж до 3 лет 5%. Научные работники в большинстве имеют трудовой стаж свыше 20 лет, а наименьший от 3 до 5 лет 9%.

Таблица 13

Распределение персонала по трудовому стажу в НИУ «БелГУ» за 2013г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		ППС		Научные работники	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 3	-	-	51	3,9	9	9,9
От 3 до 5	-	-	74	5,6	12	13,2
От 5 до 10	-	-	216	16,5	21	23,1
От 10 до 15	-	-	241	18,4	14	15,4
От 15 до 20	-	-	157	12	12	13,2
Свыше 20	17	100	572	43,6	23	25,2
Всего	17	100	1311	100	91	100

Из данных таблицы 13 все руководители имеют трудовой стаж свыше 20 лет. ППС в большей степени сотрудников имеют стаж тоже больше 20 лет, а остальные от 10 до 15 лет 18,4%, от 5 до 10 лет 16,5%, от 15 до 20 лет 12%, от 3 до 5 лет 5,6%, а наименьший стаж до 3 лет имеют 3,9% от общего количества ППС.

Среди научных работников наименьший стаж до 3 лет имеют 9,9% сотрудников НИУ «БелГУ». Наибольший стаж от 20 лет по группе научных работников имеют 25,2% сотрудников .

Таблица 14

Распределение персонала по образованию в НИУ «БелГУ» за 2015г.

Группы работников по образованию:	Руководители		ППС		Научные работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Высшее образование	10	100	1175	100	106	100
Ученая степень -Доктора наук	5	50	169	14,4	14	13,2
Ученое звание -профессора	3	30	93	7,9	4	3,8

Исходя, из таблицы 14 весь основной персонал имеет высшее образование 100%, а 80% руководителей имеют ученую степень. Среди ППС ученую степень имеют 76,7% сотрудников, а среди научных работников 43,4%. Таким образом, в НИУ «БелГУ» образовательной деятельностью и обеспечением учебного процесса занимаются высококвалифицированными сотрудниками.

Анализ текучести персонала в Университете за период 2013-15гг., отражен в таблице 15.

Таблица 15

Показатели основных кадровых процессов в НИУ «БелГУ»

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015 г. в % к 2013г.
Среднесписочная численность работников, чел.	3173	2996	2937	7,4%
Принято всего, чел.	204	207	198	2%
Выбыло всего, чел.	381	266	256	43%
в т. ч.				

- по сокращению штатов	281	194	201	2,8%
- по собственному желанию:	73	40	16	78%
- за нарушение трудовой дисциплины	27	32	39	44,4%
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,064	0,069	0,067	0,04
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,12	0,08	0,08	0,33
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,87	0,91	0,91	0,04
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,03	0,02	0,02	0,33
Коэффициент стабильности коллектива (Кск)	0,83	0,84	0,86	0,03

Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{тк} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

Коэффициент оборота по выбытию зависит от числа уволенных по всем причинам отчетный период и средней списочной численности персонала. Превышение коэффициента по выбытию в 2015 году (0,33) над коэффициентом приема (0,04) говорит о том, что отделу по работе с персоналом необходимо проводить работу по скорейшему замещению вакансий.

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

Коэффициент постоянства работников зависит от количества работников проработавших на предприятии весь год и средней списочной численности работников на конец отчетного периода количество работников проработавших, весь 2015 год составляет 2937, коэффициент постоянства равен 91,2%, это высокий показатель, характеризующий степень постоянства трудового коллектива. Из 256 чел, 16 чел. – увольнение по собственному желанию, 201 чел.

– увольнение по причине сокращения штатов, 39 чел. – увольнение за нарушение трудовой дисциплины.

Коэффициент постоянства кадров ($K_{пс}$) за определенный период рассчитывается по формуле:

$$K_{пс} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

Количество работников проработавших, в Университете более 3 лет, составляет 2541, коэффициент стабильности коллектива составляет 86,5 %.

В целях развития кадрового потенциала НИУ «БелГУ», укрепления его позиций в отечественном и зарубежном образовательном пространстве в 2015 году проводились мероприятия по совершенствованию профессиональных компетенций сотрудников.

В контексте повышения международной конкурентоспособности в НИУ «БелГУ» на постоянной основе реализуются языковые программы, в том числе с привлечением носителей языка из США и Ирландии. В отчетный период 50 человек повысили квалификацию по программам, направленным на повышение и развитие языковых компетенций. Наиболее успешные слушатели были направлены в страны носителей изучаемого языка. В 2015 году 5 сотрудников прошли стажировку в Оксфордской языковой школе по программе «Английский в профессиональной коммуникации» (48 часов) и 36 человек – по программе «Medical English» на базе Борнвиль колледжа (г. Бирмингем, Великобритания).

С целью повышения публикационной активности 8 научно-педагогических работников вуза прошли обучение по программе «Повышение публикационной активности университета. Практика написания и размещения научных статей в рейтинговых международных журналах SCOPUS и WOS. Британский опыт развития инновационной структуры» (48 часов) на базе университета Кембриджа, Кембриджского научного издательства, Имперского колледжа Лондона (Великобритания).

Вывод: в данном подразделе мы выяснили основные обязанности службы по развитию персонала и кадровой работе, классифицировали персонал НИУ «БелГУ» по различным параметрам, данные которых были занесены в таблицы и сделали выводы к каждой из них, в зависимости от классификаторов. Исходя, из полученных данных в НИУ «БелГУ» по гендерному фактору преобладают женщины, также у работников имеется высшее образование.

2.3 Анализ актуального состояния развития мотивации персонала как фактора конкурентоспособности НИУ «БелГУ»

В ходе исследования системы мотивации труда были использованы следующие методы:

- анализ документации;
- анкетирование;
- сравнения.

Анализ документации организации, позволил выявить основные методы стимулирования, используемые в НИУ «БелГУ».

Методы стимулирования, используемые в организации:

- материально-денежное стимулирование;
- нематериальное стимулирование.

В материально-денежное стимулирование работников НИУ «БелГУ» входит:

Учреждение в пределах, имеющихся у него средств на оплату труда работников, самостоятельно определяет размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, а также размеры выплат стимулирующего характера без ограничения их максимальными размерами. Заработная плата работника предельными размерами не ограничивается.

Месячная заработная плата работника НИУ «БелГУ», полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего норму труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда.

Оклады (должностные оклады), ставки заработной платы устанавливаются в соответствии с настоящим Положением локальными нормативными актами Университета.

В НИУ «БелГУ» устанавливаются следующие виды выплат компенсационного характера:

- выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

- выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации; совмещении профессий (должностей);

- сверхурочной работе; работе в ночное время; при выполнении дополнительной работы, не входящей в прямые должностные обязанности работников, предусмотренные квалификационными характеристиками, непосредственно связанной с обеспечением выполнения основных должностных обязанностей; и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных);

- надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами.

Выплата работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда

Процентная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, – устанавливается в размере и порядке, определенными законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, осуществляются в следующем порядке.

Доплата за совмещение профессий (должностей) устанавливается работнику

при совмещении им профессий (должностей). Размер доплаты и срок, на который она устанавливается, определяется по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

Доплата за расширение зон обслуживания устанавливается работнику при расширении зон обслуживания. Размер доплаты и срок, на который она устанавливается, определяется по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

Доплата за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, устанавливается работнику в случае увеличения установленного ему объема работы или возложения на него обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором. Размер доплаты и срок, на который она устанавливается, определяется по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

Доплата за работу в ночное время производится работникам за каждый час работы в ночное время. Ночным считается время с 22 часов до 6 часов. Повышенная оплата труда в ночное время осуществляется в размере - 20% часовой тарифной ставки (оклада (должностного оклада), рассчитанного за час работы) за каждый час работы в ночное время.

Повышенная оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни производится работникам, привлекавшимся к работе в выходные и нерабочие праздничные дни.

Повышенная оплата осуществляется в следующих размерах:

- одинарной дневной ставки сверх оклада (должностного оклада) при работе полный день, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере двойной дневной ставки сверх оклада (должностного оклада), если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени;

- одинарной части оклада (должностного оклада) сверх оклада (должностного оклада) за каждый час работы, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере двойной части оклада (должностного оклада) сверх оклада (должностного оклада) за каждый час работы, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.

- повышенная оплата сверхурочной работы составляет за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере в соответствии со статьей 152 Трудового кодекса Российской Федерации (приложение 4).

Нематериальное стимулирование в НИУ «БелГУ» включает:

Выплаты стимулирующего характера могут назначаться с учетом следующих целевых показателей деятельности работников:

- организация и осуществление учебной и учебно-методической работы по преподаваемой дисциплине или отдельным видам учебных занятий;

- участие в научно-исследовательской работе кафедры, иного подразделения Университета, участие в разработке методических пособий, лабораторных работ, практических занятий, семинаров;

- организация и планирование методического и технического обеспечения учебных занятий;

- проведение всех видов учебных занятий, учебной работы;

- разработка рабочих программы по преподаваемым дисциплинам;

- комплектация и разработка методического обеспечения преподаваемых дисциплин или отдельных видов учебных занятий и учебной работы;

- участие в научно-методической работе кафедры в составе методической комиссии по соответствующей специальности;

- осуществление планирования, организация и контроль учебной, воспитательной и учебно-методической работы по курируемым дисциплинам;

- организация, руководство и ведение научно-исследовательской работы по профилю кафедры (факультета);

- руководство работой по подготовке научно-педагогических кадров;
- обеспечение выполнения государственного образовательного стандарта;
- разработка системы качества подготовки специалистов на кафедре;
- подготовка заключений по учебным программам и дисциплинам кафедры, по учебным программам других кафедр факультета и образовательного учреждения;
- создание и чтение авторских курсов по дисциплинам, преподаваемым факультете (в институте), в установленном Университетом порядке и объеме;
- организация и осуществление контроля за ознакомительной, учебно-производственной и другими видами практики обучающихся (студентов, слушателей), курсовыми и дипломными работами;
- руководство научно-исследовательской работой обучающихся (студентов, слушателей);
- обеспечение возможности опубликования сведений о достигнутых научных результатах;
- обеспечение составления заключений на учебники, учебные и учебно-методические пособия;
- организация связи с выпускниками, изучение качества подготовки специалистов, выпускаемых факультетом (институтом);
- руководство работой по трудоустройству выпускников факультета (института).
- достижение высоких результатов и качественных показателей работы в соответствии с принятыми системами рейтингования по категориям работников;
- выполнение кураторской работы;
- наличие почетных званий, отраслевых наград;

Премирование работников Университета осуществляется в целях повышения материальной заинтересованности работников Университета в повышении эффективности труда, усилении творческой активности и результативности труда. Премированию подлежат работники, занятые в НИУ «БелГУ» любым видом трудовой деятельности: образовательной; научно-исследовательской; административно-

управленческой; административно-хозяйственной и иной вспомогательной деятельностью.

Премирование работников предусматривает дифференцированный подход к поощрению трудовых коллективов, сотрудников в зависимости от специфики выполняемой ими деятельности, личного вклада в коллективные результаты работы.

Премиальный фонд Университета формируется за счет экономии фонда оплаты труда, финансируемого из бюджетных средств и за счет средств от приносящей доход деятельности. Премирование работников университета может осуществляться также за счет средств, поступающих от приносящей доход деятельности, остающихся в учреждении после уплаты налога на прибыль. Особенности такого премирования определяются. Положением о премировании работников конкретного подразделения, утверждаемым в порядке, предусмотренном для принятия локальных нормативных актов, устанавливающих систему оплаты труда.

Премии в Университете выплачиваются при наличии финансовых средств в виде:

- премий по итогам работы Университета в целом (на общих основаниях) – не реже одного раза в год;
- премий (единовременных поощрительных выплат) разового характера по итогам работы подразделения Университета или работника подразделения Университета.

Премии могут устанавливаться в виде номинаций по отдельным критериям премирования.

На общих основаниях коллектив Университета может премироваться:

- по итогам периода (ежеквартально, полугодие или по итогам работы за год);
- по другим основаниям, связанным с деятельностью Университета.

Премии, выплата которых производится одновременно на общих основаниях всему коллективу Университета по итогам периода (ежеквартально, полугодие или по итогам работы за год), выплачиваются сотрудникам Университета, которые в течение периода, за который осуществляется премирование своевременно, качественно и эффективно выполняли свои должностные обязанности, что в свою очередь обеспечило

бесперебойную работу Университета в целом в рамках его видов деятельности, предусмотренных Уставом.

Премии, выплачиваемые работникам ежеквартально или по итогам работы за год из средств субсидии или внебюджетных средств, учитываются при исчислении средней заработной платы работников в порядке, установленном действующим законодательством (приложение 4).

Также для анализа ситуации в организации было использовано анкетирование «Качество трудовой жизни» (А.П. Егоршин) сотрудников НИУ «БелГУ» (приложение 1). Выборка составила 60 человек, из которой 10 человек руководители организации (начальники управлений, начальники отделов), 25 специалистов (административно управленческого и учебно-вспомогательного персонала) и 25 работников (прочий персонал – рабочие, уборщики, техники и др.). Работникам предлагалось прочитать показатели качества трудовой жизни сотрудников и дать оценку по 10-балльной шкале. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл - самое низкое. После этого подсчитывается итоговое количество баллов по каждому разделу (группе показателей).

В анкете 7 разделов по 10 вопросов. Подсчет производится по каждому блоку, представленному в анкете каждого сотрудника, после этого высчитывается средний показатель по опрошенным. Анкетирование было анонимным.

После подсчета мы выяснили, что по сумме баллов показатели качества трудовой жизни по каждому разделу оказались таковы:

- трудовой коллектив: 91 - отлично;
- оплата труда 59- удовлетворительно;
- рабочее место 79 - хорошо;
- руководство организацией 85- хорошо;
- служебная карьера 69 - удовлетворительно;
- социальные гарантии- 83 - хорошо
- социальные блага 60- удовлетворительно.

Общая сумма баллов по всем разделам составила 526 – хорошо.

Данные полученные в процессе анкетирования для наглядного изображения отразим в диаграмме (рис.2).



Рис.2.2 Показатели трудовой деятельности НИУ «БелГУ»

Таким образом, из данных диаграммы мы видим, что самыми низкими показателями являются:

1) Оплата труда – 59. Данный результат говорит о том, что большинство сотрудников не устраивает уровень заработной платы. Низкие баллы в данном блоке были у рабочих в следующих утверждениях: хорошая заработная плата, ощущение справедливости в оплате труда, применяемая тарифная система оплаты труда.

2) Социальные блага – 60. Данный показатель отражает то, что в организации достаточно сложно в области социальных благ, особенно беспокоят сотрудников следующие проблемы: компенсации, фирменная одежда, материальная помощь.

3) Служебная карьера - 69. Как видно из полученного результата, основные проблемы связаны с тем, что сотрудникам не видно прозрачность назначения на различные должности, есть определенные проблемы по поощрению сотрудников, объективной аттестации, возможностям роста.

Для того, что бы выяснить насколько НИУ «БелГУ» является конкурентоспособным на рынке образовательных услуг мы сравнили информационно-аналитические показатели за последний отчетный год НИУ «БелГУ» и нескольких Белгородских ВУЗов:

1) Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Белгородский государственный национальный исследовательский университет";

2) Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Белгородский государственный технологический университет им. В.Г.Шухова";

3) Автономная некоммерческая организация высшего профессионального образования "Белгородский университет кооперации, экономики и права";

4) Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина".

№	Наименование показателя	Значение показателя	Пороговое значение	Изменение относительно прошлого года
E.1	Образовательная деятельность	62,91	60	-5,4% (66,52)
E.2	Научно-исследовательская деятельность	711,62	70,1	+52,0% (468,16)
E.3	Международная деятельность	11,76	1	+123,1% (5,27)
E.4	Финансово-экономическая деятельность	2397,91	1566,11	+8,9% (2202,8)
E.5	Заработная плата ППС	138,62	125	—
E.6	Трудоустройство	80*	75	—
E.8	Дополнительный показатель	4,68	2,87	-1,9% (4,77)

Рис.2.3 Сведения по показателям мониторинга эффективности деятельности НИУ «БелГУ» за 2015г.

Из данной таблицы видно, что в НИУ «БелГУ» образовательная деятельность по сравнению с прошлым годом снизилась на 5,4% и находится на уровне 62,91. Научно-исследовательская деятельность увеличилась на 52% и достигла отметки 711,62.

Международная деятельность выросла на 123,1% и находится на 11,76. Финансово-экономическая деятельность повысилась на 8,9% и имеет значение 2397,91. Заработная плата ППС находится на уровне 138,62, а трудоустройство 80. Дополнительный показатель немного снизил свою отметку на 1,9% и его значение 4,68.

№	Наименование показателя	Значение показателя	Пороговое значение	Изменение относительно прошлого года
Е.1	Образовательная деятельность	61,72	60	-10,1% (68,69)
Е.2	Научно-исследовательская деятельность	334,12	70,1	+26,7% (263,68)
Е.3	Международная деятельность	8,25	1	+28,3% (6,43)
Е.4	Финансово-экономическая деятельность	2121,46	1566,11	+16,3% (1823,69)
Е.5	Заработная плата ППС	141,21	125	—
Е.6	Трудоустройство	85*	75	—
Е.8	Дополнительный показатель	3,59	2,87	+5,3% (3,41)

Рис. 2.4 Сведения по показателям мониторинга эффективности деятельности БГТУ им. Б. Г. Шухова за 2015г.

Проанализировав данные видно, что в БГТУ им. Б. Г. Шухова образовательная деятельность по сравнению с прошлым годом понизилась на 10,1% и находится на уровне 61,72. Научно-исследовательская деятельность увеличилась на 26,7% и достигла отметки 334,12. Международная деятельность выросла на 28,3% и находится на 8,25. Финансово-экономическая деятельность повысилась на 16,3% и имеет значение 2121,46. Заработная плата ППС находится на уровне 141,21, а трудоустройство 85. Дополнительный показатель повысился на 5,3% и находится на отметки 3,59.

№	Наименование показателя	Значение показателя	Пороговое значение	Изменение относительно прошлого года
E.1	Образовательная деятельность	48,46 ☹	60	▼ -13,8% (56,23)
E.2	Научно-исследовательская деятельность	82,15 ☺	70,1	▼ -36,1% (128,48)
E.3	Международная деятельность	3,89 ☺	1	▲ +93,5% (2,01)
E.4	Финансово-экономическая деятельность	1868,23 ☺	1566,11	▲ +6,1% (1760,41)
E.5	Зарботная плата ППС	129,46 ☺	125	—
E.6	Трудоустройство	70* ☹	75	—
E.8	Дополнительный показатель	3,24 ☺	2,87	▲ +13,3% (2,86)

Рис.2.5 Сведения по показателям мониторинга эффективности деятельности БУКЭП за 2015г.

Рассмотрев данные БУКЭП, можно видеть, что образовательная деятельность по сравнению с прошлым годом снизилась на 13,8% и не достигает порогового значения 60, а находится на уровне 48,46. Научно-исследовательская деятельность уменьшилась на 36,1% и достигла значения 82,15. Международная деятельность выросла на 93,5% и находится на 3,89. Финансово-экономическая деятельность повысилась на 6,1% и имеет значение 1868,23. Зарботная плата ППС находится на уровне 129,46, а трудоустройство не достигло порогового значения и имеет показатель 70. Дополнительный показатель повысился на 13,3% и имеет отметку 3,24.

№	Наименование показателя	Значение показателя	Пороговое значение	Изменение относительно прошлого года
E.1	Образовательная деятельность	50,8 ☹	60	▼ -14,2% (59,2)
E.2	Научно-исследовательская деятельность	134,67 ☺	70,1	▲ +1,0% (133,33)
E.3	Международная деятельность	2,98 ☺	1	▲ +33,0% (2,24)
E.4	Финансово-экономическая деятельность	1698,41 ☺	1566,11	▲ +3,7% (1637,98)
E.5	Зарботная плата ППС	127,86 ☺	125	—
E.6	Трудоустройство	70* ☹	75	—
E.8	Дополнительный показатель	63,4 ☺	59	▲ +0,2% (63,29)

Рис.2.6 Сведения по показателям мониторинга эффективности деятельности БелГСХА им. В. Я. Горина за 2015г.

Проанализировав данные видно, что в БелГСХА им. В. Я. Горина образовательная деятельность по сравнению с прошлым годом понизилась на 14,2% и находится на уровне 50,8, тем самым не достигает порогового значения. Научно-исследовательская деятельность увеличилась всего на 1% и находится на отметки 134,67. Международная деятельность выросла на 33% и находится на 2,98. Финансово-экономическая деятельность повысилась на 3,7% и имеет значение 1698,41. Заработная плата ППС находится на уровне 127,86, а трудоустройство 70, тем самым не достигает порогового значения. Дополнительный показатель повысился незначительно на 0,2% и находится на отметки 63,4.

Рассмотрев данные, видим, что НИУ «БелГУ» находится на лидирующем месте по показателям эффективности деятельности, а главным его конкурентом является БГТУ им. Б. Г. Шухова, этот Университет превосходит по показателям заработной платы ППС и трудоустройству студентов. Отсюда следует, чтобы НИУ «БелГУ» лидером на рынке образовательных услуг в Белгородской области нужно повысить данные показатели.

Вывод: НИУ «БелГУ» проделал огромную работу по развитию мотивации персонала и конкурентоспособности организации. Это можно просмотреть по документации организации, по анкетированию «качеству трудовой жизни» персонала, но, тем не менее, существует некоторый процент работников, которые хотели бы улучшить условия труда, и поэтому стоит разобраться, чего не хватает в организации, и что можно ещё предложить по развитию мотивационного процесса.

Вывод по главе: в данной главе подразделе мы рассмотрели организационно-экономическую структуру НИУ «БелГУ», изучили основные документы и положения, регулирующие работу сотрудников в данной организации. Мы выяснили основные обязанности службы по развитию персонала и кадровой работе, классифицировали персонал НИУ «БелГУ» по различным параметрам, данные которых были занесены в таблицы и сделали выводы к каждой из них, в зависимости от классификаторов. Исходя, из

полученных данных в НИУ «БелГУ» по гендерному фактору преобладают женщины, также у работников имеется высшее образование. Мы провели анкетирование «Качество трудовой жизни» в котором приняли участие 60 работников, а также провели сравнения по показателям мониторинга эффективности деятельности НИУ «БелГУ» и трех ВУЗов. В результате были выявлены следующие проблемы: низкий уровень заработной платы ППС, неясность карьерного роста сотрудников, неудовлетворенность социальными благами.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В НИУ «БЕЛГУ»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы развития мотивации как фактора повышения конкурентоспособности в НИУ «БелГУ»

В результате проведенного анализа и анкетирования были выявлены следующие проблемы мотивации персонала, как фактора повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ»:

- 1) Низкий уровень заработной платы ППС.
- 2) Неясность карьерного роста сотрудников.
- 3) Неудовлетворенность социальными благами.

Для решения этих проблем мы предлагаем проведение следующих мероприятий (табл.16).

Таблица 16

План внедрения мероприятий

№	Мероприятия	Сроки	Стоимость
1	Внести в действующую систему стимулирования ряд надбавок, в том числе из внебюджетных средств.: - за подготовку нового, ранее не преподававшегося курса, включенного в учебный план текущего года; - за активную учебно-методическую и научную работу; - за защиту докторской или кандидатской диссертации; - за наличие званий, степеней и иных отличительных знаков, способствующих укреплению имиджа и расширению объема	3 месяца	1 500 руб.(одна надбавка)

	<p>предоставления образовательных услуг;</p> <p>- за издание учебных пособий, монографий и учебников.</p>		
2	<p>Использовать меры морального поощрения по итогам работы преподавателя.:</p> <p>- печатать статьи о достижениях преподавателей за каждые полгода с фотографиями всех отличившихся сотрудников;</p> <p>- проведение концертных мероприятий посвященных вручению почетных грамот и по итогам учебного года;</p> <p>- письмо, отправленное на дом сотруднику руководителем, с выражение благодарности за конкретный вклад этого сотрудника в успешную деятельности организации.</p>	3 недели	<p>Статьи: 2*2 000= 4 000 руб.</p> <p>Грамоты: 100*125=12 500 руб.</p>
3	Разработка и внедрения программы карьерного роста сотрудников.	2 месяца	В размере заработной платы
4	<p>Внести в систему стимулирования выплаты социального характера.:</p> <p>- снизить срок по выслуги лет с 25 до 15 лет;</p> <p>- оплата абонементов в группы здоровья, занятий в спортивных секциях;</p> <p>- компенсация педагогическим работникам за приобретение книг, учебников и другой издательской продукции.</p>	2 месяца	1 500 руб.(одна выплата)
5	Введение системы эффективных контрактов	3 месяца	Фонд 15 000 000 руб.
6	Итого:	27 016 500 руб.	

Для пунктов 1 и 4 предлагается выделить фонд в размере 12 млн. руб. из прибыли, получаемой НИУ «БелГУ» из которой на протяжении учебного года будут начисляться надбавки и выплаты ППС в размере 1500 руб., а для реализации пункта 5 следует также выделить фонд 15 млн. руб.. Фонд не делится по факультетам и подразделениям, так как это может привести к системе несправедливого материального поощрения, поскольку «эффективно работающие» сотрудники могут распределяться по факультетам неравномерно.

Изучим более подробно систему эффективных контрактов.

Эффективный контракт – это вид трудового договора, в котором более подробно оговариваются обязанности сотрудника, его заработная плата, размер стимулирующих выплат, а также критерии оценки эффективности его труда.

С помощью эффективного контракта в НИУ «БелГУ» будут поощряться более эффективные преподаватели, и сократиться количество неэффективных сотрудников.

Для разработки эффективного контракта в образовательной сфере следует ориентироваться на Приказ Минтруда РФ № 167 и Письмо Минобрнауки РФ № АП-1073/02.

Для того, что бы заключить эффективный контракт с работником, уже состоящим в трудовых отношениях с НИУ «БелГУ» следует заключить дополнительное соглашение об изменении определенных сторонами условий трудового договора, а с сотрудниками, которые принимаются на работу, подписывается уже трудовой договор в виде эффективного контракта.

Для успешного введения системы эффективного контракта в НИУ «БелГУ» следует:

1) Система эффективного контракта должна быть основана исключительно на системе заслуг, а не штрафов; не стоит использовать субъективные или нерелевантные критерии, такие как рейтинги студентов, рейтинги коллег, объемы привлеченных в университет денежных средств;

2) Система должна быть построена на нескольких понятных группах критериев, в рамках которых должны быть четко прописаны все варианты критериев с указанием веса в баллах или иных единицах (часах);

3) Показатели личных достижений ППС вводятся в таблицу лично на сайте (через рабочий кабинет) в течение года, а в конце отчетного периода распечатываются и заверяются заведующим кафедрой (подразделением);

4) Из премирования исключаются работники, имеющие незначительную переработку, то есть устанавливаются ориентировочные минимумы для каждого варианта доплат;

5) Далее рассчитывается «стоимость» одного балла или часа переработки, сумма баллов (часов) преподавателя умножается на «вес» единицы учета — получается доплата за год.

Обусловленный следующий порядок действий при переходе на систему эффективного контракта позволит НИУ «БелГУ» улучшить мотивацию сотрудников и повысить конкурентоспособность ВУЗа:

1. Создать в НИУ «БелГУ» комиссию по организации работы введения эффективного контракта.

2. Провести разъяснительную беседу с персоналом по вопросам, касающимся введения эффективного контракта.

3. Создать на сайте НИУ «БелГУ» раздел «Оценка эффективности деятельности НИУ «БелГУ»» для представления нормативных и распорядительных документов по вопросам перехода на систему эффективных контрактов.

4. Подвергнуть анализу уже существующие трудовые договоры сотрудников на предмет их соответствия ст. 57 ТК РФ и Приказу Минтруда РФ № 167.

5. Разработать показатели эффективности труда работников.

6. С учетом разработанных показателей эффективности труда сотрудников НИУ «БелГУ» внести изменения в положение об оплате труда, положение о выплатах стимулирующего характера.

7. Принять локальные нормативные акты, связанные с оплатой труда сотрудников НИУ «БелГУ», с учетом их мнения.

8. Конкретизировать обязанности сотрудника, условия оплаты труда, критерии оценки эффективности его труда, а также размер стимулирующих выплат .

9. Разработать индивидуальные трудовые договоры или дополнительные соглашения с сотрудниками с учетом утвержденной формы примерного трудового договора, с использованием показателей и утвержденных критериев эффективности деятельности работников НИУ «БелГУ».

10. Утвердить измененные должностные инструкции.

11. Поставить в известность персонал об изменении определенных условий трудового договора.

12. Заключить с сотрудниками дополнительные соглашения.

Разработанный план мероприятий развития мотивации как фактора повышения конкурентоспособности позволит устранить существующие недостатки системы мотивации работников и повысить конкурентоспособность НИУ «БелГУ» на рынке образовательных услуг.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы развития мотивации как фактора повышения конкурентоспособности в НИУ «БелГУ»

Размер поступлений из федерального бюджета в НИУ «БелГУ» составляет 1 173 919 600 руб. Также организация предоставляет платные услуги доход, от которых составляет 1 789 834 722 руб. в год. Исходя, из данного бюджета мы предложили план мероприятий.

После проведения данных мероприятий прибыльность организации увеличится на 5%.

Таким образом, проектная прибыль = прибыль последнего года*0,5.

1.П.проектная = 1 789 834 722* 0,05= 89 491 736 руб.

Исходя из полученных данных видно, что данные мероприятия принесут прибыль 89 491 736 руб.

Далее определим срок окупаемости по следующей формуле:

Срок окупаемости = капитальные вложения/проектная прибыль

$1\,789\,834\,722/89\,917\,361=20\approx 3$ недели.

Срок окупаемости = 3 недели.

Следовательно, исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что срок окупаемости после проведения предложенных мероприятий составляет около 3 недель.

Социальная эффективность предложенных мероприятий:

- 1) повысить сплоченность коллектива в НИУ «БелГУ»;
- 2) повысить уровень лояльности к организации;
- 3) обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, необходимые социальные услуги и пр.);
- 4) создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

5) создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

6) повышается мотивация сотрудников;

7) организация привлекательна как работодатель, что отразится на текучести кадров;

8) повышение нравственности каждого сотрудника, его деловой репутации;

9) повышение эффективности трудовой деятельности;

10) улучшить отношение служащих к работе;

11) повысить творческий потенциал сотрудников;

12) обеспечиваются благоприятные условия труда;

13) улучшение материального состояния;

14) наиболее полное использование потенциала работника;

15) обеспечение стабильности персонала;

16) повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала.

Таким образом, в настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой организации. Необходимо максимально эффективно использовать возможности персонала. Для этого надо использовать мотивацию – процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей и целей организации.

Для развития мотивации и повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» нами было изучена документация организации, а также проведено анкетирование, сравнение показателей трудовой деятельности НИУ «БелГУ» и трех ВУЗов, находящихся на территории Белгородской области. В результате проведенных действий были выявлены проблемы: низкий уровень заработной платы

ППС, неясность карьерного роста сотрудников и неудовлетворенность социальными благами. Для их решения было предложены следующие мероприятия:

1) Внести в действующую систему стимулирования ряд надбавок, в том числе из внебюджетных средств.

2) Использовать меры морального поощрения по итогам работы преподавателя.

3) Разработка и внедрения программы карьерного роста сотрудников.

4) Внести в систему стимулирования выплаты социального характера.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, НИУ «БелГУ» - это один из 44-х ведущих вузов России, являющийся крупнейшим научно-образовательным комплексом и одним из культурных центров Белгородской области.

НИУ «БелГУ» сформировал позитивный имидж, высокую академическую репутацию и престиж, продвижение бренда НИУ «БелГУ» на российском и международном пространстве. Помимо этого, наблюдается обеспечение конкурентоспособности учреждения среди мировых научно-образовательных центров, о чем свидетельствуют успехи НИУ «БелГУ» в ведущих международных и отечественных рейтингах.

Основное направление НИУ «БелГУ» образовательное, но есть ряд других направлений.

Служба, которая обеспечивает процессы управление персоналом, является управление по развитию персонала и кадровой работе. Управление по развитию персонала и кадровой работе выполняет следующие задачи:

- разработка кадровой стратегии и кадровое планирование;
- рекрутинг (поиск, подбор, отбор и найм) персонала;
- организация конкурсов на замещение должностей научно-педагогических работников;
- формирование и развитие кадрового резерва;
- проведения аттестации персонала;
- создание системы кадрового учета и документирования трудовой деятельности работников и обучающихся университета;
- ведение кадрового учета работников и обучающихся;
- разработка локальных нормативных актов, регулирующих бизнес-процессы в сфере HR;

НИУ «БелГУ» проделал огромную работу по развитию мотивации персонала и конкурентоспособности организации. Это можно посмотреть по документации организации, по анкетированию «качеству трудовой жизни» персонала, но, тем не менее, существует некоторый процент работников, которые хотели бы улучшить условия труда, и поэтому стоит разобраться, чего не хватает в организации, и что можно ещё предложить по развитию мотивационного процесса.

Система мотивации регламентируется коллективным договором и положением об оплате труда.

Материальная мотивация состоит из летальных выплат и премий.

Нематериальная из системы наград различных уровней.

Из-за оптимизации численность персонала уменьшилась на 7,4% за последние три года. В общем количестве сотрудников в НИУ «БелГУ» преобладают женщины. В данной организации в основном работают опытные сотрудники, носители ценных знаний, а также профессионалы, обладающими компетенциями, знаниями и умениями.

В процессе изучения системы управления, мотивации и оценки НИУ «БелГУ» на рынке образовательных услуг были выявлены следующие проблемы:

- 1) Низкий уровень заработной платы ППС.
- 2) Неясность карьерного роста сотрудников.
- 3) Неудовлетворенность социальными благами.

Для их устранения были предложены следующие мероприятия:

- 1) Внести в действующую систему стимулирования ряд надбавок, в том числе из внебюджетных средств.
- 2) Использовать меры морального поощрения по итогам работы преподавателя.
- 3) Разработка и внедрения программы карьерного роста сотрудников.
- 4) Внести в систему стимулирования выплаты социального характера.

В ходе расчета экономической эффективности данные мероприятия являются рентабельными и срок их окупаемости составил 3 недели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, N 15, ст. 1691.
- 2) «Всеобщая декларация прав человека» (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.1948)//«Российская газета», 10.12.1998.
- 3) 1. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 05.05.2014)// Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/gkrfl/>
- 4) Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. - 2014. - №1. - С.35-37.
- 5) Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации : практ. пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: Экономика, 2011. – 209 с.
- 6) Барановский, А.И. Пути повышения конкурентоспособности образовательных услуг / А.И. Барановский Омск : Изд-во ОмГПУ, 2013. - 126 с.
- 7) Баталова ,О. С. Конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг // Молодой ученый. — 2013. — №10.
- 8) Белозерова, С. И Как расширить социальные функции заработной платы: Учебное пособие - М. 2015. 315 с.
- 9) Бершова, Л. В Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика - М. 2013. 245 с.
- 10) Боумен, К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2012 г. – 219 с.

- 11) Витман, В. Г, Бок Л От управления кадрами - к управлению персоналом: Служба кадров. 2013. 258 с.
- 12) Герчиков, В. М Миссия организации и особенности политики управления персоналом: Учебник. 2012. 159с.
- 13) Дряхлое, Н., Куприянов Е. Система мотивации персонала в Западной Европе и США // Теория и практика управления, 2013№ 2, с. 84.
- 14) Евенко, Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. -М., 2012, - 456 с.
- 15) Егоршин, А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 720 с.
- 16) Зинченко, Г.П. Социология управления. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 384 с.;
- 17) Касьянова, Г.Ю. Настольная книга кадровика. Практические рекомендации. – М.: АБАК 2013 г. – 485 с.
- 18) Келлер-Пфрундер, А. Индивидуализация экономики персонала / Проблемы теории и практики управления. – М.: Букинист 2015 г.– 146 с.
- 19) Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Учебник под редакцией д.э.н. проф. А.Я. Кибанова. – М.: Инфа-М 2014 г. – 694 с.
- 20) Клемина, Т. Гибкие системы вознаграждения за рубежом. //Персонал Микс, №1, 2012
- 21) Ковалев, С.В. Работа с перосоном. Системный подход. – М.: Альфа-Пресс 2013 г. – 245 с.
- 22) Козычева, Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи стимулирования // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2013.
- 23) Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы./ Человек и труд – 2012 г. – 289 с.

- 24) Коржуев, А. В., Попов В. А. Вузовское и послевузовское профессиональное образование: критическое осмысление проблем, поиск решений. – М., 2012.
- 25) Кузнецов, Н.С. Человек. Потребности и ценности / Н.С. Кузнецов. - Свердловск: Изд-во Сверл. Гос. ун-та, 1992. 110 с.
- 26) Курбатов, В.И. Стратегия делового успеха: Учебное пособие для вузов. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014 г. - 415 с.
- 27) Липсиц, И.В. Экономика: учебник для вузов / И.В. Липсиц. - Москва: Омега-Л, 2010 г. - 656 с.
- 28) Ляшева, Л. В. Маркетинг образовательных услуг // Образование. – 1998. – № 4.
- 29) Магура, М., Курбатова М. Оценка работы персонала. - М.: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2010. - 224 с.
- 30) Марков, М.В. Технология и эффективность социального управления/ М.В. Марков. – М.: Деловая мысль, 2012 г. – 216 с.
- 31) Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2011 г. – 476 с.
- 32) Миникес, Л. Несколько советов не только деловым людям. – М. : Наука и жизнь, 2011 г. – 197 с .
- 33) Москвичев, Ю. А., Разумов С. В. Повышение эффективности деятельности вуза – комплексный подход // Образование в информационную эпоху. – Ярославль, 2001. – С. 59.
- 34) Рейтинг экономических вузов // Экономическая школа. – 1992. – № 2. – С. 337–338
- 35) Романов, А. Н. Анализ финансового состояния организации. – М., 2001. – С. 15.

- 36) Сборник нормативно-методических материалов по проблемам экономики образования / Сост. Г.В. Башкина, К.В. Якушева. М.: Academia: АПК и ПРО, 2002.- 101 с.1. Монографии
- 37) Селюкова, В.Н., Шавырина И.В., Шукчус Л.В. Основы научных исследований. Учебное пособие. Белгород: Политерра 2014 г. – 178 с.
- 38) Сидоренко, Е.Е., Подвигайло А.А., Ковалева Е.Н., Федюк Е.Ф. Экономика организации. Учебное пособие под ред. Е.Е. Сидоренко. – Белгород: ИД «Белгород», 2013 г. – 92 с.
- 39) Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. - 240 с.
- 40) Третьякова, И. В. Конкурентоспособность современного образования // Образование в информационную эпоху : сб. науч. статей. – Ярославль, 2001. – С. 83.
- 41) Третьякова, Л.А., Селюкова В.Н., Гулей И.А., Аманова Н.Е. Учебное пособие по дисциплине «организационная культура» для самостоятельной работы студентов специальности «Управление персоналом». Белгород: Политерра 2013 г. – 168 с.
- 42) Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А.Уткин.-М.: ЭКМОС, 2000. 352 с.
- 43) ФЗ от 23.11.1995 г. N 175-ФЗ "О порядке разрешения коллективных трудовых споров"
- 44) Яськов, Е.Ф. Теория организации. - М.: Юнити-Дана, 2009 г. - 272 с.
- 45) Абрамовских, Т.А. Формирование системы управления мотивацией профессионального развития персонала средствами нематериального стимулирования/Т.А. Абрамовских//Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук – 2015.-№5- С.62-63.

- 46) Агеев, А.А. Проблемы и особенности мотивации персонала на современном этапе развития Российской экономики/А.А. Агеев//Новый университет. Серия «Экономика и право» - 2012.-№5- С.37-39.
- 47) Анисимова, Ю.Ю. Концепция внутреннего маркетинга как фактор повышения конкурентоспособности организации/Ю.Ю. Анисимова// КАНТ – 2013.-№3(9).- С.34-38.
- 48) Гордеева, В. Е. Мотивация персонала в организации/Е.В. Гордеева//Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития – 2013. - № 4 (1). – С. 217-222.
- 49) Гусарова, М. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала ВУЗа в рамках реализации кадровой стратегии / М. С. Гусарова, А. В. Копытова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика» - 2014. - № 4 – С. 14-22.
- 50) Долженко, Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации/Р.А. Долженко//Вестник Алтайского государственного аграрного университета – 2013.-№1- С.149-153.
- 51) Зинченко, В.Д. Формирование эффективной системы мотивации и стимулирования труда преподавателей высшей школы/В.Д. Зинченко//Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал – 2012.-№1- С.169-172.
- 52) Золотова, А.С. Ценностные ориентации как фактор развития мотивации персонала/А.С. Золотова// Евразийский научный журнал – 2015.- №7- С.37-39.
- 53) Ильин, И.В. Влияние нематериальной мотивации на трудовое поведение персонала/И.В.Ильин//Вестник Московского государственного лингвистического университета – 2014.-№542- С.58-68.

- 54) Курбатова М.В. Николаевич Эффективный контракт в системе высшего образования РФ/ М.В. Курбатова, С.Н. Левин//Теоретические подходы и особенности институционального проектирования - 2013.-№1 С.55-80.
- 55) Мищенко, Е. С. Взаимосвязь и взаимозависимость категорий «качество труда преподавателя ВУЗа» и «мотивация персонала»/Е. С. Мищенко, М. С. Лукьяненко//Весник ФГОУВПО «Московский государственный агроинженерный университет им.В.П. Горячкина» - 2013.- №4- С. 123-125.
- 56) Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала/Ю.Г. Одегов и др.//Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2012.-№7- С.148.
- 57) Рахимов, Б.Х. Мотивация персонала/Б.Х. Рахимов, М.А. Бетилгириев//Наука и современность – 2013.-№24- С.290-294.
- 58) Саркитов, А.А. Мотивация персонала и его развитие/А.А. Саркитов//Science Time – 2015.-№12- С.712-715.
- 59) Тирских, Е.В. Организация системы управления персоналом в ВУЗ/Е.В. Тирских// Новый университет. Серия «Экономика и право» - 2014.-№5- С. 39-40.
- 60) Штибекова, А.И. К вопросу о роли мотивации персонала организации/А.И. Штибекова, Д.В. Веретельник//Актуальные вопросы экономических наук – 2014.-№38- С.120-123.
- 61) Главный информационно- вычислительный центр [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2015>
- 62) Официальный сайт НИУ «БелГУ» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bsu.edu.ru/bsu>

ПРИЛОЖЕНИЯ