

УДК 371.1:316.628 + 331.101.3:316.628 + 378.11

Е. В. Зайцева
Д. В. Шкурин

АДЕКВАТНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ВУЗА

В статье приведены результаты анкетирования сотрудников УрФУ, определяющего их отношение к имеющейся системе мотивации к труду. Выявлены четыре категории сотрудников по востребованности поощрений. Дан анализ важности и приоритетности различных видов поощрений для различных групп персонала.

К л ю ч е в ы е с л о в а: мотивация, вуз, персонал, мотивы, вознаграждение, нематериальная мотивация, стратегические цели, поощрение, система мотивации.

Сегодня в условиях рыночных отношений и конкуренции вопросы мотивации персонала становятся приоритетными для руководства организации. Создание положительной мотивационной среды является сложной управленческой задачей. У каждого человека есть свой индивидуальный набор (конструкт) факторов, влияющих на его производительность и удовлетворенность трудом. Поэтому необходимо изучать потребности и мотивы сотрудников для создания наиболее благоприятной мотивационной среды. Без эмпирической информации о потребностях сотрудников и мотивах их трудовой деятельности невозможно разработать действенные мотивационные программы, направленные на повышение производительности труда и его эффективности. Немаловажным аспектом в процессе управления персоналом является создание понятной для сотрудников системы стимулов, которая, с одной стороны, будет их мотивировать и удерживать, а с другой — предоставит возможности для обучения и развития.

Продуманная, правильно выстроенная система мотивации позволяет обеспечить лояльность персонала по отношению к работодателю, сохранить низкий уровень текучести кадров. Эти же факторы действуют и в образовательной среде.

Соотношение материальной и нематериальной мотивации определяется стратегической целью, основными задачами, которые стоят перед университетом, т. е. всем комплексом мероприятий, направленных на достижение его целевых показателей. Как правило, в настоящее время больше применяются материальные инструменты. В условиях реструктуризации организации не-

ЗАЙЦЕВА Екатерина Васильевна — кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и социальных технологий управления Института государственного управления и предпринимательства Уральского федерального университета (e-mail: katia_zai@mail.ru).

ШКУРИН Денис Вадимович — кандидат социологических наук, доцент кафедры прикладной социологии Института социальных и политических наук Уральского федерального университета (e-mail: coursepo@rambler.ru).

© Зайцева Е. В., Шкурин Д. В., 2013

обходимо определить действенные механизмы мотивации, которые помогут сотрудникам добиться максимальных результатов, в том числе и за счет повышения их сопричастности к деятельности организации и лояльности.

Российская высшая школа переживает кризис управления и финансирования, что, безусловно, отражается и на ситуации с кадрами. Как показывают исследования [1], за последние два десятилетия, в силу различных обстоятельств, доля профессорско-преподавательского состава среднего и молодого возраста в вузе значительно сократилась.

В Уральском федеральном университете была разработана программа развития университета на 2010–2020 гг., включающая определение стратегической цели и задач. На основании этой программы [3] была запланирована реструктуризация университета в форме присоединения Уральского государственного университета им. А. М. Горького к Уральскому федеральному университету им. Б. Н. Ельцина. Стратегической целью федерального университета является формирование в Уральском федеральном округе научно-образовательного центра, ядром которого и станет университет. Достижение этой цели возможно через реализацию следующих задач: модернизацию образовательного и научно-исследовательского процесса; развитие кадрового потенциала и формирование качественного контингента обучающихся; совершенствование инфраструктуры и организационной структуры вуза.

В УрФУ существует несколько категорий сотрудников: ППС — профессорско-преподавательский состав; АУП — административно-управленческий персонал; УВП — учебно-вспомогательный персонал; ПОП — прочий обслуживающий персонал; НИЧ — научные сотрудники. Очевидно, что для каждой категории сотрудников применима своя система мотивации. Это определяется следующими факторами:

Во-первых, сотрудники разных категорий выполняют работу разной сложности, ответственности и значимости. Во-вторых, уровень общего развития также может быть различным, что ведет к различным системам приоритетов для каждой категории, а также отдельного сотрудника. Приоритетными оказываются вопросы первой необходимости, имеющие наибольшую значимость для данной категории сотрудников.

Речь идет о разных потребностях и запросах различных категорий персонала УрФУ. И именно здесь кроется решение, которое учитывало бы желания работника, предъявляемые им требования к работе и интересы организации. Определив ведущие мотивационные факторы сотрудников, можно получить мощный рычаг управления. Это становится особенно важным, когда речь заходит об удержании ценного сотрудника в организации, создании для него благоприятных условий для работы или когда организация находится в процессе реструктуризации.

Денежные выплаты могут быть весомым мотиватором тогда, когда сотрудник оценивает оплату своего труда как справедливую. Для него понятна связь между результатами труда и их оплатой. Такая привязка вознаграждения дает возможность повышать оплату труда индивидуально, на основе достижения сотрудником ряда целей. Подобные способы материальной мотивации возможно

применять как к административно-управленческому, так и профессорско-преподавательскому персоналу. Материальные методы мотивации должны ориентироваться на индивидуальные и коллективные результаты деятельности, влияющие на достижение поставленной вузом стратегической цели, с учетом вклада, который вносят в трудовой процесс сотрудники.

Следует помнить, что денежная мотивация имеет недостаток — сотрудники быстро привыкают к высокой оплате труда, в связи с чем возрастает роль нематериальной мотивации. Необходимо из известных нематериальных стимулов, таких как делегирование, расширение прав и возможностей, ротация кадров, формирование кадрового резерва, участие работников в управлении и т. д., выстроить иерархическую цепочку, благодаря которой сотрудник может сформировать траекторию своего развития, продвижения по карьерной лестнице. Это сложно реализовать в том случае, когда в качестве приоритета своего развития сотрудники выбирают не карьеру, а самосовершенствование. К такой категории персонала можно отнести большую часть профессорско-преподавательского состава. Для этой категории могут применяться другие поощрения: одобрение авторитетного человека, создание духа соревнования, награды, звания, грамоты, помещение на доску почета. В нашем случае необходимо определить стратегические аспекты работы с персоналом и ориентировать их на достижение целей, задач и приоритетов вуза.

Используя характеристику К. Камерона и Р. Куинна [2], мы выделяем следующие преобладающие и перспективные типы организационной культуры: клановая, адхократическая, рыночная, бюрократическая. Данная типология позволяет предположить, какие мотиваторы будут действовать на каждой из стадий. Так, для клановости характерны признание внутри коллектива и хорошие отношения с каждым членом группы; для рынка преобладающей будет направленность на получение прибыли (денег). Находясь в стадии «адхократия», организация имеет сотрудников с ярко выраженным креативным мотивом — новаторство, достижение сложных целей, личностный и профессиональный рост. Для УрФУ в целом свойственен бюрократический тип организационной культуры, когда работники тяготеют к стабильности, четкой структуре деятельности, комфортным условиям труда. Если рассматривать персонал по анализируемым нами категориям, то из общего ряда выбивается группа ППС. Они тяготеют к адхократической организационной культуре, что может быть объяснено спецификой работы преподавателей.

Существуют определенные требования к организации системы мотивации: комплексность, дифференцированность, гибкость, оперативность. Любое стимулирование должно быть взаимозаменяемым и не действовать длительное время, иначе мотивация легко может перейти в демотивацию.

Не стоит жестко разделять понятия материальной и нематериальной мотивации. Например, для сотрудника доставка на работу на корпоративном транспорте — это нематериальная мотивация, а для организации, если она большая, — это немалая статья расходов, учитывая затраты на авто и водителя. Аналогичными примерами нематериальной мотивации будут являться льготное кредитование, корпоративный автомобиль, финансирование путевки на

отдых или в санаторий, корпоративные культурные и развлекательные мероприятия. Нематериальная мотивация формируется через внутреннюю культуру компании.

Существует большое количество различных методов мотивации, как социально-экономических, так и внеэкономических, поэтому анализ результатов опроса позволит выбрать руководству вуза то, что подходит именно для него, с точки зрения ценностей корпоративной культуры и традиций, и укладывается в рамки бюджета (табл. 1).

Таблица 1

Возможные типы и формы мотивации сотрудников

Тип мотивации	Формы мотивации
1. Вознаграждения потреблением	Ипотечный кредит на льготных условиях. Бесплатное пользование спортивными сооружениями университета. Оплата части стоимости путевки на лечение. Ссуды на льготных условиях. Оплата корпоративного сотового телефона. Бесплатная автостоянка. Оплата проезда/бензина. Предоставление служебного автомобиля для выполнения служебных заданий. Комната отдыха. Оплата питания/талоны на обеды. Обеспечение продуктами для рабочих перерывов (чай, кофе и т. д.). Специальные помещения для курения. Обеспечение сельхозпродукцией
2. Видимые и публичные вознаграждения	Отгул, дополнительный отпуск. Специальная библиотека по профилю работы в подразделении. Переоборудование рабочего места. Приглашение в качестве выступающего на конференции или лектора
3. Подарки	Оплата проезда до места отдыха во время отпуска. Оплата медицинской страховки. Новогодние подарки и приглашительные билеты детям и внукам. Бесплатные билеты на культурные мероприятия. Поздравление и памятные подарки от руководства к юбилею
4. Социальное вознаграждение	Признание, похвала в процессе работы. Представление к государственным наградам. Почетные звания (в рамках вуза). Публичное признание заслуг (на совещаниях, собраниях, в газете). Грамоты. Именные ценные подарки. Доска почета. Статья в корпоративном издании

Окончание табл. 1

Тип мотивации	Формы мотивации
5. Обеспечение условий для создания рабочего пространства, проектирование рабочего места	Направление на учебу, повышение квалификации. Направление в престижную командировку. Предоставление свободного и (или) гибкого графика работы и перерывов. Возможность участия в принятии решений. Повышение по службе. Наличие публичной/прозрачной системы развития и формирования персонала. Наставничество, адаптация и первичное обучение нового персонала. Включение в кадровый резерв. Расширение полномочий в рамках текущей должности. Возможность участия в управленческих тренингах. Предоставление работы с большей ответственностью. Отдельный кабинет
6. Корпоративная мотивация	Льготы на обучение для членов семьи. Корпоративные праздники в отделе. Корпоративные праздники в вузе. Настенные, настольные таблички с указанием Ф.И.О. и должности. Предоставление возможностей для неформального отдыха. (вечеринки, мероприятия и т. п.). Вручение корпоративной символики (flash-карты, ручки, блокноты и др.)

Разнообразные виды мотивации условно можно разделить на несколько блоков.

Для изучения типов и форм мотивации сотрудников университета и разработки эффективной системы мотивации персонала УрФУ (регламентные документы по нематериальной мотивации работников — социальной, корпоративной; карьерный рост; конкурсы; наставничество) в рамках программы развития в ноябре 2011 г. нами было опрошено 455 сотрудников из 7597 штатных сотрудников УрФУ. При разработке параметров выборки нужно было учесть мнение всех категорий персонала (АУП, ППС, УВП, ПОП). Для отбора ППС и УВП использовалась стратифицированная пропорциональная выборка. В УрФУ в качестве основания отбора использовались такие крупные структурные подразделения, как институты и департаменты.

Для АУП и ПОП применить подобную схему выборки не представлялось возможным: сотрудники данных категорий были распределены по 593 различным подразделениям, причем в некоторых было только по 1–2 штатных сотрудника. Поэтому был задействован метод основного массива: опрашивались сотрудники наиболее крупных структурных подразделений, с числом штатных сотрудников более 10 человек (70 подразделений).

В качестве контрольных переменных были выбраны тип персонала, пол и возраст сотрудников (соответствующие данные были получены в управлении кадрами). Максимальная теоретическая ошибка по формуле случайной выборки составила 4,6 %, а максимальная фактическая ошибка на основе сравнения данных по выборке со статистикой по генеральной совокупности — не более 3 %. Таким образом, данные были признаны достаточно репрезентативными для дальнейшего анализа (табл. 2).

Для оценки важности той или иной формы дополнительных поощрений сотрудникам предлагалось оценить важность каждого поощрения по стандартной 5-балльной шкале — от 1 (совершенно не важно) до 5 (очень важно). Для сравнения важности различных форм поощрений был рассчитан средний балл важности поощрений (см. табл. 2). Эффективность использования среднего балла была подтверждена при помощи кривой нормального распределения.

Наиболее востребованными видами дополнительных поощрений, по мнению персонала УрФУ, являются:

- Оплата медицинской страховки (в среднем 4,44 балла по 5-балльной шкале) — важна для всех категорий сотрудников независимо от пола и возраста, должности, стажа работы, типа персонала. Особенно важна оплата медицинской страховки для женщин в возрасте 55 лет и старше (4,59).

- Оплата части стоимости путевки на лечение (в среднем 4,29 балла) — более важна женщинам (4,41), чем мужчинам (4,10), особенно женщинам старшего возраста (4,67). Больше в оплате путевки нуждаются исполнители (4,34), чем руководители (4,03). Максимальную необходимость оплаты части стоимости путевки на лечение испытывают УВП (4,61), а в наименьшей степени — ППС (4,11) и АУП (4,04).

Достаточно востребованными видами поощрений (средняя оценка около 4 баллов) являются:

- Направление на учебу, повышение квалификации (средний балл 4,07) — имеет несколько большую важность для женщин (4,15), чем для мужчин (3,93), причем наибольшую важность для женщин молодого (4,40) и среднего (4,30) возраста. Также следует отметить важность этого вида поощрения для руководителей АУП (4,47).

- Оплата проезда до места отдыха во время отпуска (средний балл 4,07) — существенно важнее для женщин (4,22), причем молодых женщин (4,34) или женщин в возрасте 55 и старше (4,27). Особенно в данной мере поощрения заинтересованы руководители АУП (4,47).

- Ссуды на льготных условиях (средний балл 3,98). Оценка важности ссуд имеет зависимость от возраста: достаточно востребованы ссуды у сотрудников до 45 лет (4,35), а после 45 лет интерес к ссудам начинает падать. Практически не важны ссуды для сотрудников старше 60 лет. Таким образом, ссуды нужны преимущественно сотрудникам до 55 лет обоих полов.

- Льготы на обучение в УрФУ для членов семьи (средний балл 3,93) — наиболее важны для сотрудников среднего возраста (4,11), особенно женщин (4,24). Исторически сложилось так, что в УрФУ всегда поддерживалась семейственность в рядах работников всех групп персонала. Многие сотрудники,

Таблица 2

**Предпочитаемые персоналом УрФУ виды поощрений,
% от числа опрошенных сотрудников**

Ранг	Вид поощрений	Оценка важности в баллах, %					Затруд- нились ответ- тить	Сред- ний балл	Стан- дартное откло- нение
		1	2	3	4	5			
1	Оплата медицинской страховки	3,5	3,1	7,5	15,4	68,4	2,2	4,45	1,01
2	Оплата части стоимости путевки на лечение	5,9	4,0	7,7	18,7	62,2	1,5	4,29	1,15
3	Оплата проезда до места отдыха во время отпуска	10,1	2,4	13,0	16,5	55,4	2,6	4,07	1,32
4	Направление на учебу, повышение квалификации	6,8	4,4	11,9	26,2	47,7	3,1	4,07	1,19
5	Ссуды на льготных условиях	12,7	2,4	13,6	14,5	54,5	2,2	3,98	1,40
6	Льготы на обучение в УрФУ для членов семьи	13,4	5,5	9,2	15,2	53,6	3,1	3,93	1,46
7	Бесплатное пользование спортивными сооружениями университета	12,1	4,4	14,1	17,4	49,9	2,2	3,91	1,39
8	Ипотечный кредит на льготных условиях	17,1	4,6	9,2	10,8	55,4	2,9	3,85	1,56
9	Направление в престижную командировку	14,9	5,5	12,7	20,0	42,4	4,4	3,73	1,46
10	Признание, похвала в процессе работы	9,7	6,2	22,6	23,1	35,2	3,3	3,70	1,29
11	Новогодние подарки и приглашительные билеты детям и внукам	14,5	7,3	17,1	18,7	40,2	2,2	3,64	1,45
12	Предоставление свободного и (или) гибкого графика работы и перерывов	14,3	5,1	16,0	25,5	34,3	4,8	3,64	1,40
13	Представление к государственным наградам	14,7	7,0	16,9	20,4	36,7	4,2	3,60	1,44
14	Возможность участия в принятии решений	12,3	4,8	22,9	27,7	27,0	5,3	3,55	1,31
15	Отгул, дополнительный отпуск	14,9	9,5	15,6	21,3	35,4	3,3	3,55	1,45
16	Повышение по службе	16,3	4,8	18,0	25,3	30,3	5,3	3,51	1,42
17	Корпоративные праздники в отделе	12,1	9,5	20,9	26,2	28,4	3,1	3,51	1,34
18	Оплата корпоративного сотового телефона	18,7	6,4	15,8	18,5	36,5	4,2	3,50	1,52
19	Наличие публичной/прозрачной системы развития и формирования персонала	14,3	6,2	22,9	24,2	27,3	5,3	3,46	1,37

Продолжение табл. 2

Ранг	Вид поощрений	Оценка важности в баллах, %					Затруд- нились ответ- тить	Сред- ний балл	Стан- дартное откло- нение
		1	2	3	4	5			
20	Бесплатные билеты на культурные мероприятия	16,7	7,3	21,8	22,0	29,5	2,9	3,41	1,43
21	Поздравление и памятные подарки от руководства к юбилею	16,7	9,7	20,7	20,9	29,5	2,6	3,38	1,44
22	Специальная библиотека по профилю работы в подразделении	15,2	12,1	19,1	24,4	25,1	4,2	3,33	1,40
23	Бесплатная автостоянка	30,3	4,6	9,7	9,9	41,8	3,7	3,29	1,75
24	Оплата проезда/бензина	27,0	7,0	11,6	16,0	34,1	4,2	3,24	1,66
25	Почетные звания (в рамках вуза)	17,4	11,4	21,1	23,7	21,5	4,8	3,22	1,40
26	Публичное признание заслуг (на совещаниях, собраниях, в газете)	16,3	11,9	25,3	22,0	21,3	3,3	3,21	1,37
27	Именные ценные подарки	16,9	11,4	26,2	21,3	20,9	3,3	3,18	1,37
28	Наставничество, адаптация и первичное обучение нового персонала	18,2	9,7	23,7	24,6	18,7	5,1	3,17	1,38
29	Включение в кадровый резерв	22,2	6,6	20,2	21,5	21,5	7,9	3,15	1,48
30	Грамоты	20,7	12,7	25,1	19,8	18,9	2,9	3,04	1,40
31	Корпоративные праздники УрФУ	19,8	16,3	24,4	18,5	18,5	2,6	3,00	1,39
32	Расширение полномочий в рамках текущей должности	22,6	8,1	27,5	20,7	15,4	5,7	2,98	1,39
33	Переоборудование рабочего места	22,4	13,8	21,8	19,3	18,0	4,6	2,97	1,43
34	Предоставление служебного автомобиля для выполнения служебных заданий	30,5	8,6	15,6	16,0	24,8	4,4	2,96	1,61
35	Возможность участия в управленческих тренингах	25,1	10,1	21,3	20,7	17,6	5,3	2,95	1,46
36	Комната отдыха	27,0	10,8	20,4	16,5	20,2	5,1	2,92	1,51
37	Предоставление работы с большей ответственностью	25,5	8,6	27,5	19,6	12,5	6,4	2,84	1,38

Окончание табл. 2

Ранг	Вид поощрений	Оценка важности в баллах, %					Затруд- нились ответ- тить	Сред- ний балл	Стан- дартное откло- нение
		1	2	3	4	5			
38	Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечеринки, мероприятия и т. п.)	26,8	14,5	21,3	17,8	16,0	3,5	2,81	1,44
39	Вручение корпоративной символики (flash-карты, ручки, блокноты и др.)	24,4	14,7	26,4	17,6	13,6	3,3	2,81	1,37
40	Доска почета	28,4	13,6	19,8	18,2	16,0	4,0	2,79	1,46
41	Отдельный кабинет	34,9	11,0	18,9	12,3	19,3	3,5	2,69	1,55
42	Статья в корпоративном издании	30,8	11,9	25,5	17,6	10,1	4,2	2,63	1,37
43	Оплата питания/талоны на обеды	38,2	10,5	17,1	14,5	15,6	4,0	2,57	1,52
44	Обеспечение продуктами для рабочих перерывов (чай, кофе и т. д.)	42,4	10,5	16,3	12,3	14,3	4,2	2,43	1,51
45	Приглашение в качестве выступающего на конференции или лектора	38,7	13,4	20,9	13,6	8,6	4,8	2,37	1,37
46	Настенные, настольные таблички с указанием Ф. И. О. и должности	42,4	11,6	19,1	10,3	11,6	4,8	2,34	1,44
47	Специальные помещения для курения	57,4	3,3	6,4	6,4	22,4	4,2	2,30	1,72
48	Обеспечение сельхоз-продукцией	49,2	11,2	12,3	10,1	13,4	3,7	2,24	1,50

особенно женщины, оставались в числе работников вуза, чтобы иметь гарантии учебы для своих детей. С введением ЕГЭ и отменой практики приема студентов на «социальные» бюджетные места озабоченность судьбой детей возросла. Интересно, что льготы по обучению в меньшей степени важны для преподавателей (3,62) и в большей степени — для сотрудников ПОП (4,27) и АУП (4,15).

- Бесплатное пользование спортивными сооружениями университета (средний балл 3,91) — имеет обратную зависимость от возраста сотрудников: чем более молод сотрудник, тем более важно для него иметь возможность бесплатно заниматься спортом. Особенно важна эта возможность для молодых мужчин (4,41) и сотрудников ПОП (4,40), менее важна — для преподавателей (3,63).

- Ипотечный кредит на льготных условиях (средний балл 3,85) — повторяет картину ссуд: нужен преимущественно людям до 50 лет, причем особенно мужчинам среднего возраста (4,19). Предоставление льгот по ипотеке сотрудникам молодого и среднего возраста не только позволило бы решить проблему

омоложения кадров, но и привлекло бы на работу в вуз среднее поколение квалифицированных специалистов.

Следующий блок поощрений с оценкой от 3,5 до 3,75 баллов можно расценивать как «скорее важные». Эти меры не являются приоритетными для большинства сотрудников, однако способны дополнительно стимулировать их активность. Скорее важными поощрениями сотрудники считают:

- Увеличение свободы: более свободный, гибкий график работы, предоставление отгулов и дополнительных отпусков (кроме ППС).
- Профессиональный рост: продвижение по службе, представление к государственным наградам, возможность участвовать в принятии решений.
- Культурные поощрения: корпоративные праздники на уровне отдела, а не вуза в целом, новогодние подарки и приглашительные билеты на елку для детей и внуков.
- Для ППС достаточно важным является направление в престижную командировку.
- Наконец, среди прочих мер морального поощрения, которые сотрудники оценили как не особо важные, выделяется такая мера поощрения, как признание, похвала в процессе работы. Особенно актуально это для молодых сотрудников и женщин среднего возраста.

Следующий блок поощрений состоит из мер, набравших от 2,5 до 3,5 баллов, т. е. их важность является «средней» для всего персонала. Однако возможно, что для некоторых групп сотрудников важность тех или иных мер весьма существенна. Среднюю важность, по оценкам всех категорий персонала, имеют преимущественно меры морального поощрения: почетное звание, публичное признание заслуг, почетные грамоты, помещение на доску почета, статья в корпоративном издании.

Напротив, ряд мер из «среднего» списка вызывает противоречивые оценки, эти меры могут дифференцированно применяться для поощрения различных категорий персонала: для АУП, ППС, руководителей и молодых мужчин важно наличие публичной/прозрачной системы развития и формирования персонала; для женщин, молодых сотрудников и исполнителей важны бесплатные билеты на культурные мероприятия; для женщин важны поздравление и памятные подарки от руководства к юбилею; для автомобилистов важна бесплатная автостоянка; для молодых сотрудников, особенно молодых мужчин, важна оплата проезда/бензина; для руководителей, особенно руководителей УВП, важно наставничество, адаптация и первичное обучение нового персонала; для молодых сотрудников и руководителей АУП важно включение в кадровый резерв; для сотрудников ИТР и руководителей АУП важно предоставление служебного автомобиля для выполнения служебных заданий; для руководителей АУП важна возможность участия в управленческих тренингах.

Наименее важными формами поощрения с точки зрения большинства сотрудников являются обеспечение продуктами для перерывов и сельхозпродукцией, внешняя атрибутика в виде настенных/настольных табличек, приглашение выступать на конференциях, специальные помещения для курения (нужны некоторым курильщикам). Кроме последнего пункта, в основном

сотрудники солидарны: ни одна из этих мер не обладает достаточно важностью для какой-либо отдельной категории персонала.

В опросе для оценки было предложено 48 различных видов поощрений из 6 различных блоков. При этом мы не надеялись охватить все возможные формы поощрений и предложили сотрудникам самим в открытой форме назвать важные для них меры (табл. 3). Более четверти (26,4 %) опрошенных сотрудников ответили на этот вопрос. Подавляющее большинство ответов касалось прямого материального стимулирования: премии, надбавки к зарплате, стимулирующие выплаты, материальная помощь, 13-я зарплата и т. п. Значительное количество ответов просто дублировало уже имеющиеся в таблице формулировки: оплата лечения, чтение лекций за границей, повышение квалификации и т. п. Ряд сотрудников предложили такие меры, как: места в детском саду для сотрудников, обучение детей сотрудников в СУНЦ, установка кулеров для воды в подразделениях, обучение иностранным языкам, бесплатный доступ в Интернет, дополнительная пенсия от УрФУ, льготы на обучение в автошколе, стоянка для велосипедов.

Подводя итоги сравнения важности различных способов поощрения сотрудников (табл. 3), хотелось бы отметить высокий приоритет, который отдают сотрудники мерам косвенного материально-денежного поощрения: оплате медицинской страховки, путевки на лечение, проезда к месту отдыха, ссудам, ипотечному кредиту, льготам при обучении в вузе членов семьи, бесплатному пользованию спортивными сооружениями. То есть сотрудники в условиях современной рыночной экономики, прежде всего, заинтересованы в дополнительной материальной прибавке к тем, относительно небольшим зарплатам, которые они получают. При этом, как показал открытый вопрос о дополнительных мерах, сотрудники выступают за прямое материальное стимулирование в виде премий, надбавок за различную дополнительную работу, стимулирующих выплат и других форм денежного поощрения. Личное мнение отдельных сотрудников: «Главное, чтобы платили побольше, а то, что нужно, мы себе сами купим»; «С тех пор как появились деньги, зачем нужны дополнительные меры?».

Второй приоритетный блок поощрений, важный с точки зрения сотрудников, включает формирование более гибкого, свободного графика, системы отгулов и дополнительных отпусков. Это меньше касается преподавателей и руководителей, а больше тех сотрудников, кто работает полный рабочий день.

Третий блок важных поощрений связан с продвижением по службе, сначала через предоставление более широких полномочий, возможность участия в принятии решений. Для этого процесс назначения должен быть более понятным и прозрачным.

Четвертый блок важных поощрений находится вне стен вуза — отправка в престижную командировку (ППС), направление на учебу, повышение квалификации (АУП). Стоит обратить внимание, что в последнем случае интересы администрации и сотрудников вуза совпадают: администрация также должна быть заинтересована в профессиональном росте персонала.

Пятый блок важных поощрений носит морально-статусный характер: элементарная похвала сотрудника в процессе работы является для него важнее,

Таблица 3

**Оценка поощрений различными категориями сотрудников,
средний балл (по 5-балльной шкале)**

Поощрения	Все сотрудники	АУП	ППС	УВП	ПОП	НИЧ
Оплата медицинской страховки	4,44	4,43	4,27	4,63	4,57	4,67
Оплата части стоимости путевки на лечение	4,29	4,04	4,11	4,61	4,43	4,46
Направление на учебу, повышение квалификации	4,06	4,38	4,08	4,04	3,99	3,74
Оплата проезда до места отдыха во время отпуска	4,05	3,93	3,84	4,41	4,30	4,29
Ссуды на льготных условиях	3,98	4,24	3,72	4,12	4,23	3,08
Льготы на обучение в УрФУ для членов семьи	3,93	4,15	3,62	4,10	4,27	3,52
Бесплатное пользование спортивными сооружениями университета	3,91	3,91	3,63	3,82	4,40	3,38
Ипотечный кредит на льготных условиях	3,85	4,20	3,60	3,91	4,10	3,13
Направление в престижную командировку	3,73	3,63	4,05	3,58	3,50	3,48
Признание, похвала в процессе работы	3,69	3,85	3,61	3,71	3,76	3,79
Новогодние подарки и приглашения на билеты детям и внукам	3,63	3,98	3,27	3,83	3,91	3,42
Предоставление свободного и (или) гибкого графика работы и перерывов	3,62	3,72	3,51	4,00	3,59	3,14
Представление к государственным наградам	3,58	3,31	3,86	3,44	3,40	3,91
Возможность участия в принятии решений	3,57	3,89	3,63	3,49	3,40	3,26
Повышение по службе	3,52	3,78	3,35	3,64	3,65	3,14
Отгул, дополнительный отпуск	3,51	3,38	3,09	3,83	4,11	3,00
Корпоративные праздники в отделе	3,50	3,62	3,41	3,52	3,70	2,96
Оплата корпоративного сотового телефона	3,49	3,71	3,31	3,60	3,66	3,00
Наличие публичной/прозрачной системы развития и формирования персонала	3,48	3,69	3,68	3,46	3,11	3,41
Бесплатные билеты на культурные мероприятия	3,39	3,35	3,05	3,84	3,73	2,71
Поздравление и памятные подарки от руководства к юбилею	3,37	3,71	3,07	3,33	3,70	3,00
Специальная библиотека по профилю работы в подразделении	3,34	3,22	3,63	3,41	2,97	3,21

Окончание табл. 3

Поощрения	Все сотрудники	АУП	ППС	УВП	ПОП	НИЧ
Бесплатная автостоянка	3,29	3,35	3,23	3,09	3,49	3,67
Оплата проезда/бензина	3,22	3,33	3,03	3,20	3,62	2,64
Публичное признание заслуг (на совещаниях, собраниях, в газете)	3,21	3,49	3,30	3,08	3,08	3,09
Почетные звания (в рамках вуза)	3,20	3,13	3,47	3,00	2,99	3,39
Именные ценные подарки	3,17	3,25	3,13	3,18	3,28	3,00
Наставничество, адаптация и первичное обучение нового персонала	3,17	3,49	2,97	3,32	3,25	3,27
Включение в кадровый резерв	3,16	3,40	3,22	2,95	3,14	2,96
Грамоты	3,03	3,11	3,02	2,95	3,10	3,17
Корпоративные праздники УрФУ	3,01	3,29	2,85	2,80	3,24	2,52
Расширение полномочий в рамках текущей должности	2,99	3,24	2,90	3,09	3,00	2,45
Возможность участия в управленческих тренингах	2,98	3,56	2,90	2,99	2,85	2,50
Переоборудование рабочего места	2,97	3,15	2,82	2,84	3,23	2,52
Предоставление служебного автомобиля для выполнения служебных заданий	2,95	3,26	2,69	2,79	3,42	2,26
Комната отдыха	2,89	2,41	2,68	2,85	3,56	2,77
Предоставление работы с большей ответственностью	2,85	3,17	2,70	2,92	2,96	2,48
Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечеринки, мероприятия и т. п.)	2,81	2,87	2,66	2,74	3,14	1,83
Вручение корпоративной символики (flash-карты, ручки, блокноты и др.)	2,79	3,22	2,56	2,78	2,97	2,67
Доска почета	2,79	2,95	2,71	2,68	2,91	2,91
Отдельный кабинет	2,72	3,07	2,82	2,56	2,42	3,04
Статья в корпоративном издании	2,63	2,57	2,78	2,55	2,51	2,61
Оплата питания/талоны на обеды	2,55	2,35	2,33	2,90	2,84	1,70
Обеспечение продуктами для рабочих перерывов (чай, кофе и т. д.)	2,41	2,09	2,37	2,49	2,71	1,91
Приглашение в качестве выступающего на конференции или лектора	2,38	2,11	3,03	1,92	1,86	2,67
Настенные, настольные таблички с указанием Ф. И. О. и должности	2,34	2,83	2,12	2,26	2,50	2,13
Специальные помещения для курения	2,28	2,47	1,94	2,38	2,69	2,04
Обеспечение сельхозпродукцией	2,23	2,02	1,96	2,57	2,60	1,50

чем почетная грамота, публикация в корпоративном издании, фотография на доске почета, публичное признание заслуг и прочие подобные меры. Правда, некоторые руководители и профессора рассчитывают на представление к государственным наградам.

Что не нужно сотрудникам УрФУ в качестве мер поощрения? Прежде всего, то, что ограничивает их свободу выбора: сельхозпродукция, продукты для перерывов, талоны на питание; сужает возможности проведения свободного времени: комната отдыха, корпоративные празднества, бесплатные билеты на определенные культурные мероприятия (для ППС). Очень настороженно, скорее отрицательно, сотрудники относятся к внешним корпоративным символам: настольные таблички, корпоративная символика, именные ценные подарки и пр. Судя по комментариям к анкетам сотрудников УрГУ, они опасаются разрушения традиций, складывающихся десятилетиями, и заменой их на пустую внешнюю атрибутику.

К числу спорных мер, востребованных только в определенных группах, стоит отнести: новогодние подарки/приглашения детям и внукам, которые нужны только тем, у кого дети и внуки есть; бесплатную автостоянку, которая нужна только автомобилистам; комнату для курения, необходимую курильщикам; специальную библиотеку, которая нужна сотрудникам определенных подразделений.

Таким образом, все виды поощрений можно разделить на повсеместно важные, важные только для некоторых групп и повсеместно не важные. Это разделение стоит учитывать при формировании управленческих решений, чтобы некоторые виды поощрений были адресно нацелены на определенную категорию сотрудников.

По результатам опроса сотрудников УрФУ можно разделить условно на четыре группы: доминантные, мотивируемые наличием полномочий, ответственности, свободой действий, в общем, властью и достижением результата; социальные, мотивируемые популярностью, признанием и хорошими отношениями с окружающими (здесь можно вернуться к соцсоревнованию и вспомнить доску почета); стремящиеся к стабильности — поддержать статус-кво, им необходимо обеспечить чувство уверенности, стабильности, заранее готовить к изменениям; перфекционисты, которым исключительно важен порядок и ограниченная ответственность, отсутствие рисков.

Для того чтобы созданная система мотивации сотрудников вуза была максимально эффективной, необходимо комбинировать и совмещать различные виды мотивации: материальную, нематериальную, конкурсную, социальную, общекорпоративную, групповую, индивидуальную.

Таким образом, для такой большой организации, как Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, насчитывающей более 50 тыс. студентов и более 7 тыс. сотрудников, невозможно выработать единую систему поощрений. Необходимо создать дифференцированную систему, ориентированную на каждую из указанных групп сотрудников и направленную на достижение стратегической цели университета.

1. *Зайцева Е. В., Коробейникова А. П., Бусыгина И. С., Запарий В. В.* Кадровый потенциал вуза : моногр. / под ред. проф. В. В. Запария. Екатеринбург, 2011. 295 с.

2. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001. 206 с.

3. Программа развития федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» на 2010–2020 годы. [Электронный ресурс]. URL: <http://urfu.ru/home/programmy-razvitiya/> (дата обращения: 12.02.2013).

Статья поступила в редакцию 12.09.2013 г.

УДК 316.32:316.663.5 + 316.621

В. А. Дубейковский

АУКЦИОН КОНЦЕПЦИЙ КАК МЕХАНИЗМ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ В РАЗРАБОТКУ БРЕНДА ГОРОДА

На примере разработки бренда российского города описывается механизм аукциона концепций, позволяющий качественно и количественно оценить отношение жителей к различным концепциям бренда города. Рассматривается вопрос о необходимости вовлечения жителей в оценку концепций, апробируется технология проведения аукциона концепций, формулируются рекомендации относительно применения данного инструмента для различных городов.

Ключевые слова: аукцион концепций, брендинг города, территориальный брендинг, лидеры сообществ, вовлечение жителей, оценка концепций, механизмы вовлечения.

Брендинг города из абстрактной идеи постепенно превращается в популярную практику решения городами экономических и социальных задач. В 2012 г. более 30 городов России и СНГ занимались разработкой своего бренда, причем большинство из разработок нельзя признать успешными [2]. Существуют различные подходы к брендингованию города, но в целом их можно разделить на два направления, исходя из роли, которая отводится жителям.

Первое направление — брендинг города как товара с атрибутами, ценными для целевой, чаще всего внешней аудитории (Р. Kotler). В данном случае базисом для брендингования являются спрос и ценности, которые разделяют представители целевой аудитории, точно так же, как и при брендинговании товаров. Второе направление — брендинг на основе идентичности, выраженной в исторически сложившихся особенностях города (G. Ashworth, M. Kavartzis, K. Dinnie).

ДУБЕЙКОВСКИЙ Василий Александрович — аспирант Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС», экономические науки; генеральный директор общества с ограниченной ответственностью «СитиБрендинг», г. Москва (e-mail: v@citybranding.ru).

© Дубейковский В. А., 2013