
МЕНЕДЖМЕНТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ВУЗА

А.А. ДУЛЬЗОН

Томский политехнический университет
vizepres@tpu.ru

Рассмотрены проблемы, связанные с необходимостью адаптации организаций к быстро меняющимся условиям внешней среды. Хотя теория менеджмента изменений достаточно хорошо проработана, в реальной жизни ее выводы применяются далеко не всегда. В то же время их игнорирование приводит к демотивации персонала и снижению результативности труда. На конкретном примере рассмотрены ошибки в процессе реализации назревших изменений и предложены меры, позволяющие избежать демотивации персонала или уменьшить его последствия.

ВВЕДЕНИЕ

Экономический кризис резко усилил неопределенность внешней среды для всех организаций. Однако и в более спокойное время организации постоянно сталкиваются с изменяющимися требованиями в связи с изменением политической ситуации, развитием экономики, науки, техники, появлением новых технологий. Даже если эти изменения и не угрожают их существованию, как, например, крупным вузам, то для своей успешности и развития им необходимо приспосабливаться к изменившимся условиям. Это приводит к необходимости изменения структуры организации, стратегии, направлений деятельности, технологий. Почти всегда происходят существенные изменения и при смене руководства организации. Персонал организации напряженно ожидает изменений, поскольку в этот момент степень неопределенности максимальна.

В то же время известно, что для человека, как и для организации в целом, характерен принцип гомеостаза (гомеостаз – постоянство характеристик, существенных для жизнедеятельности системы, при наличии возмущений во внешней среде). Человек инстинктивно противится любым

изменениям даже тогда, когда они явно способны улучшить его положение и тем более когда он ожидает от них каких-либо осложнений. Люди во всем мире, а особенно в России, как правило, ничего хорошего от начальства не ожидают, и, надо признать, часто это оправдано. Очевидно, что этот фактор менеджерам необходимо учитывать для обеспечения успеха изменений.

В теории менеджмента появился особый раздел – менеджмент изменений (*change management*), в котором можно найти целый ряд полезных рекомендаций [1–5]. К сожалению, руководители во многих случаях не используют эти рекомендации либо потому, что не знакомы с ними, либо потому, что уверены в эффективности директивных методов управления. В любом случае, даже когда изменения удастся осуществить, игнорирование требований менеджмента изменений приводит к демотивации персонала. При этом теряется возможность привлечь в полной мере творческий потенциал работников и удастся добиться только минимально адекватной производительности труда на основании мотива избегания наказания.

МЕНЕДЖМЕНТ ИЗМЕНЕНИЙ

При реализации проектов, особенно связанных с изменением структуры и систем вознаграждения, в организации возникает множество проблем, которые могут привести к полному провалу проекта. ***Против воли работников и руководителей очень редко и только громадными усилиями удастся добиться положительных результатов.*** Поэтому необходимость изменений должна быть обоснована. Это обоснование должно быть проведено не только для руководителей и затронутых изменениями работников, но и для всех других сотрудников организации, исполнителей проекта и всех других стейкхолдеров. Необходимо убедить работников, что изменения жизненно необходимы, что они нужны для обеспечения будущего организации и сохранения рабочих мест.

На первых порах руководители и рядовые работники зачастую предвзято относятся к новшествам. Часто они имеют серьезные сомнения и предубеждения по поводу ожидаемых результатов проекта, и тем самым и самих проектов, в силу многообразных причин:

- предположение, что придется расстаться со ставшими любимыми привычками;
- опасение потерять влияние и власть;
- предположение, что они не будут справляться с новыми требованиями и условиями;
- опасение, что в результате нововведений будут ликвидированы их рабочие места;
- низкое доверие к своим непосредственным руководителям и руководству организации.

В связи с этим изменения должны тщательно и убедительно обосновываться. Необходимо позаботиться о том, чтобы это обоснование каждый руководитель и каждый работник не только знал, но и понимал и принимал. Нужно обеспечить действительное доведение обоснования до всех затрагиваемых изменениями лиц. Эта информация должна быть правдива. Даже несущественная неправда может катастрофически повредить реализации изменений.

По каждому проекту проведения изменений в организации в обосновании должны быть отражены следующие вопросы:

- Почему проводятся изменения?
- Что должно быть достигнуто в результате их реализации?
- Что изменится в результате проведения изменений?
- Какие последствия могут возникнуть, если их не проводить?
- Какие конкретно воздействия будут иметь изменения на отдельных работников?

- Какое значение имеют изменения для организации?

Если обоснование изменений не проводить или если оно неубедительно, то может возникнуть ряд неблагоприятных последствий:

- у работников возникают ошибочные предположения;
- возникают слухи, которые развиваются и распространяются;
- возбуждаются и усиливаются страхи;
- возникает предубеждение против проекта изменений и его будущих результатов.

Убедительными и привлекательными обоснованиями для проведения изменений могут быть:

- ♦ ожидаемое ухудшение положения организации (например, для вуза – уменьшение числа поступающих в вуз в связи с «демографической ямой»);
- ♦ неудовлетворительная деятельность организации (например, снижение качества подготовки специалистов);
- ♦ потеря государственной поддержки;
- ♦ потеря положительного имиджа организации;
- ♦ снижение потенциала развития организации и т.д.

Само собой разумеется, что обоснование должно быть правдивым, привлекательным, доказуемым и проверяемым.

Особые трудности возникают при реализации изменений в организациях, которые описываются как модели организованной (управляемой) анархии. Типичными представителями организованных анархий являются вузы и научно-исследовательские организации, которые характеризуются:

- ♦ несовместимыми и нечетко определенными целями;

- ♦ неясными/нечеткими причинами проблем, технологиями, условиями окружающей среды, последствиями действий;
- ♦ недостаточной интерпретацией развития прошлого;
- ♦ нечеткой компетенцией и отсутствием преемственности лиц, принимающих решения.

В организованных анархиях процесс принятия решений часто осуществляется по модели «мусорной урны», в которую стекаются следующие потоки:

- **проблемы** – интересы, требования и претензии внутренних и внешних (по отношению к организации) групп;
- **решения** – используются идеи, технологии, продукты, которые развиваются в организации вне зависимости от реальных проблем;
- **поводы для решений** – ситуации, в которых должны быть приняты некие решения;
- **участники** – действующие лица, которые вносят свой вклад в определение проблемы и альтернатив ее решения.

Процесс решений в модели «мусорной урны», как правило, включает следующие фазы:

- определения проблемы – идентифицируются четыре вышеназванных потока;
- переговоров – поиск коалиций и выторговывание компромиссных решений;
- убеждения участников процесса;
- бюрократическая фаза – конкретизация (операционализация) решений и дополнение их указаниями по исполнению.

Большая доля творческой составляющей в деятельности основной категории работников вузов и НИИ делает прямое директивное управление практически невозможным. С одной стороны, это связано с тем, что обычно работники умственного труда обладают более широким кругозором и большим стремлением к самореализации. Сотрудники с сильной мотивацией труда обладают самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять свои обязанности и относиться к ним как к **собственным нормам поведения**. С другой стороны, результативность их труда измерить и оценить гораздо сложнее, чем производительность работников физического труда.

Для успеха изменений нужно «дойти до душ» сотрудников, а это возможно (даже если они и не разделяют в полной мере цели руководства) только в том случае, когда сотрудники по крайней мере соглашаются с необходимостью их реализации.

Кроме опасностей, мероприятия менеджмента изменений должны, конечно, показать и положительные последствия предлагаемых измене-

ний. Руководители и рядовые работники хотят и должны знать, куда ведет будущий путь. Руководство организации должно иметь и развивать видение будущего и *разъяснять его работникам*. Это видение должно убеждать работников, что его реализация связана для них с определенными преимуществами, как-то:

- удовлетворение за счет более интересной и менее тяжелой работы;
- лучшее применение своих способностей;
- снижение неудовольствия и стресса от работы;
- улучшение производственного климата;
- увеличение доходов;
- расширение перспектив социального роста.

Одной из сложнейших проблем в управлении изменениями в больших организациях является проблема коммуникации. Возможности дойти до каждого члена коллектива в них крайне ограничены. Собрать коллектив крупного вуза для прямого разговора невозможно уже из-за отсутствия подходящих помещений. Обход подразделений руководителем занимает недели. Многотиражная газета проблемы не решает, поскольку доходит далеко не до всех. Радиосети организаций вышли из моды. Большие надежды возлагаются на современные информационные технологии, в частности на Интернет. Однако значительная доля коллектива не имеет к нему постоянного доступа. Кроме того, у большинства сотрудников нет привычки постоянного отслеживания новостей. Наконец, компьютер не может заменить живого общения с обратной связью. А ведь требуется не только передать информацию, но и убедиться в том, что она правильно понята и принята.

При передаче информации по ступеням иерархии она неизбежно искажается. Этот эффект «испорченного телефона» связан, прежде всего, с тем, что векторы целей руководителей разных уровней не могут совпадать в принципе. Поэтому на каждый последующий уровень иерархии информация доходит с поправкой, отражающей целевые установки руководителя соответствующего уровня. Кроме этого, большое влияние оказывает психологический эффект информированности. Руководители верхнего уровня управления при возникновении проблем, разрабатывая альтернативы решения, обсуждают их порой ежедневно и имеют максимальный объем информации по рассматриваемой проблеме. В результате, как принято выражаться, они «в теме». Руководители следующего уровня управления имеют гораздо меньший объем информации. С учетом отличающегося вектора цели они могут приходить к совсем другим выводам, которые они в явной или неявной форме передают дальше вниз. Стоит ли удивляться, что рядовые работники, получив такую информацию из «чужих рук», интерпретируют решения руководства порой с точностью «до наоборот».

В советское время задача отчасти решалась с помощью системы партийных и производственных собраний всех уровней. По любым производственным вопросам, не затрагивавшим основ идеологии, альтернативы решений могли свободно обсуждаться. При этом обязательность ответа на критические замечания, благодаря наличию партийной иерархической цепи параллельно административной, позволяла уменьшить вероятность грубых ошибок и обеспечивала получение обратной связи. Сегодня такого защитного механизма нет.

МОТИВАЦИЯ И ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Одна из главных задач менеджмента состоит в обеспечении и повышении производительности труда в организации. Поскольку производительность труда в России в три-четыре раза ниже, чем в развитых странах, для нас эта задача особенно актуальна. Благие намерения руководства организаций в значительной степени направлены на решение этой задачи. При этом нередко «наступают на одни и те же грабли», сводя задачу к повышению мотивации персонала. Мотивирование персонала в организациях с высокой долей интеллектуального труда может закончиться его более глубокой демотивацией и даже привести значительную его часть в состояние «внутреннего увольнения» [6]. Поэтому главная задача состоит не в поиске и внедрении инструментов мотивирования, а в том, чтобы избежать демотивации. При этом наибольшее демотивирующее влияние на сотрудников оказывает их непосредственный руководитель. По мнению Шпренгера [7], мотивирование представляет собой как раз ту болезнь, для лечения которой ее считают средством.

Мотивация не может решить всех проблем, хотя ее часто рассматривают как **вечный двигатель** для обеспечения высокой производительности. Решая проблемы мотивации сотрудников, руководитель должен всегда помнить, что производительность труда сотрудника складывается из **трех составляющих**:

- **способности** производительно работать;
- **возможности** производительно работать;
- **готовности** производительно работать.

Рассмотрим эти три составляющие более подробно.

СПОСОБНОСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНО РАБОТАТЬ

Если работник не способен по уровню своей квалификации, морально-волевым качествам, компетенциям социального взаимодействия, физическим качествам и состоянию здоровья выполнять задачи, поставленные руководством, то даже при идеальных условиях работы

никакие методы мотивации не обеспечат его эффективную деятельность. Поэтому в обязанности руководителя входит **четкое и исчерпывающее формулирование требований, предъявляемых к работникам, занимающим конкретные рабочие места, и отбор компетентных работников, способных эти требования выполнять** либо при поступлении на работу, либо в процессе своего развития. Не случайно в реальном секторе экономики развитых стран уже более тридцати лет разрабатывают и применяют модели компетенций. Длительная практика использования компетентностного подхода службами развития персонала за рубежом демонстрирует эффективность этого инструмента в повышении конкурентоспособности компаний в реальном секторе экономики. При этом компетенции можно определить как измеряемые, наблюдаемые, воспроизводимые характеристики и качества, необходимые для достижения устойчивых положительных высоких результатов в различных областях деятельности (прежде всего профессиональной). Компетенции можно развить в процессе обучения и подготовки как в системе формального, так и неформального образования (на рабочем месте, жизненный опыт и пр.).

ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНО РАБОТАТЬ

Руководители отвечают за создание условий, дающих возможность эффективной работы (обеспечение информацией, инструментами, технологиями, создание необходимых физических условий труда). К сожалению, именно в вузах вопрос о создании комфортных условий труда преподавателей и студентов (температура, вентиляция, освещенность, состояние досок, наличие мела, фломастеров, возможность размножения раздаточных материалов и др.) обсуждается крайне редко, а замечания преподавателей в адрес хозяйственных служб зачастую воспринимаются как каприз.

Очевидно, что **информация о целях трудовой деятельности является ключевой для обеспечения ее эффективности**. Работники обязательно должны получать также **обратную связь и оценку своей деятельности** в соответствии с поставленными целями. Процесс обратной связи и оценки осуществляется как периодически (в большинстве организаций по крайней мере раз в квартал), так и ежегодно. Совещания, посвященные оценке деятельности, должны иметь скорее диагностический характер, нежели быть оценкой как таковой. Это означает, что менеджер всего лишь устанавливает причины, по которым цели были достигнуты или не достигнуты, а не раздает соответствующие наказания или поощрения. Совещания дают также возможность производить необходимые изменения этих целей.

Каждая организация функционирует в таком динамичном окружении, что набор задач, определенный в начале периода (обычно в начале финансового года), через несколько месяцев может оказаться устаревшим из-за изменения внешних условий. Поскольку приоритеты и условия непрерывно меняются, следует отслеживать эти изменения и вводить необходимые коррективы. Постоянный пересмотр индивидуальных целей и, в меньшей степени, общих задач формирует жизнеспособную систему, адаптирующуюся к изменениям. Ежегодно должна проводиться общая диагностика и даваться целостная оценка в соответствии с достигнутыми результатами.

Для работников умственного труда одним из основных используемых ресурсов является время. Однако исследованию и анализу потерь времени, разработке и реализации мероприятий по его экономии в организациях, особенно бюджетных, особого внимания не уделяется. Но именно здесь таятся почти неисчерпаемые резервы роста эффективности труда работников. Чаще всего дело ограничивается разработкой нормативов затрат времени на конкретные бизнес-процессы. Это, безусловно, необходимо, поскольку разрыв между фактической и возможной производительностью труда нередко связан не с «дозированными усилиями» работника, а с неудовлетворительным проектированием его рабочего места. Человек порой действительно «не добавляет» работодателю часть своих усилий. Но это можно ведь трактовать и так, что работодатель создал рабочее место, описал его, но оказалось, что оно далеко от полной загрузки, и вопрос состоит в том, должен ли и хочет ли работник сам «дозагружаться». Если понаблюдать за людьми на многих рабочих местах в вузах и различных «конторах», то видно, что у них явно много свободного времени. При этом вину за низкую результативность труда надо возлагать не на работника, а на руководство.

ГОТОВНОСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНО РАБОТАТЬ

Основная масса научно-педагогических работников вуза, приходя на работу в вуз, готова эффективно работать и хочет быть успешной. Но нередко с первого же дня работы начинается процесс демотивации персонала, поскольку зачастую эффективность труда нового работника не интересует руководителя.

Задолго до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Обычно ставится вопрос: «Как я могу подвигнуть сотрудника делать что-то, чего он из собственных побуждений не хочет делать?» И хотя руководители в отдаленные времена зачастую неверно понимали поведение людей, метод «кнута

и пряника», которым они пользовались в тех условиях, часто был очень эффективным. Поскольку эти приемы использовались на протяжении многих сотен (и даже тысяч) лет – в отличие от нескольких десятилетий существования современных теорий менеджмента, – традиционные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще уверены в эффективности их применения в любых организациях. Но это, скорее всего (хотя, может быть, и не всегда), будет ошибкой. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспеченны, чем в прошлом. Поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. В то же время просто призывы к определенному поведению в большинстве случаев не достигают цели, особенно если их выполнение требует сколь-нибудь значительных усилий. С другой стороны, и не каждый работник оправдывает ожидания.

Под мотивацией руководитель понимает создание, поддержание и повышение готовности подчиненного к поведению, желательному для менеджера. При этом, с точки зрения менеджеров, высокая производительность труда и высокая мотивация как предпосылка этой производительности, должны быть непрерывными (*ad infinitum*). Более того, они видят свою задачу в том, чтобы их постоянно повышать. В такой редакции Р. Шпренгер называет это *мотивированием* [7]. В частности, И.А. Скопылатов и О.Ю. Ефремов пишут: «Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями» [8].

Иначе говоря, «мотивация» обозначает самоуправление индивидуума, а «мотивирование» – это умышленное действие руководителя или системы стимулирования, т.е. управление индивидуумом. Корнем (действующей пружиной) мотивирования является предполагаемый или действительно имеющийся разрыв между фактической и возможной производительностью труда, т.е. система мотивирования фактически скрывает в себе *недоверие*. Исследование М. Хэйр [9], охватившее 3641 менеджера из 14 стран, показало, что подавляющее большинство менеджеров различных национальностей мало верит в готовность и способность к производительной работе своих сотрудников. В то же время те же менеджеры исходят из принципа своего равенства по отношению к вышестоящим руководителям. Более того, значительная их доля оценивает себя в отношении творческого подхода, гибкости и готовности к инновациям даже выше своего руководства. На вопрос «На сколько процентов вашей возможной производительности вы выполняете вашу работу?», практически все отвечают «Приблизительно на 100 %». Таким образом, налицо по-

трясающие ножницы между самооценкой менеджера и его оценкой своих работников.

Традиционные стратегии мотивирования строятся на пяти тактических приемах метода «кнута и пряника»: угрозе, наказании, подкупе, вознаграждении, похвале. Забывая об остальных двух факторах, определяющих производительность труда, руководитель начинает мотивирование сотрудника, используя один или несколько названных тактических приемов, зачастую не предполагая, что мотивирование разрушает мотивацию.

На практике стратегия приманки выражается в разных системах вознаграждения, связывающих её размер с ожидаемым результатом работы (сдельные системы оплаты труда, премиальные системы, бонусы, опционы и т.п.). Однако эффективное мотивирование с помощью вознаграждения представляет собой практически неразрешимую проблему: верное вознаграждение верного размера в правильный момент времени, да к тому же еще и справедливое? – Такого не бывает.

Тактика вознаграждения смещает акцент с вопроса «Что я должен делать, чтобы принести максимальную пользу?» на вопрос «Что я должен делать, чтобы получить максимальное вознаграждение?» С этой точки зрения система окладов лучше системы бонусов. В системе окладов работа, по крайней мере, не привязана непосредственно к вознаграждению. Отношение к деньгам здесь уже не связано с рефлексом вознаграждения или наказания. Человек может в большей степени сосредоточиться непосредственно на содержании работы.

Исследования показали, что в развитых странах время «полураспада» денег как мотиватора составляет в среднем 2 дня. Признается, что каждый хочет хорошо зарабатывать, и для решения краткосрочных задач применение денег может быть эффективным. Но высокую производительность надолго купить нельзя. Если это не сопровождается осмысленной, полезной, эффективной, интересной работой, то именно лучшие сотрудники покидают организацию. Кроме того, никакой заработок не оправдывает предельного использования ресурса человека, поскольку вначале он со своим здоровьем устремляется за деньгами, а потом с деньгами ищет здоровья.

В стабильном режиме человек может использовать только около 80 % своей максимальной производительности. Каждый человек имеет ощущение индивидуального баланса, равновесия, которое он не может безнаказанно на длительное время нарушать. И это как раз тот предел, который индивидуум в течение длительного времени с чувством равновесия готов использовать на работе. Этот предел может кратковременно превышать, но в длительной перспективе он остается стабильным. Остающиеся

20 % максимальной производительности называют «автономным защищенным резервом». Этот резерв становится доступным только в экстремальных ситуациях – опасность для жизни, ярость, страх и др. В норме доступ к этому резерву «заперт» чувством усталости и соответствующим снижением производительности. Следовательно, от состояния усталости до полного изнеможения остается еще некоторый «интервал безопасности». Допинг взламывает барьер к этому резерву. Так, спортсмены при допинге ощущают усталость только *после* использования этого резерва. Ценой такого смещения барьера могут стать опасные состояния изнеможения, вплоть до инфаркта со смертельным исходом.

Мотивирование имеет много аналогий с потреблением наркотиков, в качестве которых выступают премии, бонусы, награды. Действие такого «наркотика» может для работника стать столь существенным, что будет определять его поведение. Лишение «наркотика» ведет к болезненному состоянию и к произвольному выбору средств, с помощью которых он пытается себе его вернуть. Поскольку при постоянном потреблении наркотиков их действие ослабевает, то увеличивается доза, чтобы достичь прежнего уровня воздействия. Если по каким-либо причинам «наркотик» легальным путем (за счет повышенной производительности труда) не удастся получить, то работник либо становится демотивированным, либо встает на обходные (вплоть до криминальных) пути его добывания.

Безопасных наркотиков не бывает. Всякое их потребление ведет к разрушению, в случае премий и бонусов – к разрушению мотивации. Руководители должны принять решение, собираются ли они инвестировать во все новые наркотики, чтобы поддерживать настроение работников, либо они будут опираться на их чувство ответственности. Кто боится, что «лучшие» работники его покинут, тому стоит переоценить свою шкалу ценностей. Действительно ли, те, кто увольняются исключительно из-за отсутствия премий, – это «лучшие» люди? Гораздо надежнее, а в далекой перспективе – и успешнее, работать с людьми, которые на основе согласованных ясных договоренностей делают свое дело, не ожидая дополнительного стимулирования. Это люди, для которых основное значение имеет результат работы, а не возможное следующее за результатом вознаграждение. Проверка такой установки к работе является важнейшей задачей процедуры отбора персонала.

Чем более квалифицированным является труд, тем в меньшей степени он поддается регламентации и внешним методам стимулирования (посредством регулирования заработной платы, угрозы наказания или увольнения и т.п.), тем дороже обходится контроль его результатов. Следовательно, система мотивации и вознаграждения должна усиливать

внутреннюю заинтересованность работников в трудовом процессе и поощрять развитие их личностного и квалификационного потенциала.

В противоположность общепринятой точке зрения, Альфи Коун утверждает, что вознаграждение является не лучшим средством для повышения производительности [10]. Когда его спросили: «Но ведь поощрения срабатывают, не так ли?», – он ответил: «Совершенно верно. Они мотивируют людей к получению поощрений».

В качестве примера Коун приводит такой случай. Одного старика ежедневно дразнили ребяташки. Он им предложил заплатить доллар, если они завтра снова придут и продолжат свои насмешки. На следующий день он повторил свое предложение и пообещал 50 центов. На третий день он предложил им 25 центов, на что дети заявили, что за такую плату приходить не будут. Вначале эти ребята были внутренне мотивированы и дразнили его без ожидания вознаграждения. Потом они это делали за вознаграждение, а их внутренняя мотивация была этим разрушена.

Обычно, все **мотивационные стратегии** направлены исключительно на *готовность* производительно работать. Но если причины низкой производительности лежат в недостатке *способности*, а еще хуже – *возможности* производительно работать, то все усилия по мотивированию оказываются тщетными. Более того, они разрушают готовность производительно работать.

Интересно отметить, что руководители, жалующиеся на низкую производительность сотрудников, зачастую не могут четко сформулировать, как должна выглядеть **ожидаемая ими производительность**. Во всяком случае, вместо того, чтобы **«напирать» на готовность** сотрудника производительно работать, целесообразно сконцентрировать внимание на двух других составляющих: **повысить его способность** (квалификацию) и **улучшить возможность** эффективной работы (создать необходимые условия на рабочем месте и обеспечить требуемыми ресурсами).

РЕАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ

Вышеназванные положения на многие лады повторяются в громадном потоке книг и статей, посвященных менеджменту изменений. Более того, ряд положений может показаться тривиальным. Поэтому, чтобы уйти от голословных утверждений, целесообразно рассмотреть реальный пример. В качестве такого примера автор взял одно из недавних решений ректората Томского политехнического университета (ТПУ).

Разразившийся экономический кризис, демографический провал и целый ряд накопившихся за последние десять лет проблем действительно требуют серьезных изменений в работе вуза и прежде всего мобилизации всего коллектива на повышение эффективности труда, чтобы не потерять

завоеванные позиции. В качестве одного из механизмов управления эффективностью труда, как можно ожидать из вышеприведенных рассуждений, естественно, были предложены изменения систем вознаграждения работников вуза. Рассмотрим одно из них подробнее.

Десять лет назад в ТПУ решением ученого совета была введена достаточно серьезная надбавка к окладу профессоров, сравнимая с базовым окладом. Цели введения этой надбавки: повышение имиджа профессора и создание стимула завершения диссертаций для кандидатов наук, у которых были большие заделы. Надбавка выплачивалась всем профессорам *без всяких дополнительных условий*. Это, конечно, придавало ей характер социального пособия, что могло вызвать некоторую социальную напряженность в коллективе. Дело в том, что в то время уже существовала определенная разница. Профессор все-таки мог прокормить свою семью, в то время как ассистенту для этого необходимо было найти дополнительную работу, преимущественно вне вуза. Проблема справедливости вознаграждения резко усложняется, когда линия раздела между удовлетворением и неудовлетворением базовых потребностей работника проходит внутри коллектива. В развитых странах эта граница лежит чаще всего между имеющими работу и не имеющими ее (безработными), лишь частично захватывая уровень наименее квалифицированных работников. В вузе квалифицированные работники без степени в то время не могли заработать средства на нормальное содержание семей, не говоря уже о жилье.

Однако никаких протестов введение надбавки не вызвало, и свою роль она сыграла.

К настоящему времени ситуация изменилась. С одной стороны, зарплата преподавателей заметно выросла, с другой стороны, сильно увеличилось количество профессоров в ТПУ. На надбавку ученого совета уходит значительная доля общего фонда зарплаты. Возник резонный вопрос о справедливости выплаты надбавки без привязки к результативности деятельности профессоров. И здесь была сделана первая ошибка. Вместо того чтобы объявить об отмене существующей надбавки, ее фактически заменили новой надбавкой, которую решили сделать «рулем» для решения актуальной задачи вуза. В качестве условия ее получения определены пять показателей деятельности, которые вызывают беспокойство руководства по поводу сохранения высокого рейтинга университета. Ошибочность представлений об эффективности денег для повышения производительности труда в длительной перспективе была подробно изложена выше, хотя коммуникативную роль такая надбавка, безусловно, сыграет, наглядно доведя до сведения коллектива заботы руководства вуза. Но для этого нужно было, по меньшей мере, создать положение о надбавке и в ясной и

недвусмысленной форме довести его до всех членов коллектива, причем желательно с достаточно большим упреждением, а не *post factum*.

Интересно, что рядом членов коллектива принятое решение было оценено как способ экономии фонда заработной платы в связи с сокращением бюджетного финансирования, но «чтоб делу дать законный вид и толк...», предыдущее решение объявили уравниловкой, что по большому счету соответствует действительности.

Свою пагубную роль решение о новой надбавке еще до ее фактического введения уже сыграло, поскольку одно дело, когда надбавка отменена, и совсем другое, когда ее снимают в связи с невыполнением показателей. Последнее эквивалентно обвинению в безделье, а это требует гораздо более тщательного рассмотрения деятельности каждого работника, чем оценка по пяти показателям, даже если они очень важны для рейтинга вуза. При этом информация о выполнении показателей запрашивалась в электронной форме (что современно), однако какой-либо формы обратной связи вообще не было предусмотрено (что недопустимо в рамках менеджмента изменений). К счастью, основная масса профессоров ТПУ работает напряженно не только, а порой и не столько ради денег. Поэтому можно рассчитывать, что обида не приведет к их существенной демотивации.

Условность рейтингов, манипулируемость ряда их показателей и чрезмерное увлечение имиджевыми мероприятиями, естественно, не способны повысить энтузиазм преподавательского состава. В связи с этим стоит указать еще на одну ошибку при введении новой системы. Следовало довести до каждого работника вуза мысль о том, что независимо от того, нравится нам система рейтингов или нет, – это реальность, от которой многое зависит, в том числе и государственная поддержка вуза. А от этого зависит и уровень зарплаты в университете, который, кстати, в ТПУ существенно выше, чем в большинстве вузов страны.

В заключение следует отметить, что отмена уравнилительной надбавки действительно назрела, а намерение оплачивать труд в соответствии с его количеством, а главное, качеством весьма похвально. Однако изменение системы вознаграждения – дело весьма деликатное и требует тщательной подготовки и специальных компетенций как в области систем оплаты труда [11], так и в области менеджмента изменений.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Управление изменениями*: Хрестоматия / Под ред. Г.В. Широковой. М.: Изд-во Высшей школы менеджмента. М., 2004. 528 с.
2. *Широкова Г.В.* Управление организационными изменениями / Г.В. Широкова. СПб.: Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2005. 432 с.

3. Глушаков В.Е. Управление изменениями: Учеб. пособие / В.Е. Глушаков. Минск: Изд. центр БГУ, 2009. 190 с.
4. Фишер И. Управление изменениями в организации: Как успешно провести преобразования: пер. с нем. / И. Фишер, К. Фрайлингер. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.
5. Paton R.A. Change Management: A Guide to Effective Implementation / R.A. Paton, J. McCalman. 3d ed. London, 2008. 419 p.
6. Дульзон А.А. Инструмент для оценки системы управления коллективом работников умственного труда // Проблемы управления в социальных системах. 2009. №1. С. 29–43.
7. Sprenger R.K. Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse / R.K. Sprenger. 12 Aufl. Frankfurt/Main; New /Main; New York, 1977. 234 p.
8. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. 399 с. (Сер. «Университетский учебник»).
9. Haire M. Managerial thinking: an international study / M. Haire, E.E. Ghiselli, L.W. Porter. New York: Wiley, 1966. 298 p.
10. Kohn A. Panished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and other Bribes (Paperback) / A. Kohn. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 1999. 448 p.
11. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. М.: Финансы и статистика, 2001. 368 с.