

**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ВУЗА
В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ¹**

**MOTIVATION AND STIMULATION OF THE UNIVERSITY STAFF EMPLOYMENT
AS A PART OF THE HUMAN RESOURCE STRATEGY IMPLEMENTATION**

М.С. Гусарова, А.В. Копытова

M.S. Gusarova, A.V. Kopytova

*Тюменский государственный архитектурно-строительный университет
Tyumen State University of Architecture and Civil Engineering*

Статья поступила в редакцию 16 мая 2014 г.

Рассматривается управление мотивацией персонала в рамках кадровой политики вуза, стимулирование как составляющая внешней мотивации. Рассмотрено определение кадровой стратегии высшего учебного заведения. Охарактеризовано понятие «мотивация труда» как один из элементов кадровой стратегии. Рассмотрены классификация мотивации (внешняя и внутренняя) и стимулирование как важный элемент мотивации. Приведены определения понятий «стимулирование», «стимул». Дана характеристика видов стимулирования оплаты труда применительно к вузу по двум крупным группам – материальное и нематериальное. Представлена классификация материального стимулирования оплаты труда – денежное и неденежное. Нематериальное стимулирование оплаты труда рассмотрено с четырех позиций: социальное, моральное, творческое, стимулирование свободным временем. Обозначена актуальность разработки проекта «Мотивация» для Федерального государственного учреждения высшего профессионального образования «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет». Приведены результаты проведенного в феврале 2014 г. анкетирования сотрудников вуза относительно их оценки качества трудовой жизни. Проведен аудит действующих нормативных документов вуза. Основа для аудита документов – рассмотренная ранее классификация стимулирования оплаты труда. Разработаны рекомендации совершенствования нормативной базы. Предложен алгоритм реализации проекта «Мотивация». Проект разработан на среднесрочный период и включает в себя формирование целей, задач, качественных показателей, команды проекта, логической модели реализации проекта. При формировании команды проекта конкретно обозначены участники проекта на разных стадиях – инициация, концептуализация, планирование, реализация, завершение. В логической модели реализации проекта определены сроки реализации проекта, даны источники входной информации, участвующие исполнители, решаемые задачи, результирующий документ, потребители.

This article discusses the management of personnel motivation in the framework of personnel policy of the university and stimulation as a component of external motivation. There is given the definition of the human resources strategy (HR strategy) of the higher education institution. The concept of «motivation to work» as one of the elements of the HR strategy is characterized. The article deals with the classification of motivation (external and internal) and stimulation, as an important element of motivation. The authors provide definitions of «stimulation», «stimulus». The authors divided the types of stimulation applied to the university in two major groups – tangible and intangible. The article presents the classification of tangible incentives in the context of monetary and non-monetary. Intangible incentives are considered from four perspectives: social, moral, creative, stimulating with free time. The authors emphasize the relevance of the development of the project «Motivation» for the Federal state institution of higher professional education «Tyumen State University of Architecture and Civil Engineering» and provide the results of the survey of university staff on their assessment of the quality of working life, which was held in February 2014. There was conducted an audit of normative documents of the university. The basis for the audit of the documents was the classification of incentives discussed earlier. The authors developed recommendations for improving the normative documents and an algorithm for the implementation of the «Motivation» project. The project is designed for the medium term and involves formation of goals, objectives, quality indicators, project team and logical model of the project. When forming the project team there are indicated the participants of the project at different stages – initiation, conceptualization, planning, implementation, completion. In the logical model of the project there are defined the timing of the project, there are given the sources of input information, the participating artists, tasks, the resulting document and consumers.

Ключевые слова: кадровая стратегия вуза, проект, мотивация, стимулирование персонала, аудит нормативных документов вуза, Тюменский государственный архитектурно-строительный университет, оплата труда.

Key words: human resource strategy of the university, project, motivation, staff stimulation, audit of regulatory documents of the university, Tyumen State University of Architecture and Civil Engineering, remuneration.

¹ Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания вузам в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378.

Кадровая стратегия высшего учебного заведения – совокупность ориентиров и действий университета в сложившихся условиях внешней среды, регулируемых системой правил и принципов (кадровой политикой), необходимых для приведения компетенций персонала в соответствие с целью развития университета, включающая такие важные совершенствования деятельности вуза, как формирование кадрового резерва, повышение остротности кадров, мотивация и т. д.

Одним из элементов кадровой стратегии является мотивация труда (далее – мотивация), т. е. стремление работника удовлетворить свои потребности в получении определенных благ через трудовую деятельность [1]. Спитцер Дин в своей книге «Супер-мотивация» утверждает, что 50 % работников затрачивают на свою работу ровно столько усилий, чтобы только ее не потерять / сохранить текущий уровень заработной платы, а 80 % работников могут при желании добиться в работе больших результатов (см.: [2]).

Изучением мотивации трудовой деятельности занимались многие исследователи [1–7]. Мотивации может рассматриваться как внешняя и внутренняя.

Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работ. Сам по себе интерес персонала к этой разновидности мотивации является сильнейшим побудителем к активности, добросовестному и продуктивному труду. Существенным внутренним мотивом к труду является и значимость работы для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для общества, соответствие этой деятельности убеждениям человека.

Внешняя мотивация может быть характеризована тремя составляющими: административной, экономической, статусной. Административная означает выполнение работ по команде, принуждению, с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая – осуществляется через экономические стимулы (зарплата и пр.). Статусная мотивация основана на изменении положения работника в организации (часто связано с повышением по иерархической лестнице). В IV в. святитель Григорий Богослов уже писал о трех степенях спасаемых: рабстве, наемничестве и сыновстве. В рассматриваемой классификации внешней мотивации можно провести параллели с ее составляющими – раб боится принуждения, наемник стремится заработать, сын выполняет, чтобы угодить отцу [2].

Важным инструментом мотивации является стимулирование. Стимулирование – внешнее побуждение, направленное на достижение целей организации. Стимул – сильный побудительный фактор, вызывающий реакцию, действие. Стимулирование осуществляется администрацией организации и предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника.

Классификация видов стимулирования может быть представлена в виде двух групп:

1. Материальное стимулирование – денежное (заработная плата, премии, надбавки, доплаты, компенсации) и неденежное (дополняющие условия труда, социальные, имиджевые, индивидуальные).

2. Нематериальное стимулирование – социальное (повышение качества трудовой жизни, управление карьерой), моральное (систематическое информирование персонала, организация корпоративных мероприятий, официальное признание заслуг, регулирование взаимоотношений в коллективе), творческое (вовлечение персонала в процесс управления, организация трудовых соревнований) и стимулирование свободным временем (предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости) [8].

Охарактеризуем каждый из выделенных видов стимулирования [2; 9].

Заработная плата характеризуется вознаграждением за труд в зависимости от квалификации работника (степени и звания преподавателя), сложности, количества, качества и условий выполняемой работы.

Премии нужны для стимулирования качественного выполнения и перевыполнения поставленных планов. В университете реализация этой задачи осуществляется посредством рейтинговой системы, когда в заполняемом перед началом нового семестра перечне показателей оценивается их выполнение в предшествующем семестре. В целом через премирование проявляется экономическая взаимосвязь между ростом результативности (доходы университета) и ростом заработной платы. Премии могут носить систематический или разовый характер (например, поощрение по итогам аккредитации университета). Поощрительные премии могут не зависеть от результатов работы (выплачиваются к праздникам).

Надбавки используются для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения эффективности учебных, вспомогательных процессов.

Стимулирующие доплаты дают толчок к повышению квалификации. При наличии у работника достаточных знаний и навыков для выполнения работы более высокой квалификации, чем требует занимаемая должность, работодатель может поручать ему эту работу с соответствующей доплатой.

Компенсации применяют на предприятиях с вредными условиями труда; при уменьшении времени на отдых (привлечении в праздничные, выходные дни); в условиях воздействия на биоритмы сна и бодрствования человека; в условиях высоких физических и психических нагрузок и др. В вузе с такими выплатами сталкиваются сотрудники лабораторий, лифтеры, охранники.

Дополняющие условия труда подразумевают предоставление работнику средств труда, необходимых на рабочем месте, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места (переносной ПК, оплата сотовой связи и др.).

Социальные ориентированы на высвобождение времени работника для повышения эффективности использования рабочего времени (доставка сотрудников на работу / с работы, оказание материальной помощи, компенсация стоимости питания, занятий спортом и др.).

Имиджевое неденежное материальное стимулирование ориентировано на повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее (предоставление служебного автомобиля, дополнительное медицинское страхование по расширенной программе и др.).

Индивидуальное стимулирование используется для привлечения / удержания ценных сотрудников (предоставление кредитов, оплата обучения, компенсация затрат при защите кандидатской / докторской диссертации и др.).

Повышение качества трудовой жизни – улучшение организации труда, расширение содержательности труда, улучшение оснащения рабочих мест и др.

Управление карьерой – оценка результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников; планирование, мотивация, контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников и др.

Систематическое информирование персонала: собрания трудового коллектива, идеологическая работа, локальные корпоративные СМИ, расширенные совещания и др.

Организация корпоративных мероприятий: мастер-классы, трудовые соревнования и др.

Официальное признание заслуг: представление к государственным, профессиональным и общественным наградам, награждение грамотами, представление на доску почета и др.

Регулирование взаимоотношений в коллективе – комплектование коллектива (групп, отделов) с учетом фактора психологической совместимости и др.

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

Организация трудовых соревнований: различные профессиональные конкурсы и др.

Предоставление дополнительного времени отдыха – присоединение дополнительных дней к отпуску, творческий отпуск и др.

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

Применение гибких форм занятости – сезонная, надомная работа и др.

В феврале 2014 г. среди сотрудников Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет» (далее – ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ») было проведено анкетирование. Цель – анализ действующей системы мотивации на основе оценки показателей качества трудовой жизни с точки зрения персонала и выявление ключевых ценностей работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». Было опрошено 206 человек (четверть всего персонала). При обработке анкет опрошенные были разбиты на пять групп: руководители, заведующие кафедрами, профессорско-преподавательский состав (ППС), административно-управленческий персонал (АУП), учебно-вспомогательный персонал (УВП). При оценке качества трудовой жизни была использована методика А.П. Егоршина [10], согласно которой степень удовлетворенности показателями качества трудовой жизни определялась по семи параметрам: социальные блага, социальные гарантии, служебная карьера, руководство организацией, рабочее место, оплата труда, трудовой коллектив. Результаты анкетирования показали, что такие параметры, как оплата труда, социальные гарантии, социальные блага, оцениваются всеми группами неудовлетворительно. В связи с этим пристальное внимание в рамках реализации кадровой стратегии вуза было уделено разработке проекта «Мотивация».

Разработка проекта «Мотивация» осуществлялась поэтапно:

1. Аудит существующей системы мотивации и стимулирования.
2. Разработка рекомендаций по каждому элементу системы стимулирования.
3. Формирование проекта «Мотивация персонала ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»».

Согласно рассмотренной ранее классификации видов стимулирования оплаты труда, проведен аудит нормативных документов, регламентирующих систему мотивации и стимулирования труда персонала в ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» (табл. 1).

Таблица 1

Аудит нормативных документов ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»

		Показатель	Наличие документа	Комментарии
Материальное стимулирование	Денежное	Заработная плата	1. Положение об оплате труда работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». 2. Основные должностные обязанности работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»	В соответствии с нормативами
		Премии	1. Положение об аттестации работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». 2. Положение о порядке замещения должностей научно-педагогических работников и проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». 3. Положение о порядке установления стимулирующих выплат (надбавок и доплат)	Несмотря на переход на новую (с 2009 г.) отраслевую систему оплаты труда, работники не видят связь оплаты с результатами труда и источниками возникновения средств в университете. Нет возможности получать дополнительные доходы от других видов услуг, в том числе образовательных. Работники не осознают своей ценности для университета. Нет уверенности в том, что «завтра» те же виды работы будут оплачены так же, как «вчера» – рейтинговая система постоянно пересматривается, сокращаются и обесцениваются ее показатели, что ведет к демотивации сотрудников. Показатели рейтинга должны быть направлены на конечные результаты работы университета, инструменты реализации этих показателей должны быть доступны каждому работнику
		Надбавки, доплаты	Положение о порядке установления стимулирующих выплат (надбавок и доплат)	В соответствии с ТК РФ, коллективным договором, отраслевой системой оплаты труда
		Компенсации	1. Нормы и условия бесплатной выдачи молока или других равноценных пищевых продуктов работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда. 2. Компенсация работникам за тяжелые работы с вредными или опасными условиями труда в ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». 3. План мероприятий по улучшению условий труда и сокращению производственного травматизма, профессиональных заболеваний работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». 4. Коллективный договор (дополнительные дни к отпуску)	В соответствии с необходимыми по ТК РФ требованиями
	Неденежное	Дополняющие условия труда	–	Существуют персональные не регламентированные нормативными актами в отношении ряда должностей
Социальные		1. Коллективный договор. 2. Положение о комиссии по социальному страхованию ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». 3. Скидки сотрудникам университета при посещениях спортивного комплекса «Зодчий»	Работу по социальному стимулированию требуется расширить. Наряду с работой по социальным выплатам имеют место выплаты материальной помощи	
Имиджевые		Политика ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» в области качества	Требуется систематизированная работа по созданию данного направления стимулирования	
Индивидуальные		–	Работа по удержанию ценных сотрудников университета	

Окончание табл. 1

<i>Показатель</i>		<i>Наличие документа</i>	<i>Комментарии</i>	
Нематериальное стимулирование	Социальное	Повышение качества трудовой жизни	–	
		Управление карьерой	1. Положение о повышении квалификации ППС. 2. Положение о порядке замещения должностей научно-педагогических работников и проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»	Отсутствие плана замещения должностей и кадрового резерва
	Моральное	Систематическое информирование персонала	1. Инструкция по оценке «Преподаватель глазами студентов». 2. Работа коллегиальных органов управления (Ученый совет, Совет по качеству и др.). 3. Работа сайта университета. 4. Журнал «Стройак»	Отсутствие координации работы сотрудников (в том числе ППС) через возможности корпоративного сайта (налаживание работы личных кабинетов позволит информировать преподавателей напрямую, что значительно облегчит работу УВП кафедр)
		Организация корпоративных мероприятий	Коллективный договор	Отсутствие документов по формированию оргкультуры (проведение объединяющих коллектив корпоративных мероприятий в области спорта, творчества, науки и др.), способствующих повышению имиджа университета
		Официальное признание заслуг	1. Положение о награждении работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ». 2. Регламент организации работы по участию университета в конкурсах федерального и регионального уровней	Необходимо расширить перечень статусных мероприятий («Человек года», лучший преподаватель в своей сфере, доска почета)
		Регулирование взаимоотношений в коллективе	Положение о комиссии по трудовым спорам ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»	Требуется ввести регламент по управлению производственными конфликтами и стрессами, предоставлению помощи психолога
		Вовлечение персонала в процесс управления	Программа комплексного анкетирования сотрудников	Разработать нормативные документы по применению командного подхода в управлении и участия коллектива в оценках процесса управления на основе принципов демократии
	Творческое	Организация трудовых соревнований	Коллективный договор	Требуется разработка направлений трудовых соревнований и их регламентация, увязка с имиджевой концепцией
		Стимулирование свободным временем	Предоставление дополнительного времени отдыха	1. Перечень должностей сотрудников, работа которых дает право на ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск. 2. Положение Правительства РФ от 1 октября 2002 г. № 3274 «О продолжительности ежегодного основного удлиненного оплачиваемого отпуска, предоставляемого педагогическим работникам»
	Установление гибких режимов рабочего времени		1. Положение о суммированном учете рабочего времени. 2. Трудовой кодекс РФ	–
	Применение гибких форм занятости		Коллективный договор	–

Анализ системы мотивации и стимулирования, а также аудит документов по стимулированию персонала позволил определить направления ее совершенствования на средне-

срочный период. Далее начал реализовываться проект «Мотивация персонала ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»».

Цели проекта:
 – формирование системы материальных и нематериальных стимулов работников;
 – повышения эффективности механизмов взаимодействия администрации и сотрудников.
 Задачи проекта:
 – совершенствование коллективного договора;

– разработка положения о мотивации персонала, отвечающего вызовам времени.
 Качественные показатели:
 – рост заинтересованности кадров в реализации стратегических целей вуза;
 – принятие новой современной редакции коллективного договора.
 Формирование команды проекта представлено в табл. 2.

Таблица 2

Формирование команды проекта «Мотивация» (срок реализации – 1 год)

Участники проекта	Стадии проекта				
	Инициация	Концептуализация	Планирование	Реализация	Завершение
Ректор, первый проректор (менеджер проектов, команда)	Формирование целей, конкретизация задач	Формирование основных принципов реализации проекта из Программы развития	Разработка целевых показателей, формирование мероприятий по обеспечению дополнительных условий труда через сайт	Контроль за выполнением плана	Оценка конечного результата, анализ расхождений, корректировка
Проректор по экономике и финансам (ЭФ), финансово-экономическое управление (ФЭУ), главный бухгалтер	–	Ресурсное обеспечение проекта	Бюджет проекта, планирование показателей оплаты труда, показатели социального стимулирования. Совершенствование организационно-финансовых механизмов содействия завершению работы над диссертацией	Реализация плана в соответствии с выделенным бюджетом	Оценка конечного результата, анализ расхождений, корректировка
Проректор по научной и исследовательской работе (НиИР)	–	Предложения по удержанию ценных сотрудников	План мероприятий по удержанию ценных сотрудников, разработка стимулов по признанию статуса и заслуг сотрудников. Материальная поддержка соискателей ученых степеней	Реализация и мониторинг плана и достижения целевых показателей мотивации	–
Проректор по связям с общественностью (СО)	–	–	Систематизация работ по формированию имиджевых показателей стимулирования, по удержанию ценных сотрудников, признанию заслуг	Реализация и мониторинг плана и достижений целевых показателей мотивации	–
Управление кадрами и документационным обеспечением (УКиДО)	–	–	Повышение качества трудовой жизни, формирование кадрового резерва, подготовка положения по мотивации	Мониторинг удовлетворенности работников	Оценка конечного результата, анализ расхождений, корректировка
Проректор по учебной работе (УР)	–	Предложения по увязке результатов работы ППС и финансовых результатов, по удержанию ценных сотрудников	–	Реализация и мониторинг плана по достижению целевых показателей мотивации	–
Директора институтов	–	–	–	Реализация и мониторинг плана по достижению целевых показателей мотивации	–
Кафедры и другие подразделения университета	–	–	–	Применение инструментов мотивации и мониторинг качества трудовой жизни	–
Специалисты других подразделений (члены команды проекта)	Формирование целей, конкретизация задач	–	Разработка целевых показателей	–	–

Логико-дискриптивная организационная модель реализации проекта «Формирование кадрового резерва» представлена в табл. 3. Мо-

дель дает возможность целостно представить логику реализации, взаимосвязь, взаимоувязку всех исполнителей.

Таблица 3

Логическая модель реализации проекта «Формирование кадрового резерва»

Элементы	Сроки						
	I-III	III-IV	IV-V	VI-XII	XII	XII	
Входная информация	Стратегия развития университета (ВИ-1)	✓	✓		✓	✓	✓
	Устав университета (ВИ-2)	✓	✓				
	Положение об оплате труда работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» (ВИ-3)	✓	✓	✓		✓	✓
	Положение об аттестации работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» (ВИ-4)		✓	✓			
	Положение о порядке замещения должностей научно-педагогических работников и проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» (ВИ-5)		✓	✓		✓	✓
	Положение о порядке установления стимулирующих выплат (ВИ-6)	✓	✓	✓		✓	
	Положение о комиссии по социальному страхованию ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» (ВИ-7)			✓			
	Политика ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» в области качества (ВИ-8)	✓	✓	✓			
	Положение о повышении квалификации ППС (ВИ-9)		✓	✓			
	Инструкция по оценке «Преподаватель глазами студентов» (ВИ-10)				✓	✓	
	Положения по работе коллегиальных органов управления (ВИ-11)		✓	✓			
	Коллективный договор (ВИ-12)	✓	✓	✓		✓	✓
	Положение о награждении работников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» (ВИ-13)	✓	✓	✓		✓	
	Регламент организации работы по участию университета в конкурсах федерального и регионального уровней (ВИ-14)			✓			
	Положение о комиссии по трудовым спорам ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» (ВИ-15)			✓			
	Программа комплексного анкетирования сотрудников (ВИ-16)				✓		
	Отчет о реализации проекта (ВИ-17)					✓	✓
	План на следующий период (ВИ-18)				✓		✓

Продолжение табл. 3

Исполнители	Ректор, первый проректор (менеджер проектов, команда) (И-1)	✓	✓		✓	✓	✓
	Проректор по ЭИФ, ФЭУ, главный бухгалтер (И-2)		✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по НИИР (И-3)		✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по СО (И-4)			✓	✓		✓
	УКиДО (И-5)			✓	✓	✓	✓
	Проректор по УР (И-6)		✓	✓	✓	✓	✓
	Директора институтов (И-7)			✓	✓		✓
	Кафедры и другие подразделения университета (И-8)				✓		✓
	Специалисты других подразделений (члены команды проекта) (И-9)	✓	✓				
	Отдел информационного обеспечения и технологий (И-10)			✓			
Задачи	Формирование целей и конкретизация задач	Формирование основных принципов реализации проекта (финансовое обеспечение, нормативная документация и другие ресурсы)	Разработка целевых показателей, формирование мероприятий по обеспечению дополнительных условий труда (работа через сайт)	Контроль за выполнением плана, организация работы по внедрению показателей мотивации и их мониторинг, оценка уровня удовлетворенности работников и повышения качества трудовой жизни	Оценка конечного результата, анализ расхождений	Корректировка результатов	
Результирующий документ	Решение Ученого совета университета	Проекты бюджета и положения о мотивации	Бюджет и положение о мотивации, предложения в положение по социальному стимулированию, проект имиджевой политики, разработка дополняющих условий труда для ценных сотрудников, дополнения в положение о награждениях работников по расширению перечня статусных мероприятий, регламент по управлению производственными конфликтами и стрессами, создание механизма проектного управления, годовой план	Отчеты	Утверждение отчета о реализации проекта на Ученом совете	Новый план работы на следующий год	
Потребители	Команда проекта (П-1)	✓					✓
	Все подразделения университета (П-2)			✓	✓		✓
	УКиДО (П-3)		✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по ЭИФ, ФЭУ, главный бухгалтер (П-4)		✓	✓	✓	✓	✓
	Ректор, первый проректор (П-5)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Ученый совет университета (П-6)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по СО (П-7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Таким образом, при реализации кадровой стратегии университета важно опираться на кадровую политику вуза, составляющей которой является мотивация. Ключевым элементом мотивации является стимулирование. Рассматривать существующую в вузе систему мотивации и стимулирования имеет смысл с позиции динамики во времени. Анализ существующей системы стимулирования возможен через рассмотрение действующих в вузе нормативных документов, а также через выяснение мнения персонала относительно важных для него ценностей и соответствие им качества трудовой жизни. На основании изученной в ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» ситуации предложен алгоритм реализации проекта «Мотивация» в рамках реализации кадровой стратегии вуза.

1. *Зоткина Н. С.* Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности. – Тюмень : РИО ТюмГАСУ, 2010. – 175 с.

2. *Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А.* и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2013. – 64 с.

3. *Адамчук В. В.* Экономика труда. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 415 с.

4. *Мазин А. Л.* Экономика труда : учебное пособие. – М. : Юнити-Дана, 2009. – 615 с.

5. *Петрова Н. И.* Система мотивации: сущность, виды, методы : учебно-методическое пособие. – Н. Новгород : Нижегород. гос. ун-т, 2011. – 64 с.

6. *Денежкина А. В., Иванов Д. С.* Методика оценки мотивации кандидатов при подборе персонала // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». – 2011. – № 4. – С. 85–91.

7. *Кобякова Т. В.* Мотивация персонала в туристическом бизнесе // Современные проблемы менеджмента : сб. матер. открытой науч.-практ. конф. / под ред. Н. М. Чикишевой. – Тюмень, 2005. – С. 270–275.

8. *Гусарова М. С.* Управление персоналом : учебное пособие. – Тюмень : Печатник, 2006. – 180 с.

9. *Руденко Г. Г.* Формирование политики вознаграждения современной компании // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2011. – № 10. – С. 24–29.

10. *Егоршин А. П.* Основы управления персоналом : учебное пособие для студентов вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 352 с.