

Is Small beautiful(E)?

Разве маленькое прекрасно (E)?

«Разве маленькое прекрасно (E)?» — Две проблемы беспокоили меня больше всего во время моей работы: задержки в завершении строительных работ и управление в условиях ограниченного персонала, особенно младшего непедагогического персонала (SNTS). Они были связаны между собой, но если первая беспокоила меня больше в первый год, то вторая заняла почти четыре года. Но в итоге мы не столько решили проблемы, сколько, в некотором смысле, одержали победу, — сказал бывший директор IIMK, вспоминая свои пять лет работы в институте. Проблемы, связанные с завершением строительных работ, обсуждаются в кейсе ISB (A–D). В этом кейсе описывается вызов, связанный с управлением SNTS.

Проблемы непедагогического персонала

Ещё в марте 2004 года, в течение месяца после вступления в должность, директор получил меморандум от Ассоциации непедагогического персонала (SNTS) с различными требованиями: от устранения аномалий в пересмотре окладов, уведомления о пенсионном фонде, центральной школы для детей до повышения по службе после 6 лет работы и т.д. Каждое требование было сложным, и директор не имел понятия, как приступить к их решению. Главный административный сотрудник посоветовал ему не принимать представителей Ассоциации SNTS. Он согласился. Ассоциация не была признанным профсоюзом, насчитывая всего 17 членов. Но он не послушал совета игнорировать их. Вместо этого он предложил встретиться со всеми SNTS вместе в своём кабинете для открытого обсуждения, чтобы избежать «коммуникационных разрывов», которые могли бы возникнуть, если бы он не выслушал их проблемы всесторонне.

Большинство членов SNTS поступили на работу в институт в 1997–98 годах. Поскольку EFC института был утверждён только в начале 2003 года, подтверждение постоянного трудоустройства не могло быть проведено. К 2003 году в институте было 30 сотрудников SNTS (включая 20 и 10 офицеров). Хотя EFC был утверждён в начале 2003 года, было санкционировано только 14 должностей SNTS, так как должности санкционировались исходя из численности последипломной программы (PGP) в соотношении 1,1 SNTS на 10 студентов. Поскольку набор составлял всего 60 студентов, общая численность студентов была около 130. Штатная численность SNTS уже вдвое превышала

это количество. Поэтому институту пришлось ещё больше увеличить набор — до 120, хотя аудитории и общежития для увеличенного набора ещё не были готовы. Дополнительные должности SNTS были санкционированы в октябре 2003 года, а подтверждение постоянного трудоустройства всех сотрудников SNTS было проведено примерно за две недели до того, как новый директор приступил к работе 27 февраля 2004 года. К тому времени почти все сотрудники SNTS отслужили 6–7 лет. Многие пришли из других аналогичных институтов, где некоторые их бывшие коллеги получили хотя бы одно повышение. В других институтах штат SNTS был в 5–10 раз больше. Таким образом, сотрудникам SNTS этого института приходилось нести нагрузку в 2–3 раза выше, чем сотрудникам SNTS других институтов, подведомственных Министерству развития человеческих ресурсов (MHRD), при аналогичном уровне набора PGP. Требование повышения по службе, таким образом, было неожиданным после того, как они стали постоянными сотрудниками. Проблема усугублялась тем, что все они находились только в двух тарифных сетках, причём 13 из них — в сетке 5000–8000 рупий (см. Приложение 1). Ни в коем случае нельзя было ожидать, что MHRD разрешит повышение всех последних, в результате чего в институте из 30 сотрудников SNTS стало бы 23 офицера. Для директора поддержание такого уровня эффективности было непростым без каких-либо значимых и удовлетворяющих действий. Директор также опасался в начальный период, что когда-нибудь они могут парализовать академическую деятельность института, поскольку институт находился в штате, известном частыми забастовками и трудовыми волнениями. Каждая академическая деятельность (кроме одной) находилась в ведении одного человека. Если они объявят забастовку, вся деятельность прекратится, а если они объявят все вместе, академическая деятельность встанет.

Агитация SNTS

Ничего особенного не происходило в течение следующих трёх месяцев, кроме нескольких напоминаний и偶尔 встреч. В конце июля, возвращаясь в институт из родного города (2600 км), директор увидел паническое электронное письмо от председателя последипломной программы (PGP) о том, что персонал угрожает бойкотировать экзамены PGP. Немедленно по возвращении в институт он созвал собрание со всем персоналом. Во время собрания на дискуссионной доске его кабинета появился длинный список требований (который стал хартией для решения проблем персонала на следующие несколько лет):

1. Повышение по службе в соответствии с чёткой политикой продвижения для SNTS.
2. Устранение аномалий в фиксации окладов младших инженеров (3) и старших библиотечных ассистентов (2).
3. Внедрение схемы CPF/GPF-cum-Pension.
4. Открытие центральной школы на территории кампуса для детей.
5. Взимание платы за использование автобуса института контрактным и другим персоналом (для поездок на работу и с работы).

Директор попросил их не добавлять дальнейших пунктов в список и пообещал сделать всё возможное для их решения. Он также решил не использовать некоторые из своих привилегий, пока не сможет дать им то, что им причитается. В качестве символического жеста он перестал летать не экономклассом, избегал поездок в вагонах AC-1 класса, перестал принимать гостей дома и требовать возмещения расходов, на которые имел право, чтобы люди ему поверили.

В этом кейсе описываются первые три вопроса, на решение которых ушло более 4 лет. Четвёртый и пятый вопросы, хотя и чувствительные, были решены быстро в течение 6–12 месяцев.

Задержки в управлении проектом сами по себе были сложной проблемой (см. ISB C&D), помимо низкой платы за обучение PGP — 1 00 000 рупий в год против 1 50 000 или 1 75 000 рупий, взимаемых другими признанными сестринскими институтами под эгидой MHRD. Директор задавался вопросом, сколько нерешённых дел он унаследовал.

Директор решил сначала атаковать второй вопрос. Из предыдущей переписки по этому вопросу он заметил, что письма в MHRD содержали, помимо вопросов 2 и 3, некоторые другие: повышение должности главного административного сотрудника и библиотекаря, а также изменение названия должности «Менеджер компьютерного центра» на «Системный менеджер». Он решил разделить вопросы при написании в MHRD, вместо того чтобы объединять разные вопросы в одном письме. В первом письме он попросил изменить название должности менеджера компьютерного центра, что было утверждено MHRD через несколько месяцев.

В следующем письме он затронул случаи аномалий в фиксации окладов. Этот вопрос также был решён пересмотром окладов младших инженеров со

стороны MHRD, которое, однако, не согласилось на пересмотр окладов старших библиотечных ассистентов, объяснив, что аномалии в фиксации окладов по 5-й комиссии по оплате труда не существует.

Третий вопрос был более сложным. Правительство Индии прекратило действие схемы GPF-cum-Pension для государственных служащих с января 2001 года. Это также распространялось на автономные органы центрального правительства, такие как этот институт. Все сотрудники центрального правительства должны были быть охвачены схемой CPF или EPF.

Поскольку EFC института был утверждён только в начале 2003 года, должности (как преподавательские, так и непедagogические) были санкционированы в марте/октябре 2003 года, и поэтому сотрудники, поступившие на работу напрямую, без перевода службы с согласия предыдущего работодателя, не получили льгот по схеме GPF-cum-Pension. Это не имело значения в период 1998–2002 годов, так как экономического спада не было, и большинство людей добровольно выбрали схему CPF. Они начали требовать схему GPF-cum-Pension, когда процентные ставки начали падать с 2002–03 годов.

Причиной для ещё большей тревоги было то, что уведомление о CPF не вышло. Персонал опасался, что, хотя они и пользовались налоговыми льготами по взносам в CPF, если налоговые органы откажут в льготе по техническим причинам (отсутствие уведомления), они понесут большие потери.

Директор попросил персонал чётко определиться, хотят ли они быть охваченными схемой CPF или EPF. Хотя схема EPF была финансово более выгодной (предусматривала 12% взноса от работодателя против 10% по CPF), она влекла за собой трудоёмкое рассмотрение заявок на получение кредитов/снятие средств. Это могло создать трудности, так как комиссар EPF мог потребовать дополнительный взнос в размере 2% от каждого сотрудника с первого дня участия в схеме CPF. Кроме того, многие люди брали кредиты/снимали средства на различные цели. Как это будет урегулировано офисом EPF, беспокоило многих. Поэтому сотрудники сошлись на варианте схемы CPF, а не EPF (которая была менее хлопотной для директора в реализации).

Что расстроило директора, так это отсутствие ответа от MHRD, несмотря на то, что с момента отправки предложения о схеме CPF в MHRD прошло почти шесть лет. При случайной встрече с совместным секретарём в MHRD директор поднял вопрос перед JS, попросив ускорить дело. Он был

шокирован, узнав, что в отправленном на утверждение предложении был серьёзный дефект. Взнос работодателя в предложении был указан как 12% (применимо по схеме EPF) вместо 10%, разрешённых по схеме CPF.

Вернувшись глубоко разочарованным этой ошибкой, он попросил CAO найти оригинал схемы, отправленной в MHRD. Он был поражён, узнав, что администрация не может отследить письма и приложения, отправленные в MHRD по этому вопросу. Затем он обратился за помощью в MHRD, чтобы получить копию формата схемы, заполнил её и отправил новое предложение в MHRD. После нескольких раундов переписки с MHRD, его Объединённым финансовым отделом, MHRD финансов и Департаментом персонала, спустя более двух лет он наконец добился официального уведомления о CPF. Хотя уведомление (2007 г.) заняло почти 10 лет, это было быстрее, чем получение уведомлений о CPF в любом другом аналогичном институте. Это принесло облегчение персоналу.

Проблема с повышением персонала

Повышение персонала было совсем не лёгкой задачей. MHRD не было склонно разрешать повышение иначе как после 12 лет службы в данной тарифной сетке. Персонал был возбуждён. Если набор PGP будет увеличен, то санкционированная численность может быть увеличена, и сотрудники SNTS смогут получить повышение на следующий уровень.

Однако дальнейшее увеличение набора PGP было непростым. Только в прошлом году, в 2003 году, набор был увеличен с 60 до 120. Для этого требовалось многое: от дополнительных аудиторий, общежитий и преподавателей. Проблема с аудиториями была отчасти решена за счёт изменений в дизайне дублирующего аудиторного корпуса, который находился на стадии строительства. Превращение двух 60-местных аудиторий в 79-местные и двух 36-местных в 60-местные увеличило количество 60-местных аудиторий до 6 после завершения второго аудиторного корпуса вместо 4, как предполагалось в первоначальном проекте. «Мне пришла в голову мысль, что если мы сможем построить новые общежития и нанять несколько дополнительных преподавателей, размер набора можно будет увеличить до 180 — с 60 в 2002 году до 120 в 2003 году, всего год назад», — сказал директор.

Однажды CAO принёс предложение увеличить количество охранников для общежитий, которые приближались к завершению, чтобы разместить набор в 120 студентов. Испытывая острую нехватку средств, директор наотрез отказал.

«По настоянию CAO разрешить увеличение числа охранников я спросил, сколько ещё требуется. Я был удивлён, узнав, что он хотел одного для одних общежитий и двух для других. Я спросил, различаются ли общежития по размеру; он ответил "да" из-за рельефа местности, на которой они построены. Узнав подробности о комнатах в 7 общежитиях, я заметил, что хотя количество комнат варьировалось от 44 до 54, в каждом общежитии было более 40 комнат, что означало более 280 комнат. В общей сложности это составило 318. Я был приятно удивлён, что, хотя строительство второй очереди было рассчитано на набор PGP в 120 человек (2 секции), из-за другого дизайна, обусловленного холмистой местностью, появилось более 60 дополнительных комнат. Мне пришло в голову, что если мы наймём ещё несколько преподавателей, размер набора можно будет увеличить до 180 к июню 2005 года. Потребуется ещё одно общежитие на 60 мест, которое можно построить за год (т.е. к июню 2006 года), когда набор из 180 студентов перейдёт на второй курс». Директор санкционировал дополнительную охрану, но не предал гласности тот факт, что кризиса с общежитиями не будет немедленно, даже если будет принято решение увеличить размер набора до 180 даже в июне 2005 года», — сказал он.

В декабре 2004 года, когда преобразование аудиторий приближалось к завершению, директор поручил архитектору начать строительство многофункционального общежития. В марте 2005 года, когда архитектор представил предварительные проекты и сметы, директор представил их на «принципиальное» одобрение Совета. Возникли вопросы, почему стоимость высока.

Выдержки из объяснений, данных директором Совету:

«Нам крайне необходимо недорогое размещение для учебных программ. В институте нет обычного общежития для обучения, особенно для проведения программ повышения квалификации преподавателей (FDP). Кроме того, строительные работы второй очереди рассчитаны только на набор в 120 человек. Если институт решит перейти на набор в 180 студентов, потребуется ещё два общежития, одно из которых нужно построить немедленно. Общежитие — это эксперимент с многофункциональным зданием. В настоящее время все общежития для студентов PGP в различных институтах используются только 9 месяцев в году на основе одноместного размещения. Новое общежитие предлагается использовать 12 месяцев: 9 месяцев для студентов PGP и три месяца для проведения учебных программ (особенно FDP, конференций и т.д.). Климат в городе не такой суровый летом, как в других частях страны. Стоимость на 25% выше, но полезность на 33% выше». Совет высоко оценил новую идею (об экономике многофункционального общежития — см. кейс ISB)

Решение преподавательской проблемы

Нехватка преподавателей была серьёзной проблемой, признанной во всех управленческих институтах. В марте 2005 года, когда директор предложил Факультетскому совету увеличить набор PGP со 120 до 180, преподаватели были очень возбуждены, особенно потому, что набор PGP был увеличен с 60 до 120 только в июле 2003 года без соответствующего увеличения штата преподавателей. Количество штатных преподавателей выросло с примерно 18 до 23. Презентация председателя PGP в октябре 2004 года показала потребность в 40 преподавателях для перехода к третьей секции. Утверждённая численность преподавателей составляла 27, но фактически было только 23. Преодоление разрыва в 17 преподавателей было обременительной задачей. Директор заявил, что

«В институте размер набора составляет 120 студентов. Для добавления одной секции на 60 студентов требуется всего 6 дополнительных преподавателей на первом курсе. Если мы сможем нанять 6–7 преподавателей в период с апреля по июль, у преподавателей не должно быть возражений». Факультетский совет согласился, но заявил, что увеличение не должно производиться, пока не присоединятся 6–7 новых преподавателей, с чем директор согласился.

Соответственно, директор обратился в MHRD за утверждением 12 дополнительных преподавательских и 13 дополнительных непедагогических должностей.

Помимо требования персонала о повышении, было несколько других весомых соображений в пользу увеличения набора со 120 до 180 студентов. Во-первых, было всего 4 вакантные преподавательские должности (27–23). После их заполнения не будет возможности нанять преподавателя, даже если появятся хорошие кандидаты. Во-вторых, будет трудно повышать существующих преподавателей на более высокие должности, что затруднит удержание даже имеющихся преподавателей от перехода в другие институты. В-третьих, директор знал, что MHRD рассматривает вопрос о внедрении схемы блочного гранта (Block Grant), то есть определённая сумма средств будет ежегодно выделяться институту MHRD в течение следующих 5 лет на покрытие текущих расходов. После этого MHRD не будет давать никаких средств на покрытие текущих расходов. Размер блочного гранта будет зависеть от размера набора PGP. Кроме того, если институт сэкономит некоторые средства из общей суммы блочного гранта и других доходов института (плата за обучение и т.д.)

после покрытия всех текущих расходов и переведёт их в целевой капитал (Corpus Fund), MHRD предоставит равную сумму в качестве matching grant, которая может быть добавлена к капиталу, пока он не достигнет уровня в 500 миллионов рупий. Увеличение набора PGP увеличит доход от платы за обучение, блочного гранта и matching grant, если расходы будут сдерживаться. Всё это в значительной степени поможет иметь достаточные средства в распоряжении института, вместо того чтобы полагаться на MHRD в санкционировании и своевременном выделении грантов для своевременной оплаты счетов строителей и других — первое было критически важно для ускорения завершения зданий второй очереди, строящихся известным, но убыточным строителем (см. кейс ISB). И последнее по порядку, но не по важности: ужасный факт, который директор осознал, проанализировав преподавательскую нагрузку для выявления областей критической нехватки преподавателей. Институт отнёс 60% накладных расходов на PGP для расчёта стоимости на одного студента, что использовалось MHRD для утверждения повышения платы за обучение, позволяя возмещать 50% стоимости на одного студента. Это основывалось на предположении, что преподаватели в среднем тратят 50% своего времени на преподавание в рамках зачётных курсов PGP (30-часовой курс контактных занятий, одна секция считалась одной полной зачётной нагрузкой) и ещё половину зачётной нагрузки на административные задачи, связанные с PGP. Таким образом, 3,5 из общей годовой нагрузки в 6 курсов (т.е. 60%) были отнесены к работе, связанной с PGP, и, следовательно, 60% накладных расходов можно было отнести на стоимость PGP на одного студента. Хотя на этом основании было утверждено 27 преподавательских должностей, а фактически было только 23, на первый взгляд они были перегружены. В действительности, однако, штатные преподаватели имели только 1,6 зачётной нагрузки вместо 3,5. Приглашённые преподаватели несли около 55% учебной нагрузки, а основной штат — только 45%. Если бы этот факт был отражён в расчётах стоимости PGP, накладные расходы, относимые на PGP, могли бы составить только 25% (1,6/6) вместо 60% (3,5/6), тогда стоимость на одного студента снизилась бы с 0,28 млн рупий до 0,21 млн рупий, и институту вместо того, чтобы просить повышения платы за PGP с 0,10 млн до около 0,15 млн рупий, пришлось бы довольствоваться уровнем около 0,105 млн рупий (т.е. почти никакое повышение платы не было бы оправдано). Это был ужасающий сценарий, когда счета института за электричество, охрану, уборку и садоводство резко выросли по мере переезда института из временного помещения в собственный кампус в январе 2003 года. Например, счёт за электричество вырос примерно с 1 млн рупий в 2002–03 годах до более 8,0 млн в 2003–04 годах. К 2007–08 годам эти расходы достигли более 17,5 млн рупий, что равнялось общей сумме платы за PGP, собранной в 2003–04 годах. Большинство этих затрат были постоянными, и их нельзя было покрыть без повышения платы за обучение и размера набора PGP. Вся

экономика функционирования института, таким образом, зависела от размера набора PGP.

Большое разочарование и исход

Когда директор предложил увеличить набор и обратился в MHRD с просьбой утвердить дополнительные преподавательские и непедагогические должности, организовал набор преподавателей и предложил должности 7 новым преподавателям (на условиях, согласованных ими на собеседовании), произошло две вещи. Одна — Большое разочарование: никто из них не присоединился, хотя и согласился, под тем или иным предлогом. Вторая — 6 существующих преподавателей подали в отставку, их наняли другие управленческие институты страны. Директор верил, что институт обладает стойкостью, чтобы выдержать это развитие. Более того, он верил, что это может сработать как положительный фактор, чтобы выявить скрытую эффективность основных преподавателей.

Увеличение набора встречало сопротивление со стороны преподавателей. Решение об этом было принято 1 июня, незадолго до окончания летних каникул, а институт вновь открылся 5 июня. Многие преподаватели выразили возражения, потому что новые преподаватели не присоединились, а 6 подали заявления об уходе. Также было предложение отложить это на следующий год. Директор был откровенен, но дал понять, что смог получить дополнительные должности, санкционированные MHRD, только благодаря обещанию, что это необходимо для увеличения набора, и без этого увеличение набора PGP не может быть предпринято. MHRD также согласилось на это, возможно, потому, что это был единственный из шести IIM, который планировал достичь набора PGP в 180 на 8-м году, в то время как другим потребовалось 10–20 лет. Директор также пояснил, что он не может исключить отзыва санкционированных должностей, если обещанное увеличение набора не будет произведено. Хотя факультетский совет одобрил увеличение набора, многие были категорически против этой идеи, мало осознавая широкие последствия отказа от увеличения, включая блокировку возможностей повышения для младших преподавателей. Они не понимали, как трудно институту удерживать преподавателей и нанимать новых в учреждении с серьёзными географическими недостатками (см. кейс ISB A&B). Многие заботились о своей собственной нагрузке и комфорте и не заботились о проблемах, с которыми институт сталкивался при создании инфраструктуры. Их не заботила ни экономика функционирования института, ни проблемы, ожидаемые из-за сильной зависимости от правительства.

Его вера оказалась небезосновательной. Преподавательский состав увеличил свою нагрузку, хотя и с новой системой стимулирования. Средняя учебная нагрузка увеличилась примерно до 3 кредитов, поднявшись с 1,6 ранее. Большое количество преданных приглашённых преподавателей — от отраслевых экспертов, независимых консультантов до академиков (из ведущих институтов Индии и зарубежья) — давали вклад, который не повлиял на качество образования. Это отразилось на летних практиках и трудоустройстве выпускников. Рейтинг института по трудоустройству остался прежним (даже немного улучшился), несмотря на устойчивое увеличение набора.

К 2007–08 годам целевой капитал института превысил 500 млн рупий (т.е. на третий год пятилетнего периода блочных грантов). К концу третьего года он превысил 650 млн рупий, а к 2008–09 годам превысил 850 млн рупий. Ожидалось, что он превысит 1000 млн рупий к концу пятилетнего периода блочных грантов.

При плате за обучение PGP в размере 1 50 000 рупий в 2006–07 годах и наборе в 180 человек (360 студентов на первом и втором курсах вместе) доход от платы за PGP вырос до 540 млн рупий с примерно 175 млн рупий в 2003–04 годах, что изменило всю экономику функционирования института. Это помогло покрыть все текущие расходы. Это также позволило институту сэкономить весь блочный грант в размере 68 млн рупий. Добавьте к этому дополнительный доход от приёма на PGP примерно в 20 млн рупий. Если бы набор PGP был только 120, а плата — 100 000 рупий, доход от платы составил бы только 240 млн рупий, чего было бы недостаточно для покрытия всех текущих расходов в 45 млн рупий. Кроме того, блочный грант института был бы зафиксирован на уровне около 45 млн рупий, что привело бы к уменьшению блочного гранта примерно на 100 млн рупий за 5 лет. Всё это помогло перевести около 100 млн рупий в 2006–07 годах в целевой капитал и получить matching grant в размере 100 млн рупий. Аналогичная экономия помогла институту накопить целевой капитал в 500 млн рупий к третьему году. Процентный доход от него помог институту достичь целевого капитала в 650 млн рупий, несмотря на прекращение matching grant, которое произошло, когда институт превысил отметку в 500 млн рупий. Конечно, этому способствовал дополнительный доход в 180 млн рупий, когда плата за PGP была увеличена до 0,2 млн рупий в год в 2007–08 годах, что институту пришлось сделать, так как другие институты повысили свои сборы.

Сдерживание агитации SNTS

Хотя набор PGP был увеличен до 180, проблема SNTS сохранялась. Это произошло потому, что, хотя MHRD утвердило дополнительные преподавательские должности, оно не сообщило о санкционировании непедagogических должностей. Это очень возбудило непедagogический персонал, и они теряли доверие к директору, поскольку вопрос должен был быть передан на утверждение MHRD финансов, что делало всю проблему очень сложной и трудоёмкой.

С устранением аномалий в фиксации окладов младших инженеров, изменением названий должностей, решением вопросов, связанных с центральной школой, ускорением завершения строительных работ второй очереди, утверждением дополнительных преподавательских должностей и последующим увеличением набора PGP, сотрудники, признавая ветер перемен, всё ещё не увидели своей мечты о повышении. SNTS не был настроен прощать директора. Они становились беспокойными. И директор опасался серьёзной агитации.

Затем он созвал собрание и объяснил причину: утверждение непедagogических должностей требует разрешения не только собственного MHRD института, но и MHRD финансов, и это может занять больше времени. Персонал ещё больше возбудился. Директор объяснил им, что эти вещи не в его власти, а то, что в его власти, он не против сделать. Персонал жаловался, что не видно никаких действий по разработанной и представленной на рассмотрение схеме повышения. Директор спросил их, каких действий они ожидают, если должностей для повышения самих нет. Затем он поинтересовался, что они получают, если получают повышение. Персонал перечислил следующее:

1. Изменение их работы (многие люди были на одной должности несколько лет и нуждались в смене работы).
2. Изменение их статуса.
3. Увеличение доходов.
4. Увеличение выходных пособий.

Директор согласился рассмотреть и приложить максимум усилий для пунктов 1, 2 и 3. В рамках этого он инициировал ротацию должностей всех сотрудников, кроме одного, который был переведён только в прошлом году. 1 июля 2005 года все сотрудники должны были приступить к новым должностям. У некоторых были возражения. Но директор настоял на своём:

либо все, либо никто. В конце концов все сотрудники согласились, и все, кроме одного, заняли новые должности.

«Это помогло мне поставить нужных людей на соответствующие места. Например, существующий помощник в офисе PGP, по моему мнению, не смог бы провести реформы, которые нам были нужны в офисе PGP для решения проблем увеличения набора PGP до 180. Нам нужен был одинаково компетентный человек в отделе приёма и IDL. Нам также нужен был компетентный человек для руководства учебными программами, которые росли семимильными шагами. Это также послало сигнал, что нужно доказывать свою состоятельность, чтобы избежать незначительных должностей. Наконец, нам отчаянно нужна была подмена для каждого помощника в отделе, поскольку в каждом отделе был только один штатный сотрудник, и то на уровне помощника. Только 10 из непедагогического персонала были выше уровня помощника (офицеры): 4 в бухгалтерии, 2 в компьютерном центре, по 1 в библиотеке и управлении проектами, 1 главный административный сотрудник и 1 личный секретарь директора».

Введение «Схемы награждения»

По третьему пункту директор задался вопросом, можно ли что-то сделать. Он подсчитал, что при повышении они получают одну прибавку в предыдущей сетке, а затем фиксацию в новой сетке на следующем более высоком базовом окладе. Они также получают соответствующее увеличение надбавки за дороговизну. Поскольку прибавка составляла всего 150 рупий, он подумал, что в месяц они будут получать примерно на 300 рупий больше, т.е. около 3600 рупий в год на человека. Он поговорил с SNTS, устроит ли их это, и они согласились. «Поскольку было всего 17 человек, это обошлось бы институту примерно в 60 000 рупий, что является ничтожной суммой по сравнению с тем, что увеличение набора на 60 студентов принесло бы около 56 лакхов рупий дополнительной платы только от PGP», — подумал он.

Однако оставалась загвоздка. Директор неофициально запросил мнение IFD MHRD о том, разрешено ли это. Они пояснили, что, хотя нет возражений против выплаты единовременных наград за выдающуюся работу сотрудников, которые за последние 3 года увеличили свою нагрузку в три раза, это не должно иметь никакого впечатления/подтекста специальной надбавки.

Затем директор рассчитал общую фактическую сумму, причитающуюся всем сотрудникам, проработавшим семь лет. Затем он учредил две награды: одну в размере 5000 рупий для тех, кто находился в сетке 4000–6000 рупий, и вторую

в размере 6000 рупий для тех, кто находился в сетке 5000–8000 рупий. Это было сделано путём сбора дробных частей, на которые люди имели бы право, если бы им дали прибавку так, как если бы они были повышены. Например, человек в сетке 5000–8000 рупий, имеющий право, скажем, на 6500 рупий, рассчитанное на основе предположительной фиксации его возможного повышения, получил только 6000 рупий, а человек, который имел бы право на 5900 рупий, также получил 6000 рупий в качестве единовременной награды. Первый человек потерял 500 рупий, а другой получил на 100 рупий больше. Крайний случай – человек в сетке 4000–6000 рупий, который имел право только на 2900 рупий, но получил 5000 рупий, как и трое других в этой сетке. Было чётко сказано, что эта награда действительна только на 2005 год и для тех людей, которые отслужили 7 лет в данной сетке, хорошо работали, но не могли быть повышены из-за отсутствия должностей. Если в будущем появятся должности и будет произведено повышение, награда не будет причитаться.

Директор предвидел проблему: когда он объявил о схеме награждения SNTS, они спросили об основании, на котором выдаются награды. Они сами рассчитали свои индивидуальные причитающиеся суммы, которые для некоторых были больше суммы награды. Он был приятно удивлён, когда персонал похвалил его за новую идею, особенно за награждение человека, получившего 5000 рупий вместо 2900 (которого все они высоко ценили за его искренность и трудолюбие, но который, согласно их расчётам, должен был получить меньше всех), даже несмотря на то, что многие пожертвовали дополнительными деньгами, которые они могли бы получить, если бы награды выдавались на основе расчёта прибавок. Директор был впечатлён их чувством справедливости даже ценой личных потерь. Схема награждения была применена и к офицерам со следующего года (2006), поскольку они тоже напрягались, чтобы справиться с растущей нагрузкой, и не имели возможности повышения, так как правительство не разрешало более высокие уровни даже в других ИМ. Это дало передышку директору, поскольку среди персонала воцарился некоторый мир, и они больше поверили в то, что директор в конечном итоге добьётся их повышения.

К политике, основанной на росте

Поскольку 13 из 17 человек находились в сетке 5000–8000 рупий, все ожидая сетку 6500–9000 рупий, а десять офицеров уже были на более высоких уровнях, директор чувствовал, что было бы бесполезно ожидать 23 офицеров и 4 помощников, даже если бы он предложил это. Он чувствовал, что если новые сетки не будут введены, кризис станет ещё более серьёзным в

будущем. Поэтому он предложил следующие должности в 2 существующих и 5 новых тарифных сетках для дополнительных непедagogических должностей.

1. 8000–10 000* 2 должности A.O.
2. 6500–9000 4 должности AAO
3. 5500–8500 2 должности Sr. Assistants
4. 5000–8000* 0 Assistants
5. 4500–7500 2 должности Jr. Lib. Assistants
6. 4000–6000 0 UDC
7. 3050–4050 4 должности Multiskilled Assistants

Это дало бы возможность повышения 12 из 17 человек и возможности найма 6, что сделало бы счастливыми 18 человек. Он также чувствовал, что с созданием двух должностей в верхней части 14 человек могут быть повышены в будущем. Останутся 6 человек, которые не будут повышены немедленно. Со временем они также получают это, когда будут санкционированы новые должности. Но преимуществом будет то, что ошибка скопления людей только в двух сетках, которые всегда будут сталкиваться с проблемой массового разочарования, уйдёт. Это также означало, что в долгосрочной перспективе, если создавать одну или две должности каждые 5 лет, все существующие люди могут быть повышены в течение последовательных 5 лет.

Это было совсем не легко. Потребовалось несколько раундов обсуждения, чтобы убедить MHRD, IFD и Департамент персонала в MHRD финансов. Они крайне не хотели утверждать должность №7, но согласились с логикой директора об эксперименте с многопрофильным персоналом. Они утвердили должности, запрошенные в пунктах 1 и 2, но не в 3 и 5. В общей сложности они одобрили 11 должностей, открыв путь для 10 повышений и 3 многопрофильных сотрудников-водителей, которые оказались большим благом, так как могли выполнять несколько обязанностей. Это заняло почти 10 месяцев, но персонал смог быть повышен в соответствии с новой политикой продвижения, основанной на росте, с октября 2006 года.

Когда в 2008 году набор PGP был дополнительно увеличен до 260, MHRD утвердило следующие дополнительные должности в течение 2 месяцев:

- 10000–14500 2
- 6500–9000 2
- 5500–8500 2
- 3050–4050 1

Поскольку не было подходящих кандидатов на сетку 8000–10500, и должности до сетки 10000–14500 должны были заполняться внутренне, некоторые должности были понижены. Как только люди станут подходящими, эти должности могут быть заполнены. Второе повышение было проведено в октябре 2008 года в соответствии с политикой продвижения, причём два человека были расстроены, что не смогли перейти в сетку 6500–10500 (отборочная комиссия не сочла их подходящими). Однако они смогли получить повышение до сетки 5500–8500 рупий.

В целом, за три года все непедагогические сотрудники были повышены – необычный факт, о котором ни один институт не мог и помыслить. Более важно то, что институт больше никогда не столкнётся с проблемой скопления персонала в одной сетке, что блокировало их карьерный рост, и также ввёл заслуги как критерий для повышения.

Делясь переживаниями агонии и экстаза, директор сказал: «Я не представлял, что когда-либо смогу заняться такими сложными задачами. Но небольшие инновации в мышлении в управлении проектами и мотивационной политике – предмет, который я с удовольствием преподавал, – достигли этого, что помогло поднять моральный дух преподавателей и сотрудников, которые помогли институту достичь нескольких экстраординарных подвигов». Некоторые из них перечислены ниже (см. Приложение 2):

- i) Самый быстрорастущий ИИМ: достижение набора PGP в 260 на 12-м году и 300 на 13-м году, на что у старшего института ушло более четырёх десятилетий, без снижения качества PGP, что отражено в показателях трудоустройства выпускников и летних практик.
- ii) Превышение увеличения набора PGP, связанного с квотой OBC, к концу 2-го года, в то время как другие из всех сил пытаются выполнить его даже за 3 года.
- iii) Стать лидером в программах повышения квалификации преподавателей.
- iv) Сохранение пионерской, лидирующей роли в онлайн-обучении, будучи первым институтом, запустившим Executive PGP онлайн.
- v) Превышение отметки в 500 млн рупий на третий год схемы блочных грантов, ожидается превышение отметки в 1000 млн рупий на пятый год, несмотря на то, что matching grant прекратился на третий год.
- vi) Несмотря на самую низкую плату почти за каждую академическую деятельность, институт генерирует достаточные излишки, которые могли бы профинансировать одно или два новых учреждения, предложенных правительством в 2010 году.
- vii) Проводит большое количество исследовательских семинаров и конференций.

«Для меня повышение всех SNTS было исполнением мечты. Действительно, в январе 2008 года наступил день, когда я решил уйти с поста директора и вернуться в Лакнау, так как моя жена была серьёзно больна и очень нуждалась в моём присутствии. К счастью, её состояние улучшилось. Но я всё ещё колебался. Её поддержка и моя озабоченность увеличением по квоте ОВС, которое могло бы создать серьёзные проблемы с инфраструктурой и нехваткой преподавателей для нового директора сразу после вступления в должность и, таким образом, удержать его от смелого решения немедленно увеличить набор, заставили меня остаться, чтобы завершить мой полный пятилетний срок. В 2008 году мы смогли дополнительно увеличить набор PGP до 260. Без этого увеличения утверждение дополнительных преподавательских должностей и должностей SNTS со стороны MHRD, которое произошло в течение 2 месяцев после увеличения набора и позволило повысить всех, не помогло бы мне сдержать обещание и решение, которое я дал.

Я вернулся в свою родительскую организацию с исполненной мечтой. Я не мог многого сделать для офицеров, особенно потому, что они были наняты на самые высокие уровни, и MHRD не разрешало более высокие уровни ни одному институту, за исключением тех, которые были утверждены десятилетия назад. Я никогда не представлял себе сложности задач в такой маленькой организации, как IMP, и не чувствовал, что смогу справиться с ними, когда пришёл сюда. Но с Божьей помощью и по мере роста понимания людей здесь мы достигли чего-то, что можно назвать несколько экстраординарным подвигом. Мой преемник тоже продолжил этот дух и установил почти мировой рекорд в академическом росте там, увеличив набор PGP до 300 мест (таким образом, не только выполнив правительственное предписание о 54% увеличении набора за 3 года, но и превысив его на 10% уже на второй год), в то время как другие IIM с меньшими ограничениями находили это трудным для размышлений», — сказал бывший директор IMP, делаясь своими чувствами по завершении пятилетнего срока.

«Когда я пришёл в 2004 году, я столкнулся с разнообразными проблемами и ограничениями. Я начал задаваться вопросом: "Разве маленькое прекрасно?" Сегодня я спрашиваю: "Разве маленькое НЕ прекрасно?"» — пошутил он.

Автономия от MHRD

Был некоторый интересный опыт, который может дать некоторые идеи для роста и развития, особенно поддержка, основанная на результатах, со стороны правительства.

1. Когда другим было приказано снизить плату за обучение, IMP было разрешено её повысить.
2. Разрешено увеличить штат сотрудников и преподавателей, когда другим не разрешалось увеличивать то же самое.
3. Разрешено строительство 200-местного комплекса MDP за один раз, в то время как ни одному другому институту не разрешалось сделать это в первую очередь.
4. Предоставлен блочный грант в размере 68 млн рупий в год, в то время как такому же старому IIM было дано 45 млн рупий.
5. Разрешены должности в сетке 3050–4050 рупий, чего они не делали ни для кого другого в недавнем прошлом в качестве политики.
6. Разрешена покупка земли для расширения по квоте ОВС для удовлетворения потребностей, особенно для создания установки по сбору воды, поскольку не было альтернативного источника водоснабжения.

С тех пор как я пришёл в институт, были частые конфронтации IIM с MHRD. Но я никогда не чувствовал остроту так сильно, как другие. Возможно, их контекст и давление были иными. Но я нашёл

1. Чтобы преуспеть, организация должна защищать интересы всех заинтересованных сторон.
2. Мы склонны заботиться только о штатных сотрудниках, когда организация успешно стабилизируется.
3. Правительство создало институт с портфелем академических видов деятельности. Они должны осуществляться сбалансированно, а не однобоко.
4. Институт должен последовательно расти и диверсифицироваться, чтобы удовлетворять потребности более широких и разнообразных слоёв общества, что подразумевается в уставе общества.
5. Затраты должны покрываться за счёт цены, доступной для пользователей услуг. Обеспечивайте соотношение цены и качества, чтобы привлекать пользователей на устойчивой основе.
6. Затраты должны сдерживаться и снижаться с помощью инновационных методов. Воздерживайтесь от переложения растущих затрат на пользователей по фактическому принципу (таким образом эксплуатируя уязвимых пользователей такого социального блага, как образование).

7. Снижение затрат не означает и не влечёт за собой снижения качества, если качество является заботой.
8. Организационный оппортунизм может быть губительным в долгосрочной перспективе.
9. Ресурсы никогда не являются ограничением. Всё зависит от того, как вы на это смотрите. Ресурсы лежат вокруг в готовом или полуфабрикатном виде (который, возможно, потребует отточить).
10. Автономию нельзя выпросить или украсть, её нужно заслужить у различных заинтересованных сторон.

Руководствуясь этими убеждениями, я всегда фокусировался на уставе института, то есть на интересах правительства как ключевой заинтересованной стороны и поставщика ресурсов, и разрабатывал планы устойчивого роста и необходимой для этого инфраструктуры. Я перевернул модель роста, основанную на затратах, в модель роста, основанную на результатах, начиная деятельность в импровизированной инфраструктуре и строя инфраструктуру по мере того, как деятельность набирала обороты и достигала экономического размера.

Вопросы

1. Перечислите проблемы, с которыми столкнулся директор в решении проблемы недовольства персонала.
2. Как он взялся за решение этой проблемы?
3. Должно ли было это занять так много времени?
4. Почему директор в один момент времени задавался вопросом «Разве маленькое прекрасно?», а затем пришёл к совершенно противоположному мнению?