



*Е. В. Вашурина*

## ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОГО ПЕРСОНАЛА

*E. V. Vashurina*

### Aspects of strategic staff development in higher education

The article describes the main aspects of strategic staff development in higher education. Using the experience of the foreign university the author offers the possible ways for the development the essential competencies of university staff.

Вопросы управления персоналом в настоящее время выходят на первый план и становятся основополагающими для любой организации. Любые изменения, которые происходят в организации, не могут не затрагивать ее персонал. Сотрудники организации являются тем главным ресурсом, на основе которого возможно ее всестороннее развитие в современных условиях. В то же время для успешного развития организации необходимо, чтобы ее персонал постоянно развивался и совершенствовался. Именно развитие персонала приводит к эффективному развитию организации в целом и ее адаптации к изменениям.

Не являются исключением и университеты. В них в силу неоднородности персонала вопросы его управления и развития приобретают особое значение.

#### Основные принципы стратегического развития персонала

Сущность стратегического менеджмента персонала заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- где в данный момент находится организация и ее персонал?
- в каком направлении должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией организации?
- как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи организации в будущем? [1].

Несмотря на то, что вопрос развития персонала рассматривается как один из основополагающих в управлении человеческими ресурсами, многие университеты еще не до конца осознали важность этой деятельности.

Традиционно под развитием персонала в университетах понимали развитие академического персонала, которое включало в себя формальные курсы повышения квалификации раз в несколько лет, участие в конференциях, семинарах, специальных учебных проектах и т. д. Возрастающая в последние годы роль других категорий сотрудников приводит к необходимости рассматривать развитие персонала университета в более широком контексте, т. е. рассматривать развитие всех категорий сотрудников, на всех рабочих местах и на протяжении всей их работы в организации [2].

Под **стратегическим развитием** персонала принято понимать планируемую деятельность организации по сохранению, расширению и совершенствованию знаний и навыков сотрудников таким образом, чтобы они могли вносить более эффективный вклад как в достижение целей организации, так и своих карьерных целей. G. Webb [3] определяет стратегическое развитие персонала университета как «политики, программы и процедуры университета, которые поддерживают и направляют персонал таким образом, чтобы он мог полностью удовлетворять как свои собственные, так и институтские потребности». Оба эти определения рассматривают связь между достижением целей отдельного сотрудника и всей организации в целом. Кроме того, из этих определений следует, что развитие персонала в вузах предполагает не только развитие академических работников и связано не только с преподаванием и обучением.

В литературе по вопросам стратегического развития персонала [4, 5] основное внимание уделяется процессу создания культуры обучения, которая основывается на связи стратегии организации и развития ее персонала. Развитие персонала рассматривается одновременно и как деятельность, вытекающая из стратегии организации, и как фактор, влияющий на стратегию. В основу *модели стратегического развития персонала* организации положены следующие принципы:

1. Отношение к организационным целям (понимание важности их роли в стратегии организации).
2. Поддержка деятельности по стратегическому развитию персонала со стороны высшего руководства организации.
3. Изучение окружающей среды на уровне высшего руководства организации и в терминах стратегического развития.
4. Разработка стратегии и комплексных программ по вопросам развития персонала.
5. Вовлечение руководителей среднего звена в деятельность по развитию персонала на уровне стратегического партнерства.
6. Стратегическое сотрудничество высшего руководства организации с отделом по управлению персоналом.
7. Отношение к сотрудникам, отвечающим за развитие персонала, как к консультантам по организационным изменениям.

8. Внедрение стратегии развития персонала в организационную культуру и расширение ее влияния на развитие организации в целом.

9. Проведение регулярной оценки (и самооценки) деятельности по развитию персонала на уровне организации и каждого сотрудника [5].

В данной модели предлагается переход от организации, не имеющей культуры обучения, характеризующейся административным и формальным подходом к обучению, к организации с сильной культурой обучения, стратегическим подходом к развитию сотрудников, действия которой основаны на изменении стратегии. Подобная организация характеризуется всеобщим вовлечением персонала в процесс изменений, направленный на достижение разделяемых персоналом ценностей и принципов.

Для реализации принципов обучения недостаточно формального обучения персонала, организация должна стимулировать обучение своих сотрудников и иметь устойчивую тенденцию к саморазвитию. Характерными чертами такой организации должны быть:

- наличие коллектива единомышленников, понимающего и разделяющего политику и цели руководства;
- организация постоянно действующих программ повышения квалификации персонала и системного внедрения образовательных инноваций;
- разработанная система мотивации персонала на непрерывное повышение квалификации;
- развитие практики обмена опытом и тиражирования позитивных педагогических, методических приемов;
- наличие системы поощрения преподавателей, работающих по инновационным методикам [6].

Во многих странах вопросы стратегического развития персонала высших учебных заведений имеют четкие приоритеты, как на институциональном, так и на национальном уровне. На национальном уровне развитие персонала, как правило, связано с изменениями, происходящими в политике правительства, и заявляемыми приоритетами в системе высшего образования, изменениями в требованиях различных групп потребителей, с развитием новых промышленных и информационных технологий, совершенствованием профессионального обучения и т. д. Часто развитие персонала рассматривается и

как стратегия для сохранения высококачественного персонала в вузах.

На институциональном уровне стратегический подход к развитию персонала в зарубежных университетах реализуется следующим образом. Отражением того, что развитие персонала является одним из основных направлений деятельности вуза, служит разработанная политика в области развития персонала и соответствующая ей специальная университетская программа по развитию персонала. Положения этой программы тесно связаны с миссией и стратегическим планом развития вуза и основываются на стратегии управления человеческими ресурсами, стратегии образовательной, учебной и научной деятельности, национальных приоритетах в области высшего образования. В программе прописаны основные цели политики развития персонала, механизмы и процедуры ее осуществления и лица, несущие ответственность за ее реализацию. Более подробно с содержанием политик ведущих университетов Великобритании можно ознакомиться на web-сайте <http://www.bbk.ac.uk/sd/sds/links.html>.

В большинстве зарубежных университетов ответственность за стратегическое управление человеческими ресурсами, в том числе и развитие персонала, возложена на вице-ректора (вице-президента) или главного управляющего (главного менеджера) вуза. На институциональном уровне эту деятельность осуществляет отдел по развитию и обучению персонала, входящий в структуру службы по управлению персоналом, который отвечает за координацию, планирование, обеспечение развития и оценку сотрудников.

Одной из основных целей университетской политики в области развития персонала является поддержка процесса *саморазвития* сотрудников, т. е. персональной ответственности сотрудника за свое развитие в рамках организации. Только тогда, когда «каждый сотрудник начинает рассматривать свое развитие как запланированный и непрерывный процесс с соответствующими возможностями, поддержкой от руководства и стимулированием, когда развитие персонала рассматривается как одно из основных направлений во всех сферах университетской деятельности, только тогда процесс развития может быть полностью реализован» [7].

Необходимо, чтобы процесс развития персонала в высших учебных заведениях рассмат-

ривался как непрерывное образование каждого сотрудника на протяжении всей работы в организации и включал в себя разнообразные виды деятельности и формы обучения. Значительное место должно занимать *обучение на рабочем месте*, включающее в себя создание новых учебных курсов, освоение нового оборудования или приобретение новых знаний по предмету.

Кроме того, персонал должен иметь возможность посещать различные курсы, организованные внутри и вне организации, которые помогут ему повысить свою квалификацию, совершенствовать педагогические, исследовательские и управленческие навыки. Важное значение имеет организация научных и учебных стажировок и командировок в различные центры и другие вузы, участие в конференциях и семинарах. Эта деятельность должна рассматриваться не только как средство для пополнения необходимых знаний, но и как средство налаживания новых контактов, необходимых в дальнейшей работе.

Развитие персонала должно также включать в себя адаптацию вновь принятых работников, текущую оценку персонала, организацию работы с кадровым резервом, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения.

Одним из основных вопросов развития персонала организации является *подготовка ее кадрового резерва*. Среди преимуществ этой деятельности можно назвать следующие:

- ключевые позиции в организации заполняются всесторонне подготовленными, хорошо знающими особенности организации и преданными ей сотрудниками;
- талантливые руководители и специалисты получают ясные перспективы профессионального развития и карьерного роста, возрастает продуктивность их работы и преданность организации;
- повышается кадровый потенциал организации.

Примером подготовки кадрового резерва в российском вузе может служить Томский политехнический университет, в котором начиная с 2002 г. проводится многоступенчатый отбор молодых сотрудников, призванных обеспечить университет научными, педагогическими и управленческими кадрами в долгосрочной перспективе. Для членов этого резерва организует-

ся специальный цикл тренингов, имеющий целью сформировать группу лидеров с высоким уровнем понимания миссии, стратегии, тактических приоритетов университета. Тренинги посвящены диагностике и развитию лидерских качеств и мотиваций членов резерва, повышению чувства личной ответственности и готовности к достижению высоких результатов, развитию личной способности к изменению и пониманию необходимости организационных изменений (<http://www.tpu.ru/html/reserve.htm>).

В последние годы вузы часто сталкиваются с необходимостью быстро осуществить какие-либо внутриорганизационные изменения, для реализации которых прежнего уровня подготовки персонала уже недостаточно. В этих случаях наиболее эффективными являются *краткосрочные обучающие семинары и тренинги*. Чаще всего вузы не имеют возможности решить проблему своими силами, поэтому они должны воспользоваться услугами специалистов-консультантов, предоставляющих соответствующие консалтинговые услуги, специализирующихся на решении подобных задач и проблем. Кроме того, краткосрочные тренинговые семинары с привлечением внешних консультантов целесообразно проводить, если необходимо:

- разработать программу достижения «светлого будущего» вуза;
- вовлечь персонал в реализацию этой программы, в том числе в мероприятия, связанные с изменениями его деятельности;
- ослабить сопротивление изменениям со стороны сотрудников;
- повысить отдачу и личностную заинтересованность персонала в решении организационных задач и проблем.

Практика проведения подобных семинаров стала получать все большее развитие в российских университетах в рамках различных проектов в области стратегического университетского управления, осуществляемых в рамках программы Темпус, ФПРО, НФПК, Фонда Форда и др. Особенно следует упомянуть проект «Управленческий мониторинг и консалтинг как эффективная форма диссеминации передового международного опыта управления университетами» (ФПРО, 2003), анализ деятельности в рамках которого показал, что «консультационные услуги вузам, прежде всего в приоритетных сферах, таких как стратегическое планирование и процесс создания миссии, создание систем

менеджмента качества и развитие интеграционных процессов в образовании, являются абсолютно обоснованными, своевременными и актуальными в российском образовании» [8].

### Развитие новых компетенций

Успешная адаптация персонала высших учебных заведений к изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде, и достижение стратегических целей, стоящих перед организацией, предполагает развитие новых компетенций у различных категорий сотрудников.

Какие компетенции и навыки необходимы университетскому персоналу в современных условиях? Под **компетенцией сотрудников** обычно понимают способность действовать в разнообразных ситуациях, образование, квалификация, умения и навыки, опыт, энергию, отношение к работе, уровень общей культуры.

Участниками пленарного заседания по вопросам развития персонала Международной конференции ЮНЕСКО «Высшее образование в 21 веке: видение и действие», проведенной в Париже в 1998 г., были сделаны рекомендации по развитию определенного набора компетенций для различных категорий университетского персонала.

Несомненно, основным человеческим капиталом высших учебных заведений является профессорско-преподавательский (или, если использовать западную терминологию, академический) персонал.

**Академический персонал** университетов в настоящее время сталкивается с большими проблемами, прежде всего при осуществлении преподавательской деятельности. Преподаватели должны сделать «большее и лучшее с меньшими затратами», так как увеличение числа студентов не сопровождается увеличением финансирования. От них требуется преподавать более разнообразному контингенту студентов, используя новые методы и технологии обучения. При этом усиливается контроль за качеством преподавания со стороны всех потребителей образовательных услуг.

В этих условиях профессорско-преподавательский состав должен овладеть следующими компетенциями:

- знание различных методов обучения студентов;

— оценка знаний студентов для оказания компетентной помощи в процессе обучения;

— передача знаний в преподаваемой дисциплине, установление профессиональных стандартов и знаний о текущих изменениях в данной дисциплине;

— применение информационных и компьютерных технологий, включающее в себя их использование как в содержательном плане, так и в процессе преподавания;

— реагирование на внешние сигналы рынка труда для определения наиболее актуальных знаний и навыков, предъявляемых к выпускникам;

— развитие новых методов преподавания и обучения, в том числе и дистанционного обучения;

— знание требований заказчиков;

— понимание того, что международные и межкультурные факторы должны оказывать влияние на содержание учебного курса;

— способность преподавать широкому кругу студентов различных возрастных групп, национальностей, представителям разных социальных и экономических слоев населения;

— общение с большим числом студентов на лекциях, семинарах или тренингах без потери качества преподавания;

— выработка индивидуальной профессиональной стратегии развития;

— совершенствование научно-исследовательской деятельности и т. д.

Этот достаточно большой и формальный список требуемых компетенций вряд ли может присутствовать у одного человека целиком, тем не менее необходимо поощрять академический персонал к развитию как можно большего числа этих навыков.

Важное место в западных вузах уделяется развитию у преподавателей не только лекторских, но и так называемых тьюторских навыков, т. е. навыков личностного научного руководства студентами. Это диктует определенные требования к квалификации. При отборе будущего преподавателя или рассмотрения вопроса повышения его ранга оцениваются как профессиональная научная подготовка, содержательно выражающаяся в научных трудах, и лекторские способности, так и индивидуальная работа со студентами и в малой группе. Система переподготовки преподавателей опирается на более индивидуализированные формы, которые в

большей степени определяются выбором самого преподавателя. Оценка преподавательской деятельности часто осуществляется в виде «внешнего экзамена», когда преподаватели разных вузов перекрестно оценивают работу друг друга, взаимно перенимая профессиональный опыт. В последние годы все большее развитие получает система «горизонтальной» взаимной оценки внутри и между факультетами, при которой передается преподавательский и исследовательский опыт. Преподаватель университета находится под своеобразным неформальным, но постоянным нажимом и контролем профессиональной среды, побуждающей его к дальнейшему повышению квалификации [9].

Большое внимание многие зарубежные вузы уделяют вопросам выявления *лучшей преподавательской практики* и ее распространения как внутри своего вуза, так и за его пределами.

Для обеспечения качественного образования важное значение имеют реально действующие процедуры аттестации и внешняя оценка работы преподавательского состава. В связи с этим в российских вузах возрождается система конкурсного отбора на должность, внедряется система рейтинговой оценки преподавателя как по результатам опросов среди студентов, так и среди самих преподавателей. В связи с присоединением России к Болонскому процессу возникает новый виток квалификационных требований к преподавателям вузов — знание иностранных языков, владение новыми методиками и системами передачи и оценки знаний и т. д.

**Научно-исследовательский персонал** вузов также оказался перед необходимостью существенно изменить свою деятельность под воздействием рынка. В первую очередь это связано со значительным уменьшением государственного финансирования научных исследований. В настоящее время оценка исследовательской работы в большей степени основывается на способности привлечения внешнего финансирования со стороны разных групп заказчиков, объеме проводимых исследований, умении продавать полученные научные результаты. Поэтому у исследователей должны присутствовать навыки:

— проектной деятельности;

— создания междисциплинарных и международных научных сетей и привлечения денег для проектов;

— управления командой, привлекаемой к

выполнению научных исследований, включая аспирантов и студентов;

— инновационного менеджмента;

— предпринимательской деятельности.

В последние годы все более интенсивным становится процесс вовлечения российских исследователей в международные научно-технические программы различных зарубежных организаций и фондов. Поэтому для них важной задачей является приобретение соответствующих компетенций и навыков деятельности в международной среде: открытость к приобретению новых знаний, мобильность, динамичность в принятии решений, ориентация на результат, «коммерческое восприятие» научных разработок, эффективная презентация и демонстрация результатов проекта, которая заинтересовала бы потенциальных партнеров и инвесторов [10].

Сегодня многие университеты стремятся развивать свою организационную культуру по предпринимательскому типу. Появился термин «предпринимательский университет». Суть новой предпринимательской модели университета состоит в том, что свобода мысли университетского преподавателя и исследователя дополняется свободой действий, позволяющей в рамках профессиональной деятельности предпринимать шаги по эффективному применению своих знаний. Это, в свою очередь, расширяет рамки для предпринимательского измерения развития карьеры академических и научных сотрудников, связанной с предпринимательской инициативой, организацией проектных структур и возможностью создания новых должностей [10]. Вузы, которые поддерживают предпринимательскую активность своих сотрудников и координируют ее со стратегическими задачами вуза, получают мощную финансовую и организационную внутреннюю поддержку. Те, кто не может этого сделать, — теряют лучшие кадры, которые уходят либо в бизнес, либо в другие вузы.

Расширение спектра услуг, предоставляемых вузами растущему контингенту студентов, региону, обществу, предъявляет новые требования и к деятельности **учебно-вспомогательного персонала**, особенно работающего в библиотеках, научных лабораториях и компьютерных центрах. Применение новых технологий требует знаний новой техники и компьютерных программ, используемых при поиске необходимой информации, и изменения роли сотрудников,

которые обслуживают клиентов этих центров. Постепенно начинают размываться границы между преподавателями и сотрудниками информационных центров, которые начинают выступать в роли консультантов и помощников в получении новых знаний. В зарубежных университетах многие категории учебно-вспомогательного персонала имеют право на специальный отпуск на определенный период времени для учебы или проведения самостоятельного исследования в профессиональной сфере с сохранением заработной платы.

Изменения, которые происходят как вне университета, так и внутри него, предъявляют совершенно новые требования и к **административному персоналу** всех уровней управления.

Так, **руководители вузов** — ректоры, вице-президенты, вице-канцлеры и т. д. — несут основное бремя принятия решений и выбора стратегических направлений в новых очень непростых условиях окружающей среды. Им, в первую очередь, требуются профессиональные знания, позволяющие компетентно вырабатывать стратегию организации, которая станет основой для всего комплекса решений на достаточно долгий период времени.

Роль руководства является центральной в управлении изменениями, особенно это характерно для классических университетов, большинство сотрудников которых очень настороженно относятся к любым изменениям. Список ключевых компетенций руководителей вузов должен включать:

— обеспечение стратегического руководства и выработку общего стратегического направления развития университета;

— осуществление успешных переговоров с представителями внешних организаций, в том числе представителями бизнеса, организациями-донорами и выпускниками, о привлечении дополнительного финансирования;

— поддержка инноваций и предпринимательской культуры сотрудников и обеспечение поддержки институциональных исследований в университете;

— коммуникационные способности и навыки убеждения академического персонала в необходимости изменений.

**Руководители административных и академических подразделений** должны поддерживать руководство университета и принимать активное участие в осуществлении институциональ-

ных изменений и разработке стратегии организации. В то же время они руководят процессом реализации стратегии, в связи с чем нуждаются в развитии более практических компетенций, к которым относятся:

- разработка стратегии подразделения, увязанная со стратегией организации в целом, принятие стратегических решений;

- навыки управления людьми, в том числе управление командой и организация системы развития сотрудников подразделения;

- умение управлять финансами;

- знание современных информационных технологий;

- восприимчивость к изменениям во внешней среде;

- привлечение внешних потребителей.

Система высшего образования в России и Западной Европе существенно отличается от американской системы образования в организации управления вузами. Ректор и декан в американском университете, как правило, полностью сосредоточены на вопросах инноваций, управления и финансового менеджмента, их деятельность настолько сложна, что не оставляет времени ни для преподавания, ни для исследовательской работы. Эти руководители выбирают для себя административную карьеру и переходят с одной руководящей должности на другую, часто в различных университетах, не возвращаясь к преподавательской и научной деятельности. В западноевропейских и российских вузах руководящие посты на университетском и факультетском уровне занимают ведущие профессора, которые избираются в соответствии с их лидерскими качествами, совмещают административную работу с преподаванием и исследованиями и обычно не обладают специальными управленческими знаниями и навыками.

Поэтому одной из задач создаваемых специальных организаций типа Европейского центра стратегического управления университетами (ESMU), Европейской академической сети деканов (DEAN), Центра изучения политик в высшем образовании (CHEPS), Агентства по развитию персонала в высшем образовании Великобритании (HESDA) и других является осуществление мероприятий по совершенствованию деятельности университетских руководителей на национальном и международном уровне. Они организуют конференции, тренинговые семинары, консалтинговые программы, направ-

ленные на то, чтобы помочь университетским администраторам в решении проблем, с которыми они сталкиваются в повседневной управленческой деятельности и при постановке стратегических задач.

Во многих университетах Великобритании существует практика утверждения в должности деканов факультетов за год до того, как они приступают к работе. В течение этого года отобранные кандидаты должны ежемесячно посещать трех-, пятидневные курсы для совершенствования своих управленческих навыков. Ежегодные инвестиции в подготовку академических руководителей в западноевропейских университетах составляют до 9 тыс. евро на одного сотрудника [11].

Последнее время все больше говорят о профессионализации менеджмента в системе высшего образования, что предполагает наличие определенных способностей у **административного персонала**, которые приобретаются в процессе обучения. Многие сотрудники в университете предпочитают выбирать путь административной карьеры, что требует от них постоянного совершенствования своих управленческих навыков. При этом система повышения квалификации администраторов в зарубежных вузах строится на том, что администратору недостаточно иметь ту или иную общую подготовку. Считается, что здесь не может эффективно работать просто «хороший менеджер» или «квалифицированный администратор». Для системы высшего образования в Западной Европе и США сейчас характерно открытие новых магистерских программ по подготовке специалистов в области управления высшими учебными заведениями. По сути, появилась новая профессия — администратор высшего образования. Институт образования Университета Лондона начал подготовку специалистов для высшего уровня управления высшими учебными заведениями в рамках программы Master of Business Administration in Higher Education Management (МВА в области управления высшим образованием). Одной из целей программы является «создание сообщества профессионалов, использующих примеры лучшей практики в управлении высшим образованием».

Совершенствование системы управления современными университетами требует от **административного персонала** развития следующих компетенций:

- овладение новыми информационными и компьютерными технологиями;
- знание основ финансового менеджмента;
- управление человеческими ресурсами;
- умение работать в команде;
- умение делегировать полномочия и брать на себя ответственность за принятие решений;
- навыки проектной деятельности;
- ориентация на цели организации и др.

Современная ситуация в области вузовского управления в России характеризуется с одной стороны накоплением практического опыта работы на протяжении нескольких лет в рыночных условиях, а с другой стороны — отсутствием специальной системы подготовки управленческих вузовских кадров.

В настоящее время решение данной проблемы сдвинулось с мертвой точки. Понимание необходимости специальной подготовки администраторов высшей школы появилось как у самих администраторов вузов, так и на уровне всей системы в целом. За последние пять лет в ряде вузов были разработаны программы повышения квалификации для управленческого персонала, среди которых следует назвать программы подготовки специалистов в области управления качеством (Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет (ЛЭТИ), инновационного менеджмента (Кубанский государственный университет), международного сотрудничества (Санкт-Петербургский государственный политехнический университет), международного научно-технологического сотрудничества и коммерциализации технологий (Нижегородский государственный университет) и др. Некоторые из этих программ поддерживались и финансировались в рамках Инновационного проекта развития образования, осуществлявшегося Национальным фондом подготовки кадров.

Среди системно значимых результатов этого проекта можно назвать:

- реальное освоение администраторами вузов, выполняющих комплексные проекты, методов и инструментария стратегического планирования и управления университетом, что может стать основой при формировании отраслевой системы повышения квалификации вузовских администраторов разных уровней;
- освоение вузовскими администраторами разных уровней процедур и навыков проектной деятельности, что позволит решать задачи эф-

фективного функционирования и развития вузов, а также привлекать дополнительные финансы за счет участия в различных конкурсных процедурах по отечественным и международным программам;

- возможность создания элементов регионально-распределенной системы повышения квалификации и переподготовки вузовских администраторов [12].

Вместе с тем в России эта работа еще находится в начальной стадии. Имеется целый ряд проблем, в том числе отсутствие системности в разрабатываемых программах повышения квалификации, отсутствие специализированных служб по управлению персоналом, недостаток собственных кадров в вузах для проведения повышения квалификации административного персонала, слабое развитие институциональных исследований по эффективности внутривузовского менеджмента, слабо развитая сеть структур, оказывающих высшим учебным заведениям соответствующие *консалтинговые услуги* [8].

Одним из путей решений вышеизложенных проблем является разработка и реализация комплексной программы действий по развитию национальной системы *повышения квалификации управленческих кадров сферы высшего образования*. Такая программа должна предусматривать:

- разработку программ обучения для руководителей разного уровня в сфере стратегического управления и менеджмента;
- разработку различных специализированных программ повышения квалификации;
- подготовку учебно-методического обеспечения таких программ;
- создание тренинговых площадок в федеральных округах;
- разработку дистанционных технологий реализации программ повышения квалификации управленческих кадров вузов;
- развитие и поддержку структур, предоставляющих консалтинговые и аудиторские услуги в вузовском менеджменте;
- разработку квалификационных требований для руководящих кадров различных уровней.

Ко всему вышеизложенному следует добавить организационное и институциональное оформление системы повышения квалификации, включающее в себя проведение научных исследований в области институционального

менеджмента с целью разработки рекомендаций высшим учебным заведениям по организации современного менеджмента по различным направлениям деятельности вуза на основе отечественного и зарубежного опыта [13].

### Инвестиции в развитие персонала

В настоящее время знания быстро устаревают, в некоторых дисциплинах обновление знаний происходит каждые пять лет. Соответственно возникает потребность в их совершенствовании. Поэтому значительная часть расходов ведущих зарубежных университетов приходится на инвестиции в обучение и развитие своих сотрудников, которое становится повседневной задачей организации. Вместо разрозненных семинаров и единичных программ университеты на постоянной основе организуют внутренние курсы обучения и поддерживают участие своих сотрудников в различных внешних программах. Одно из важнейших преимуществ инвестирования в сотрудников — не только повышение качества их деятельности, но и создание сильных уз, связывающих сотрудников с организацией.

Необходимо подчеркнуть, что подобный широкий спектр возможностей для сотрудников университетов в развитии своих компетенций не носит хаотический характер, он управляется сотрудниками соответствующего подразделения службы персонала, которая ответственна за процесс развития всего персонала высшего учебного заведения. Информационным ресурсом деятельности по стратегическому развитию персонала в зарубежных университетах являются соответствующие web-страницы на сайте вуза. На этих страницах представлены основные программные документы, посвященные вопросам развития персонала, информация о всех мероприятиях, организуемых университетом в этой области деятельности. Кроме того, на сайте постоянно обновляется информация о внешних мероприятиях, доступных персоналу вуза. Как правило, обучающие программы, организуемые внутри университета и пользующиеся наибольшей популярностью, проводятся несколько раз в течение года, так что все сотрудники, получившие поддержку своих руководителей и отдела по управлению персоналом, могут принять в них участие.

Не все сотрудники могут воспользоваться

возможностью участия в той или иной форме обучения. Каждый сотрудник университета составляет на год индивидуальный личный план развития, в который вносятся данные о тех навыках, которые ему необходимо приобрести, и знаниях, которые нужно получить. Акцент в этих планах смещается с вопроса «в каких курсах вы бы хотели участвовать?» на вопрос «какие знания вы бы хотели приобрести и как это скажется на вашей дальнейшей деятельности?». Индивидуальные планы согласовываются с руководителями подразделений и сотрудниками службы по развитию персонала вуза. Из них формируется годовой план подразделения, который, в свою очередь, становится составной частью университетского плана развития персонала.

Естественным желанием любой организации является получение положительного обратного эффекта от вложения в обучение своих сотрудников. Поэтому большинство зарубежных университетов с неохотой вкладывают деньги в обучение персонала, работающего неполный рабочий день, или совместителей. Во многих университетах внутренние курсы, которые организуются для обучения сотрудников, являются бесплатными для постоянного персонала. Но если сотрудник хочет совершенствовать свои знания и навыки в области, не относящейся непосредственно к выполняемым им функциональным обязанностям и не предусмотренной стратегическим планом развития персонала, он вынужден сам платить за свое обучение.

В последние годы зарубежные вузы начали рассматривать переподготовку и повышение квалификации всех категорий своего персонала как одно из важнейших направлений инвестиций собственных средств вуза.

Все большее число западноевропейских университетов сейчас стремятся участвовать в международной программе в области развития персонала «*Инвесторы в людей*» (Investors in People), разработанной в 1991 г. в Великобритании и с 1997 г. получившей международный статус.

В основе программы лежат четыре основных принципа:

- обязательства организации по обучению сотрудников;
- постоянное выявление потребности в обучении и развитии сотрудников по результатам их работы;

- реализация программы обучения;
- оценка эффективности обучения персонала по результатам выполнения поставленных задач.

Стандарт «Инвесторы в людей» дополняет другие стандарты качества, в том числе BS 5750 и ISO 9000, и признает, что только персонал с определенными навыками сможет привести организацию к достижению ее стратегических целей. Его ценность состоит в том, что обучение осуществляется исходя из задач, стоящих перед организацией, а ее сотрудники становятся реальными и сознательными участниками процесса развития. Одной из отличительных особенностей этой программы от ряда других программ повышения качества в организации является то, что она охватывает все категории персонала, и может осуществляться в различных направлениях: снизу вверх, сверху вниз [14]. Согласно материалам Агентства по развитию персонала в высшем образовании Великобритании (HESDA), в настоящее время более 70 % высших учебных заведений Великобритании принимают участие в этой программе и около тридцати пяти университетов уже получили сертификат этой программы.

Инвестирование в обучение и развитие персонала является одной из основных составляющих *сбалансированной системы показателей* эффективности организации (ССП), системы, которая обеспечила новый подход к стратегическому управлению современной организацией. ССП становится одним из ведущих методов повышения эффективности управления и все шире используется не только в бизнесе, но также в государственных и некоммерческих организациях. Показатели составляющей развития и обучения персонала представляют собой «комплекс общих критериев (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке» [15]. Авторы метода определили три принципиальных направления составляющей обучения и развития, к которым относятся возможности работников, возможности информационных систем и мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных и организационных целей. При этом отмечается, что осуществление целей организации напрямую зависит от ее воз-

можностей, связанных с обучением и развитием персонала. Одним из первых российских вузов, внедривших систему сбалансированных показателей в практику стратегического управления, является Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) [16].

Большинство российских вузов еще только вступает на путь стратегического планирования. Хочется надеяться, что понимание руководством вопросов стратегического развития персонала будет способствовать достижению тех стратегических целей, которые ставят перед собой высшие учебные заведения.

## Литература

1. Маслов В. И. О стратегическом управлении персоналом // Управление персоналом. 2005. № 5.
2. Blackwell R., Blackmore P. Towards strategic staff development in higher education / Ed. by R. Blackwell, P. Blackmore. SRHE/Open University Press, 2003. 235 p.
3. Webb G. Understanding Staff Development // Buckingham: SRHE/Open University Press, 1996.
4. Garavan T. Strategic human resource development, Journal of European Industrial Training. 1991. № 15 (1).
5. McCracken M., Wallace M. Towards a redefinition of Strategic HRD // J. of European Industrial Training. 2000. № 24 (5).
6. Лукашенко М. А. Высшее учебное заведение на рынке образовательных услуг: актуальные проблемы управления. М.: Маркет ДС, 2003. 358 с. (Академическая серия).
7. Lanchbery E. Developing a Human Resource Strategy in a book HRM in Higher and Further Education. 21 p.
8. Князев Е. А. К вопросу о стратегическом управлении и консалтинге в высшей школе // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского. Сер.: Инновации в образовании. 2004. Вып. 1(5). С. 43–52.
9. Шанин Т. О пользе иногю: британская академическая традиция и российское университетское образование // Вестн. Европы. 2001. № 3.
10. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Н. Новгород: Изд-во Нижегород. ун-та, 2004. 370 с.
11. Lindfors L. The Training of Amateurs. HUMANE Seminar on Human Resources Management, Ferrara, March 30–31, 2001.
12. Жураковский В. М., Аржанова И. В., Уледов В. А. Инновационный проект развития образования Национального фонда подготовки кадров. Программа «Совершенствование управления в вузах» // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21).
13. Князев Е. А. Обзор возможных направлений деятельности по развитию эффективного (профессионального) менеджмента для университетов // Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании: Материалы Первой междунар. конф., Москва, 3–4 дек. 2002 г. / Под ред. Е. А. Князева. Казань, 2003. 336 с.

14. HESDA Investors in People in Higher Education (Second Edition). Sheffield: HESDA, 2001.

15. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. 2-е изд. / ЗАО «Олимп-Бизнес». М., 2005. 320 с.

16. Мальцева Г. И., Луговой Р. А., Солдатова Ю. А. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета эко-

номики и сервиса) // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6 (33).

17. Higher Education Staff Development: Directions for the Twenty-first Century / UNESCO. Paris, 1994. 170 p.

18. Политики в области развития персонала университетов Великобритании <http://www.bbk.ac.uk/sd/sds/links.html>

19. Официальный сайт Томского государственного политехнического университета, страница «Кадровый резерв ТПУ» <http://www.tpu.ru/html/reserve.htm>



М. В. Лопатин

## ДЕКОНФЛИКТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

М. В. Лопатин

### Deconflictization of management processes as a characteristic of management work quality

The author of the article presents definition of a conflict conception and outlines classification group of conflicts. The article considers the conditions of management work quality and comprises ways of managing conflicts — economic, legal, ethnic-cultural, physiological, political way and etc.

Управленческий труд в целом и в рамках отдельных образовательных учреждений в частности является достаточно сложным общественным явлением. В процессе его реализации возникают самые разнообразные и множественные интересы, которые отражают отношения собственности, профессиональные ожидания, амбиции различных групп и индивидов. Интересы в процессе управленческой деятельности могут быть самыми разнообразными: организационными, экономическими, правовыми, социальными и психологическими. Какая-либо неопределенность в достижении сформировавшихся или спонтанно возникших интересов может стать причиной конфликтов, прямо и косвенно влияющих на качество управленческого труда. Как известно, разреше-

нием конфликтов занимается такая научная дисциплина, как конфликтология, которая призвана обеспечить деконфликтацию внутригрупповых, межличностных отношений и внутриличностных конфликтов (микроуровень), трудовых и институциональных конфликтов (средний уровень), а также на межэтническом, классовом и межгосударственном уровнях.

Сущность формирования общей концепции конфликта обосновал Г. Зиммель, который полагал, что причиной его появления становится взаимодействие индивидов и групп в процессе своей деятельности, авторитет кого-либо, условия договора о структуре и содержании деятельности, формы подчинения и делегирования управленческих полномочий, методы сотрудниче-