

*Лазарев Г. И., Мартыненко О. О., Лазарев И. Г.**

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток, Россия

НОВЫЕ СТРАТЕГИИ ВУЗА В РАЗВИТИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Ключевые слова: кадровый потенциал университета, управление кадровой политикой, практико-интегрированное обучение, образовательная программа, профессорско-преподавательский состав, организация труда преподавателей, оценка деятельности преподавателей, материальное стимулирование, система мотивации, кадровый бренд.

Статья относится к категории кейса. Цели статьи – обобщить опыт регионального вуза в области кадрового менеджмента в условиях новых требований, предъявляемых к эффективности российских вузов; предложить организационные решения, направленные на изменение содержания и структуры деятельности профессорско-преподавательского состава и реализацию практико-интегрированного обучения; проанализировать результаты внедрения и трансформации мотивационных систем, основанных на рейтинговой оценке работы профессорско-преподавательского состава.

Методологической основой исследования является системный подход к комплексу управленческих проблем, связанных с кадрами и кадровым потенциалом в системе высшей школы. Авторы использовали методы исследования документов, коллективного анализа, управленческого аудита, опроса, хронометража и «фотографии рабочего дня».

В ходе исследования проведен анализ кадрового потенциала Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, сформулированы ключевые задачи в стратегическом кадровом менеджменте университета, проведен управленческий аудит бизнес-процессов кафедр. Результатом стал пересмотр и оптимизация организационной структуры и штатной численности профессорско-преподавательского, учебно-вспомогательного и административно-управленческого персонала. Разработана система рейтинговой оценки ППС, предложена система его материального стимулирования, создана комплексная система информирования и информационного обмена с ППС.

Оригинальность и новизна исследования состоит в интеграции внедренной во ВГУЭС модели практико-интегрированного обучения и системы кадрового менеджмента. Впервые акцент управления перенесен с формального соответствия кадрового обеспечения вуза заданным параметрам на его результативность.

Сделанные по итогам исследования рекомендации заключаются в необходимости изменения системы материального стимулирования НПП, внедрения в вузах оплаты «по результату», который, в свою очередь, оценивается с помощью академического и научного рейтингов.

Вклад проведенного исследования в теорию и практику университетского менеджмента заключается в создании механизма стимулирования академической и научной активности ППС, а также эффективных инструментов кадрового управления, обладающих сбалансированностью, гибкостью, возможностью настройки, простотой и ясностью. Внедрение результатов исследования в деятельность вузов обеспечит постоянный устойчивый рост средней заработной платы, повысит эффективность использования профессиональных компетенций ППС, увеличит показатели научной и академической деятельности, будет способствовать более активному вовлечению преподавателей в решение реальных задач, востребованных обществом.

Статья представляет интерес для исследователей и практиков в области университетского менеджмента, в частности в области управления персоналом вуза

«Кадры решают все!» Значение этого давно и хорошо известного слогана, изобретенного в советские времена, мы по-настоящему поняли и оценили в экономике знаний. Именно кадры сегодня становятся основным конкурентным преимуществом любой организации. В вузах, нацеленных на инновационный путь развития, существует острая необходимость в формировании кадровой политики, позволяющей работникам

максимально раскрыть и реализовать свои способности и возможности. Рассмотрение кадров как активных элементов организации предполагает переход от «кадровой работы» к профессиональному HR-менеджменту и использованию категории «кадровый потенциал», включающей не только собственно кадры, но и определенный уровень их совместных возможностей для достижения заданных целей организации. Кадровый потенциал

* *Лазарев Геннадий Иннокентьевич* — доктор экономических наук, профессор, ректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса; +7 (423) 240-40-08; gennadiy.lazarev@vvsu.ru.

Мартыненко Оксана Олеговна — кандидат химических наук, проректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса по маркетингу и образовательной политике; +7 (423) 240-41-00; oksana.martinenko@vvsu.ru.

Лазарев Иннокентий Геннадьевич — кандидат экономических наук, проректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса по стратегическому развитию; +7 (423) 240-42-28; mail.lazarev@mail.ru.

следует рассматривать как основной стратегический ресурс образовательного учреждения, который отражает и подготовленность сотрудников к выполнению своих функций в настоящий момент, и совокупность их возможностей в долгосрочной перспективе [1]. При таком понимании кадрового потенциала он должен быть принят в качестве одного из центральных объектов управления в вузе и системе высшего образования в целом [2].

Требования к качеству кадрового состава российских университетов установлены федеральными государственными образовательными стандартами. В кадровом составе отдельной основной образовательной программы и вуза в целом должна быть обеспечена установленная доля штатных преподавателей, доля преподавателей, имеющих ученые степени и звания, а также доля действующих руководителей и работников профильных организаций (внешних совместителей). Показатели мониторинга эффективности деятельности вузов [7] дополняют этот перечень и переносят акцент на результативность работы научно-педагогических кадров вузов прежде всего в сфере исследований и разработок. Современный российский вуз, в дополнение к перечисленному во ФГОС, должен уметь привлекать в свой кадровый состав иностранных преподавателей и научных работников, активную и потенциальную молодежь. Результативность работы научно-педагогических работников (НПР) вуза сегодня определяется вполне конкретными показателями: защита диссертаций, публикационная активность преподавателей как в российских журналах, включенных в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), так и в журналах, индексируемых в базах данных Web of Science и Scopus, объем средств, полученных на НИОКР, число и объем полученных грантов, доходы от интеллектуальной собственности. Такая вполне конкретная постановка вопроса, появившись несколько лет назад, стала новым вызовом для многих российских вузов и заставила пересмотреть подходы к управлению. Вместе с тем сформирован единый вектор кадрового развития для всей системы высшего образования страны, заданы понятные цели, сформированы измеримые показатели их достижения. Таким образом, задачи управления персоналом в вузе на сегодня совершенно определенно лежат в двух пересекающихся сферах: привлечь и удержать необходимые кадры и эффективно организовать их труд для достижения поставленных целей. В качестве интегральной оценки верности курса управления вузом рассматривается показатель уровня доходов НПР, измеряемый как отношение среднемесячной

заработной платы НПР вуза к среднемесячной зарплате в регионе [6].

Эффективная организация труда работников любых категорий должна основываться на глубоком понимании их потребностей и мотивов. Когда речь идет о НПР вуза, по нашему мнению, следует ориентироваться на группу высокого профессионального потенциала (HiPo). В этом случае шанс вуза создать конкурентные преимущества, работающие на привлечение кадрового ресурса необходимого качества и достижение его максимальной результативности, существенно увеличиваются при условии достаточного и избыточного вложения ресурсов в их создание.

Проведенные нами в 2013–2014 гг. опросы группы HiPo среди НПР Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) подтвердили, что мотивация к творческому труду и высоким результатам начинается после того, как удовлетворены так называемые «гигиенические факторы», или потребности первого уровня. Минимальный набор этих факторов таков: заработная плата выше среднего по региону; решенные социально-бытовые вопросы (жилье достойного уровня, адаптация членов семьи). Далее встают вопросы собственно организации труда: наличие удобного рабочего места; удобный график работы; уровень учебной нагрузки преподавателя. Удовлетворение этого минимального набора требований является необходимым, но недостаточным условием для обеспечения высоких результатов труда НПР, главной особенностью которого является интеллектуальный, творческий характер. Соответственно, в вузе необходимо обеспечить:

- развитую академическую среду, способствующую комфортной и продуктивной коммуникации ученых, преподавателей, исследователей, практиков;
- достаточно простую и понятную систему материальных стимулов (каждый работник должен иметь возможность понимать, куда ему необходимо направлять свою активность и в каком направлении развиваться, чтобы выйти на желаемый уровень дохода);
- понятные и доступные возможности профессионального развития (участие в конференциях, семинарах, обучение и систематическое повышение квалификации);
- возможность карьерного продвижения;
- возможность участия в интересных и амбициозных проектах;
- наличие стратегии развития.

Очевидно, что данный набор факторов выглядит как избыточный или «завышенный» для

среднестатистического вузовского преподавателя, но мы подчеркиваем, что он ориентирован именно на работников высокого потенциала, на которых, по нашему мнению, и должна быть нацелена кадровая политика университета.

В последнее десятилетие руководством ВГУЭС, как и многих вузов, ориентированных на развитие, реализовывался целый комплекс мероприятий в кадровой сфере: постоянный рост заработной платы, систематические мероприятия по повышению квалификации ППС, внедрение системы поддержки диссертационных работ, профессиональные конкурсы и многое другое. Начиная с 2003 г. в университете реализуется проект непрерывного стратегического планирования с широким вовлечением персонала. Создаются и активно функционируют рабочие группы по отдельным проблемам деятельности университета, в состав которых входят преподаватели профильных кафедр и просто заинтересованные НПР, административно-управленческий персонал, топ-менеджеры вуза. Силами этих групп проводится анализ проблем, разрабатываются управленческие решения, которые затем предлагаются ректорату в форме проектов нормативно-распорядительных документов. Таким образом, решается задача вовлеченности персонала. В 2009 г. разработана модель компетенций ППС, сформирована и постоянно совершенствуется рейтинговая система оценки деятельности ППС. Все это, безусловно, дает свои результаты. Профессорско-преподавательский состав ВГУЭС на сегодня в полной мере соответствует всем предъявляемым формальным требованиям. Обеспечивается воспроизводство научно-педагогических кадров в аспирантуре, несмотря на сложности последних лет, удельный показатель числа защит диссертаций университет выдерживает на уровне, заданном Программой стратегического развития, реализуемой при финансовой поддержке из федерального бюджета [8].

Вместе с тем в новых условиях, когда акцент управления перенесен с формального соответствия кадрового обеспечения вуза заданным параметрам на его результативность, появилась острая необходимость критически пересмотреть, скорректировать и дополнить многие традиционные схемы и методы кадровой работы. В связи с этим просматриваются следующие ключевые направления в стратегическом кадровом менеджменте университетов:

1) создание условий для развития ППС в направлении достижения заданных «сверху» целей и показателей, что предполагает решение как минимум двух вопросов:

- последовательная декомпозиция и каскадирование целей и показателей развития вуза до уровня отдельного преподавателя;

- приведение существующей организации труда ППС и процессов его производственной деятельности в соответствие с поставленными целями;

2) ревизия и корректировка действующих мотивационных систем, их настройка на достижение целей вуза;

3) формирование и развитие кадрового бренда вуза, привлекающего и удерживающего сотрудников с необходимыми компетенциями.

Организация труда ППС

В нашем университете были проведены специальные исследования с использованием методов хронометража и «фотографии рабочего дня». Они показали, что учебная нагрузка и объемы учебно-методической работы, не имеющие тенденции к снижению, отчасти вследствие регулярного совершенствования образовательных программ в соответствии с требованиями не менее регулярно меняющихся государственных образовательных стандартов, полностью перекрывают общее годовое количество рабочего времени преподавателя, не оставляя возможности для эффективной научной деятельности [4]. ВГУЭС, как и большинство региональных вузов, вынужден решать данную задачу в условиях жестко ограниченных ресурсов при существенном ограничивающем условии: уровень заработной платы ППС необходимо не только сохранить, но и регулярно повышать. Очевидно нужен нестандартный подход. Нами было принято решение пересмотреть всю структуру, содержание и результаты деятельности ППС, что, как оказалось, вполне коррелирует с актуальными требованиями к модернизации образовательного процесса. Организационные решения должны быть направлены не столько на формальное снижение учебной нагрузки, сколько на формирование новой роли и компетентностной модели преподавателя. В стратегии ВГУЭС новая роль преподавателя заключается в его вовлеченности в профессиональную практику, в совместной со студентом деятельности по решению реальных задач, востребованных обществом, и прежде всего бизнес-средой. Только в такой полезной, осмысленной работе и могут быть сформированы компетенции выпускников. Эта идея нашла воплощение в разрабатываемой в настоящее время во ВГУЭС модели практико-интегрированного обучения (ПИО). ПИО – это комплекс мероприятий

по формированию содержания и реализации образовательных программ, обеспечивающий максимальную интеграцию образовательного процесса и бизнес-процессов организаций практического сектора. Важнейшими целями ПИО (помимо повышения качества подготовки студентов) является развитие кадрового потенциала ВГУЭС за счет вовлечения НПР в проектную деятельность, развития предпринимательских навыков и компетенций у преподавателей, получения научных результатов и инновационных продуктов.

Следствием внедрения ПИО стал не только целый ряд серьезных организационных изменений [3], но и серьезный кризис компетентности университета в целом и ППС в частности. Нами была поставлена и решена задача по сокращению аудиторной нагрузки на выпускном курсе бакалавриата с целью обеспечения потенциальной возможности для студентов начинать карьеру в профессиональной сфере, приобретать опыт практической работы. Учебные планы удалось перестроить без отклонений от требований ФГОС во многом благодаря отказу от сессий, что, в свою очередь, потребовало новых форматов контрольных мероприятий. Поскольку форма и порядок организации контрольных мероприятий находятся в сфере ответственности и академической свободы самого вуза, кафедрам была поставлена задача разработать оценочные средства, позволяющие эффективно оценить уровень сформированности компетенций в ходе семестра, а оценку студента по дисциплине за семестр формировать как накопительную. Такой подход рассматривается нами как следующий логический шаг в развитии балльно-рейтинговой системы оценки учебных достижений, которая используется в нашем университете уже более 10 лет. Его основная цель – обеспечение качества подготовки через стимулирование системной работы студентов в течение всего семестра. Трудоемкость дисциплин по учебному плану при этом формально не снижается, а организация труда преподавателя в целом оценивается как более рациональная и продуктивная.

Закономерно встал вопрос об эффективных технологиях обучения, который решается через переход к смешанному обучению (традиционное в сочетании с электронным) на образовательной платформе Moodle. В настоящее время более половины преподавателей ВГУЭС используют эту обучающую среду. Закономерным образом это привело к увеличению доли самостоятельной работы студентов в учебных планах и пересмотру ее содержания с точки зрения реальной полезности. Преподаватели, успешно освоившие

такую технологию, получают право самостоятельно определять график контактной работы со студентами в семестре, и это в целом позитивно сказывается на организации их работы.

Модель ПИО предполагает, что каждый преподаватель должен стать активным исследователем, участником научных, практически значимых проектов. Вовлеченность студентов в такие проекты – важнейший фактор качества подготовки реально готовых к решению профессиональных задач и востребованных практическим сектором выпускников. Университет поставил перед собой амбициозную задачу: максимально приблизить содержание рабочих учебных программ и оценочных средств к требованиям работодателей через участие всех преподавателей и студентов в конкретных актуальных проектах, выполняемых кафедрами и научными коллективами университета по грантам, заказам предприятий и организаций. Предположительно, такой механизм обеспечит постоянную настройку содержания ООП на стремительно изменяющиеся требования профессиональной сферы и, следовательно, положительно скажется на качестве подготовки.

В новых условиях сформировался совершенно конкретный запрос на содержание повышения квалификации и профессионального развития кадров ППС: это новые педагогические технологии, педагогический менеджмент, бизнес-коммуникации и переговоры, управление проектами. В рамках финансируемой из федерального бюджета Программы стратегического развития ВГУЭС по указанным направлениям обучено более 25 % штатного состава преподавателей, которые стали агентами изменений в коллективе.

Еще одно серьезное несоответствие, обнаруженное в ходе нашего исследования, – перегруженность ППС бюрократической и административно-организационной работой (подготовка планово-отчетной документации, приказов по учебному процессу, организация мероприятий и т. п.). В объеме рабочего времени преподавателя данная работа, как выяснилось в ходе анализа, занимает от 20 до 40%. Эта проблема характерна для многих российских вузов. С точки зрения эффективности использования трудовых ресурсов данный факт следует отнести к несоответствиям, поскольку он свидетельствует о «нецелевом» использовании профессиональных компетенций работников ППС. Нельзя не согласиться с авторами [5], которые подчеркивают, что «бюрократизация вузовской среды вызывает негативную реакцию со стороны значительной части профессорско-преподавательского состава, что радикально снижает лояльность

ППС и эффективность любых управленческих решений».

Поставив целью максимально освободить преподавателей от несвойственных им функций в пользу работ, наиболее соответствующих должностной компетенции ППС, был проведен управленческий аудит бизнес-процессов кафедр с целью выявить процессы и процедуры, которые могут выполняться работниками других категорий. Результатом стал пересмотр и оптимизация организационной структуры и штатной численности учебно-вспомогательного и административно-управленческого персонала. В университете был создан объединенный студенческий офис с передачей ему функций и штатов специалистов деканатов. Оптимизация штата учебно-вспомогательного персонала (УВП) кафедр позволила повысить ставку заработной платы по должностям УВП и, соответственно, расширить круг обязанностей и повысить уровень должностной ответственности. Вместо привычного «секретаря» или «лаборанта» в штатное расписание всех кафедр в соответствии с нормативом штатной численности ППС введены штатные единицы «специалистов» кафедр, на которых трудовым договором возложены достаточно серьезные функции по формированию планово-отчетной документации, оперативному управлению учебным процессом кафедры, ведению документооборота и другие.

Материальное стимулирование

Базовым условием разработки мотивационных систем, на наш взгляд, является способность организации обеспечить работникам определенный уровень заработной платы: если не решен данный вопрос, то весь комплекс мотивации, как уже отмечалось выше, просто не будет иметь смысла. Именно уровень заработной платы позиционирует организацию как работодателя. В новых условиях актуальность этой установки для вузов многократно возрастает, поскольку такие мотиваторы, как «невысокая зарплата, зато гибкий график и достаточное количество свободного времени», которые «по условиям игры» создают для преподавателей возможность работать в нескольких вузах, тем самым самостоятельно формируя приемлемый уровень дохода, полностью утрачивают адекватность ситуации. При заданном уровне требований к результатам работы преподавателей такая организация труда становится просто невозможной и нереальной и, помимо этого, не оставляет вузу шансов привлечь в штат работников с высоким потенциалом и, соответственно, с высокими

амбициями и не менее высокими требованиями к условиям труда. Следовательно, существенно повышая требования к результативности ППС, руководство вуза прежде всего должно решить вопрос адекватного и достойного материального вознаграждения. За последние четыре года средняя заработная плата ППС ВГУЭС выросла на 46,5% и в 2014 г. составила 62,3 тыс. руб., что в 1,86 раза выше средней заработной платы в регионе. Постоянный устойчивый рост средней заработной платы достигается благодаря следующим факторам:

1) увеличение фонда оплаты труда за счет направления доходов, полученных университетом от платной образовательной деятельности, научных и хозяйственных проектов; ежегодно университет ставит и решает задачи роста доходов из всех источников;

2) поддержание штатного коэффициента (соотношения численности студентов и преподавателей) на уровне 1/15–1/16 за счет эффективных решений в организации учебного процесса.

Рост заработной платы и доходов НПП и ППС является не только внутренней потребностью университета, но и, как уже говорилось, одним из установленных «сверху» ключевых показателей эффективности управления вузом. В силу этого данная задача стала приоритетной практически для всех российских вузов, и самый простой путь ее решения – сокращение численности работников с одновременным повышением нагрузки и интенсивности труда. Вместе с тем комплексное рассмотрение проблемы четко показывает, что данный путь – это путь в никуда, поскольку перегруженные преподаватели просто физически не смогут обеспечивать требуемую результативность, о которой говорилось выше. С другой стороны, среднестатистический российский вуз, имеющий определенные рынком ограничения по росту доходов, стремясь выполнить «зарплатный» показатель, будет вынужден сдерживать рост численности ППС и как минимум удерживать ее на определенном уровне. И делать это можно только за счет эффективных решений в организации труда преподавателей.

Структура заработной платы ППС ВГУЭС на сегодня в полной мере соответствует требованиям законодательства. Переменная часть заработной платы учитывает как постоянные надбавки, связанные с наличием определенных достижений «долгосрочной» природы (наличие почетных отраслевых званий, стаж работы в университете и т. п.), так и надбавку по результатам расчета рейтинга преподавателей за прошедший календарный

год. Гарантированная часть в совокупности с надбавкой по результатам расчета рейтинга является постоянной величиной на данный календарный год, которая может быть снижена только как дисциплинарное взыскание, чего в практике работы университета еще не случилось.

Рейтинговая система оценки деятельности НПР действует во ВГУЭС последние шесть лет и за этот срок претерпела ряд изменений. Изначально мы пытались учесть в показателях любые результаты работы преподавателей, включая особенности отдельных профилей деятельности. Несколько лет работы в такой парадигме привели к определенному кризису, когда число показателей оценки разрослось до нескольких десятков, что, в свою очередь, привело к размытию целей и отсутствию понятных ориентиров деятельности работников НПР. В результате мы поставили цель сформулировать не более 10 показателей по принципу каскадирования показателей верхнего уровня, установленных для вуза в целом. Безусловно, такой подход имеет свои ограничения. В частности, он не может претендовать на комплексный характер оценки результатов труда. Тем не менее на данном конкретном этапе, когда перед руководством вуза встала задача достаточно резко стимулировать активность преподавателей в совершенно определенном направлении, такое решение представляется обоснованным. Практически все показатели вновь разработанного рейтинга относятся к научной сфере, один – к научно-методической (издание учебников и учебных пособий), причем все показатели отражают весомые и значимые результаты, которые, в свою очередь, учитываются в мониторинге деятельности вузов, а также в показателях эффективности реализации программы стратегического развития ВГУЭС. Такой подход к расчету рейтинга ППС дал вполне ожидаемые результаты – как положительные, так и отрицательные. К положительным можно отнести следующие:

- Университет по результатам мониторинга деятельности вузов за последние два года имеет показатели научной деятельности, существенно превышающие медианные значения;

- 90% преподавателей, проходящих по конкурсу в 2014 г., имеют высокие научные показатели и полное должностное соответствие, что красноречиво говорит о динамике профессионального роста преподавателей и качества кадрового обеспечения образовательного процесса соответственно.

Среди негативных эффектов достаточно резко изменение акцентов можно отметить нарушение нормального распределения преподавателей по

рейтингу. Кривая распределения преподавателей приобрела экспоненциальный вид, что интерпретируется нами как резкая дифференциация работников по уровню их результативности: выделилась достаточно небольшая группа лидеров с очень высокими показателями рейтинга, а также образовалась категория работников, имеющих нулевой рейтинг, чего не случилось ни разу за все годы использования «универсальной» рейтинговой системы. Соответственно аналогичным образом выглядит распределение работников по сумме надбавки.

Безусловно, это новая ситуация для коллектива, породившая некоторое социальное напряжение. Вызванный ею социальный конфликт, по нашему мнению, носит развивающийся характер, и вопрос для нас состоит не в том, нужно ли его создавать, а в том, как им управлять. В качестве позитивного эффекта можно отметить явное выделение группы сотрудников высокого потенциала (Hi-Po). Направления работы со «средней линией» также вполне очевидны: информирование, стимулирование к достижениям, оказание методической и технологической поддержки. Наиболее болезненный и острый вопрос – с преподавателями, имеющими нулевой или близкий к нулевому рейтинг. Формально следует признать, что эти преподаватели не имеют надлежащих результатов и не соответствуют занимаемым должностям и требованиям работодателя. В то же время в данную категорию попали ценные и значимые для университета работники, в частности ряд представителей тех самых 5–10% действующих руководителей и специалистов предприятий практического сектора. Многие из них восприняли ситуацию не столько как потерю в зарплате из-за отсутствия надбавки, сколько как моральный удар, отправивший их в число «неэффективных» работников (очень напоминает ситуацию с эффективностью вузов!). Анализ показал, что в данную группу попали главным образом старшие преподаватели и часть доцентов. С другой стороны, выявилась группа работников для адресного стимулирования. В качестве одного из решений была использована корректировка структуры должностей: уменьшено число вакансий старших преподавателей, объявляемых к конкурсу, а также введены должности доцент-исследователь и доцент-бизнес-консультант, что расширило спектр возможных траекторий развития карьеры преподавателей и усилило для многих мотивацию к профессиональному росту.

В качестве корректирующих воздействий, предупреждающих негативные последствия реализуемого подхода в коллективе, было предпринято

следующее. Было предложено разработать два вида рейтинга – «научный» и «академический». В академический рейтинг были включены показатели, оценивающие уровень учебной и учебно-методической работы преподавателя. Они полностью «покрываются» должностными обязанностями преподавателей, содержащимися в трудовых договорах («эффективных контрактах»), и выполняются работником за установленный должностной оклад. Роль академического рейтинга – «обратная связь» по качеству педагогической составляющей работы, общественной полезности и профессиональному признанию (через такие показатели, как членство в профессиональных ассоциациях, наличие сертификатов профессионального признания), а также моральное поощрение, что очень важно для преподавателей. Академическая активность стимулируется и с помощью конкурса «Преподаватель года», который традиционно проводится в университете в течение 7 лет. Если ранее конкурс проходил по номинациям, учитывающим все аспекты деятельности ППС, то в новых

условиях акцент сделан именно на качество педагогической составляющей труда преподавателя.

Итоги ежегодно подводятся как по научному, так и по академическому рейтингу, тем не менее денежные средства направляются только на надбавку по научному рейтингу, что обеспечивает последовательность мотивационной политики, соответствие требованиям законодательства к системе оплаты труда (каждый результат должен быть оплачен единожды), общим целям университета.

Слабой стороной надбавки по результатам рейтинга с точки зрения мотивации будущих достижений является ее «ретроспективный» характер. Надбавка устанавливается за весомые результаты, полученные в прошлом. Вопрос о стимулировании будущих результатов до недавнего времени в нашем университете оставался открытым. В качестве решения, позволяющего добиться баланса в мотивационной системе, предложена и используется система единовременного премирования за достижения по приоритетным направлениям образовательной, научной

Система материального стимулирования НПР ВГУЭС		
Гарантированная часть заработной платы (60%)	Переменная часть заработной платы (40%)	
<ul style="list-style-type: none"> - должностной оклад - надбавка за стаж непрерывной работы во ВГУЭС - надбавка за государственные и отраслевые награды - надбавка за корпоративную награду «Золотой Фонд ВГУЭС» - РК и ДВ 		
Преподаватели	Заведующие кафедрами	Директора институтов
<u>Ежемесячно</u>		
Надбавка за руководство научно-исследовательской работой кафедры		
Надбавка за руководство учебно-методической работой кафедры		
...		
Надбавка по итогам работы за предыдущий календарный год – по показателям рейтинга - с возможностью ежемесячного депремирования	Премия по итогам работы за предыдущий календарный год – по показателям рейтинга - с возможностью ежемесячного депремирования	Премия по итогам работы за предыдущий календарный год – по показателям института - с возможностью ежемесячного депремирования
<u>Каждое полугодие</u>		
Премия по результатам работы института		
Премия за развитие новых образовательных технологий	Премия за организацию работы по развитию новых образовательных технологий	
<u>Единовременное премирование</u>		
Премия за достижение высоких результатов по приоритетным направлениям образовательной, научной и инновационной деятельности ВГУЭС в отчетном периоде		
Премии за многолетний добросовестный труд в университете и в связи с юбилейной датой		

Рис. 1. Система материального стимулирования НПР ВГУЭС

и инновационной деятельности ВГУЭС (так называемые «внутренние гранты университета»). В начале календарного года путем обсуждений определяется перечень мероприятий, в рамках которых поддерживаются проекты развития. Все мероприятия соответствуют актуальным стратегическим приоритетам университета, направлены на выполнение целевых показателей деятельности. Соответствующим приказом ректора по предложению рабочей группы определяется объем финансирования на каждое мероприятие, нормативы оплаты работ, а также система коллегиального принятия решений (конкурсные комиссии по каждому мероприятию) и график работ и отчетности на весь календарный год. В соответствии с графиком организуется заявочная кампания, конкурсный отбор, публикация результатов отбора. Выплаты премий осуществляются только по факту предоставления отчета и получения результатов, заявленных в проекте. В ряде случаев в соответствии с динамично изменяющимися внешними и внутренними условиями принимаются решения о корректировке мероприятий, нормативов, перераспределении средств между мероприятиями и т. п. Таким образом, система «внутренних грантов» является гибкой и хорошо настраиваемой и позволяет уравновесить мотивационную систему стимулами для достижения будущих результатов.

Таким образом, система материального стимулирования НПП ВГУЭС на сегодняшний день представляет собой эффективный инструмент управления, обладающий сбалансированностью, гибкостью, возможностью настройки, простотой и ясностью (см. рис. 1).

Социальная поддержка и помощь в адаптации

Система социальной поддержки работников является, пожалуй, наиболее ресурсоемким аспектом мотивационной системы. Социально-бытовые факторы в силу своей специфики, к сожалению, не могут быть компенсированы за счет каких-либо других благ или стимулов. Хорошо развитые и широко практикуемые в советское время меры социальной поддержки работников сегодня во всех отраслях и сферах деятельности приобретают иные, более соответствующие требованиям времени формы.

В коммерческих организациях широко распространено понятие «компенсационный пакет», который часто предоставляется «в режиме кафетерия» (то есть работнику дается возможность выбора благ из стандартного меню). Для большинства

российских вузов, работающих сегодня в условиях жесткого дефицита ресурсов, достойный компенсационный пакет является если не роскошью, то большим риском. В нашем университете попытки создать сколько-нибудь универсальный компенсационный пакет для большинства работников и при этом подъемный для университета по ресурсам, успехом не увенчались. Соответственно в кадровой политике сделан акцент на постоянный рост доходов работников, который дает возможность приобретать желаемые блага и решать социально-бытовые вопросы.

Вместе с тем остаются категории НПП, которые нуждаются в прямой социальной поддержке за счет университета: это иногородние работники группы высокого профессионального потенциала. Как отмечалось выше, именно решение проблемы социально-бытовой адаптации, в первую очередь жилья, дает университету шанс привлечь в штат талантливых и перспективных преподавателей и исследователей из других регионов, что в условиях жесткого кадрового голода на Дальнем Востоке является острой необходимостью. Соответственно в бюджете университета была выделена целевая статья расходов. Университет арендует жилье, которое на условиях договора субаренды предоставляется иногородним преподавателям на конкурсной основе.

Данный пакет предоставляется сроком на один год. Работник имеет право участвовать в конкурсе на его получение не более двух раз, поскольку предполагается, что за два года эффективный преподаватель должен полностью адаптироваться, достичь высокого уровня дохода, позволяющего самостоятельно решать жилищный вопрос, или закончить контракт с университетом. Ежегодно университет выделяет 3 млн руб. на эти цели. Это позволило нам привлечь в штат университета более 30 кандидатов и докторов наук из других регионов нашей страны и из ближнего зарубежья, а также поддержать перспективных молодых сотрудников, не имеющих жилья во Владивостоке. Механизм и условия конкурса на получение компенсационного пакета ежегодно совершенствуются на основании анализа полученного опыта, актуальных задач кадрового обеспечения и приоритетов развития университета.

Кроме того, всем вновь принятым в штат преподавателям в течение двух семестров выплачивается средняя по данной должности рейтинговая надбавка. Университет из собственных средств выплачивает приезжим так называемую «дальневосточную надбавку» (0,5 должностного оклада). При необходимости администрация университета



Рис. 2. Комплексная система информирования работников и информационного обмена

помогает с переездами, предоставляет транспорт, помогает с устройством быта и членов семей. Это также является важной составляющей адаптационного процесса.

Кадровый бренд

Понятие конкурентоспособности вуза, ставшее уже привычным для рынка образовательных услуг, сегодня распространяется и на рынок академического труда, который в России только начинает формироваться, а российские вузы только начинают примерять на себя роль игроков этого рынка. Соответственно актуальной становится задача формирования бренда вуза как работодателя. Формирование этого бренда идет через все направления работы, рассмотренные выше.

Вместе с тем следует упомянуть о важности информационного аспекта. Информационная открытость университета является сегодня не только потребностью общества, но и требованием законодательства (ст. 29 ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации»). Вуз обязан информировать внутреннюю и внешнюю среду о происходящих изменениях, возможностях развития, требованиях к персоналу, результатах различных конкурсных процедур. Выполняя данное требование, мы создали в университете комплексную систему информирования и информационного обмена с ППС (рис. 2).

Условие информационной открытости обязывает вуз неукоснительно выполнять все объявленные правила и взятые на себя обязательства. Следовательно, все процессы управления

персоналом должны быть регламентированными и открытыми. В соответствии с данным тезисом при ученом совете университета создана и работает кадровая комиссия, все заседания которой также являются открытыми. В состав кадровой комиссии включаются проректоры и ведущие профессора, пользующиеся высоким авторитетом в коллективе; руководители кафедр и институтов в ее состав принципиально не входят во избежание лоббирования. На данный орган возлагаются следующие функции:

- формирование предложений по развитию кадрового потенциала и кадровых решений;
- разработка и контроль решений в сфере стратегии и политики развития кадрового резерва научно-педагогических кадров;
- совершенствование организационной структуры учебных подразделений;
- рассмотрение документов кандидатов на замещение должностей профессорско-преподавательского состава на предмет их соответствия требованиям к данным должностям, утвержденным локальными актами ВГУЭС;
- рассмотрение документов и подготовка рекомендаций ученому совету ВГУЭС на получение ученых званий;
- организация и проведение аттестации работников, занимающих должности научно-педагогического состава;
- рассмотрение документов о награждении работников ВГУЭС государственными и отраслевыми наградами (федеральный уровень) и почетным нагрудным знаком ВГУЭС и подготовке рекомендаций по награждению для рассмотрения на ученом совете;
- другие вопросы кадровой и мотивационной политики.

Кадровая комиссия вырабатывает решение в строгом соответствии с утвержденными правилами и регламентами. Статус решений комиссии носит рекомендательный характер, прерогатива принятия решений в кадровой сфере в соответствии с полномочиями остается за ученым советом и ректором. Тем не менее каждый работник имеет доступ к процессу разработки кадровых решений, что обеспечивает их объективность.

Выводы

Новые вызовы для российских вузов формируют потребность в создании эффективных кадровых стратегий, в переходе к профессиональному менеджменту человеческих ресурсов. Основным стратегическим направлением ВГУЭС в развитии кадрового потенциала является изменение

содержания и структуры деятельности профессорско-преподавательского состава, учебно-вспомогательного персонала, направленное на реализацию практико-интегрированного обучения. Не менее важным является внедрение системы «оплаты по результату». К другим направлениям мы относим обновление кадрового состава, а также формирование и развитие кадрового бренда вуза, привлекающего сотрудников с заданными компетенциями. Это составляет ближайшие цели кадровой работы нашего университета.

На первый взгляд, предпринимаемые руководством университета меры, расширяющие многие традиционные схемы и методы кадровой работы, могут показаться жесткими. Однако их важнейшим обоснованием является, с одной стороны, совпадение целей организации с целями личной профессиональной капитализации и развития карьеры самих работников, с другой – понимание руководством университета необходимости создания развивающей среды и обеспечения возможностей для всесторонней поддержки профессионального развития работников.

Список литературы

1. Ваишурина Е. В., Евдокимова Я. Ш., Овчинников М. Н. О некоторых подходах к разработке типологии российских вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5. С. 21–27.
2. Ворошилова Е. Н. Аспекты совершенствования кадрового потенциала крупнейшего регионального вуза // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всероссийской научно-методической конференции; Оренбург. гос. ун-т. Оренбург: ОГУ, 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://conference.osu.ru/archive/publications.html?detailed=10>.
3. Лазарев Г. И. Предпринимательский университет: инновационный образовательный менеджмент // Педагогика. 2013. № 8. С. 82–89.
4. Лазарев Г. И., Терентьева Т. В. Инновационные подходы к управлению научно-исследовательской деятельностью университета в условиях новой государственной политики // Высшее образование в России. 2014. № 10. С. 10–18.
5. Лисюткин М. А., Фруммин И. Д. Как деградируют университеты? // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5. С. 12–20.
6. Меликян А. В. Показатели мониторинга системы высшего образования в России и за рубежом // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 3. С. 58–66.
7. Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2014 года [Электронный ресурс]. URL: http://miccedu.ru/monitoring/pdf/metodika_mon.pdf.
8. Программа стратегического развития / Владивостокский государственный университет экономики и сервиса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vvsu.ru/activities/development-program/>.

Lazarev G. I., Martinenko O. O., Lazarev I. G.*

Vladivostok University of Economics and Service, Vladivostok, Russia

NEW STRATEGIES FOR THE UNIVERSITY'S HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

Key words: University human resources, human resources management, practice-integrated learning, educational program, faculty, labor organization, faculty evaluation, incentive systems, HR brand.

The article falls under the case category. Its aim is to draw several general conclusions on the experience of a regional higher educational institution in the field of personnel management in the context of new requirements to efficacy of Russian higher education; suggest some solutions aimed at changing content and structure of work of the teaching staff and introduce practice-integrated teaching; analyze results of implementing and transforming motivation systems based on rating evaluation of teaching staff.

The research uses system approach to a set of managerial problems related to personnel and human resource potential in higher education system. Authors used such methods as document review, collective analysis, managerial audit, questionnaires, time-table and "workday shot". The authors reviewed human resource potential of Vladivostok State University of Economics and Service, formulated key tasks for strategic human resource management of the University, conducted managerial audit of business-process at the Chairs. The work resulted in reorganization and optimization of organizational structure and number of personnel at teaching, administrative and auxiliary level. Rating system for teaching staff was developed, financial motivation system was suggested and complex information exchange system with teaching staff was created.

The novelty of this research is in the integration of practice-integrated teaching model used in VSUES and human resource management. For the first time the accent is shifted from formal conformity between personnel and tasks of the university to its performance.

Recommendations based on the results of the research point out the need to change the system of financial stimulation of academic and teaching staff, introducing "performance-based" salary where performance is evaluated with the help of academic and research rating.

The importance of the research for university management theory and practice is in creation of a mechanism for stimulating academic and research activities of personnel as well as effective human resource management instruments that are well-balanced, flexible, adaptable, clear and concise. Once the results of this research are introduced into the work of a higher educational institution they would provide stable salary growth, increase efficacy of using professional competencies of teaching and academic staff, facilitate more active involvement of lecturers into providing solutions for real problems relevant for the society.

The article is of interest for researchers and practitioners in the field of university management, in particular, in human resource management.

References

1. Vashurina E. V., Evdokimova Ya. Sh., Ovchinnikov M. N. O nekotorykh podkhodakh k razrabotke tipologii rossiiskikh vuzov [On some approaches to developing a typology of russian universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2014, no. 4–5, pp. 21–27.
2. Voroshilova E. N. Aspekty sovershenstvovaniya kadrovogo potentsiala krupneishego regional'nogo vuza [Aspects of improving the human resource capacity of the largest regional university]. *Materialy Vserossiiskoi nauchno-metodicheskoi konferentsii "Universitetskii kompleks kak regional'nyi tsentr razvitiya obrazovaniya, nauki i kul'tury"* [Proceedings of the All-Russian scientific and methodical conference "University complex as a regional center of education, science and culture", Orenburg, 2014], available at: <http://conference.osu.ru/archive/publications.html?detailed=10> (accessed 20.11.2014).
3. Lazarev G. I. Predprinimatel'skii universitet: innovatsionnyi obrazovatel'nyi menedzhment [Entrepreneurial university: innovative educational management]. *Pedagogika* [Pedagogy], 2013, no. 8, pp. 82–89.
4. Lazarev G. I., Terent'eva T. V. Innovatsionnye podkhody k upravleniyu nauchno-issledovatel'skoi deyatelnost'yu universiteta v usloviyakh novoi gosudarstvennoi politiki [Innovative approaches to the scientific research management of the University in new terms of state policy]. *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2014, no. 10, pp. 10–18.
5. Lisyutkin M. A., Frumin I. D. Kak degradiruyut universitet? K postanovke problemy [How universities degrade? Towards the problem statement]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2014, no. 4–5, pp. 12–20.
6. Melikyan A. V. Pokazately monitoringa sistemy vyshego obrazovaniya v Rossii i za rubezhom [Performance criteria in higher education monitoring systems in Russia and abroad]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2014, no. 3, pp. 58–66.
7. Metodika rascheta pokazatelei monitoringa effektivnosti obrazovatel'nykh organizatsii vysshego obrazovaniya 2014 goda [Method of calculating the indicators for monitoring the effectiveness of educational institutions of higher education], available at: http://miccedu.ru/monitoring/pdf/metodika_mon.pdf (accessed 18.11.2014).
8. Programma strategicheskogo razvitiya [Program of strategic development], available at: <http://www.vvsu.ru/activities/development-program/> (accessed 18.11.2014).

*Lazarev Gennadiy I., doctor of sciences, professor, rector of the Vladivostok University of Economics and Service, Vladivostok, 690014, 41 Gogolya street; +7 (423) 240-40-08; gennadiy.lazarev@vvsu.ru.

Martinenko Oksana O., candidate of sciences, vice-rector of the Vladivostok University of Economics and Service, Vladivostok, 690014, 41 Gogolya street; +7 (423) 240-41-00; oksana.martinenko@vvsu.ru.

Lazarev Innokentiy G., candidate of sciences, vice-rector of the Vladivostok University of Economics and Service, Vladivostok, 690014, 41 Gogolya street; +7 (423) 240-42-28; mail.lazarev@mail.ru.