



О. В. Горшкова, И. П. Черная

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ППС

Рассмотрены особенности формирования и оценки компетенций преподавателей предпринимательского вуза в условиях модернизации профессионального образования. Определены подходы к формированию модели компетенций с учетом изменения нормативной базы и развития Национальной системы квалификаций. Описан опыт регионального предпринимательского вуза по стимулированию развития предпринимательских и инновационных компетенций профессорско-преподавательского состава.

Ключевые слова: кадровый потенциал, модель компетенций преподавателя, профессиональный стандарт, предпринимательский университет, рейтинг ППС.



O. V. Gorshkova, I. P. Chernaya

The management system of human resources of the entrepreneurial university: the new competences of teachers

The article considers the peculiarities of the formation and assessment of competences of teachers of the entrepreneurial university in the conditions of modernization of professional education. Accounting the changes of the legislation and the development of the National qualifications system the approaches defined to the formation of the competency model. The experience of the regional entrepreneurial university describes to stimulate the development of entrepreneurial and innovative competence of university teacher.

Key words: human resources, the competency model for university teacher, professional standard, the entrepreneurial university, the rating of the university teacher.

Управление кадровым потенциалом ППС — ключевая задача развития предпринимательского вуза. Развитие новых форм конкуренции на рынке образовательных услуг способствовало появлению нового типа вузов — предпринимательских университетов, которым в настоящее время в России отводится особая роль драйверов формирования инновационной экономики и модернизации профессионального образования. Это связано с реактивными способностями таких образовательных учреждений реагировать на изменения, включая способность преодолевать ограничения, отмеченные Г. Н. Констан-

тиновым и С. Р. Филоновичем [5, с. 54], в трех сферах:

- генерация знаний на основе постоянной работы над созданием новых исследовательских методов и изучением новых областей знания или новых проблем в уже известных областях;

- преподавание на основе инновационных методов обучения и модификации содержания обучения путем отражения в нем новейших достижений науки и практики;

- внедрение знаний в практику с помощью различных видов взаимодействия с внешней средой.

В результате своей деятельности предпринимательский университет, по образному выражению Г. Ицковича, может показаться оксюмоном, противоположностью академической модели башни из слоновой кости [3, с. 65–66]. Переход к академическому предпринимательству характеризуется увеличением традиционных академических, трансформацией новых целей при взаимодействии со старыми, дополняющих образовательную и исследовательскую функции вузов влиянием на экономическое и социальное развитие регионов.

Предпринимательский университет — современный феномен, представляющий реализацию научным сообществом нового способа производства на основе непрерывного поступления организационных и технологических инноваций. Ведущим фактором развития этих процессов является человеческий капитал вузов: «предпринимательский университет активно создает нововведения и использует инновации в своей деятельности только тогда, когда руководители и весь коллектив университета, осознав их необходимость, проявляют инициативу и вместе работают над реализацией инновационных идей, сохраняя при этом академические ценности и сочетая их с формированием инновационной корпоративной культуры вуза» [6, с. 5–6]. Таким образом, формирование эффективной системы управления кадровым потенциалом является ключевой проблемой университетского менеджмента.

Управление кадровым потенциалом организации в самом общем смысле представляет собой процесс, направленный на измерение, развитие, оптимизацию и реализацию потенциала сотрудников в целях повышения их конкурентоспособности, а, следовательно, и конкурентоспособности всей организации. Для предпринимательских университетов управление кадровым потенциалом имеет свою специфику, обусловленную необходимостью создания условий для эффективного использования инновационного и предпринимательского потенциала основного персонала — профессорско-преподавательского состава вуза. В России формирование предпринимательских университетов находится еще в начальной стадии, для которой можно выделить ряд существенных проблем:

1) увеличение возрастных характеристик преподавателей в результате сокращения притока молодого поколения в вуз;

2) необходимость для преподавателя совмещения занятости в нескольких образовательных

учреждениях или параллельное занятие бизнесом из-за недостаточной оплаты труда на основном месте работы;

3) недостаток новых знаний и практического опыта в предпринимательстве, позволяющих расширять сферу образовательной и научно-исследовательской деятельности и коммерциализировать ее результаты.

Эти и другие проблемы предпринимательских университетов настоятельно требуют осуществления целенаправленной кадровой политики по созданию новых ключевых компетенций организации и ее основного персонала. Данная проблема применительно к сфере профессионального образования еще не получила должного освещения в научной литературе, однако различные аспекты этого вопроса активно рассматриваются в исследованиях по бизнес-среде. Например, в контексте названных задач особый интерес представляют публикации немецких авторов, посвященные изучению предпринимательской ориентации в организациях на основе двух стратегий кадровой политики:

— элитарной, исходящей из того, что предпринимательскими компетенциями обладает меньшинство, поэтому в организации следует создать квазиинновационный автономный «остров» со специальным регулированием;

— коллективистской, предполагающей создание широкого круга предпринимателей, охватывающего все уровни организации и способствующего созданию и сохранению климата, стимулирующего инновации [13, с. 34–35].

Как показывает анализ мирового опыта, предпринимательский университет должен осуществить переход от элитарной к коллективистской стратегии развития, т. к. предпринимательская ориентация организации предполагает активную и эффективную поддержку изменений со стороны максимально возможного количества сотрудников. Такая поддержка в определенной степени является отражением осознания принципов социальной ответственности и в этом смысле «должна выражаться в стремлении коллектива к решению стоящих перед предприятием задач, быть социально компетентной, опираться на широкую инициативу и чувство ответственности сотрудников» [1, с. 105].

Необходимым условием развития предпринимательской организации является формирование культуры сотрудников-сопредпринимателей, характеризующейся следующими признаками:

— способностью учиться, переобучаться и ориентироваться на внешний мир;

- глобальной направленностью;
- комплексной культурой, в которой личности сотрудников имеют смысл для общества;
- консенсусом в принятии решений между сетевыми руководителями и со-предпринимателями;
- культурой доверия, направленной на способность внимательно слушать и конструктивную открытость [12, с. 45–46].

Как представляется, именно в процессе формирования культуры предпринимательства создается среда для явления, названного «синергизмом профессиональных компетенций» — возникновения профессиональных компетенций предпринимательской фирмы на основе не только сложения, но и комбинирования профессиональных компетенций всех сотрудников организации [9, с. 374]. Именно такой синергетический эффект деятельности преподавателей-сопредпринимателей, обладающих новыми компетенциями, должен помочь преодолеть существующие ограничения развития высшего профессионального образования.

Проблемы определения содержания и оценки компетенций преподавателя предпринимательского вуза. В современных условиях развития российского общества проблемы содержания и оценки компетенций ППС предпринимательского вуза тесно связаны с определением правового статуса преподавателя. В проекте нового Федерального закона «Об образовании» профессорско-преподавательский состав характеризуется как педагогические работники — физические лица, состоящие в трудовых (служебных) или гражданско-правовых отношениях с организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и выполняющие обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательного процесса. В проекте закона перечисляются возможные виды деятельности преподавателя, включая: учебную (преподавательскую), воспитательную, научную, творческую, исследовательскую работу, индивидуальную работу с обучающимися, другую педагогическую работу, предусмотренную должностными обязанностями и (или) индивидуальным планом (методическую, подготовительную, организационную, диагностическую, мониторинговую и т. д.) [8]. Иными словами, в длительной дискуссии о том, кто такой преподаватель — узкий специалист в конкретной профессиональной деятельности, педагог или исследователь, — поставлены все акценты. Преподаватель — педагоги-

ческий работник, занимающийся различными видами деятельности для организации процесса обучения и обладающий соответствующими компетенциями, которые должны быть описаны в модели компетенций вуза.

С учетом роли предпринимательского университета в социально-экономическом развитии страны содержание компетенций преподавателя предпринимательского вуза не может не определяться социальным заказом со стороны современного общества. Наиболее емко этот заказ сформулирован в рекомендациях Европейского парламента «Ключевые компетенции для обучения в течение всей жизни», подчеркивающих необходимость формирования на всех уровнях образования знаний, умений, навыков, относящихся к предпринимательству, инновациям, умению учиться, активной жизненной позиции [4]. Безусловно, ключевые компетенции — ориентиры, они не являются полным и единственным перечнем профессионально важных качеств, необходимых ППС, готовящих студентов к продуктивной жизни в инновационном обществе. Ключевые компетенции в развитых странах дополняются компетенциями профессиональных стандартов, задаваемых Национальной рамкой квалификаций Российской Федерации.

В России работа над созданием стандартов профессиональной деятельности началась с 2007 г. В сентябре 2010 г. Президент РФ дал поручение правительству обеспечить разработку профессиональных стандартов по приоритетным направлениям модернизации и технологического развития. Предполагается совместная работа по созданию Национальной системы квалификаций с объединениями работодателей, саморегулируемыми организациями, высшими учебными заведениями, другими заинтересованными сторонами. Сегодня можно констатировать, что наиболее активно в данном направлении действуют Министерство образования и науки РФ и Российский союз промышленников и предпринимателей, создавший для координации работы Национальное агентство развития квалификаций. В июне 2012 г. принят ряд документов по формированию национального плана развития профессиональных стандартов до 2015 г. Профессиональные стандарты необходимы не только для описания профессии, но и для разработки образовательных программ, отвечающих актуальным запросам экономики. Они являются составной частью Национальной рамки квалификаций, в которую аналогично Европейской рамке квалификаций включены дескрипторы компетенций.

Сегодня в России принят ряд профессиональных стандартов, однако утвержденный профессионального стандарта преподавателя высшей школы пока нет.

Однако определенные наработки в этом направлении существуют: в январе 2011 г. на сайте Российского университета дружбы народов опубликован проект Профессионального стандарта ППС [7]. Его структура содержит перечень квалификационных уровней, описывающих основные функции в соответствии с макетом профессионального стандарта, предложенного Национальным агентством развития квалификаций. Описание характеристик квалификационного уровня в проекте соответствует компетенциям в традиционном понимании, но вряд ли поможет в решении задач, которые призван решить профессиональный стандарт: оценить и мотивировать по результатам оценки. Самое сложное, на наш взгляд, — это конкретно сформулировать компетенции для возможности оценить экспертным путем не только их наличие, но и степень выраженности у индивида. Каким образом можно оценить такие предложенные в проекте компетенции, как способность «экстраполировать ситуацию на перспективу» или «вычленять общее и частное»? К тому же проект профессионального стандарта ППС не решает вопросы создания модели компетенций преподавателя предпринимательского вуза. Акцентируя внимание на знаниях, умениях, навыках и способностях преподавателей по организации педагогической, учебно-методической и научно-исследовательской деятельности на разных уровнях, данный проект даже не упоминает предпринимательские и инновационные компетенции.

Конечно, рабочая группа одного российского университета вряд ли способна справиться со столь масштабной задачей. Поэтому в процесс разработки профессионального стандарта должно быть включено все профессиональное сообщество. Аналоги организации такой работы в России уже есть. Например, в случае с профессиональными стандартами в области кадрового менеджмента работа продолжалась в течение пяти лет, за это время была создана Комиссия Национальной системы квалификаций, включающая рабочие группы, занимающиеся как научной, так и экспертной деятельностью; изучен зарубежный опыт; проведено обсуждение подразделов стандартов в фокус-группах профессионального сообщества в разных городах России; организовано интернет-обсуждение его основных положений.

Без такого системного подхода работа по определению модели компетенций профессорско-преподавательского состава вузов, а значит и по созданию технологий оценки окажется незавершенной. Сегодня исследователи отмечают наличие порядка 40 методик измерения деятельности ППС в России, однако основной подход к оценке — аттестация при прохождении преподавателя по конкурсу — достаточно формальная процедура, которая не позволяет в полной мере оценить профессионально-личностные компетенции, связанные в том числе с инновационностью, предпринимательством, креативностью. Между тем разработанные Европейской ассоциацией по гарантии качества высшего образования ENQA «Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в Европейском пространстве» декларируют, что «образовательные учреждения должны иметь механизмы и критерии оценки компетентности преподавателей» [10, с. 11]. Важно отметить, что оценка необходима для определения траекторий обучения и развития самих преподавателей, предоставления возможности профессионального роста, что является обязанностью высшего учебного заведения по отношению к ППС.

Насущная потребность иметь инструменты оценки для обеспечения высоких стандартов качества образования в контексте инновационного развития побуждает многие вузы вести разработку модели компетенций ППС самостоятельно. Интересен опыт Томского политехнического университета, определившего несколько целей создания многоуровневой модели компетенций ППС: создание «идеального образа преподавателя» для повышения эффективности коммуникации между руководством вуза и его подразделений с преподавательским составом, совершенствования отбора кандидатов на должности ППС, системы вознаграждения, программ обучения и развития. Авторы модели сочли необходимым включить в нее компетенции, характеризующие личностные качества преподавателя, коммуникативные качества и компетенции, определяющие деятельность человека безотносительно к виду и уровню сложности этой деятельности. Свой особый опыт определения содержания и оценки компетенций ППС имеет Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, реализующий миссию предпринимательского инновационного вуза.

Особенности формирования и оценки компетенций преподавателей во ВГУЭС. Развитие ВГУЭС как предпринимательского вуза может служить наглядной иллюстрацией кадровой стратегии создания ключевых компетенций организации и ее сотрудников. Стратегические компетенции предпринимательского университета связаны с его способностью чутко реагировать на изменения; поддерживать инновации; создавать и коммерциализировать знания, заниматься созданием и продвижением бренда. В таком же контексте создается модель компетенций профессорско-преподавательского состава, представляющая собой ранжированный набор профессиональных, инструментальных и личностных компетенций, описывающих ключевые качества, поведение, знания, умения и другие характеристики, необходимые для достижения стандартов качества и эффективности трудовой деятельности.

В реализации кадровой стратегии нашего университета можно выделить несколько этапов, соответствующих развитию механизмов формирования и оценки необходимых для вуза компетенций ППС. Среди таких механизмов особую роль играет конкурс «Лучший преподаватель года» и рейтинговая оценка деятельности ППС.

Разработка основных положений ежегодного профессионального конкурса преподавателей ВГУЭС как базового элемента мотивации преподавателей на достижение результатов работы, соответствующих миссии и стратегическим приоритетам предпринимательского университета, началась в 2006 г. В качестве экспертов-разработчиков модели компетенций выступили сами преподаватели, студенты и выпускники ВГУЭС, их родители и представители работодателей. Подготовительный этап работы состоял из анализа методов оценки работы преподавателей, изучения профессиограмм деятельности преподавателей вуза, содержания компетенций, опыта организации подобных конкурсов [2, с. 42–47]. Время показало правильность данного подхода: широкому кругу участников удалось сформировать основу конкурса, который меняется и, безусловно, будет меняться дальше, но идеология его сохранена.

Уже в первые годы проведения конкурса был определен перечень основных номинаций, большинство из которых существуют до сих пор: «Дебют года», «Мэтр года», «Золотое перо», «Куратор года», «Новатор года». Кластеры компетенций для номинаций включали профессиональные и личностные компетенции, кроме того, был выделен кластер «ценностные ориентации»,

включающий компетенции, свидетельствующие о лояльности и приверженности преподавателя ценностям университета, о его способности формировать эти качества у студентов. В этот период были выделены основные компетенции, необходимые преподавателю ВГУЭС: предпринимательство, инновации, соответствие международному уровню, информационная компетентность, ориентация на клиента. Результатами проявления компетенций в деятельности эксперты назвали участие в консалтинге, создание дополнительных образовательных программ, использование инновационных технологий в учебном процессе, стажировки, в том числе зарубежные, знание иностранных языков, партнерские отношения с внешней средой, разработку новых, уникальных образовательных и научных продуктов, успешное трудоустройство выпускников. В ходе работы над конкурсом «Лучший преподаватель года» была разработана Модель предпринимательских компетенций ППС ВГУЭС [11, с. 240–250].

Несомненным достижением созданной модели можно считать классический компетентностный подход к ее созданию: был определен только набор компетенций, сделаны их описание и декомпозиция каждой компетенции, разработаны методы оценки. В качестве оценочных инструментов были выбраны традиционные: экспертные оценки, социологические опросы студентов, анализ представленных документов. Нестандартным было использование деловой игры, но, несмотря на споры, вызываемые в университете до сих пор, мы считаем применение данной технологии вполне оправданной и имеющей мощный потенциал в качестве не только оценочного, но и развивающего метода. Подкреплением этому является постоянный эксперимент, изобретение или адаптация каких-либо актуальных технологий в известные методы. Например, несомненной удачей оказалось использование методов арт-терапии (рисунок «Я и мои студенты», «Я и мой завкафедрой», «Я и моя работа»). В конкурсе 2012 г. впервые был применен метод историй (storytelling). Эмоционально «зацепившие» ситуации из реального взаимодействия в ходе профессиональной деятельности как нельзя лучше диагностируют проблемы, мифы и стереотипы организации. Поиск новых форм обусловлен не только тем, что участники конкурса могут обмениваться с коллегами впечатлениями от происходящего, но и особенностью использования деловой игры в университете. Ведь владение технологиями активных методов обучения является необходимым для преподавателя

высшего учебного заведения, и многие из них в этом весьма искушены.

Изменение внешних условий развития вуза приводит к выделению новых задач для реализации стратегии, что отражается в изменении номинаций конкурса. Так, например, в 2011 г. были введены номинации «Преподаватель-исследователь», участники которой ведут активную научно-исследовательскую работу на кафедре, в институте и университете, занимаются научными проектами и грантами, и «Предпринимательская инициатива», победителем которой может стать преподаватель, имеющий успешный опыт предпринимательской деятельности и способный сформировать предпринимательские компетенции у студентов. В качестве экспертов привлекаются не только сотрудники вуза, но и представители академической науки, бизнес-структур, органов власти. Например, в рамках конкурса «Преподаватель года-2011» состоялся круглый стол участников номинации «Преподаватель-исследователь» с участием Президента Российского общества социологов, почетного доктора института социологии РАН В. А. Мансурова.

Если в конкурсе «Лучший преподаватель года» участвуют только желающие и оценка компетенций является добровольной процедурой, то весь ППС вуза охвачен другой оценочной технологией — рейтингом.

Рейтинговая система оценки деятельности ППС во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса введена в 2008/09 уч. г. Ее внедрение преследовало несколько целей: переход от почасового планирования так называемой второй половины дня к планированию по целям; мотивация преподавателей к достижению результатов, значимых для предпринимательского университета; развитие не столько традиционных для преподавателя компетенций, сколько новых знаний, умений, навыков и способностей, заложенных в модели компетенций ППС ВГУЭС.

За время применения рейтинга показатели претерпели существенную эволюцию. В настоящее время в нем выделено 7 укрупненных групп, включающих 47 показателей: учебная и учебно-методическая работа; научно-исследовательская работа; научно-исследовательская работа студентов; организационная работа, профориентация; социальная ответственность, корпоративная и общественная значимость деятельности; практико-ориентированное обучение; инновации и предпринимательство. Последние две группы показателей были добавлены в 2012 г. как отражение

вектора развития университета. К ним относятся, например:

- по группе показателей практико-ориентированное обучение: организация/работа в бизнес-мастерской (руководство, участие); руководство проектами, выполняемыми студентами в рамках учебного плана по заданию подразделений ВГУЭС; подготовка комплектов учебно-методических материалов по модульному курсу «Бизнес-мастерская» для студентов недневных форм обучения;

- по группе показателей инновации и предпринимательство: проекты, прошедшие конкурсный отбор в инновационный бизнес-инкубатор ВГУЭС; проекты, победившие в национальных конкурсах (УМНИК, Зворыкинский проект, СТАРТ); проекты, победившие в международных конкурсах; создание малых инновационных предприятий; продажа/передача в уставной капитал лицензий на право использования результата интеллектуальной деятельности.

Каждый показатель выражен в баллах, количество которых определяет рабочая группа, состоящая из топ-менеджмента вуза и заинтересованных сотрудников. Положение о рейтинге ППС принимается ежегодно Ученым советом ВГУЭС в начале учебного года. За годы использования рейтинга у многих преподавателей выработалась тактика работы по показателям, позволяющая формировать индивидуальную траекторию деятельности, соответствующую приоритетам вуза и способствующую увеличению премиальных надбавок к заработной плате, т. к. каждый балл имеет денежный эквивалент.

Конкурс профессионального мастерства и рейтинговая система оценки, безусловно, не исчерпывают всех возможных методик и технологий формирования и оценки компетенций преподавателей предпринимательского вуза. Однако на сегодняшний день они способствуют повышению эффективности кадрового менеджмента на основе выявления, а главное, конструктивного решения проблем в реализации стратегических приоритетов университета, раскрытия и трансляции лучших практик, поддержания и распространения инновационной предпринимательской культуры университета. Обобщение подобного опыта разных вузов может стать необходимой базой для создания профессионального стандарта ППС, обладающего компетенциями, адекватными вызовам общественного развития.

1. Вундерер Р., Дик П. Ключевая роль социальной компетенции в концепции сопредпринимательства // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 6. С. 103–109.
2. Горшкова О. В., Мартыненко О. О., Фалько Л. Ю. Конкурс «Преподаватель года» как инструмент формирования компетенций и управления мотивацией профессорско-преподавательского состава вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 1. С. 42–47.
3. Ицкович Г. Тройная спираль. Университеты = предприятия — государство. Инновации в действии. Томск : Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиотехники, 2010. 238 с.
4. Ключевые компетенции для обучения в течение всей жизни : рекомендации Парламента и Совета Европы от 18 декабря 2006 г. [Электронный ресурс]. URL: http://adukatar.net/?page_id=141
5. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет // Вопр. образования. 2007. № 1. С. 49–62.
6. Похолков Ю. П. Опора на семь принципов // Поиск. 2006. № 1–2. С. 5–6.
7. Проект Профессионального стандарта профессорско-преподавательского состава (ПС ППС) [Электронный ресурс]. URL: <http://web-local.rudn.ru/web-local/files/PSPPS.doc>
8. Проект федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (на 12.05.2012 года) [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/документы/1249>
9. Рубин Ю. Б. Курс профессионального предпринимательства. М. : Моск. фин.-промышл. академия, 2011. 448 с.
10. Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве. Йошкар-Ола : Аккредитация в образовании, 2008. 58 с.
11. Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития : кол. монография / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. Владивосток : ВГУЭС, 2011. 308 с.
12. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели — стратегии — инструменты. М. : Дело и сервис, 2006. 256 с.
13. Эбнер М., Франк Г., Корунка К., Дюгнер М. Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство // Психология труда и организационная психология. Т. 6. Харьков : изд-во «Гуманитарный Центр» ; О. А. Шилова, 2010. 284 с.

