

Е. Б. Мудрова, В. И. Легостаева

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ЗАКРЕПЛЕНИЕ В ВУЗЕ МОЛОДЫХ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ АДАПТАЦИИ

Е. В. Mudrova, V. I. Legostaeva

### Brining and consolidation of young scientific and teaching staff based on modern adaptation technologies

This paper discusses the significance of providing conditions for young teaching staff adaptation as one of the main directions for human resource management at the university. The actions to achieve these goals are also proposed.

Одним из основных факторов, определяющих престиж и конкурентные преимущества любого вуза, является кадровый потенциал. Его воспроизводство и наращивание невозможно без активного привлечения молодежи к научно-педагогической деятельности, ее закрепления в вузе. Это способствует сохранению и обеспечивает преемственность научно-педагогических школ, существующих в вузе.

Успешность решения задачи закрепления молодежи в вузе на научно-педагогических должностях во многом определяется уровнем работы по управлению человеческими ресурсами в высших учебных заведениях, зависящим от осознания руководством организации важности этой деятельности, реализации принципов системности и комплексности в управлении этим видом ресурсов.

Основная деятельность по управлению человеческими ресурсами в современных организациях включает следующие компоненты:

- анализ содержания работы каждого работника организации (анализ рабочих мест);
- планирование потребности в персонале;
- набор и отбор персонала;
- ориентация и адаптация;
- развитие персонала (подготовка кадров, переподготовка, повышение квалификации);
- оценка деятельности персонала;
- управление карьерой, управление резервом;
- управление оплатой труда работников;
- техника безопасности и др.

Эффективная работа по всем вышеназванным направлениям способствует привлечению и закреплению талантливой молодежи в вузе, росту ее

трудовой мотивации. В данной работе рассмотрены возможности решения этой задачи, связанные с применением методов адаптации молодых научно-педагогических кадров. Адаптация начинающего преподавателя, научного сотрудника играет важную роль в его трудовой жизни. От того, насколько он в начале профессиональной деятельности будет себя комфортно чувствовать в коллективе, насколько интересна будет ему научная и педагогическая деятельность, зависит перспектива его карьеры в данной организации.

*Адаптация* — взаимное приспособление работника и организации к новым профессиональным, социально-экономико-организационным условиям труда. При адаптации преподавателя нередко возникают различные проблемы и противоречия, такие как:

— проблемы соответствия профессионального потенциала личности предъявляемым в вузе требованиям (проблемы *профессиональной адаптации*);

— проблемы, связанные с привыканием к новому режиму работы, психологическим нагрузкам (проблемы *психофизиологической адаптации*);

— проблемы, связанные с включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, ценностными ориентациями, групповыми нормами (проблемы *социально-психологической адаптации*);

— проблемы, связанные с особенностями организационно-экономического механизма управления вузом, усвоением роли и организационного статуса своего рабочего места и подразделения в общей организационной структуре вуза (в этом

случае мы говорим об *организационно-экономической адаптации*).

И если в вузе не созданы условия, способствующие разрешению этих проблем, затруднения, испытываемые новичком в первое время работы, начинают оказывать на него активное влияние. Первоначально они проявляются как трудности в выполнении прямых трудовых обязанностей, затем — как психические состояния растерянности, подавленности, которые обуславливают общую неудовлетворенность, нередко приводящую к решению перейти работать в другую организацию.

Следует особо отметить, что все вышеуказанные аспекты адаптации взаимосвязаны. Поэтому чтобы обеспечить успешность адаптации, необходимо использовать единую систему технологий, инструментов воздействия на все ее аспекты.

На процесс адаптации оказывают влияние различные факторы, которые условно можно разделить на следующие категории:

I. Факторы управления процессом адаптации.

II. Факторы среды, в которой осуществляется адаптация.

III. Индивидуально-личностные факторы, связанные с особенностями адаптанта.

К первой категории относятся уровень проработки организационного механизма управления адаптацией, уровень профессиональной подготовки работников вуза, осуществляющих деятельность по адаптации новых сотрудников.

Ко второй категории — престиж и привлекательность профессии, особенности организационной культуры высшего учебного заведения, социально-психологический климат организации, особенности организации труда в вузе, гибкость системы обучения, действующей в организации, объективность оценки кандидата при отборе, объективность оценки текущей деятельности молодого специалиста, наличие в вузе отработанной системы внедрения нововведений.

К третьей — уровень знаний, умений и навыков, возраст, семейное положение, мотивация, определяющая отношение к деятельности (т. е. личностное побуждение к деятельности, побуждение, основанное на потребностях личности, ее ценностных ориентациях, интересах), индивидуально-психологические свойства личности.

Специалисты, занимающиеся проблемами управления персоналом в современных организациях, сходятся во мнении, что ключевое условие успешного осуществления адаптации — это наличие организационного механизма управления ею.

Управление трудовой адаптацией персонала — процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и организации, обеспечивающей повышение скорости и успешность адаптации.

По мнению Н. Я. Кибанова и Д. К. Захарова, неотработанность данного механизма для отечественных организаций является одной из главных причин декларативности управления адаптацией [1].

Соглашаясь с мнением вышеназванных специалистов, считаем, что для управления адаптацией в вузе необходимо обеспечить:

— структурное закрепление функции управления адаптацией;

— использование современных технологий адаптации и управления процессом адаптации;

— внедрение системы мониторинга показателей качества и длительности процесса адаптации.

Для решения проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией в вузе предлагаем следующие организационные мероприятия:

- выделение соответствующего подразделения в организационной структуре системы управления персоналом вуза, отвечающего за адаптационную деятельность в организации (чаще всего функции по управлению адаптацией выполняются подразделениями по обучению персонала);

- закрепление специалистов, занимающихся управлением адаптацией, за подразделениями. Специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник из системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения;

- закрепление функций, обеспечивающих реализацию процесса наставничества в трудовых коллективах, за руководителями учебных и научных подразделений. К формам наставничества можно отнести беседы, консультации, совместную работу по планированию и подготовке к проведению учебно-воспитательных мероприятий, совместную научно-исследовательскую работу, взаимопосещение занятий и их анализ и др.

- развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом с другими подсистемами вуза, например с отделом аспирантуры, с советом по инновационной деятельности.

Знакомство с опытом российских вузов в области управления персоналом позволяет выделить следующие успешно применяющиеся методы, способы и инструменты адаптации [2, 3, 4, 5]:

- лекционно-практические занятия по пробле-

мам педагогики и психологии высшей школы, беседы за круглым столом, встречи с мастерами педагогического труда, групповые консультации, коллективные посещения и обсуждения открытых занятий;

- обучение на факультете повышения качества преподавателей без отрыва от основной работы. В период обучения новички должны прослушать курсы по педагогическому мастерству, психологии, риторике. Можно организовать на базе этого подразделения вуза подготовки магистров, аспирантов и начинающих преподавателей по дополнительной программе «Преподаватель высшей школы». Актуально также предоставление молодым преподавателям и научным сотрудникам возможности подготовки по отдельным модулям: «Использование интернета в науке и образовании», «Иностранный язык», «Инженерная и компьютерная графика», «Педагогическое мастерство»;

- в связи с расширением в последние годы деятельности вузов в сегменте дистанционного образования необходимо внедрять для преподавателей курсы, связанные с разработкой учебно-методических материалов для реализации технологий дистанционного обучения;

- поддержка коллектива. Начинаящий, не очень опытный преподаватель будет чувствовать себя гораздо увереннее, если члены коллектива будут настроены к нему доброжелательно. Так как другие преподаватели являются более опытными, они могут предложить начинающему педагогу различные методические материалы, рекомендации или просто проконсультировать и поделиться личным опытом;

- формирование для вузов сети стратегических партнеров, заинтересованных во взаимном сотрудничестве в области подготовки кадров, укреплении материально-технического обеспечения учебного процесса, модернизации производства и выпуска продукции. Такая сеть предоставляет следующие возможные механизмы адаптации в области научных интересов:

- организация технологических практик для молодых научно-педагогических сотрудников, позволяющих им эффективно и оперативно знакомиться с современными технологиями, применяемыми на предприятиях;

- при формировании на год тематического плана НИОКР вуза, финансируемых предприятиями, в рамках программы на уровне вуза определение квоты участия в них молодых преподавателей и научных сотрудников;

- включение молодых сотрудников в комплексную программу стажировки на предприятиях по тематике основных научно-исследовательских работ преподавательского состава вуза;

- использование технологии обучения через исследовательские проекты.

За время, в течение которого молодой преподаватель или ученый проходит программу адаптации, он должен принять участие в работе над несколькими проектами в составе проектных групп.

Реализация предлагаемых технологий адаптации молодых научно-педагогических кадров с привлечением к процессу заинтересованных предприятий и научно-исследовательских организаций предоставляет вузам возможность обеспечить адаптационный процесс необходимой технической базой, которая, как правило, отсутствует в вузе в силу финансовых проблем.

Внедрение системы мониторинга показателей качества и длительности процесса адаптации обеспечивает ему информационную поддержку. Получаемая с заданной периодичностью информация по определенным показателям реализации адаптационного процесса позволит своевременно изменять набор используемых методов, тем самым минимизируя длительность процесса.

Инструментом мониторинга может стать анкета, включающая в себя ряд наблюдаемых параметров. Целесообразно разделить их на группы, соответствующие аспектам адаптации. В заполнении анкеты участвуют в качестве оценщиков руководители адаптанта, коллеги, студенты и сам адаптант. Периодичность проведения опроса — один раз в квартал.

Динамика показателей, сравнение их с нормативами помогут определить проблемные зоны деятельности новичка в реальном времени и наметившиеся тенденции, а также эффективность применяемых по отношению к данному индивиду методов адаптации. Лица, ответственные за управление процессом адаптации, по результатам мониторинга должны скорректировать индивидуальный план адаптационных мероприятий, определить меры, направленные на преодоление конкретных затруднений.

Важно отметить, что сотрудники, отвечающие за эту работу, должны быть подготовлены к такой деятельности, иметь четкое представление обо всех аспектах адаптации, о показателях ее уровня и длительности, осознавать необходимость накопления нормативных показателей, владеть современными технологиями сбора и обработки информации и т. п.

Как было отмечено выше, успешность адаптации во многом определяется объективностью оценки кандидатов на замещение научно-преподавательских должностей при отборе. Задача отбора заключается не просто в поиске и выявлении талантливых и склонных к научно-педагогической деятельности молодых людей, а в определении среди них тех, в системе жизненных предпочтений которых эта деятельность стоит на одном из первых мест среди прочих ценностей, тех, для кого значимы мотивы поведения личности, связанные с ее самоактуализацией и саморазвитием, а также с ее оценочными потребностями. К таким мотивам можно отнести следующие: профессиональный рост, карьерный рост, академическое признание, уважение со стороны научного сообщества и т. п. [6].

Отбор кандидатов может проходить в форме собеседования, проводимого специалистом службы персонала совместно с руководителем структурного подразделения, в котором претендент будет работать. Цель собеседования — выявить стремление кандидата работать в предлагаемой должности и наличие у него необходимых для этого качеств.

Особое внимание при отборе следует уделять оценке соответствия имеющихся характеристик кандидата требованиям к уровню образования, опыту, знаниям, умениям, ответственности, личностным характеристикам, необходимым для успешного выполнения преподавательской и научной деятельности. Определить вышеуказанные требования поможет проведение анализа рабочих мест профессорско-преподавательского состава кафедр и научных подразделений вуза, составление спецификаций на преподавательские и научные должности, представляющих перечисление компетенций и характеристик работника, необходимых для выполнения работ на конкретном рабочем месте. Кроме того, подобная информация позволяет составлять более совершенные должностные инструкции, а также предоставляет исходную информацию для модели молодого специалиста, которая может быть использована для оценки соответствия характеристик адаптанта требованиям должности. Такая оценка даст возможность точнее определить задачи деятельности по адаптации новичка в вузе.

Повысить объективность и качество отбора кандидатов из числа лиц молодого возраста на за-

мещение научно-педагогических должностей помогут мероприятия, реализуемые вузом в течение подготовки специалистов с высшим образованием. К ним можно отнести следующие:

- привлечение студентов, аспирантов и молодых ученых вуза к активной научной деятельности;

- проведение различных конкурсов, например, научных достижений студентов и аспирантов, на лучшую научно-исследовательскую работу студентов, на лучшую дипломную работу по специальностям;

- проведение межвузовских олимпиад по предметам;

- личный отбор ведущими преподавателями кафедр наиболее способных студентов;

- тестирование кандидатов на психологическую склонность и готовность к научно-педагогической деятельности;

- привлечение кандидатов (студентов старших курсов по направлению специалиста и студентов магистратуры) к активной педагогической деятельности в качестве помощников в проведении занятий со студентами младших курсов под непосредственным контролем ведущих преподавателей кафедры.

Таким образом, интеграция усилий работников различных подразделений вуза, участвующих в адаптационной деятельности, даст предпосылки для успешных процессов адаптации, а реализация предлагаемых технологий создаст условия для закрепления молодых сотрудников в вузе, развития их успешной карьеры и, следовательно, определит перспективу дальнейшей работы в сфере науки и образования.

## Литература

1. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2003.
2. Грудзинский А. О. Концепция проектно-ориентированного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3(26).
3. Жураковский В., Сазонова З. Подготовка преподавателей высшей школы — стратегическая задача // Высш. образование в России. 2004. № 4.
4. Развитие университетского комплекса: традиции и новации / Под общ. ред. д. т. н., проф. Д. В. Пузанкова. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2004.
5. Хохолов А. Ф., Строгин Р. Г., Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет // Высш. образование в России. 2002. № 2.
6. Дубицкий В. В. О мотивации деятельности преподавателей вуза // Социол. исслед. 2004. № 1.