

УДК 378

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ИННОВАЦИОННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

© 2010 г.

А.О. Грудзинский, О.В. Петрова

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

opet@unn.ru

Поступила в редакцию 31.05.2010

Рассматривается целесообразность создания службы управления персоналом в инновационном университете. Выделяются методологические основания для разработки адекватной модели службы управления персоналом: тип организационной культуры и концепция управления человеческими ресурсами. Предлагаются актуальные направления деятельности службы управления персоналом: формирование кадрового резерва; разработка системы мотивации научно-педагогических работников; развитие научно-педагогических работников; управление организационной культурой университета.

Ключевые слова: инновационный университет, проектно-ориентированный подход, управление персоналом, мотивация научно-педагогических работников, организационная культура.

Современный этап модернизации системы высшего профессионального образования в Российской Федерации характеризуется процессами дифференциации государственных вузов, что получило свое отражение в создании университетов нового типа. Особый статус и полномочия получили два ведущих университета страны – Московский государственный университет и Санкт-Петербургский государственный университет; определены семь федеральных университетов; создана сеть из двадцати девяти национальных исследовательских университетов. Нижегородский государственный университет получил статус национального исследовательского университета в числе первых четырнадцати вузов страны. Выделение университетов нового типа, с одной стороны, свидетельствует о накопленном потенциале этих вузов в научной и образовательной деятельности, а с другой – ставит перед ними чрезвычайно сложную задачу качественно нового этапа развития и подтверждения на основе результатов этого развития полученного статуса.

Особое место в системе университетов нового типа занимают национальные исследовательские университеты. В общем виде исследовательский университет можно определить как высшее учебное заведение, одинаково эффективно осуществляющее образовательную, научную и инновационную деятельность на основе принципов интеграции науки и образования [1]. Отличительными особенностями этого типа университета являются:

- проведение широкого спектра фундаментальных и прикладных исследований;

- эффективная образовательная деятельность;
- обеспечение эффективного трансфера знаний в экономику.

С развитием сети исследовательских университетов в значительной степени связаны ожидания правительства по переходу к инновационному типу экономики: предполагается, что их деятельность создаст необходимые предпосылки для быстрого роста рынка на основе обновления технологий и продуктов. При этом исследовательские университеты должны выступить первым звеном инновационной цепочки «образование – исследования – венчурные проекты – массовое освоение инноваций» [2].

Выделенные особенности исследовательского университета позволяют осмыслить его в рамках концепции инновационного университета, разработанной в ННГУ им. Н.И. Лобачевского [3]. Основополагающей функцией университета в обществе, основанном на знании, является функция интегратора знаний. На университет возлагается решение двух глобальных задач: во-первых, это развитие интеллектуального потенциала нации через массовое высшее образование, во-вторых, генерация и трансфер знаний с целью скорейшего внедрения инновационных технологий в самых разных областях деятельности. Инновационный университет определяется как «университет, опирающийся в своем развитии на концепцию треугольника знаний, ключевой задачей которого является развитие инновационной деятельности наряду с образовательной и научно-исследовательской» [4].

Новые функции инновационного университета не могут быть успешно реализованы в рамках традиционного механизма управления классическим университетом. Переход к новому типу университета с очевидностью предполагает разработку и нового подхода к управлению университетом. Такой подход – проектно-ориентированный – был разработан и успешно внедрен в систему управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского [5]. Суть проектно-ориентированного подхода к управлению инновационным университетом заключается в том, что традиционная вертикальная иерархия учебно-научных подразделений университета дополняется горизонтальной подсистемой, в которой в качестве подразделений выступают проектные группы (временные творческие группы). Создание такого дополнительного организационного механизма создает необходимые предпосылки для поддержки и поощрения инициатив сотрудников университета, которые не могут быть реализованы в рамках традиционных структурных подразделений. Работа проектных групп позволяет, с одной стороны, гибко и оперативно реагировать на запросы практики, а с другой – максимально использовать интеллектуальный потенциал, а также лидерские и предпринимательские качества отдельных сотрудников. Безусловным достоинством проектно-ориентированного подхода является его опора на исследовательскую и предпринимательскую активность научно-педагогических работников. Однако само по себе создание необходимых организационных условий для реализации такой активности является необходимым, но не единственным условием изменения традиционного характера научно-педагогической деятельности и развития инновационного университета в целом.

Одним из направлений дальнейшего совершенствования системы управления инновационным университетом является развитие службы управления персоналом. Проведенный нами анализ сложившейся практики кадрового менеджмента свидетельствует о том, что в отечественных вузах реализуются традиционные методы управления научно-педагогическими работниками, сложившиеся в рамках классического университета. В классическом университете кадровая работа является преимущественно функцией линейных руководителей различных уровней (зав. кафедрой, зав. лабораторией, декана), а также работников кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (административной) деятельностью. При такой организации кадровой работы именно линейный руководитель практически опре-

деляет политику работы с кадрами: критерии отбора и оценки сотрудников кафедры; способы привлечения и формы работы с молодыми кадрами; создание эмоционального климата в коллективе и др. Перенос «центра тяжести» кадровой работы на уровень кафедр (лабораторий) имеет свои преимущества: он обеспечивает необходимую гибкость в решении кадровых проблем, что является предпосылкой формирования научных школ. В то же время следует отметить, что традиционные методы работы с научно-педагогическими работниками не в полной мере соответствуют стратегическим задачам, стоящим перед инновационным университетом.

Развитие инновационного университета принципиально зависит от формирования его кадрового потенциала. При этом существенно расширяется диапазон решаемых задач и значение этого направления вузовского менеджмента, что обуславливает необходимость создания службы управления персоналом как специализированной управленческой (штабной) деятельности. Создание службы управления персоналом позволит поднять кадровый менеджмент университета на принципиально новый уровень и системно решать возникающие кадровые проблемы, которые не могут быть решены на уровне отдельных структурных подразделений.

При создании службы управления персоналом инновационного университета целесообразно использовать существующий опыт создания подобных служб в бизнес-организациях. В кадровом менеджменте XX века исторически сложились четыре основные парадигмы [6]:

- *доктрина научной организации труда*: в ней работник понимается как своего рода «винтик» в человеко-машинных системах и проблема оптимизации функционирования подобных систем решается через рационализацию социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения;

- *доктрина человеческих отношений*: в ней реализуются принципы гуманизации трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации;

- *доктрина контракции индивидуальной ответственности*: в ней осуществляется стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности;

- *доктрина командного менеджмента*: опирается на непосредственное участие работников

в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, прояснение общих ценностей и целей, коллективную ответственность за результаты работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов.

Возможность реализации той или иной парадигмы кадрового менеджмента определяется типом доминирующей в корпорации организационной культуры: бюрократической, органической, предпринимательской или партиципативной. Из этого следует принципиальный вывод о том, что доктрина кадрового менеджмента не может «опережать» сложившийся тип организационной культуры. В этой связи возникает необходимость диагностики организационной культуры университета и выбора на этой основе адекватной доктрины кадрового менеджмента.

Методологической основой разработки модели службы управления персоналом инновационного университета может стать концепция управления человеческими ресурсами, являющаяся одним из наиболее активно развивающихся направлений современного менеджмента. Управление человеческими ресурсами представляет собой стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач организации. Основными характеристиками данного подхода являются [7]:

- стратегический характер, позволяющий привести управление человеческими ресурсами в соответствие с общей стратегией развития организации;
- интегрирующая составляющая, соединяющая в себе достижения теории и практики трудовой занятости;
- ориентация на достижение приверженности сотрудников миссии и ценностям организации и уверенность в том, что сотрудники разделяют интересы работодателя, даже если они не будут совпадать с их собственными.

При реализации данного подхода работники организации рассматриваются как актив или человеческий капитал, благодаря которому обеспечивается возможность создания «обучающейся организации»; человеческие ресурсы, в целом, рассматриваются в качестве источника конкурентного преимущества, а разработка и осуществление управления человеческими ресурсами считаются одной из ключевых задач руководства организацией [7].

В качестве основных целей управления человеческими ресурсами выступают:

1. Подбор ресурсов и их развитие.
2. Оценка сотрудников.
3. Создание атмосферы, способствующей командной работе.

Достижение первой цели означает, что необходимо не только правильно оценивать и удовлетворять потребности организации в сотрудниках, но и усиливать и развивать присущие работникам способности (вклад в деятельность организации, потенциал и возможность использовать их труд в дальнейшем). Для этого организация должна предоставлять сотрудникам возможность обучаться и постоянно развиваться. Оценка сотрудников должна повышать мотивацию и приверженность путем введения такой политики и процедур, которые обеспечивают объективную оценку сотрудников в соответствии с достигнутыми результатами и уровнем квалификации. Создание атмосферы предполагает формирование и поддержание продуктивных и гармоничных отношений между руководителями и сотрудниками и климата сотрудничества и взаимного доверия в организации. Перечисленные выше характеристики и цели управления человеческими ресурсами дают все основания считать, что данный подход в наибольшей степени соответствует задачам управления научно-педагогическим персоналом в условиях инновационного университета.

Выделим ряд актуальных, на наш взгляд, направлений деятельности службы управления персоналом в инновационном университете.

Формирование кадрового резерва университета. Важность решения этой проблемы очевидна для всех вузовских управленцев. От быстрого и эффективного ее решения практически зависит будущее того или иного университета. Однако за редким исключением университеты не имеют целевых программ работы с молодыми кадрами. В последние годы данное направление работы успешно реализуется в ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Особенно хочется отметить деятельность института аспирантуры и докторантуры, где разработано научно-методическое обеспечение межрегиональной системы поддержки научной активности молодежи, постоянно внедряются различные инновационные формы организации аспирантских программ [8] и реализуется проект «Малая академия государственного управления» (МАГУ), нацеленный на подготовку лидеров из числа студентов вузов региона, обладающих активной социальной позицией и навыками организационно-массовой работы, способных влиять на

молодежную среду, консолидировать ее социально полезную деятельность, противодействовать деструктивным тенденциям [9]. Интересен также проект формирования кадрового резерва, реализуемый в Томском политехническом университете [10]. Цель проекта – выявление молодых лидеров университета, которые в ближайшей перспективе должны сыграть ведущую роль в педагогической, научной и административных сферах деятельности. По оценке авторов проекта, формирование такого резерва позволяет достигнуть стабильной, осмысленной и прогнозируемой кадровой политики.

Разработка системы мотивации научно-педагогических кадров. Существующая на сегодня система оплаты труда научно-педагогических работников не учитывает качества учебной и научной работы, а побуждает к выполнению дополнительного объема учебной нагрузки. В этой связи особую актуальность приобретает разработка дифференцированной системы оплаты труда, мотивирующей к выполнению учебной и научной работы на высоком профессиональном уровне. Нуждается в разработке и система нематериальной мотивации сотрудников университета, учитывающей их индивидуальные потребности. В настоящее время в социологии и психологии управления разработаны интересные подходы, позволяющие диагностировать характеристики трудовой мотивации сотрудников и корректировать на этой основе внешнюю и внутреннюю мотивацию труда [11].

Развитие научно-педагогических кадров. Традиционно оно связывается с подготовкой кадров и прохождением сотрудниками различных программ переподготовки и повышения квалификации. Однако нередко обучающие программы носят формальный характер и не приводят к качественным изменениям в деятельности научно-педагогических работников. Между тем перед вузами остро стоит проблема формирования нового поколения университетских преподавателей. Традиционный тип преподавателя-исследователя, который сформировался в рамках классического университета, часто оказывается неэффективным в условиях инновационного. Современные условия деятельности университетов диктуют необходимость коренных изменений как в содержании и приоритетах учебной и научно-исследовательской работы научно-педагогических работников, так и в освоении ими новых видов деятельности, связанных с получением внешних заказов и внедрением результатов исследований в практику, проведением экспертно-аналитических и консалтинговых работ, управлением различного рода проектами.

По существу, у университетского преподавателя возникает новая дополнительная функция – функция менеджера инновационных проектов. В этой связи достаточно остро стоит проблема готовности сотрудников университета к выполнению новой функции. Решение этой проблемы представляется нам достаточно сложным, поскольку не сводится только к освоению вузовскими сотрудниками навыков инновационного менеджмента, но и требует преодоления сложившихся стереотипов, согласно которым основные задачи вузовского работника – обучать студентов и заниматься научными исследованиями в соответствии со своими интересами. При этом последующее внедрение результатов прикладных исследований в практику и поиск внешних заказчиков не является функцией вузовского сотрудника.

Управление организационной культурой университета. Влияние организационной культуры на модели трудового поведения сотрудников в настоящее время является общепризнанным. В общем виде культура может быть определена как «система коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем» [12, с. 31]. Культура организации может сознательно создаваться ее ведущими членами или произвольно формироваться с течением времени под влиянием различных внешних и внутренних факторов. Сознательное формирование корпоративной культуры и управление ею предполагает большую и систематичную работу, включающую в себя следующие основные этапы: определение главных целей и задач (миссии) организации, формулирование на этой основе ее базовых ценностей и описание норм и стандартов поведения членов организации, создание или поддержание ее традиций и символики [13].

Особую роль организационная культура играет в ситуациях организационных изменений. Переход от модели классического университета к модели инновационного университета предусматривает формирование и нового типа организационной культуры. Речь идет о необходимости формирования «предпринимательской культуры» современного университета, что должно привести к адекватному отношению сотрудников университета к идее привлечения дополнительных средств для развития своего вуза как залогом его настоящего и будущего.

Следует отметить, что формирование организационной культуры инновационного университета не сводится только к внедрению предпринимательских убеждений и ценностей, но и охватывает самые разнообразные аспекты деятельности университета: формирование студенческой субкультуры, работа с выпускниками, формирование культурных традиций, создание системы коммуникаций и открытого информационного пространства [14].

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о целесообразности создания в инновационном университете специализированной службы управления персоналом. Создание такой службы позволит поднять кадровый менеджмент на принципиально иной уровень и системно решать задачу формирования кадрового потенциала национального исследовательского университета. Опыт создания служб управления персоналом в бизнес-организациях свидетельствует о том, что реализация той или иной доктрины кадрового менеджмента зависит от типа организационной культуры и не должна его «опережать». Методологической основой разработки модели службы управления персоналом может стать концепция управления человеческими ресурсами, представляющая собой стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации и в наибольшей степени соответствующая задачам управления научно-педагогическими кадрами в инновационном университете. Актуальными направлениями деятельности службы управления персоналом инновационного университета являются: формирование кадрового резерва; разработка системы мотивации научно-педагогических работников; развитие научно-педагогических работников; управление организационной культурой университета в целом.

Список литературы

1. Стронгин Р.Г., Максимов Г.А., Грудзинский А.О. Университет как интегратор в обществе, осно-

ванном на знаниях // Высшее образование в России. 2006. № 1. С.15–27.

2. Волков А.Е., Кузьминов Я.И., Реморенко И.М. и др. Модель системы образования России в перспективе 2020 года: поворот к экономике, основанной на знаниях // Высшее образование сегодня. 2008. № 5. С. 4–9.

3. Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Проектно-ориентированное управление инновационным университетом // Высшее образование в России. 2008. № 4. С. 26–31.

4. Грудзинский А.О., Бедный А.Б. Трансфер знаний – функция инновационного университета // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 66–71.

5. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. 370 с.

6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2003. 560 с.

7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. 8-е изд. СПб.: Питер, 2004. 832 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).

8. Бедный Б.И., Миронос А.А. Тенденции развития аспирантуры в инновационном обществе // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 7–86.

9. Кирюшина Н.Ю., Петрова И.Э. Малая академия государственного управления: Нижегородский опыт // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2008. № 2. С. 259–264.

10. Годымчук А.Ю., Козлова Н.В., Волков Ю.В., Долматов О.Ю. Формирование кадрового резерва в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 52–56.

11. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.

12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 336 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).

13. Яблонскене Н.Л. Корпоративная культура современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 7–25.

14. Clark B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation // Issues in Higher Education. Paris, 1998.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AN INNOVATIVE UNIVERSITY

A.O. Grudzinskiy, O.V. Petrova

The rationale for the establishment of Human Resources management function in an innovative university is considered. The methodological foundation for an adequate model of HR function is defined: the type of organizational culture and the concept of “human resources management”. Relevant areas of the HR function are proposed: forming a pool of candidates; developing a motivation scheme for research and teaching staff; professional development of research and teaching staff; management of the university’s organizational culture.

Keywords: innovative university, project-oriented approach, human resources management, motivation of research and teaching staff, organizational culture.