

## Управление персоналом в инновационном университете

**Н. В. Тихомирова,**  
доктор экономических наук, профессор,  
ректор Московского государственного  
университета экономики, статистики  
и информатики (МЭСИ);

**А. И. Жук,**  
доктор педагогических наук, профессор,  
первый заместитель Министра образования  
Республики Беларусь;

**С. Н. Мальченко,**  
кандидат химических наук, профессор,  
директор Минского филиала МЭСИ;

**В. В. Полякова,**  
начальник отдела по работе с персоналом  
Минского филиала МЭСИ;

**Н. С. Мальченко,**  
кандидат химических наук, доцент,  
заместитель директора по управлению знаниями  
Минского филиала МЭСИ

*В современном мире страны, достигшие стабильности информационного общества, обладают наиболее эффективной и мощной экономикой и лидируют по основным социальным показателям развития. В структуре производительных сил информационного общества ведущую роль играет научно-технический потенциал. Создается новая экономика – экономика знаний, в которой главным источником развития являются знания и коммуникации.*

В условиях знаниевой экономики значительные изменения претерпевает и образование, главной задачей которого является подготовка специалистов, в полной мере востребованных обществом. Создание и использование знаний становится главным фактором социально-экономического процесса. В этих условиях образование приобретает роль стратегического ресурса развития государства.

Характер принципиальных изменений, происходящих в системе образования, отражается в понятии «*новая парадигма образования*», суть которой характеризуется следующими факторами:

- *смещение основного акцента усвоения значительных объемов информации на овладение спосо-*

*бами непрерывного приобретения новых знаний и умение учиться самостоятельно;*

- *освоение навыков работы с разнородной информацией, в том числе и противоречивыми данными, формирование креативного, а не репродуктивного типа мышления;*

- *дополнение традиционного принципа «формировать профессиональные знания, умения и навыки» принципом «формировать профессиональную компетентность».*

В условиях быстро изменяющейся макросреды современные университеты вынуждены развиваться на основе ясной и осозанной инновационной стратегии, трансформируя свои системы управления [1]. К числу инновационных систем управления относят: систему управления знаниями; систему управления персоналом; систему менеджмента качества; систему сбалансированных показателей (BSC); систему управления интеллектуальной собственностью; процессное и проектное управление; управление финансами; реинжиниринг бизнес-процессов и оптимизации организационной структуры; систему управления маркетингом и др. Важно отметить, что все системы управления в вузе создаются и функционируют на основе единой информационной среды вуза и являются взаимосвязанными, дополняя друг друга [2]. Например, в МЭСИ их интеграция осуществляется на основе системы управления знаниями (рис. 1).

В интегрированной системе управления инновационным университетом<sup>1</sup> системе управления персоналом отводится особая роль, поскольку она обеспечивает достижение стратегических, оперативных и текущих целей прежде всего за счет мотивации к трудовой деятельности каждого сотрудника, а также постоянного повышения уровня их компетенций.

Реализация этих целей возможна только при наличии ясной стратегии управления персоналом, суть которой состоит в определении путей развития организационных компетенций у всего персонала и каждого сотрудника в отдельности.

Процесс разработки стратегии управления персоналом аналогичен классическому процессу стратеги-

<sup>1</sup> Инновационный университет – научно-образовательный и производственный комплекс, в котором органично соединены как образовательные и научные, так и производственные бизнес-структуры.



Рис. 1. Интеграция систем управления МЭСИ

ческого планирования организации и представляет собой последовательность действий и мероприятий, важнейшими из которых являются:

- сопоставление организационных компетенций, необходимых для реализации общей стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации, и определение несоответствия;

- определение приоритетных областей для ликвидации выявленного несоответствия;

- определение показателей оценки изменений и выработка планов организационно-технических мероприятий.

Сама система управления персоналом является комплексной и включает в себя ряд функциональных подсистем:

- прогнозирование состава и структуры персонала;

- определение потребности в персонале в разрезе квалификационно-должностных групп;

- привлечение, подбор, расстановка персонала;

- профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой);

- улучшение морально-психологического климата;

- оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника;

- обучение персонала;

- мотивация и стимулирование персонала организации.

Особое значение в инновационном университете приобретает стратегия развития персонала. В последнее время модель развития персонала в университетах уже не рассматривается как обучение научно-педагогических кадров, которое включает формальные курсы повышения квалификации раз в

пять лет, участие в конференциях, семинарах, специальных учебных проектах и т. д. Возрастающая роль других категорий сотрудников, принимающих участие в основных и вспомогательных процессах в университете, приводит к необходимости рассматривать развитие персонала в более широком контексте, т. е. рассматривать развитие всех категорий сотрудников (ректорат, руководители среднего и первичного звена) на протяжении всей трудовой деятельности в организации на принципах самообучающейся организации [3].

Система обучения педагогических кадров и персонала вуза в целом базируется на следующих принципах:

- проектно- и процессо-ориентированность (обучение направлено на сопровождение проектов/процессов и оптимизацию их реализации);

- комплексный подход к организации обучения (сочетание различных методов и форм обучения);

- сквозное обучение (в обучении задействованы все категории и уровни сотрудников);

- уровневый подход (индивидуальный, групповой, корпоративный);

- непрерывность обучения;

- модульное обучение.

Система обучения включает следующие процессы:

- планирование повышения квалификации (как внутреннее, так и внешнее) в соответствии с моделью компетенций организации;

- обучение персонала как ключевой фактор мотивационной модели организации;

- связь уровня квалификации с системой вознаграждения (компенсации);

- повышение квалификации в рамках внутривузовской (внутрикорпоративной) системы обучения.

Таблица 1. Основные компетенции преподавателей для работы в интегрированной информационно-образовательной среде

Группа компетенций	Компетенции
1. Информационная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умение использовать открытые информационные ресурсы;</li> <li>• умение вести поиск нужной информации;</li> <li>• умение оценивать релевантность найденной по запросу информации;</li> <li>• умение применять информационные ресурсы для создания и актуализации учебного контента</li> </ul>
2. Информационно-коммуникационная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умение использовать программные продукты для создания контента;</li> <li>• умение работать с технологиями WEB 2.0;</li> <li>• уверенная работа в системах управления обучением, владение всеми технологиями и сервисами</li> </ul>
3. Социальная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• понимание культурных различий участников сети из разных стран;</li> <li>• построение эффективных коммуникационных потоков в рамках международных образовательных программ и проектов;</li> <li>• социальная ответственность владения технологиями обучения для лиц с ограниченными физическими возможностями</li> </ul>
4. Профессиональная/педагогическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знание основ педагогики электронного обучения;</li> <li>• умение разрабатывать стратегии обучения с использованием ИКТ;</li> <li>• разработка сценариев обучения;</li> <li>• организация групповой, проектной работы;</li> <li>• навыки тайм-менеджмента</li> </ul>

На протяжении последних десятилетий в мировом сообществе происходит переориентация в оценке квалификации сотрудника с определения «подготовленность» на «компетенция», т. е. акцентируется внимание на развитии личностной способности специалиста решать определенный круг профессиональных задач.

При обучении профессорско-преподавательского состава имеется своя специфика, обусловленная тем, что компетентность преподавателя синтезирует в себе по меньшей мере три основные группы компетентностей: педагогическую, предметную и IT. Эти обстоятельства определяют структуру образовательных программ, которые необходимо предлагать ППС в процессе их дополнительного обучения. Перечень основных компетенций, необходимых преподавателю для работы в интегрированных информационно-образовательных средах, представлен в таблице 1.

Участвуя в международных проектах, преподаватели могут дополнительно столкнуться с коммуникационными трудностями в работе интернациональной команды.

На основе оценки уровня компетенций ведется разработка специальных программ (индивидуальных или групповых) и методов обучения (тренинги, наставничество, семинары, круглые столы, мастер-классы, самостоятельная работа в ресурсных центрах и др.). Сотрудники с высокими

компетенциями могут выступать в качестве тренеров и наставников.

В современных вузах используются как традиционные, так и электронные технологии. При этом предпочтение отдается последним, так как при их использовании значительно снижаются затраты вуза и возрастает гибкость обучения. Например, в МЭСИ успешно внедрена и используется электронная форма обучения профессорско-преподавательского состава и сотрудников через корпоративный портал, что позволяет организовать процесс обучения в режиме реального времени, охватить большую аудиторию обучаемых и снизить финансовые затраты (командировочные расходы, оплата преподавателей, отпадает необходимость в использовании дополнительных помещений и др.) [1].

Кроме того, в соответствии с системой менеджмента качества используются единые стандарты знаний сотрудников, что особенно важно для университета, имеющего региональную сеть. Пройдя обучение по стандартной программе, сотрудники получают возможность генерировать новые знания и говорить «на одном языке». Немаловажно и то, что формы контроля усвоения знаний могут использоваться и при аттестации сотрудников, что упрощает и облегчает проведение этой процедуры. Использование технологий e-Learning позволяет также организовать процесс обучения преподавателей и сотрудников без отрыва от производства.

Так, в МЭСИ программа внутрикорпоративного обучения преподавателей включает следующие электронные курсы: «Первые шаги преподавателя МЭСИ», «Эффективная работа сотрудника (преподавателя) при использовании Microsoft Office 2010»,

*«Преподаватель в среде e-Learning», «Технологии работы в информационных центрах дисциплин», «Создание электронного курса преподавателем», «Организация учебной работы в МЭСИ», «Информационно-вычислительное обслуживание и обеспечение», «Лицензирование и аттестация деятельности университета и филиалов», «Организация научной работы преподавателей», «Кадровое обеспечение», «Филиальная сеть МЭСИ: развитие и управление», «Английский язык в учебном процессе», «Работа заведующего кафедрой», «Управление знаниями в МЭСИ» и др.*

Следует отметить, что использование технологий WEB 2.0 и e-Learning позволяет создавать онлайн-сообщества педагогов для обсуждения общих и дисциплинарных вопросов, связанных с обучением по конкретным дисциплинам, обмена опытом преподавательской практики, консультационной поддержки друг друга, обмена идеями. Подобные формы общения являются компонентами неформального обучения.

При четко выстроенной системе обучения преподавателей и сотрудников университета приобретение новых компетенций становится частью рабочего процесса, а не дополнением к нему. Поэтому построение долгосрочной системы повышения компетенций требует эффективного управления изменениями.

С целью повышения эффективности внутреннего обучения многие вузы, по опыту крупных компаний, создают собственные корпоративные университеты. Корпоративный университет вуза, являющийся одним из важнейших инструментов формирования вуза как самообучающейся организации, обеспечивает подготовку всех категорий персонала; поддержку системы управления знаниями; обмен опытом и информацией внутри организации; отражение организационной философии и корпоративной культуры, развитие системы корпоративных ценностей.

---

Успех в управлении персоналом в инновационном университете в значительной степени зависит от того, насколько сотрудники объединены общими целями и общим отношением к своему труду. Поэтому важным стратегическим инструментом является корпоративная культура. Благодаря ей происходит упрочнение связей сотрудников с руководством университета, объединение работников всех уровней на основе ценностей, норм и традиций организации, повышение их ответственности за качество деятельности.

---

Основными элементами корпоративной культуры вуза являются: формирование миссии, видения, поддержание командного духа, привлечение сотрудников к принятию управленческих решений, деловой этикет общения и т. д. В ряде университетов основное содержание делового этикета общения реализовано в Кодексе корпоративной этики работников, профессорско-преподавательского состава и обучающихся.

---

Система управления персоналом в инновационном вузе предусматривает использование инструментария и других систем управления вузом: системы сбалансированных показателей (ССП), системы менеджмента качества, проектного менеджмента и др. (см. рис. 1).

---

ССП – инструмент стратегического и оперативного управления, позволяющий связать стратегические цели университета с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также контролировать реализацию стратегии [4]. ССП используется в ряде университетов: Британском открытом университете, Дикинском университете в Австралии, Карлтонском университете в Канаде, университетах Испании, свыше 30 американских университетах, МЭСИ, Евразийском открытом институте, Международном университете бизнеса и новых технологий и др.

Чтобы определить, насколько эффективно работает университет или его подразделения, только финансовых показателей недостаточно, поскольку они отражают эффективность работы в прошлом, не позволяя диагностировать и устранять возникающие проблемы «в режиме реального времени». ССП дает возможность довести до отдельных подразделений и сотрудников их роль в реализации стратегии, которая таким образом становится личным делом каждого. Основу системы составляет стратегическая карта вуза или его филиала (рис. 2), на основе которой определяются ключевые показатели эффективности (КПИ) сотрудников.

Разработка и внедрение системы вознаграждения на основе связи с ССП становятся необходимыми, если руководство заинтересовано в достижении долгосрочных целей. В этой связи важно проводить постоянный мониторинг соответствия действий целям и в случае необходимости принимать корректирующие действия.

Немаловажным инструментом управления персоналом является компетентностный подход, по-

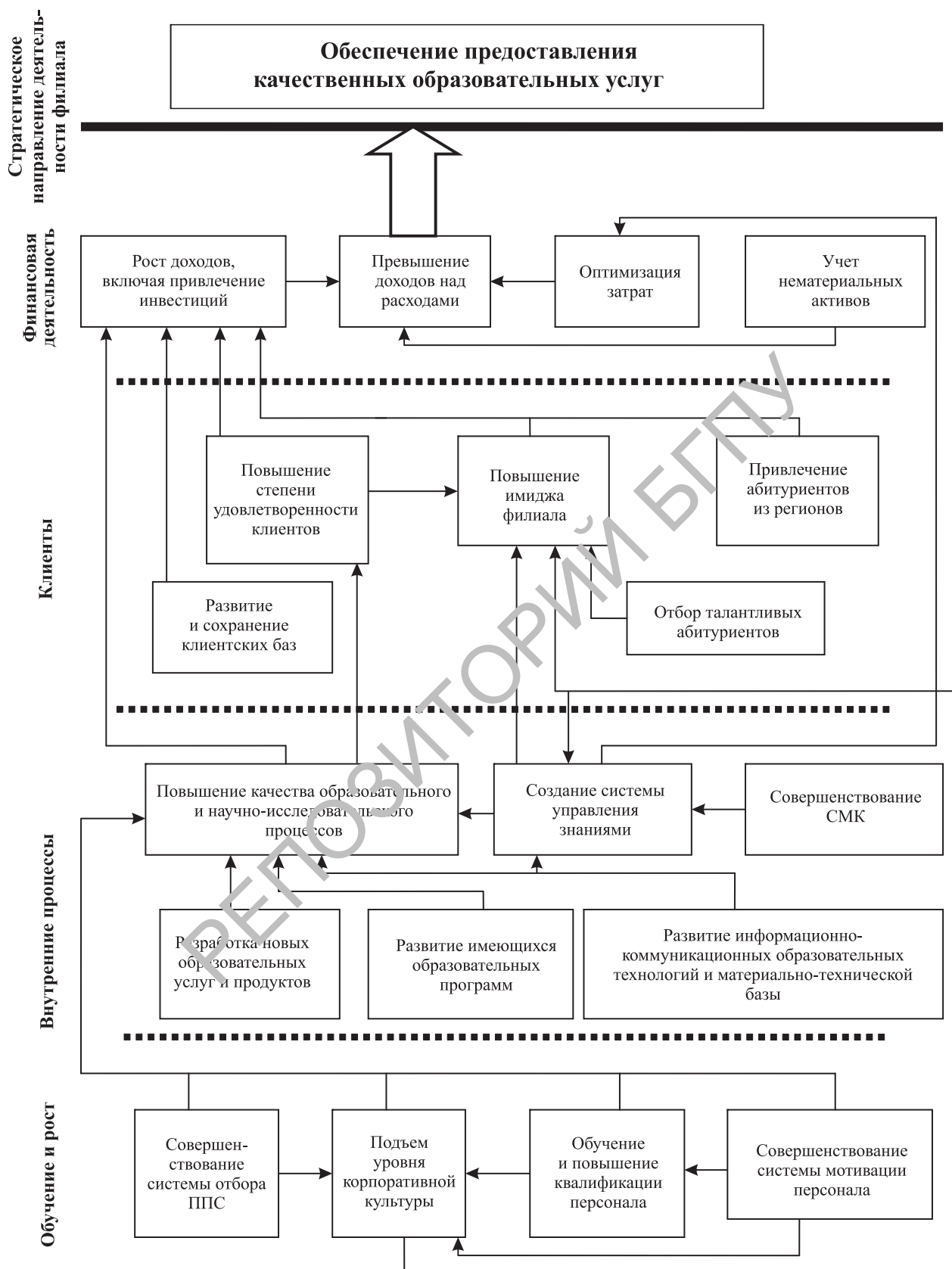


Рис. 2. Стратегическая карта Минского филиала МЭСИ

звolyающий создать модель и карту компетенций каждого сотрудника. Модель компетенций – это полный набор компетенций и индикаторов поведения, позволяющий работнику успешно выполнять свои функции. Карта компетенций сотрудника – это индивидуальная эталонная модель компетенций, необходимых для достижения успеха в конкретной должности. Целесообразность ее создания объясняется тем, что различные должностные позиции предполагают разный уровень развития конкретной компетенции. Поэтому карты компетенций должны периодически актуализироваться.

Формированием модели компетенций сотрудника преследуются следующие цели:

- *Достижение согласованности действий. Вводя модель компетенций, вуз обеспечивает одинаковое понимание каждой компетенции всеми структурными подразделениями и сотрудниками. Модель используется для обоснования политики организации в области работы с персоналом и оказания помощи сотрудникам в развитии необходимых компетенций.*

- *Обеспечение обмена информацией с работниками. Модель выступает критерием определения норм и правил корпоративной культуры и позволяет сформировать в организации необходимую обратную связь.*

- *Определение высоких стандартов качества и эффективности. Стремление к соответствию модели компетенций влияет на эффективность деятельности сотрудника и организации в целом.*

Модель компетенций разрабатывается на основе проектного подхода. На первом этапе выполняется планирование проекта, затем создается проектная команда, которая проектирует модель компетенций на основе сбора и анализа информации. Далее определяются уровни модели компетенций, формируются карты компетенций под каждую должность.

Для достижения необходимого эффекта от внедрения модели компетенций проводятся оценочные мероприятия, которые включают:

- *оценки текущего уровня компетенции сотрудников и их соответствия требуемому уровню;*

- *формирование кадрового резерва и создание индивидуальных планов развития сотрудников;*

- *последующую разработку тренинговых программ, направленных на развитие конкретных компетенций;*

- *корректировки компенсационной политики в отношении сотрудников, успешно прошедших оценочные мероприятия.*

Систематическое проведение оценочных мероприятий приводит к осознанию сотрудниками неизбежности введения новых стандартов и критериев оценки работы. Сотрудники осознают, насколько важно для оценки их работы, профессионального уровня и карьеры следовать новым ценностям и стандартам.

Для оценки уровня компетентности могут быть использованы автоматизированные системы, в основе которых используются такие принципы, как компетентностная модель в основе теста, комбинированный метод оценки, адаптивность [5].

На основе модели компетенций ведется разработка специальных программ (индивидуальных или групповых) и методов обучения (тренинги, наставничество, семинары, мастер-классы, центры развития и самообразования).

Таким образом, в современных условиях необходим переход от традиционных методов управления персоналом в вузе к инновационным, основанным на широком использовании информационно-коммуникационных технологий. Развитие системы управления персоналом неразрывно связано с трансформацией всех систем управления вузом, которое должно осуществляться на основе его четкой и осозанной инновационной стратегии. Только в этом случае вуз становится открытой саморазвивающейся системой, в которой генерирование знаний и технологии их передачи осуществляются на основе выработанных методов управления изменениями.

В эпоху глобализации экономики неуклонно повышается роль университетов в обеспечении устойчивого формирования, эффективного использования и развития научно-инновационного потенциала общества.

### Список литературы

1. МЭСИ – инновационный вуз / В. П. Тихомиров [и др.] // Открытое образование. – 2007. – № 3. – С. 11–27.
2. Тихомирова, Н. В. Управление современным университетом, интегрированным в информационное пространство: концепция, инструменты, методы / Н. В. Тихомирова. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 264 с.
3. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.
4. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортоп; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
5. Комлева, Н. В. Инновационная технологическая среда оценки компетентности в образовании / Н. В. Комлева, С. И. Макаров // Открытое образование. – 2008. – № 5. – С. 29–34.