

Ю.А. Кузьмина, аспирант,
В.М. Славянский, канд. техн. наук., ст. науч. сотр.,¹
г. Киров

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Проанализировано современное состояние управления персоналом в отечественных и зарубежных вузах, выявлены основные проблемы и перспективы развития процесса управления персоналом. Показана важная роль стратегии в кадровой работе вуза. Стратегическое управление персоналом рассмотрено в условиях трансформации университета в обучающуюся организацию. Особое внимание уделено вопросу развития всех категорий персонала вуза.

Ключевые слова: персонал, стратегия управления персоналом, университет, обучающаяся организация, развитие персонала.

Актуальность темы

В условиях реформирования системы образования и в свете принятых решений на федеральном уровне достаточно актуальными являются проблемы кадрового обеспечения системы высшего образования. Так, проект закона «Об образовании в Российской Федерации» предусматривает смещение приоритетов высших учебных заведений в сторону научной деятельности. Одним из возможных решений нового закона является рассмотрение аспирантуры, адъюнктуры и докторантуры не в качестве послевузовского профессионального образования, а в качестве послевузовской подготовки, представляющей собой

интегрированную форму обучения и научно-исследовательскую деятельность в рамках системы подготовки научных кадров. Это влечет за собой изменение кадрового состава вуза и соответственно принципов работы с ним. Названные задачи особенно актуальны в связи с вступлением в силу федерального закона «Об автономных учреждениях» и появившейся возможностью усиления научной деятельности как базы для автономного финансирования вуза. Обозначенные структурные изменения требуют существенного изменения кадровой работы.

В последнее время роль функции управления персоналом в организации существенно изменилась. Еще в середине 80-х гг. прошлого столетия многие зарубежные [13], а позднее и некоторые отечественные исследователи [5] пересмотрели свое отношение к управлению персоналом и увидели данную функцию как ключевую в достижении успеха организацией. В этот же период начинают появляться исследования в сфере стратегии управления персоналом. Западные исследователи отмечали, что

¹Кузьмина Юлия Анатольевна – аспирант, ведущий инженер по подготовке кадров ГОУ ВПО «Вятский государственный университет»; e-mail: gkuzmina@yandex.ru.

Славянский Вячеслав Михайлович – кандидат технических наук, старший научный сотрудник, помощник ректора по стратегическому планированию ГОУ ВПО «Вятский государственный университет»; e-mail: slav@vgu.ru.

стратегическое управление персоналом выполняет важную и полезную роль в управлении организацией.

Под стратегическим управлением персоналом подразумевался процесс «идентификации стратегических целей организации и использование их как базы для практик и процедур в сфере управления человеческими ресурсами» [13, р. 77]. Данной точки зрения отечественные исследователи придерживаются и в настоящее время, несмотря на то, что большинство ученых развитых стран запада придерживаются иного мнения. Wright P.M. и его соавторы отмечают, что в последние десять лет в исследованиях ученых западных стран проявилась линия развития стратегического управления персоналом – происходит растущее сближение областей исследования стратегического менеджмента и стратегического управления человеческими ресурсами [17, р. 703].

Однако проблема стратегического управления персоналом в образовательных учреждениях освещается в научной литературе редко и часто поверхностно [16]. Стоит отметить, что некоторые из последних распорядительных документов Федерального агентства по образованию (Рособразования), регламентирующих деятельность подведомственных вузов, часто направлены на выявление, сохранение и дальнейшее развитие кадрового потенциала высшей школы. Данный факт можно рассматривать как попытку внедрить более прогрессивное управление научно-педагогическими кадрами на ведомственном уровне. Сфера высшего образования остается на настоящий момент самой трудоемкой и наиболее зависимой от качества работы сотрудников. Отсюда следует, что функционирование учреждений образования во многом зависит от эффективности системы управления персоналом.

Современное представление об управлении персоналом признает потенциал кадровых служб как стратегических партнеров в достижении успеха. Ситуация в сфере стратегического управления персоналом в учреждениях высшего образования выглядит удручающе. По результатам исследования систем управления персоналом в сфере высшего образования США, проведенного американскими учеными в начале 90-х гг. прошлого века, «в большинстве колледжей и университетов стратегия управления человеческими ресурсами и планирование не были ни хорошо развиты, ни широко распространены на практике» [16, с. 21]. В настоящее время, как показал проведенный нами анализ кадровых служб вузов, ситуация в большинстве зарубежных вузов существенно изменилась, но российские вузы отстают в этом направлении от западных коллег не менее чем на 10–15 лет.

Кадровые службы вузов

В ходе анализа были рассмотрены интернет-сайты кадровых служб как отечественных, так и западных университетов. Из проанализированных 56 сайтов российских вузов на 23 сайтах не представлено никакой информации об управлении персоналом в университете за исключением контактной информации в некоторых вузах. Лишь немногие интернет-сайты университетов, например, БелГУ [6], НовГУ [8] и ВятГУ [2] предоставляют необходимую информацию для работников университетов по вопросам нормативной документации в части особенностей регулирования труда работников сферы образования, локальных нормативных актов, бланков внутренних документов и т.п. В то же время функционирование служб управления человеческими ресурсами европейских и американских университетов удовлетворяет требованиям передовых

научных разработок в сфере управления персоналом. Так, Оксфордский, Гарвардский, Кембриджский университеты, Масачусетский технологический институт и др. в своей практической работе с персоналом часто используют совершенно новые методы, принципы, технологии работы, которые позднее используются в теоретических разработках исследователями. Данное положение должно быть естественным для всех университетов и большинства прочих вузов, т.к. обусловлено имеющимся статусом научных и образовательных центров.

Рассмотрим практику управления персоналом в университетах США и Великобритании. Западные университеты, в отличие от отечественных вузов, при описании своих функций управления человеческими ресурсами даже не упоминают о функциях учета персонала и формирования необходимой отчетности. Внимание фокусируется на формировании миссии, видения, стратегии управления человеческими ресурсами; развитии и обучении персонала; стимулировании посредством компенсаций, льгот, дополнительного пенсионного, расширенного медицинского страхования (медицинского обслуживания в некоторых университетах) и дополнительных социальных услуг (например, забота о семье работника).

Приведем несколько примеров из практики управления человеческими ресурсами лучших американских и британских университетов (согласно рейтингу QS-THES, или рейтингу 500 лучших вузов мира). Управление человеческими ресурсами Гарвардского университета обеспечивает разработку миссии и видения в области управления человеческими ресурсами, пособия, льготы, компенсации, обучение и развитие, социальное обеспечение работников [11].

Оксфордский университет разрабатывает стратегию управления челове-

ческими ресурсами, а также работает по следующим функциональным областям – вакансии, заработная плата, пенсионное обеспечение, безопасность, забота о здоровье, информационное и вычислительное обеспечение, обеспечение равенства и разнообразия группы (т.е. обеспечение прав человека), гигиена труда, обучение [14].

Среди множества обязанностей отдела управления человеческими ресурсами Кембриджского университета нам бы хотелось отметить следующие: создание стратегии управления персоналом, поощрение разнообразия и равенства возможностей в сфере занятости, развитие соответствующей кадровой политики, процедур и кодексов практики, оказание поддержки и консультации специалистами департамента, поддержание хороших отношений между работниками, оказание комплексной профессиональной подготовки (Центр для личного и профессионального развития), предоставление конфиденциальной социальной поддержки, администрирование схем пенсионного обеспечения и заработной платы, укрепление здоровья на рабочем месте через службы гигиены труда [10].

Анализ кадровых служб отечественных вузов показал, что в большинстве случаев отделы кадров были переименованы в подразделения управления персоналом, управления кадров и кадровой политики и т.п. Тем не менее переименование оказалось в большинстве случаев преждевременным следованием новым тенденциям развития науки и практики управления без существенного изменения функций подразделений. В настоящее время большинство кадровых служб российских вузов в отличие от зарубежных, прежде всего западных вузов, выполняют традиционные функции отделов кадров, которые существовали еще в советское время и практически не изменились. Например, отдел кадров

ВятГУ выполняет следующие основные функции: учет персонала, ведение необходимой отчетности, оформление наградных документов, пенсий, полисов медицинского страхования и т.п., а также нетрадиционные для кадровых служб вузов функции (организация повышения квалификации работников, оформление зарплатных карт). Даже в лучших отечественных университетах подразделения управления персоналом ограничиваются минимальным набором функций, преимущественно обязательных, выполнение которых контролируется контрольными и надзорными инстанциями [7, 9].

Структура кадровых служб большинства российских университетов (в отличие от организаций промышленности и сферы услуг) исторически сложилась таким образом, что функция развития персонала – одна из важнейших – возложена на другие подразделения, например, факультеты переподготовки и повышения квалификации, отделы аспирантуры и докторантуры. Распределение функций управления персоналом между разными подразделениями, порой не связанными между собой, приводит к несогласованности политики и действий управленцев и в конечном итоге, к отсутствию единой стратегии управления персоналом и кадровой политики университета. В некоторых университетах к кадровой службе относятся отдел по военному учету [8], отдел по работе со студентами [6]. В одном из университетов (ВГУЭС) структура управления персоналом приближена к идеальной и включает в себя отделы развития персонала, кадрового делопроизводства, изучения кадровых проблем и музей истории [1, с. 159].

По примеру большинства лучших западных университетов кадровые службы вуза должны включать в себя, помимо традиционных отделов кадров, охраны труда, отделов по военному

учету персонала, и существующие в настоящий момент независимо друг от друга отделы, занятые подготовкой и развитием персонала для университета (отделы аспирантуры и докторантуры, повышения квалификации, факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров).

Организационная структура управления персоналом

Организационная структура западных университетов в сравнении с отечественными управлениями кадров вузов является гораздо более сложной и гибкой. Возьмем в качестве примера структуру управления человеческими ресурсами Оксфордского университета [14]. Вице-канцлер и его заместители возглавляют службу и занимаются проблемами стратегии, политики, общего управления и т.п. Каждое направление управления персоналом обеспечено специальным отделом, например, отдел администрирования персонала, отдел по работе с руководством, отдел медицинского, социального обеспечения – всего двенадцать структурных подразделений.

Предлагаемая нами для отечественного университета структура службы управления персоналом, учитывающая мировой опыт и наметившиеся тенденции развития управления персоналом университета, представлена на рис. 1.

Вновь созданная структура будет играть стратегическую роль благодаря системному подходу и обеспечивать развитие университета через развитие каждого работника. Представленная на рис. 1 структура разработана нами с учетом передового опыта западных университетов, прежде всего университетов Оксфорда и Гарварда, и существующей типовой организационной структуры отечественного университета.

Прежде всего следует отметить, что для эффективного функционирования

службы управления персоналом необходимо, чтобы ее работу курировал специально уполномоченный проректор, например, проректор по персоналу и социальным вопросам, сфера деятельности которого будет охватывать все направления работы с персоналом, включая социальные вопросы.

В российских университетах службы управления персоналом, как правило, выполняют исключительно функции отделов учета персонала. Следовательно, отделы учета персонала уже присутствуют во всех университетских службах управления персоналом как в зарубежных, так и в отечественных. Отделы учета персонала в своей повседневной работе должны неукоснительно соблюдать действующее законодательство, что, к сожалению, в данный момент наблюдается не повсеместно. Во всем остальном, за исключением, пожалуй, внедрения информационных технологий, отделы кадров университетов соответствуют требованиям сегодняшнего дня (в части учета персонала).

Из проекта закона «Об образовании в Российской Федерации» видно, что

в перспективе неизбежно сближение сфер послевузовского образования и повышения квалификации как форм подготовки и непрерывного образования кадров высшей школы. Для эффективного управления данными сферами мы предлагаем объединить их в одном подразделении – управлении персоналом. Отделы аспирантуры и докторантуры созданы практически во всех вузах, однако их работа не скоординирована с работой служб управления персоналом в части планирования воспроизводства научно-педагогических работников подразделений университета. Несмотря на то, что предлагаемая в целом структура может быть использована для всех вузов, включение в состав службы аспирантуры и докторантуры может быть рекомендовано, по нашему мнению, для вузов, имеющих низкий уровень острепенности кадров.

На предложенной нами схеме в управление персоналом включен отдел аспирантуры и докторантуры для устранения данных недостатков в управлении персоналом. Предполагается, что отдел обучения и развития персонала будет за-



Рис. 1. Организационная структура управления персоналом в вузе

ниматься развитием персонала в соответствии с заявленной стратегией управления персоналом. Часть функций данного отдела в настоящее время в большинстве вузов выполняют факультеты повышения квалификации, организуя повышение квалификации преимущественно своих преподавателей. Повышение квалификации проводится чаще всего один раз в пять лет и нередко является формальной процедурой, не приводящей к реальному развитию работника. В предлагаемой схеме отдел обучения и развития занимает одно из главенствующих положений в кадровой службе и управляет процессом развития всех основных категорий работников (управленческого состава, в т.ч. высшего уровня управления, преподавателей и специалистов).

Проект закона «Об образовании в Российской Федерации» предусматривает развитие социальной поддержки преподавателей вузов до европейского уровня. В настоящее время становится очевидным, что без заботы о социальном и медицинском обеспечении всех работников невозможно привлечь и удержать наиболее талантливых руководителей и специалистов. В связи с этим в предлагаемую организационную структуру включено управление по социальным вопросам. Тем не менее эффективное функционирование социального и медицинского страхования обеспечивается дифференцированным подходом к разным категориям персонала. Например, профессорско-преподавательский состав и административно-управленческий персонал будут иметь привилегии в получении расширенного пакета медицинских услуг и социальной помощи вуза.

Отдел стратегии управления персоналом и кадровой политики призван обеспечить разработку и реализацию стратегии управления персоналом университета. В настоящее время стратегией в университетах чаще всего называ-

ются перспективные планы, программы развития вуза, что создает определенную путаницу понятий. Теоретические разработки отечественных ученых несколько отличаются от существующей на сегодняшний день ситуации в практике управления персоналом университетов. Так, например, в теории стратегия вуза в сфере управления персоналом видится «набором целей и правил работы с кадровым составом, конкретизированном с учетом кадровой политики» [1, с. 149]. По нашему мнению, данное определение совершенно справедливо за исключением подчеркнуто доминирующего положения кадровой политики по отношению к стратегии управления персоналом. Таким образом, стратегия управления персоналом университета – это набор целей и правил работы с кадровым составом университета.

Стратегическое управление персоналом в вузах

Исходя из этого можно сказать, что стратегическое управление в вузах требует серьезных изменений как по характеру принимаемых решений, так и по форме их изложения. О стратегии управления персоналом практически ни один из проанализированных нами вузов даже не упоминает. В редких случаях можно найти кадровую политику университета, которая, по-видимому, и играет роль стратегии управления персоналом. Исследователи в сфере кадрового менеджмента вуза Богдан Н.Н. и Могилёвкин Е.А. под кадровой политикой в системе высшего профессионального образования понимают «совокупность принципов и способов действий по организации человеческих ресурсов высшей школы на основе формирования, поддержания и развития образовательных ценностей и идеалов, норм, правил и процедур, способных обеспечить целостность и устойчивость системы образования» [1, с. 59].

В практической деятельности в вузах кадровую политику видят несколько иначе, например, в Новгородском государственном университете имени Ярослава Мудрого первоочередной задачей кадровой политики ставят «снижение среднего возраста научно-педагогических работников университета при сохранении достигнутого процентного соотношения научно-педагогических работников со степенями и званиями и его увеличения, создание условий (развитие научной и инновационной инфраструктуры университета) и предоставление режима наибольшего благоприятствования... в вопросах подготовки и проведения диссертационных исследований, защит диссертаций» [8]. Кадровая политика, представляющая собой программы, политики и процедуры в работе с персоналом, по нашему мнению, должна занимать подчиненное положение по отношению к стратегии управления персоналом в организации независимо от сферы деятельности организации.

В ВятГУ уже давно ведется работа по внедрению стратегического планирования деятельности университета. В настоящее время подходит к завершению реализация очередной пятилетней программы развития университета. В данной программе заявлена миссия, принципы и приоритеты развития, а также целевые программы по приоритетным направлениям развития университета [2]. Одним из приоритетов развития является следующий: «инвестиции в кадровое развитие, обеспечение конкурентоспособного уровня оплаты труда, создание благоприятных социальных условий для работников университета и обучающихся». Таким образом, в настоящее время в ВятГУ внедрено стратегическое управление университетом, в котором стратегическое управление персоналом занимает

подчиненное положение. В ВятГУ нет документа с названием «Кадровая политика», однако большинство правил и принципов работы со всеми категориями персонала университета изложено в таких локальных нормативных актах, как положения о приеме на работу, о повышении квалификации, о выборах ректора, декана, заведующего кафедрой и т.п.

В отличие от практики российских вузов теоретические разработки отечественных исследователей [5] говорят о необходимости не только разработки и внедрения стратегии управления персоналом в вузе, но и о доминантном положении стратегии управления персоналом в университете. Причиной доминирования стратегии управления персоналом является специфический характер деятельности вуза. Рассмотрим данный подход в контексте других подходов к стратегии управления персоналом. Все многообразие школ стратегического управления персоналом можно с достаточной степенью условности разделить на три группы². Сорокина М.В. выделяет три типа концепций, «отражающих роль системы стратегического управления персоналом в конструировании общекорпоративной системы стратегического менеджмента: концепции, исходящие из подчинения системы стратегического управления персоналом общекорпоративной системе стратегического менеджмента; концепции, исходящие из доминирования системы стратегического управления персоналом над общекорпоративной системой стратегического менеджмента; концепции, исходящие из паритета обеих систем» [5, с. 104]. Мы разделяем

² Более подробно данный вопрос освещен в работе: Воробьев А., Жданов С., Кузьмина Ю. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. 2008. № 15. С. 48–53.

мнение авторов, принадлежащих ко второй группе представленных выше подходов к стратегии управления персоналом, опираясь при этом на теорию обучающейся организации.

Университет как обучающаяся организация

Университет как организация, основной услугой которой являются предлагаемые знания, научные исследования и разработки, безусловно, и сама должна стать обучающейся. Изменение действующей стратегии университета на стратегию, соответствующую концепции университета современного типа, требует постоянного развития организации, развития ее персонала, в первую очередь, – основного – научно-педагогических работников и руководящего состава. По-

нятие обучающейся организации было сформулировано Сенге П.М. [15] как организации, обеспечивающей обучение в различных формах, поощрение экспериментов и прекращение данного обучения после необходимого развития. На наш взгляд, развитие коммуникаций, поощрение творчества, активность, критическое мышление, роль менеджера являются основными признаками обучающейся организации. Перечисленные признаки более подробно представлены в табл. 1.

Без развития существующих в организации коммуникаций невозможно представить функционирование обучающейся организации. Четко структурированные формальные и прекрасно развитые неформальные коммуникации являются одним из условий развития

Таблица 1

Основные признаки обучающейся организации

Признак	Характеристики признака
Развитие коммуникаций	- формальных и неформальных; - внутри и за пределами организации; - создание заинтересованных групп (сообществ).
Поощрение творчества	- идеи; - роль воображения; - обсуждения; - эксперименты; - выделяемые ресурсы на поощрение.
Активность	- собственная инициатива; - экспериментирование; - ответственность.
Критическое мышление	- выделено время; - обучение мышлению; - доступность информации.
Роль менеджера	- поставщик услуг своему персоналу по обучению и развитию; - умение выслушать, задать вопросы, поддержать, бросить вызов, предложить ресурсы, обдумать сделанное, дать своевременный совет

организации. Однако налаженные обратные связи мешают развитию обучающейся организации. Работники, отвечая на вопросы анкет и интервью, демонстрируют критическое отношение к руководству и коллегам, не замечая при этом собственных недостатков в работе.

Данный принцип работы мешает развиваться каждому отдельному работнику посредством самообучения, что, безусловно, приводит к торможению развития всего вуза. Каждый сотрудник университета, преимущественно из числа профессорско-преподавательского, учебно-вспомогательного состава, административно-управленческого персонала, должен нести ответственность не только за конкретные результаты труда в соответствии с установленными нормами и правилами, но и за постоянное улучшение собственной работы. Данное требование также пересекается с двумя следующими признаками обучающейся организации – поощрением творчества и активностью.

Активность персонала вуза можно повысить путем создания кадрового резерва для замещения ведущих должностей в педагогической, научной и административной сферах деятельности вуза. Кроме того, включение работника в резерв повышает его лояльность и мотивацию работать именно в своем вузе. Не отрицая важной роли каждой группы персонала в университете, необходимо отметить, что роль руководителя любого уровня управления, являясь важнейшей для вуза, в последнее время претерпела сильные изменения основных характеристик управленца. В условиях быстро меняющейся высокотурбулентной среды руководитель должен в меньшей степени применять административные методы и действовать как создатель стратегии, а больше выполнять функции по координации действий, обучению и постановке целей.

Для того чтобы указанные выше признаки обучающейся организации стали свойственны университету, должна быть проведена работа по превращению организации в обучающуюся организацию. Здесь к нам на помощь приходит концепция обучающейся организации, реализация которой для университета современного типа схематично представлена на рис. 2.

Данная схема основана на цикле, предложенном М. Хильбом в его книге «Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты» [3]. Четыре выделенных функциональных области необходимо не только ориентировать на развитие университета, но и интегрировать друг с другом. Развитие кадрового потенциала начинается с набора персонала по причине того, что персонал без потенциала развивать бессмысленно. Рассмотрим каждый блок предложенной схемы применительно к университету как обучающейся организации.

Набор основного персонала университета происходит путем избрания по конкурсу, но при избрании на новый срок уже работающего научно-педагогического работника процедура является формальной, более соответствующей понятию аттестации, нежели приему. Набор управленческого персонала наиболее эффективен в форме формирования команды руководителей, обеспечивающей развитие университета в соответствии с выбранной стратегией. Требования, предъявляемые при наборе основного и управленческого персонала, должны соответствовать специфическим требованиям, определяющим стратегическое мышление сотрудника, обозначенным в таблице. По мнению М. Хильба «аттестация персонала должна осуществляться по тем же критериям, специфическим для должностей и ролей, как и целенаправленное привлечение работников» [3, с. 68].

При проведении аттестации важно отойти от традиционных методов и индикаторов оценки, а перейти к понятию компетенции работников. Как известно, наиболее эффективной, с точки зрения развития организации, является система оплаты труда, предусматривающая спра-

ведливое вознаграждение по индивидуальным результатам труда, результату деятельности всего университета и соответствующая принципам социальной справедливости. В недавнем прошлом произошла реформа системы оплаты труда вузов. В нормативных документах

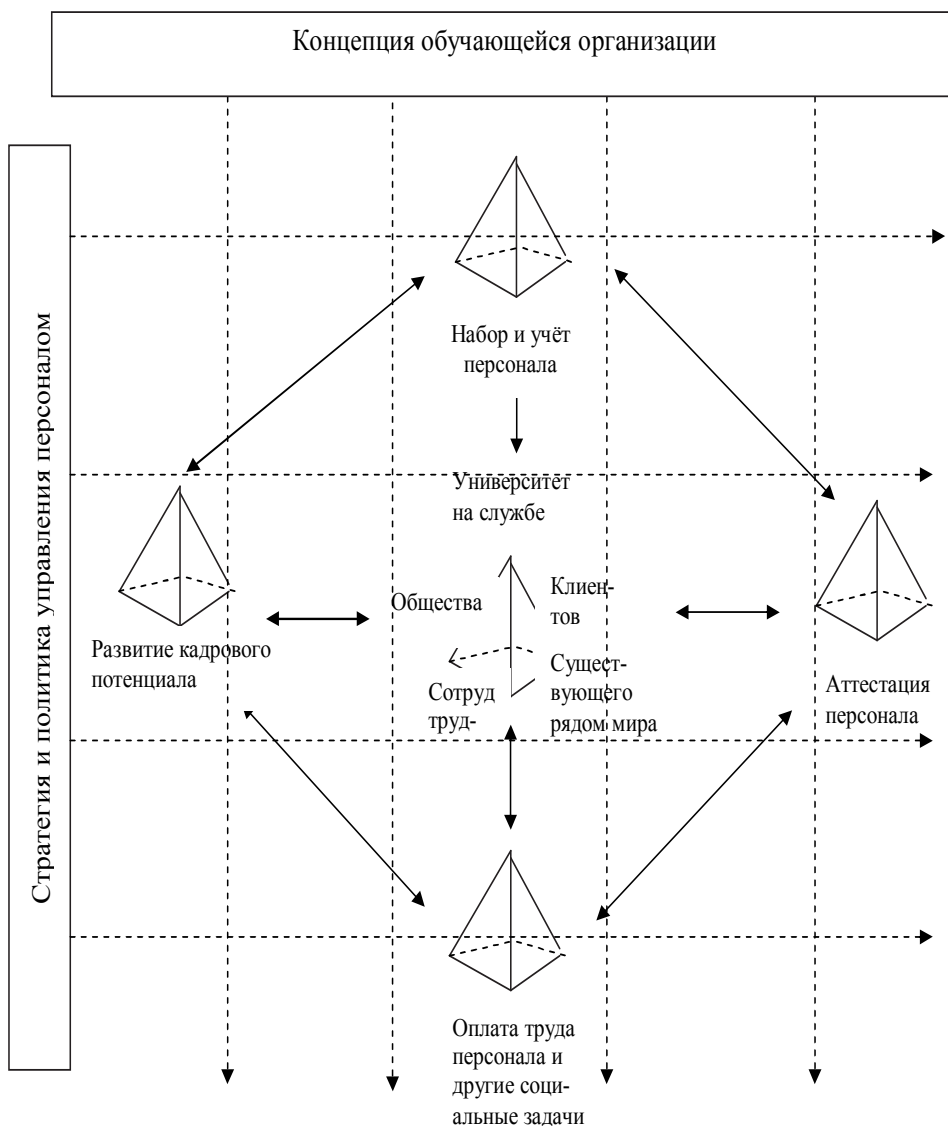


Рис. 2. Концепция цикла кадрового менеджмента, ориентированного на видение развития университета

выделены следующие критерии оценки для определения соответствующей оплаты труда: сложность труда, интенсивность труда, результативность труда, квалификация, уставные цели. Тем не менее анализ положений об оплате труда работников вузов показал, что при определении размеров оплаты труда учитывается только квалификация работника. Именно данные показатели необходимо учитывать в практике управления персоналом в университете.

Сотрудники занимают центральное место в системе менеджмента знаний, потому что знания невозможно рассматривать независимо от людей и от ситуации, в которой они их применяют. Именно сотрудники вуза (профессорско-преподавательский, административно-управленческий персонал, учебно-вспомогательный состав), по нашему мнению, являются носителями знаний, необходимых для нормального функционирования и развития университета, и их развитие становится доминирующим фактором, способствующим становлению обучающейся организации.

Д. Джой-Меттьюз и ее соавторы в книге «Развитие человеческих ресурсов» развитие персонала воспринимают как термин, который они используют для описания «интегрированного и целостного, сознательного и активного подхода к совершенствованию связанных с рабочей деятельностью знаний и поведения с использованием широкого спектра обучающих методов и стратегий» [4, с. 21]. Можно выделить следующие компоненты развития персонала: развитие с целью соответствия имеющейся у работника квалификации – в настоящее время нормативной, развитие для соответствия будущим условиям и индивидуальное развитие каждого работника.

В сфере российского высшего профессионального образования первые два компонента включают в себя плановое

организованное повышение квалификации научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала. Индивидуальное развитие персонала, несмотря на отсутствие внимания к нему со стороны руководства, имеет ключевое значение для развития университета, т.е. его образовательной и научной деятельности, и создается в процессе ежедневной трудовой деятельности основного персонала (преподавателей и научных работников). Для основного университетского персонала индивидуальное развитие представляет собой постоянное увеличение объема знаний и использование их на практике в своем исследовании и в образовательном процессе, а также в сфере современного состояния и стратегических потребностей экономики и общества, инновационной деятельности, использование современных педагогических технологий (в т.ч. информационных) и т.п.

Административно-управленческий персонал университета нуждается в обучении в соответствии с индивидуальными потребностями каждого руководителя, при этом план развития предусматривает развитие сотрудника в соответствии с направлением развития университета и управленческой команды. Авторы придерживаются мнения К. Ауцрп и А. Ретумал [12], которые проанализировали шесть факторов (организационная культура, навыки управления, отношения между работниками, обязательства топ-менеджеров, организация работы и развитие человеческих ресурсов), влияющих на становление и успешное развитие обучающейся организации, и пришли к выводу, что именно развитие персонала является ключевым фактором успеха.

Средством, способствующим индивидуальному развитию, является создание баз данных для накопления, попол-

нения и развития знаний о необходимых компетенциях для принятия решений в повседневной деятельности. Примеры названных баз данных можно увидеть в нескольких западных компаниях, которые из-за своей территориальной разрозненности были вынуждены создать электронные базы данных для помощи в работе сотрудников организации. В условиях университета базы данных могут содержать примеры успешных документов (заявки на участие в различных конкурсах, учебные программы и т.п.), принятия решений и т.п.

Кроме того, необходимым элементом базы данных будет являться комплекс интервью с высшими (ректор, проректора), средними менеджерами (декан, заведующие кафедрами, научными лабораториями, начальники отделов) и ключевыми сотрудниками компании (старшие научные сотрудники, руководители группы по выполнению НИОКР), в том числе и с бывшими. Задача создания актуальных и действующих баз данных в условиях обучающейся организации будет координироваться отделом обучения и развития персонала.

Безусловно, налаженные коммуникации между административными отделами университета, а также между кафедрами, факультетами и их связи с административными отделами – являются одной из проблем, которая должна быть решена для превращения университета в обучающуюся организацию. Кадровая служба университета, обладая новой организационной структурой и функциями, будет иметь возможность за-

ниматься решением поставленных выше задач создания баз данных и налаживания коммуникаций. Вновь созданные отделы стратегии управления персоналом и кадровой политики и обучения и развития персонала будут планировать и координировать процесс функционирования связей между подразделениями университетами.

Кроме того, отдел обучения и развития персонала может выступать и в качестве организатора обучающих семинаров по эффективному управлению описанными выше базами данных и коммуникативным навыкам, проводить круглые столы по предупреждению коммуникативных проблем. Коммуникативные навыки для профессорско-преподавательского состава – это не только искусство публичного выступления, но и навыки взаимодействия со студентами, коллегами из числа преподавателей и учебно-вспомогательного и административного персонала; для административного персонала – эффективное сотрудничество со всеми категориями персонала, в том числе с руководителями, а также с представителями внешних организаций.

Результатом внедрения предложенной модели управления персоналом университета будет являться достижение целей развития вуза в области науки и образования. Содержание проанализированной выше стратегии предусматривает доминирование стратегии управления персоналом по отношению к стратегии управления университетом.

Список использованных источников

1. Богдан Н.Н., Могилёвкин Е.А. Кадровый менеджмент в вузе: монография. Владивосток: ВГУ-ЭС, 2003. 244 с.
2. Вятский государственный университет. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vgu.ru/> (дата обращения 19.10.2009).
3. Мартин Хильб. Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты: пер. 11-го нем.изд. М.: Дело и Сервис, 2006. 256 с.
4. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов / пер. с англ. М.: Эксмо, 2006. 432 с.
5. Сорокина М.В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле: монография. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. 203 с.
6. Управление кадров Белгородского государственного университета. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bsu.edu.ru/bsu/structure/detail.php?ID=10239> (дата обращения 08.04.2009).
7. Управление кадров и кадровой политики Московского государственного университета. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.msu.ru/info/struct/departments/ukp.html> (дата обращения 08.04.2009).
8. Управление кадров Новгородского государственного университета. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.novsu.ru/dept/6946136/> (дата обращения 11.04.2009).
9. Управление кадров Санкт-Петербургского университета. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.spbu.ru/structure/uprav/ypkad/> (дата обращения 15.04.2009)
10. About the Human Resources Division of the Cambridge University. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/hr/about.html> (дата обращения 09.04.2009)
11. Employment & Human Resources Department of The Harvard Graduate School of Education (HGSE). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gse.harvard.edu/about/employment/index.html> (Дата обращения 10.04.2009)
12. Kartinah Ayupp, Anandan Perumal. Learning Organization: Exploring Employee Perception. The Icfai University Journal of Organizational Behavior. 2008. Vol. VII. No. 3. P. 22–33.
13. Lloyd Baird, Ilan Meshoulam. Strategic Human Resources Management: Implications for Training Human Resources Professionals // Training and Development Journal. 1984. January. P. 76–78.
14. Personnel Services department of the Oxford University. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.admin.ox.ac.uk/ps/> (дата обращения 09.04.2009)
15. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Currency Doubleday. New York, 1990. 424 p.
16. Smith C., Ferris G. Human Resources Strategy and Planning in Higher Education. Human Resources Planning. 1990. Vol. 12/13. Issue 1. No.4. P. 13–25.
17. Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A. Human resources and restructured based view of the firm. Journal of Management. 2001. 27 (6). P. 701– 21.