

Управление персоналом в высшем учебном заведении (опыт внедрения в университете)

© 2009 Н.В. Тихомирова
ректор

Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики (МЭСИ)

© 2009 Н.Н. Шеленкова
проректор по управлению персоналом
Евразийский открытый институт (ЕАОИ)

В статье обосновывается, что цель любой современной организации, в том числе и высшего учебного заведения, - повышение эффективности деятельности. Правильно выбранные инструменты, грамотно выстроенная система управления персоналом помогут решению этой задачи.

Ключевые слова: управление персоналом, рынок образовательных услуг, модель управления вузом, инновативность, принципы обучения персонала.

В последние годы высшее образование в России интенсивно развивается. Этот процесс сопровождается усложнением условий существования учреждений высшего профессионального образования (УВПО), нарастанием конкуренции на рынке образовательных услуг, усилением норм государственного управления в этой сфере, расширением сотрудничества с зарубежными образовательными структурами.

Однако, как ни парадоксально, перечисленные факторы не только не тормозят, они активно способствуют проникновению в отрасль современных эффективных подходов к совершенствованию УВПО, выстраиванию и внедрению инновационных локальных систем и моделей управления вузом.

Очевидно, что подобные процессы трансформации требуют от традиционного классического вуза высокой степени готовности к таким преобразованиям, предполагают серьезные изменения в стратегии, в планировании основных ресурсов УВПО, в структуре его организационных компетенций. Такую готовность можно определить как большую гибкость, оперативность реагирования на запросы внешней среды, обучаемость организации в целом и каждого ее сотрудника в отдельности.

С целью повышения своей эффективности УВПО активно осваивают современные образовательные и управленческие технологии. Примером успешной разработки и последующего внедрения таковых может служить Московский университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ).

Руководство МЭСИ при разработке стратегического инновационного курса развития вуза

избрало широко распространенный сейчас в бизнес-структурах подход к проблемам управления персоналом, как к одному из основных видов организационного ресурса.

Люди играют особую роль в развитии организации:

- они - создатели организации, определяющие ее цели и методы их достижения;
- они - важнейший ресурс, используемый организацией для реализации собственных целей; в этом качестве - персонала организации - они нуждаются в управлении.

“По мере того, как потребители все в большей степени основывают свой выбор на том, насколько хорошо работают люди, а не изготавливаемые ими изделия, управление человеческими ресурсами становится главным средством достижения преимуществ в конкурентной борьбе”.

С целью эффективного планирования и управления человеческими ресурсами организации разрабатывают особые стратегии. Стратегия управления персоналом создается на основе стратегии развития, является ее частью, позволяет добиться реализации организационных целей.

Управление человеческими ресурсами как единая система включает в себя пять неразрывно связанных подсистем:

- подбор и сохранение требуемого организации персонала;
- профессиональное обучение и развитие персонала;
- оценка деятельности каждого работника с точки зрения реализации целей организации, дающая возможность скорректировать его поведение;
- вознаграждение персонала за его усилия;

• процесс информационного обмена между сотрудниками и организацией, или внутриорганизационная коммуникация, непосредственно влияющий на их производственное поведение.

Подобный подход к управлению персоналом в вузе - достаточно редкое явление, существенно отличающееся от традиционного. Не секрет, что функции кадровой службы в классических вузах сведены главным образом к делопроизводству, организации традиционного повышения квалификации преподавательского состава и формальному проведению процедуры конкурсного избрания ППС. Однако можно назвать и УВПО, которые имеют большой опыт в плане развития управления персоналом. Большой интерес представляют разработки Международного университета бизнеса и новых технологий (г. Ярославль), Евразийского открытого института.

Спектр функций управления персоналом в МЭСИ значительно шире и представляет собой:

• разработку кадровой стратегии и перспективной организационной структуры вуза на основе утвержденной стратегии развития организации в целом;

- прогноз численности персонала;
- подбор, отбор и расстановку кадров;
- организацию и оценку рабочих мест;
- организацию разработки пакета положений о подразделениях (ПСП), должностных инструкций (ДИ) и технологий бизнес-процессов;
- ведение кадрового учета и подготовку разного рода кадровой статистики;
- подготовку и организацию регулярной оценки и аттестации персонала;
- формирование кадрового резерва и организацию работы с ним;
- разработку и совершенствование системы материального и морального стимулирования персонала;
- организацию развития персонала;
- организацию социального обеспечения и медицинского обслуживания;
- проведение социально-психологической диагностики, предупреждение конфликтов;
- развитие корпоративной культуры университета, организацию корпоративных мероприятий и праздников;
- контроль производственного поведения, управление трудовыми отношениями;
- разработку нормативных документов и методических рекомендаций по вопросам управления персоналом;
- методическую и консультационную помощь руководителям всех уровней в вопросах управления персоналом.

Глобальная задача, которую сегодня ставит руководство университета перед управлением персоналом МЭСИ, - перевести на качественно новый уровень кадровый состав университета, который профессионально полностью обеспечит структурные изменения, обусловленные трансформацией вуза из классической формы в форму инновационную.

Такие преобразования, как повсеместное внедрение в образовательный процесс информационных технологий, обязательное использование on-line-обучения наряду с традиционными формами, бурное развитие филиальной сети и системы распределенного управления региональными структурами вуза нуждаются в значительном пересмотре набора квалификационных требований, предъявляемых к персоналу университета, в существенных изменениях в модели профессиональных компетенций его сотрудников. Эти изменения затрагивают все категории персонала вуза и, прежде всего, профессорско-преподавательский состав и управленцев.

Например, структура профессиональных компетенций преподавателя МЭСИ за последние несколько лет значительно расширилась. Теперь, помимо стандартного набора, сюда входят:

- обязательное владение компьютером на уровне продвинутого пользователя;
- знания и умения в области электронной педагогики;
- умение эффективно работать и коммуницировать в корпоративных электронных средах (в процессе преподавания - со студентами; в процессе совместной разработки УММ - с коллегами; в процессе разработки научных проектов - с представителями профессиональных сообществ и т.д.);
- умение создавать и регулярно актуализировать электронный контент;
- умение работать с открытыми образовательными ресурсами;
- знать и эффективно применять на практике технологии WEB 2.0.

Это далеко не полный перечень всех тех требований, которые университет предъявляет к своим сотрудникам. И, конечно, в организации, избравшей инновационную стратегию, одной из ключевых компетенций становится высокая обучаемость и самообучаемость, способность генерировать и внедрять инновации. Как теперь принято говорить, инновативность.

Прежняя, классическая система обучения персонала затрагивала главным образом профессорско-преподавательский состав. Обучение было направлено в основном на повышение квалифи-

кации в предметных областях, а периодичность его жестко регламентировалась нормативными документами - один раз в пять лет. Вуз был заинтересован в реализации этих процессов главным образом с целью обеспечения соответствия аккредитационным показателям.

Сейчас, находясь в стадии активного внедрения информационных технологий в образовательный процесс, руководство вуза ставит задачу развития у сотрудников университета всех вышеперечисленных компетенций и поддержание их на должном уровне. А это можно обеспечить только при помощи постоянно функционирующей корпоративной системы обучения.

Такая система на сегодняшний день выстроена в МЭСИ. Процесс обучения и развития персонала вуза начинается уже с момента его отбора и приема, в ходе прохождения испытательного срока и адаптации. Корпоративные электронные курсы, разработанные в Управлении по работе с персоналом, позволяют сотрудникам быстрее адаптироваться в новых условиях, освоить корпоративные и профессиональные стандарты организации и стать полноправным членом коллектива.

Для профессорско-преподавательского состава университета предназначены электронные курсы по развитию ИТ-компетентности, что является очень актуальным в данный момент для реализации стратегической линии вуза.

В основе обучения персонала в организации лежат следующие принципы:

Плановая основа. План обучения представляет собой сопровождение комплекса процессов и проектов, внедрение которых осуществляется в том числе и через обучение сотрудников. План обучения является элементом поддержки принятых руководством стратегических решений и сформулированных задач подразделений, с одной стороны, и ежегодных собеседований сотрудников с руководителями подразделений по итогам деятельности и развития - с другой.

Непрерывность обучения персонала. Предполагает постоянное совершенствование знаний, умений и навыков сотрудников.

Уровневое обучение. Означает вовлеченность в процессы обучения всех категорий персонала организации.

Сочетание классических методов обучения с интерактивными:

- учебные курсы (обучающие лекции и семинары);
- тренинги;
- мозговой штурм;
- фокус-группа;

- консультирование со стороны другого специалиста на рабочем месте (новаторство);

- участие в работе специальных проектных групп;

- работа с консультантами и использование их опыта (коучинг);

- ротация кадров как способ обучения персонала;

- организационно-управленческие семинары;

- вебинары;

- самообразование и обучение с использованием современных информационных технологий.

В качестве основной формы корпоративного обучения в вузе применяется **E-learning**, преимущество которого очевидны:

- значительное снижение затрат на обучение персонала по сравнению с аудиторными занятиями: учебный курс разрабатывается или покупается один раз, а использовать его могут тысячи сотрудников, причем не один год;

- единый стандарт знаний для сотрудников. Пройдя обучение по стандартной, единой для всех программе, сотрудники получают возможность говорить "на одном языке". Исчезают разные толкования одних и тех же терминов, и люди лучше понимают друг друга. Кроме того, тесты, предназначенные для контроля усвоения знаний, могут использоваться и при аттестации сотрудников, что упрощает и облегчает эту процедуру;

- экономия времени, потраченного на обучение. Осваивать знания можно без отрыва от производства, точнее, от рабочего места;

- эффективный контроль хода и результатов обучения. Автоматизация этого процесса позволяет отказаться от специально организованных контрольных мероприятий, что создает дополнительную экономию времени и денег;

- массовость обучения в короткие сроки. Этот эффект особенно важен для МЭСИ, имеющего большое количество региональных структурных подразделений;

- самое главное преимущество ДО состоит в том, что образовательные программы можно повторять столько, сколько нужно компании. Как известно, в процессе обучения человек запоминает не более 20% информации, следовательно курс внешнего провайдера придется повторить не один раз, соответственно, стоимость обучения будет расти, а стоимость ДО будет только снижаться!

Перед современным УВПО, имеющим широкую распределенную региональную сеть, возникают задачи:

- трансляции управленческих решений;

- тиражирования передового опыта, технологий;
- вовлечения в реализацию стратегии управленческого персонала 2-го и 3-го уровней, линейного персонала;
- формирования лояльного отношения к управленческим решениям со стороны рядового персонала.

В качестве инструмента решения вышеупомянутых задач университет с 2002 г. практикует проведение традиционных выездных организационно-управленческих семинаров. Они получили название “Зимние” и “Летние школы”.

Начиная с 2004 г., “Школы” были выделены в отдельный многоступенчатый проект в рамках Корпоративного университета МЭСИ. К реализации проекта также подключились вузы, входящие в состав Консорциума “Электронный университет” - АНО ВПО “Евразийский открытый институт” (ЕАОИ), Международный университет бизнеса и новых технологий (МУБ и НТ, г. Ярославль), АНО “Колледж управления, права и информационных технологий МЭСИ”. Также участниками и почетными гостями корпоративных школ регулярно становятся представители международной образовательной общечеловечности.

С самого основания проекта его бессменным научным руководителем является нынешний ректор МЭСИ Н.В. Тихомирова.

Данный проект - это своего рода школа стратегического планирования, первыми участниками которой стали топ-менеджеры университета и представители регионального менеджмента. Далее целевая аудитория пополнилась руководителями среднего (включая заведующих кафедрами в полном составе) и первичного уровня. Общее количество участников выездных семинаров достигло 300 человек (без учета региональных подключений). Небывалой по своей численности и охвату разных категорий персонала стала последняя школа (июнь 2009 г.). В ней принял участие весь профессорско-преподавательский состав вуза, включая региональный.

Хочется более подробно остановиться на особенностях этого многоступенчатого корпоративного проекта. Подготовка и формирование каждого его этапа осуществляются в соответствии с принципами:

- направленности на достижение стратегических целей организации;
- преемственности тематики (от предыдущей к последующей);
- практико-ориентированности;
- вовлечения ППС и управленческого персонала всех уровней;

- интерактивного характера используемых методов обучения;
- мощной информационно-технической поддержки работы семинара.

Подчеркнуть значимость и важность проекта можно перечислением тематик, которые были рассмотрены в ходе его реализации:

- оптимизация взаимодействия между головной и региональными структурными подразделениями вуза;
- создание комплексной системы управления вузом. Внедрение процессного подхода и Системы менеджмента качества (СМК);
- стратегическое планирование при помощи BSC;
- разработка маркетинговой стратегии вуза;
- оптимизация процессов продвижения образовательных услуг и продуктов через региональную сеть;
- разработка параметров анализа и оценки качества учебного процесса;
- разработка и построение системы управления знаниями на основе стратегического проекта “Через инновации в электронном обучении к росту экспорта российского образования”;
- формирование и апробация информационно-знаний пространства образовательного учреждения;
- образование в информационном обществе E-learning в вузе.

Практика показала, что цели, которые руководство МЭСИ и Консорциума “Электронный университет” ставит перед организаторами и разработчиками проекта, достигаются и результатом этой большой работы являются:

- формирование и актуализация единого корпоративного видения;
- успешная трансляция стратегических решений на разные категории персонала и в регионы;
- привлечение управленческого персонала к проработке стратегии, к каскадированию ее на уровень тактических решений;
- формирование лояльности персонала по отношению к инновациям, проводимым в вузах, участникам проекта;
- развитие корпоративных, управленческих и профессиональных компетенций персонала;
- обмен опытом между участниками по вопросам решения стратегических и тактических задач;
- формирование управленческой команды и развитие командного духа;
- выявление лидерского потенциала с целью дальнейшего более эффективного его использования;

- повышение эффективности достижения стратегических целей компании.

В рамках Школы применяются традиционные методы обучения (лекции, презентации), их объем составляет 20%. Остальное время семинара - совместная работа с использованием интерактивных методов обучения, с обязательным применением ИТ-технологий.

Учитывая все возрастающие потребности университета в постоянном обучении и развитии собственного персонала, руководство МЭСИ инициировало создание на базе управления персоналом проекта "Корпоративный университет". Он является инструментом реализации всеобщего внутрикорпоративного обучения и формирования самообучающейся организации. Ответственность за реализацию проекта лежит на ректоре по управлению персоналом.

Основные обучающие ресурсы "Корпоративного университета" сосредоточены на корпоративном электронном портале МЭСИ. Представители различных категорий персонала могут найти для себя необходимые программы и электронные обучающие курсы, разработка которых ведется собственными силами университета, практически без привлечения внешних провайдеров.

Опыт МЭСИ в этом направлении был тиражирован и на другие вузы - члены консорциума "Электронный университет". Так, например, активно осваивает информационные технологии применительно к обучению персонала Евразийский открытый институт. На базе корпоративного портала SPP ЕАОИ создан обучающий ресурс "Корпоративный университет ЕАОИ". Заходя в его виртуальное пространство, сотрудники института могут пройти электронное обучение, повысить свою квалификацию, получить необходимую справочную информацию, пообщаться с коллегами из других структурных подразделений в блогах (это своего рода внутренние профессиональные сообщества), выразить свое мнение по поводу обучающих программ, дать рекомендации по их дальнейшему проектированию. На "территории учебного пространства" любой сотрудник (включая представителей региональных структурных подразделений) может найти для себя интересную информацию, способствующую развитию как профессиональных, так и общекорпоративных компетенций. Для руководителей любого уровня на портале существует специальный раздел, в котором сосредоточены программы учебных курсов для менеджеров и представителей кадрового резерва вуза. Задача этих обучающих программ - развитие управленческих навыков и компетенций персонала. Постепенно обучение и самообучение становятся

ключевой компетенцией персонала и неотъемлемой частью корпоративной жизни вуза. Этому, безусловно, способствует повсеместное внедрение информационных технологий.

Помимо системы обучения персонала, в МЭСИ налажены и другие направления HR-работы.

С целью повышения эффективности процессов найма расширена сеть каналов поиска и привлечения кандидатов на вакантные должности, появляющиеся в вузе. Активно используются сайты WWW.HH.RU, WWW.Job.ru и др. Объявляются открытые конкурсы на замещение вакантных должностей ППС в печатных и интернет-СМИ. Ведется постоянный мониторинг рынка труда с целью определения уровня заработных плат и других факторов конкурентоспособности.

Создана единая электронная корпоративная база резюме потенциальных кандидатов (включая широкую региональную сеть вуза).

В качестве эффективного инструмента управления персоналом, и в частности, подбора кадров, в вузе разработана модель организационных компетенций, на основании которой выстроен портфель профилей должностей под каждую должностную позицию вуза. Он регулярно актуализируется.

Четко формализованы требования к кандидатам на вакантные должности. Должностные инструкции содержат расширенный перечень подразделов, включая профиль компетенций должности, показатели оценки эффективности работы на данной должности (KPI), программу ПК и перспективы служебного роста.

Разработаны и внедрены инструменты оценки кандидатов на вакантные должности, применение которых позволяет существенно сократить вероятность зачисления в штат недостаточно компетентных или изначально непригодных для работы в образовательном учреждении сотрудников и отдать предпочтение высококвалифицированным кандидатам, способным к развитию.

Для любой организации всегда актуальны задачи повышения качества и эффективности труда персонала, оптимизации его численности. Этому служит, в частности, комплексная оценка деловых качеств сотрудников. В рамках классического вуза принято проводить аттестацию персонала. Это типично оценочное мероприятие направлено на установление соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков работников, их деловых, личностных и иных профессионально значимых качеств (т.е. их профессиональной, деловой, социальной компетентности) требованиям, которые предъявляются к занимаемым ими должностям.

Этот метод до сих пор остается самым распространенным методом оценки персонала в России.

В МЭСИ на базе внедренной Системы менеджмента качества (СМК) предлагается дополнительно к аттестации использовать весьма эффективный и современный сейчас метод оценки персонала - управление результативностью (УР) - Performance management (PM). Данный метод не только оценивает результаты работы и компетенции сотрудника, которые необходимы ему для достижения этих результатов, но и позволяет выявить области развития сотрудника, спланировать его карьеру. Метод УР предполагает сотрудничество менеджера и подчиненного, а не контроль за деятельностью последнего. Акцент делается на обратной связи руководителя с подчиненным, регулярности контактов. А это важнейший мотивационный фактор.

Интересным может быть и опыт МЭСИ по внедрению автоматизированных технологий оценки удовлетворенности персонала работой в

вузе и оценки предоставления "внутренних услуг". Эти методики являются инструментами получения корпоративной обратной связи и оптимизации внутренних и внешних процессов, функционирующих в организации.

В данной статье приведен далеко не полный перечень направлений работы с персоналом вуза. Но хочется отметить, что подобные инициативы оправданы с точки зрения достижения стратегических целей вуза, хотя и являются инвестиционными проектами. Они приветствуются руководством, находят свое отражение в стратегии, кадровой политике и планах работы с персоналом как важнейшим организационным ресурсом. Преимущества от их внедрения очевидны, они способствуют развитию кадрового потенциала учреждения высшего профессионального образования, воплощенного в новом актуальном формате. И это еще одно подтверждение необходимости такого значимого для организации направления работы, как управление персоналом.

Поступила в редакцию 07.09.2009 г.