

**Кузьмина Юлия Анатольевна,**  
соискатель кафедры экономики и управления на предприятии,  
зам. начальника отдела кадров  
Вятского государственного университета,  
e-mail: gkuzmina@yandex.ru

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

### Features of the personnel development in the research university

*В статье рассмотрены основные проблемы и задачи управления персоналом в становлении исследовательского университета и показаны пути их решения. В рамках этой задачи изучена существующая ситуация в сфере высшего образования, основы функционирования исследовательских университетов. Проанализированы итоги введения новой системы оплаты труда работников вуза. Основное внимание уделено вопросу развития персонала, формированию обучающей стратегии управления персоналом. Рассмотрены особенности развития персонала в контексте развития инфраструктуры университета для взаимодействия с реальным сектором экономики и создания сети малых предприятий.*

*The main problems and tasks of personnel management in the formation of the research university and ways of their decision are considered in the article. Within the framework of this task the current situation in the sphere of higher education and foundations of functioning of research universities are studied. Results of imposition of new payment system of workers of higher school are analyzed. The basic attention is paid to the personnel development and the formation of a learning human resources strategy. Features of the personnel development in the context of the infrastructure development of the university for interaction with the real sector of economy and the creation of a network of small enterprises are considered.*

*Ключевые слова: персонал, исследовательский университет, обучающаяся организация, развитие персонала, кадровый потенциал вуза, вуз, профессорско-преподавательский состав.*

*Keywords: personnel, research university, learning organization, personnel development, human resources of a higher education establishment, higher education, teaching personal.*

В настоящее время в ходе реформирования системы образования происходит оптимизация сети высших учебных заведений. В числе прочих мероприятий начинается процесс создания сети национальных исследовательских университетов. Концепция национального исследовательского университета (НИУ) предусматривает равное положение образовательной и исследовательской деятельности университета. Важнейшими отличительными признаками НИУ являются способность как генерировать знания, так и обеспечивать эффективный трансфер технологий в экономику; проведение широкого спектра фундаментальных и прикладных исследований; наличие высокоэффективной системы подготовки магистров и кадров высшей квалификации, развитой

системы программ послевузовской переподготовки и повышения квалификации<sup>1</sup>. Категория «национальный исследовательский университет» устанавливается Правительством Российской Федерации на 10 лет по результатам конкурсного отбора программ развития университетов, направленных на кадровое обеспечение приоритетных направлений развития науки, технологий, техники, отраслей экономики, социальной сферы, развитие и внедрение в производство высоких технологий<sup>2</sup>.

В сфере управления высшим образованием на сегодняшний день сложилась ситуация, когда большинство университетов значительную долю ресурсов направляет на образовательную деятельность. Изменение действующей стратегии университета на стратегию, соответствующую концепции национального исследовательского университета, требует постоянного развития организации, в первую очередь его инфраструктуры и персонала. Подтверждение нашему предположению мы видим в справке по вопросу «О Концепции создания сети национальных исследовательских университетов»<sup>3</sup>, в которой говорится, что в рамках реализации программ развития должна быть выстроена современная система управления университетом, научного и образовательного менеджмента, предложены новые организационные решения. В данном документе также обозначена необходимость обеспечить создание «инновационного пояса малых научных компаний с целью коммерциализации широкого спектра изделий и технологий по критическим технологиям Российской Федерации, разработанных научно-образовательными центрами, сформированными на базе НИУ»<sup>4</sup>. В рамках данной статьи мы рассматриваем проблемы и задачи в сфере развития персонала.

Основной персонал вуза составляют научно-педагогические и инженерно-технические работники, тем не менее развитие университета определяет административно-управленческий аппарат. Университет, в отличие от организаций, основной целью которых является эффективность, ставит своей задачей – развитие в силу того, что основной услугой его являются предлагаемые знания, научные исследования и разработки. Соответ-

<sup>1</sup> Справка по вопросу «О Концепции создания сети национальных исследовательских университетов» к заседанию коллегии Минобрнауки России 4 марта 2009 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www. URL: http://mon.gov.ru/press/news/09.03.04-spravka1.doc](http://mon.gov.ru/press/news/09.03.04-spravka1.doc) (дата обращения 17/03/2009).

<sup>2</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам деятельности федеральных университетов : Федеральный закон от 10 февраля 2009 года № 18-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 16.02.2009. – № 7. – Ст. 786.

<sup>3</sup> Справка по вопросу «О Концепции создания сети национальных исследовательских университетов» ... [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www. URL: http://mon.gov.ru/press/news/09.03.04-spravka1.doc](http://mon.gov.ru/press/news/09.03.04-spravka1.doc) (дата обращения 17/03/2009).

<sup>4</sup> Там же.

ственно вузу необходимо стать обучающейся организацией. Понятие обучающейся организации было сформулировано Р. М. Сенге<sup>5</sup> как организации, обеспечивающей обучение в различных формах, поощрение экспериментов и прекращение данного обучения после необходимого развития. Концепция обучающейся организации, реализуемой для национального исследовательского университета, видится нами в развитии персонала вуза и развитии самого университета через взаимодействие с реальным сектором экономики.

К. Ауырр и А. Регумал подтвердили в своем исследовании гипотезу, что «развитие человеческих ресурсов становится доминирующим фактором, способствующим становлению обучающейся организации»<sup>6</sup>. Авторы придерживаются мнения М. Хильба, обосновавшего идею о том, что успешное развитие персонала возможно осуществить через развитие четырех функциональных областей управления персоналом (набор, аттестация, оплата, развитие)<sup>7</sup>. Развитие кадрового потенциала начинается с набора персонала, если принять персонал без потенциала, то развивать его бессмысленно.

Набор основного персонала университета происходит путем избрания по конкурсу. Данная бюрократическая процедура при избрании на новый срок является формальной, более соответствующей понятию аттестации. Набор управленческого персонала наиболее эффективен в форме формирования команды менеджеров, обеспечивающей развитие университета в соответствии с выбранной стратегией. Требования, предъявляемые при наборе основного и управленческого персонала, должны соответствовать специфическим требованиям, определяющим стратегическое мышление сотрудника, а именно: креативность, способность идти на риск, способность отобрать лучшую релевантную информацию. По мнению М. Хильба, «аттестация персонала должна осуществляться по тем же критериям, специфическим для должностей и ролей, как и целенаправленное привлечение работников»<sup>8</sup>. При проведении аттестации важно отойти от традиционных методов и индикаторов оценки, а перейти к понятию компетенции работников.

В 2008 году была проведена реформа системы оплаты труда вузов. В нормативных документах Минздравсоцразвития<sup>9</sup> 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 установлении оклада работника учитывается только квалификация работника. Для соответствия системы оплаты труда университета требованиям высокопотребительной среды и установленным ведомственными

нормативными актами требованиям необходимо в положениях об оплате труда утвердить механизм формирования вознаграждения для персонала, соответствующий принципам справедливости распределения вознаграждения. Как известно, наиболее эффективной, с точки зрения развития организации, является система оплаты труда, предусматривающая справедливое вознаграждение по индивидуальным результатам труда, результату деятельности всего университета и соответствующая принципам социальной справедливости. Поэтому при разработке положений об оплате труда необходимо учитывать как минимум все вышесказанные требования.

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», включающего в себя «обучение управленческих кадров и профессионально ориентированное образование, охватывая все способы приобретения знаний, способствующие росту индивида и компании»<sup>10</sup>.

По нашему мнению, можно выделить следующие компоненты развития персонала: развитие с целью ответственности 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, то есть его образовательной и научной деятельности, и создается в процессе ежедневной трудовой деятельности основного персонала (преподавателей и научных работников).

Как показали Д. Ходкинсон и П. Сперроу, именно эффективное поведение на индивидуальном уровне влияет на стратегическую компетенцию<sup>11</sup> и, по мнению Г. Хэмела и его коллег, является почвой для появления инноваций. Последними для распознавания природы повседневных инноваций была введена следующая концепция: «(I) ввели понятие «ежедневное познание», согласно которому отдельные личности выступают склонными к размышлениям индивидами, строящими теории; (II) попытались объяснить, как знание отдельных индивидов формирует совокупное организационное знание, и (III) попытались раскрыть работу по мониторингу индивидуального организационного «чутья», чтобы понять, почему некоторые организационные элементы более склонны к инновациям, чем другие»<sup>12</sup>.

<sup>5</sup> Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Currency Doubleday / P. M. Senge. – New York, 1990. – 424 p.

<sup>6</sup> Kartinah Ayupp, Anandan Perumal. Learning Organization : Exploring Employee Perception // The Icfai University Journal of Organizational Behavior. – 2008. – Vol. VII. – № 3. – P. 22-33.

<sup>7</sup> Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты : пер. 11-го нем. изд. / М. Хильб. – М. : Дело и Сервис, 2006. – С. 67.

<sup>8</sup> Там же. С. 68.

<sup>9</sup> О методических рекомендациях по введению в федеральных бюджетных учреждениях новых систем по оплате труда : Приказ Минздравсоцразвития РФ от 22 октября 2007 г. № 663 // Бюллетень трудового и социального законодательства РФ. – 2008. – № 1.

<sup>10</sup> Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2006. – С. 21-22.

<sup>11</sup> Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация : психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2007. – С. 336.

<sup>12</sup> Хэмел Г. Стратегическая гибкость : пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб. : Питер, 2005. – С. 31.

Для основного университетского персонала индивидуальное развитие представляет собой постоянное увеличение количества знаний и использование их на практике в своем исследовании, 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 индивида в соответствии с направлением развития университета и управленческой команды.

Далее рассмотрим особенности развития персонала в контексте развития инфраструктуры университета для взаимодействия с реальным сектором экономики и создания сети малых предприятий. Целью развития инфраструктуры университета является обеспечение взаимодействия с промышленными предприятиями и создание сети малых предприятий для внедрения в серийное производство и коммерческой реализации НИ-ОКР. При этом форма взаимодействия предполагает не только фактическую организацию и создание сети предприятий. Основной формой взаимодействия в данной ситуации становится налаживание сотрудничества с уже существующими промышленными предприятиями.

В условиях меняющейся внешней среды наиболее эффективным является сотрудничество в форме обмена навыками: НИОКР университетов и маркетинговых исследований, технологий, организации производства предприятий. Данное сотрудничество можно назвать стратегическим альянсом. В настоящее время отношения университетов при сотрудничестве с промышленными предприятиями, по нашему мнению, аналогичны позиции западной компании, выполняющей роль наставников, учителей в стратегическом альянсе с азиатскими<sup>13</sup>. Учитывая выявленное сходство, в соответствии с рекомендациями Г. Хэмэла и его коллег, университет, как и западная корпорация, должен преодолеть собственное высокомерие, порожденное положением более интеллектуальной организации. Иначе говоря, университетам необходимо стать более восприимчивыми для усвоения навыков партнеров.

В стратегическом альянсе основная роль службы управления персоналом видится нами в создании и дальнейшем методическом и организационном обеспечении специальной подсистемы развития персонала вуза. Целью обучения в рамках данной подсистемы будет являться получение требуемых компетенций в области научных исследований и разработок. Развитие персонала должно проводиться непрерывно на всех уровнях, начиная с руководителей вузов, но основное внимание и средства направляются на обучение рядовых научных сотрудников и исследователей.

В перспективе необходимо преобразование множества невзаимосвязанных отделов университетов, занимающихся развитием персонала, в единое управление развития персонала, объединяющее отдельные сектора отдела кадров, отдел аспирантуры и докторантуры, факультет повышения квалификации преподавателей.

<sup>13</sup> Стратегические альянсы / под ред. В. Юфа; пер. с англ. О. Хорасанова, А. Силюнова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 24.

Вновь созданная структура будет играть стратегическую роль благодаря системному подходу и обеспечивать развитие университета через развитие каждого работника по примеру западных компаний<sup>14</sup>.

Результатом внедрения предложенной модели развития 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. М. В. Сорокина 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»<sup>15</sup>. Исходя из представленной классификации обозначенная выше стратегия представляет собой второй тип стратегии, то есть относится к концепции стратегического доминирования, в отличие от двух других концепций, выделенных автором (концепции стратегической субординации и концепции стратегического паритета). Суть концепции стратегического доминирования, по нашему мнению, состоит в развитии компетенции и трех ее элементов: обучение, инновации и творчество. Развитие компетенции по трем направлениям представляет собой единый процесс. Для современной прогрессивной практики обучения характерен подход, ориентированный «на развитие, а не на обеспечение административной эффективности»<sup>16</sup>.

Наибольший интерес ученых в данной области сконцентрирован на способности людей обучаться на своем и чужом опыте. Р. М. Сенге различает два типа обучения: адаптивное и продуктивное. Первый тип связан с преодолением текущих проблем, второй – с повышением способности что-либо создавать<sup>17</sup>. Повседневная инновация является результатом ежедневной деятельности работников, их взаимодействия и обмена опытом и объединением знаний. Главная проблема создания повседневных инноваций состоит в извлечении неявных знаний и превращения их в явный «коллективный разум» («коллективное знание»)<sup>18</sup>, а творческое познание основано на многолетнем опыте и обучении<sup>19</sup>.

По мнению Д. Джой-Меттьюз и ее коллег, развитие творчества возможно через «применение различных подходов к решению проблем, непрерывное совер-

<sup>14</sup> Jurgita Šiugždinienė. Human Resources Development System in the Context of Public Management Reform. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. – 2008. – № 15 (4). – P. 180-190.

<sup>15</sup> Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле / М. В. Сорокина. – СПб.: Изд-во СПбГУ-ЭФ, 2005. – С. 104.

<sup>16</sup> Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2006. – С. 124.

<sup>17</sup> Senge P. M. The Fifth Discipline... P. 75

<sup>18</sup> Джерард П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу. Компетентная организация. С. 125

<sup>19</sup> Там же. С 266

шенствование... сложные задания»<sup>20</sup>. Следовательно, его можно успешно развивать. Поскольку концепты интуиции и креативного познания приобрели большую популярность, психологи в дальнейшем должны найти такие способы, чтобы сделать их более доступными для исследования и соответственно оценки. Рассмотренные выше фрагменты управленческой деятельности формируют обучающую стратегию университета, которая и способствует формированию национального исследовательского университета.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2007. – 392 с.
2. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты : пер. 11-го нем. изд. / М. Хильб. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 256 с.
3. О методических рекомендациях по введению в федеральных бюджетных учреждениях новых систем по оплате труда : Приказ Минздравсоцразвития РФ от 22 октября 2007 г. № 663 // Бюллетень трудового и социального законодательства РФ. – 2008. – № 1.
4. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
5. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле / М. В. Сорокина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 203 с.
6. Справка по вопросу «О Концепции создания сети национальных исследовательских университетов» к за-

седанию коллегии Минобрнауки России 4 марта 2009 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.mon.gov.ru/press/news/09.03.04-spravka1.doc](http://www.mon.gov.ru/press/news/09.03.04-spravka1.doc) – 17/03/2009

7. Стратегические альянсы / пер. с англ. О. Хорасанова, А. Силонова ; под ред. В. Юфа. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с. – (Серия «Идеи, которые работают»).

8. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам деятельности федеральных университетов : Федеральный закон от 10 февраля 2009 года № 18-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 16.02.2009/ – № 7. – Ст. 786.

9. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.

10. Coopey J. Develop Your Management Potential : 2nd edn. / J. Coopey, J. Beech, Ch. Chambers, A. J. McLean. – London : Kogan Page, 1993. – 188 p.

11. Jurgita Īiugtdinienė. Human Resources Development System in the Context of Public Management Reform. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. – 2008. – # 15 (4). – P. 180-190.

12. Kartinah Ayupp, Anandan Perumal. Learning Organization: Exploring Employee Perception // The Icfai University Journal of Organizational Behavior. – 2008. – Vol. VII. – № 3. – P. 22-33.

13. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Currency Doubleday / P. M. Senge. – New York, 1990. – 424 p.

<sup>20</sup> Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон. – М. : Сюрте. – С. 127.