

УДК 378.1

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ВУЗЕ

Мялкина Е.В., Седых Е.П., Житкова В.А.

*ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет
имени Козьмы Минина», Нижний Новгород, e-mail: kett@list.ru*

Проблема управления развитием научно-педагогических работников в вузе становится все более актуальной, поскольку человеческий капитал становится все более значимым и важным ресурсом в условиях конкурентной борьбы между вузами. Традиционные усредняющие подходы к оценке деятельности работников уступают место индивидуальному учету достижений и гибкому регулированию материального стимулирования в каждом конкретном случае. В статье обобщен и представлен опыт решения данной проблемы в Мининском университете, описана система управления индивидуальными траекториями развития научно-педагогических работников вуза, основанная на построении индивидуальной траектории развития каждого работника. Также работа описывает индивидуальный план развития научно-педагогического работника, позволяющий трансформировать общие идеи по саморазвитию работника в конкретные цели, задачи и действия, а также координировать и контролировать цели профессионального и личностного развития.

Ключевые слова: управление развитием персонала, стратегическое развитие вуза, система управления индивидуальными траекториями развития, индивидуальный план развития работника

MANAGEMENT SYSTEM OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SCIENCE TEACHERS AT THE UNIVERSITY

Myalkina E.V., Sedykh E.P., Zhitkova V.A.

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, e-mail: kett@list.ru

The problem of managing the development of scientific and pedagogical staff in the University becomes increasingly relevant as human capital becomes more and more significant and important resource in the conditions of competition between universities. Traditional averaging approaches to the assessment of the workers give way to individual achievements and flexible regulation of material incentives in each case. The article summarizes and presents the experience of solving this problem in Mininsky University, described the control system of individual trajectories of development of scientific-pedagogical employees of the University, based on the construction of an individual trajectory of development of each employee. Also, the paper describes the individual development plan scientist that allow to transform General ideas for self-development of employee-specific goals, objectives and actions, and also coordinate and monitor goals for professional and personal development.

Keywords: managing personnel development, strategic development of a University, management system individual development paths, individual development plan employee

В условиях роста конкуренции на рынке образовательных услуг для современного вуза особенно важной становится реализация эффективной кадровой политики, направленной как на привлечение наиболее эффективного и талантливой персонала, так и на развитие уже существующего кадрового потенциала работников университета.

Меняется и подход к развитию человеческого капитала: от массовых методов стимулирования, разделяющих работников по категориям и предъявляющих единые требования, происходит переход к индивидуальному стимулированию деятельности каждого работника [3; 11; 12].

Проблемами кадровой политики, направленной, в том числе, на развитие кадрового потенциала занимались: М. Армстронг, Е.Н. Ворошилова, Е.В. Галинская, А.А. Иващенко, Е.В. Каштанова, Б. Марр, О.В. Митрофанова, Д.А. Новиков., О.В. Сухорученко, В.М. Свистунов, Д. Ульрих и др.,

раскрывая при этом кадровый потенциал вуза как основной стратегический ресурс образовательного учреждения, который позволяет определить подготовленность сотрудников к выполнению своих функций и оценить совокупные возможности коллектива в долгосрочной перспективе. В этих условиях кадровый потенциал вуза является одним из центральных объектов управления в вузе и системе высшего образования в целом [2].

Основными направлениями кадровой политики являются: подбор и расстановка персонала, управление персоналом, формирование кадрового резерва, оценка и развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала с целью сохранения баланса между численностью и качеством персонала и эффективностью деятельности вуза.

Наиболее важным направлением реализации кадровой политики в вузе является деятельность, направленная на рост мотивации и развитие научно-педагогического

персонала как системообразующего кадрового ядра образовательной организации [1].

В настоящее время требования к деятельности научно-педагогических работников установлены должностными инструкциями вузов, требованиями федеральных государственных образовательных стандартов, показателями эффективности деятельности, установленными вузами и пр. Показатели мониторинга эффективности деятельности вузов [5] дополняют этот перечень и переносят акцент на результативность работы в сфере исследований и разработок. В частности, основными ориентирами являются: публикационная активность как в российских журналах, учитываемых в национальной библиографической базе научного цитирования, так и в зарубежных; объем средств, полученных на НИОКР; индексы цитирования научных статей, определяющие количественный эквивалент качественного уровня публикаций работников вуза (в том числе индекс Хирша).

Вышеперечисленные показатели результативности деятельности научно-педагогических работников стали очередным вызовом для вузов и заставили пересмотреть подходы к управлению и развитию человеческого ресурса, поскольку данные характеристики обозначают лишь минимально необходимый уровень компетентности научно-педагогического работника, в то время как решение стратегических задач развития вуза требует наличия дополнительных компетенций и непрерывного развития педагога в профессиональной среде.

В связи с этим акцент управления деятельностью работников вуза смещается с формальных требований соответствия кадрового состава вуза заданным параметрам к его фактической результативности, что требует дополнения, уточнения, а зачастую и корректировки традиционных схем и методов работы с научно-педагогическими работниками. Исследователи выделяют следующие основные векторы развития в стратегическом кадровом менеджменте университетов:

- создание условий для индивидуального развития работников в направлении достижения заданных целей и показателей, а именно последовательная декомпозиция и каскадирование стратегических целей и показателей развития вуза до уровня отдельного преподавателя и приведение имеющейся организации труда научно-педагогических работников и процессов их деятельности в соответствие с поставленными стратегическими целями вуза [7; 9];

- внутренний аудит и корректировка действующих мотивационных систем, их настройка на достижение целей вуза [10];

- формирование и развитие кадрового бренда, привлекающего в вуз работников с необходимыми компетенциями.

На сегодняшний момент стратегия управления персоналом университета состоит в определении путей развития индивидуальной профессиональной компетентности научно-педагогических работников вуза, расширяющих возможности университета на рынке образовательных услуг. Успех реализации стратегии университета заключается в том числе в осмыслении и практическом освоении того, как через повышение профессиональной компетентности каждого работника повысить эффективность управления компетенциями высшего учебного учреждения, обеспечивающими конкурентное преимущество [4; 6].

В отечественной и зарубежной литературе мы можем видеть различные подходы к решению этой проблемы. Как правило, специфика решения сильно зависит от конкретной ситуации каждого образовательного учреждения и особенностей его деятельности.

С учетом имеющегося опыта в Мининском университете разработана система управления индивидуальными траекториями развития научно-педагогических работников вуза, основанная на построении индивидуальной траектории развития каждого научно-педагогического работника.

Индивидуальная траектория развития научно-педагогического работника вуза – это персональный документ, фиксирующий цели, задачи и пути достижения целей профессионального и личностного развития в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах, включающий взаимосвязанные, личностно и профессионально значимые для каждого научно-педагогического работника мероприятия, ориентированные на более полное раскрытие индивидуального и профессионального потенциала каждого сотрудника. Индивидуальная траектория развития включает в себя две основные составляющие: траектория профессионального развития и траектория личностного развития в перспективе до трех лет. При определении траектории профессионального развития отдельно выделяются цели и задачи развития в занимаемой должности и перспективные цели и задачи по приобретению необходимых компетенций для занятия должности более высокого ранга или для роста собственного профессионального и научного авторитета и расширения спектра исследуемых научных проблем, преподаваемых учебных дисциплин и т.д.

Управление индивидуальной траекторией развития научно-педагогических работников вуза является важной составляющей

системы управления университетом, основная цель которого – повышение уровня профессионального и личностного развития сотрудников, способствующего наиболее полному раскрытию потенциала каждого работника и росту эффективности и авторитета всего коллектива вуза.

Управление индивидуальной траекторией развития научно-педагогических работников вуза состоит из этапов планирования индивидуальной траектории развития (постановка целей, задач, мероприятий по их реализации, необходимых инвестиций для достижения целей), их реализации, периодической оценки и контроля достижения целей, а также (при необходимости) корректировки мероприятий и задач для повышения эффективности и обеспечения наиболее полного раскрытия профессионального потенциала каждого научно-педагогического работника.

В основу положены следующие принципы:

- принцип многовариантности, предполагающий выбор комбинаций и направлений индивидуального развития научно-педагогических работников;
- принцип адаптивности, определяющий возможность оптимального индивидуального развития научно-педагогических работников в условиях адаптации вуза к изменяющимся внешним условиям;
- принцип комплексности, обеспечивающий комплексное развитие профессиональных и личностных качеств научно-педагогических работников;
- принцип личной ответственности, предполагающий согласование целей собственного профессионального развития с целями и задачами вуза;
- принцип корпоративности, предполагающий гармонизацию интересов персонала и вуза в целях эффективного развития;
- принцип централизации, предполагающий централизацию всей информации об индивидуальном развитии персонала, на основе которой руководством принимаются управленческие решения;
- принцип эффективности, предполагающий в качестве результата рост эффективности деятельности персонала при оптимизации расходов организации на управленческие расходы;
- принцип признания приоритетности развития личности, обеспечивающего сбалансированное использование человеческих ресурсов в интересах вуза и учет интересов работника [8].

Основываясь на данных принципах, была разработана система управления индивидуальными траекториями развития научно-педагогических работников университета.

Ключевой целью данной системы является управление развитием кадрового потенциала научно-педагогических работников, обеспечивающим достижение стратегических показателей Мининского университета.

Указанная система состоит из двух направлений деятельности:

– анализ и оценка профессионально-педагогической компетентности научно-педагогических работников университета, которая включает: определение перечня критериев, используемых для оценки деятельности научно-педагогических работников; мониторинг уровня развития профессионально-педагогических компетенций научно-педагогических работников; оценку фактического состояния профессионально-педагогических компетенций научно-педагогических работников;

– развитие профессионально-педагогической компетентности научно-педагогических работников, которая включает: проведение системных мониторингов (один раз в год) и формирование для каждого научно-педагогического работника индивидуального плана профессионально-педагогического развития на период; построение индивидуальной траектории развития научно-педагогических работников; поддержание мотивации научно-педагогических работников к развитию профессионально-педагогической компетенции.

Основным документом системы является индивидуальный план профессионального развития научно-педагогических работников вуза.

Индивидуальный план развития научно-педагогических работников вуза это:

- документ, описывающий цели и задачи развития работника, варианты его профессионального совершенствования;
- логический инструмент, обеспечивающий целенаправленное и планомерное развитие профессиональных и личностных качеств отдельных сотрудников, позволяющий согласовать задачи достижения стратегических целей организации и развития и роста заинтересованности персонала организации.

Индивидуальный план развития позволяет трансформировать общие идеи по саморазвитию работника в конкретные цели, задачи и действия, а также координировать и контролировать цели профессионального и личностного развития.

Наличие индивидуального плана развития позволяет сотрудникам осознанно подходить к реализации профессиональных планов и планов личностного развития, позволяет конкретизировать свои цели и выстроить оптимальную траекторию собственного развития с учетом собственных приоритетов и приоритетов организа-

ционного развития, а организации оценить потенциал кадрового развития при достижении стратегических и тактических организационных целей, оптимизировать процессы отбора персонала, создать кадровый резерв организации, своевременно реагировать на внешние вызовы.

Индивидуальный план развития состоит из трех частей.

Первая часть включает показатели рейтинговой оценки научно-педагогических работников вуза за три предшествующих семестра и формируется централизованно административно-управленческими структурами университета на основе ранее предоставленных преподавателями вуза данных. Здесь фигурируют показатели проектной и публикационной активности научно-педагогических работников, информация об участии научно-педагогических работников в научной и хозяйственной деятельности, а также информация об уровне владения научно-педагогических работников иностранным языком и о сроках повышения квалификации и переподготовки.

Вторая и третья части содержат информацию, предоставленную каждым научно-педагогическим работником с помощью электронных сервисов личного кабинета.

Вторая часть индивидуального плана содержит перечень краткосрочных (1 год), среднесрочных (2 года) и долгосрочных (3 года) целей профессионального и личностного развития научно-педагогических работников в контексте их связи с целевой должностью и со стратегическими инициативами, реализуемыми вузом.

Третья часть индивидуального плана содержит информацию о краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планах научно-педагогических работников по направлениям развития профессиональных и личностных качеств посредством дополнительного образования (повышения квалификации, переподготовки) и ожидаемых эффектах индивидуального развития для научно-педагогических работников и для вуза в целом.

Каждый индивидуальный план согласовывается и подписывается лично каждым научно-педагогическим работником и курирующим процесс представителем администрации вуза.

Пилотный проект индивидуального развития научно-педагогических работников был запущен в вузе в 2016 году и базировался на информации за два семестра 2014–2015 учебного года и первого семестра 2015–2016 учебного года.

Были обработаны данные, предоставленные более чем 400 научно-педагогическими

работниками, в результате анализа которых сформировались следующие показатели активности для научно-педагогических работников вуза по трем ведущим направлениям деятельности:

- образовательное: наличие повышения квалификации по программам использования ИКТ, участие в мероприятиях модернизации образовательной среды в вузе, разработка электронных курсов;

- научное: реализация грантов, публикационная активность, разработка научных проектов;

- финансовое: наличие финансовых результатов совместной научной деятельности в рамках стратегического партнерства, хозяйственная деятельность.

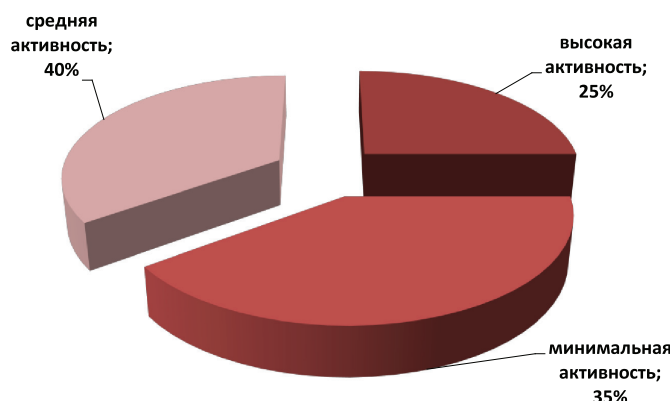
В результате проведенного анализа научно-педагогические работники вуза были распределены на группы в соответствии с количеством выполняемых критериальных условий: группа научно-педагогических работников высокой активности (выполнены 6 и более условий), группа научно-педагогических работников средней активности, (выполнены 3–5 условий) и группа научно-педагогических работников минимальной активности (до 3 условий).

На рисунке представлено распределение научно-педагогических работников по группам в соответствии с выполняемыми условиями.

Научно-педагогические работники, входящие в группу высокой активности, определены в качестве лидеров (около 100 человек) и имеют наиболее широкий спектр предпочтений, включенных в трудовые договоры, высокий уровень материального стимулирования, приоритетный статус при субсидировании вузом дополнительного образования, научных исследований и др.

С научно-педагогическими работниками, входящими в группу средней активности администрация вуза проводит индивидуальную работу по выявлению направлений профессионального и личностного роста, на основании чего определяется перечень мероприятий (дополнительное образование, реализация индивидуального проекта, научного исследования, защита диссертации), способных наиболее полно реализовать возможности сотрудника и обеспечить рост авторитета вуза в различных сферах деятельности.

С научно-педагогическими работниками, вошедшими в группу минимальной активности, также проводится индивидуальная работа с целью поиска мотивационных инструментов, побуждающих сотрудника к более активному профессиональному и личностному развитию и участию в жизни вуза.



Группировка научно-педагогических работников в соответствии с количеством выполняемых критериальных условий

Таким образом, основным результатом внедрения системы управления индивидуальными траекториями развития научно-педагогических работников вуза можно назвать достижение оптимального соотношения интересов каждого члена коллектива преподавателей и вуза в целом. Внедрение системы способствует обеспечению реализации процессов стратегического, тактического и оперативного управления научно-педагогическими работниками вуза и росту эффективности деятельности вуза. Ключевая идея, лежащая в основе данного подхода, – соответствие условий системы развития профессиональных компетенций научно-педагогических работников вуза тем новым вызовам, которые происходят в образовательной среде, науке, технике, технологиях. Высокая предрасположенность преподавателей к развитию, основанная на опыте, будет способствовать поддержанию и сохранению необходимого уровня профессиональной компетентности каждого преподавателя и росту репутации вуза.

Индивидуальный подход к развитию персонала позволяет, с одной стороны, для каждого работника достигнуть максимальной степени саморазвития и самовыражения, а с другой – повысить уровень творческой и инициативной составляющей в профессиональной деятельности. Для вуза предложенная система является одним из наиболее эффективных способов обеспечения конкурентоспособности вуза в современных условиях и позволяет мобилизовать и в полной мере использовать совокупность кадровых ресурсов, процессов и технологий, находящихся в распоряжении кадрового менеджмента университета.

Список литературы

1. Вашурина Е.В. О некоторых подходах к разработке типологии российских вузов / Е.В. Вашурина, Я.Ш. Евдо-

кимова, М.Н. Овчинников // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 4–5. – С. 21–27.

2. Ворошилова Е.Н. Аспекты совершенствования кадрового потенциала крупнейшего регионального вуза [Электронный ресурс] / Е.Н. Ворошилова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всероссийской научно-методической конференции. – URL: <http://conference.osu.ru/archive/publications.html?detailed=10>.

3. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 224 с.

4. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. – М.: Издательство «Финпресс», 2004. – 288 с.

5. Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2014 года [Электронный ресурс]. – URL: http://miccedu.ru/monitoring/pdf/metodika_mon.pdf (дата обращения: 19.08.2016).

6. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2005. – 550 с.

7. Мялкина Е.В. Моделирование ключевых показателей эффективности деятельности в образовательной организации высшего образования: опыт Мининского университета: учебно-методическое пособие / Е.В. Мялкина, Е.П. Седых, В.А. Житкова. – Н. Новгород, 2015. – 68 с.

8. Мялкина Е.В. Моделирование системы управления индивидуальными траекториями развития научно-педагогических работников в вузе [Электронный ресурс] / Е.В. Мялкина, В.А. Житкова // Вестник Мининского университета. – 2016. – № 1; URL: <http://vestnik.mininuniver.ru/reader/search/modelirovanie-sistemy-upravleniya-individualnymi-t/> (дата обращения: 19.08.2016).

9. Мялкина Е.В. Моделирование системы управления развитием персонала на основе показателей КРП в педагогическом вузе [Электронный ресурс] / Е.В. Мялкина, Е.П. Седых, В.А. Житкова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 3; URL: <http://www.science-education.ru/123-20199> (дата обращения: 11.09.2015).

10. Мялкина Е.В. Организация системы управленческого учета в университете как механизма инновационных изменений [Электронный ресурс] / Е.В. Мялкина // Вестник Мининского университета. – 2015. – № 3; URL: <http://vestnik.mininuniver.ru/upload/iblock/fca/maylkina.pdf> (дата обращения: 19.11.2015).

11. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. – 536 с.

12. Фокс Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов / Дж. Фокс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 172 с.