

*Д. В. Недогонов*

## **БАЗОВЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УНИВЕРСИТЕТАХ**

### **Аннотация**

В статье рассматриваются базовые детерминанты управленческих практик работы с персоналом в современных университетах. Автором представлен анализ философии организации и кадровой политики с позиции изменения организационных структур. Отдельно рассмотрены модели адаптивных университетов, такие как: матричный университет и университет, ориентированный на процесс TQM (Total Quality Management), общепринятый университет, университет-технополис, инновационный предпринимательский университет – с позиции внешнего фактора влияния на формирование кадровой политики современного университета. Автором делается вывод о том, что, формируя кадровую политику в рамках формирования системы управления персоналом в университетах, необходимо не только опираться на принципы иерархии управленческого взаимодействия, но и делать обязательный акцент на процессах, способствующих успешной адаптации системы управления вузом.

**Ключевые слова:** управление персоналом, университет, организационная структура, кадровая политика, адаптивные университеты.

## **БАЗОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УНІВЕРСИТЕТАХ**

### **Анотація**

У статті розглядаються базові детермінанти управлінських практик роботи з персоналом в сучасних університетах. Автором представлено аналіз філософії організації та кадрової політики з позиції зміни організаційних структур. Окремо розглянуто моделі адаптивних університетів, такі як: матричний університет і університет, орієнтований на процес TQM (Total Quality Management), загальноприйнятий університет, університет-технополіс, інноваційний підприємницький університет – з позиції зовнішнього фактора впливу на формування кадрової політики сучасного університету. Автором

робиться висновок про те, що, формуючи кадрову політику в рамках формування системи управління персоналом в університетах, необхідно не тільки спиратися на принципи ієрархії управлінської взаємодії, але і робити обов'язковий акцент на процесах, що сприяють успішній адаптації системи управління ВНЗ.

**Ключові слова:** управління персоналом, університет, організаційна структура, кадрова політика, адаптивні університети.

## **BASIC DETERMINANTS OF MANAGEMENT PRACTICES OF HR IN MODERN UNIVERSITIES**

### **Annotation**

The article covers the basic determinants of HR management practices in modern universities. The author presents an analysis of the philosophy of the organization and personnel policies from the perspective of changing organizational structures. Considered separately are the models of adaptive universities, such as a matrix University and a process-oriented TQM University (Total Quality Management), a conventional university, technopolis-university, innovative entrepreneurial university from the perspective of external factor influence on the modern university personnel policy formation. The author concludes that while designing personnel policies within the framework of the personnel management system formation in universities, it is necessary not only to rely on the principles of the hierarchy of administrative interaction, but also to make a mandatory emphasis on the processes that contribute to a successful adaptation of the university management system.

**Key words:** Human Resources, University, organizational structure, personnel policy, adaptive universities.

Модернизация социальной жизни, смена парадигмальных концептов существования социальных институтов, постоянное обновление информационных дифференциаций в соотношении с быстрым ростом совокупного знания в различных сферах жизнедеятельности общества – все это, безусловно, отображает необходимость корректировки социальной реальности и всех ее акторов. Современные же институции существуют в условиях, когда механизмы реализации внутренней регламентной политики управления структурой должным образом не соотносятся с внешними социальными детерминантами управленческих практик, диктующихся доктринальными действиями со

стороны государства, политических институций, рынка и других внешних субъектов социального управления. Данные тенденции оказывают влияние не только на общие процессы социального управления, но и достаточно глубоко влияют на ежедневные практики управления персоналом. При этом мы понимаем, что такое влияние однозначно не может трактоваться ни в сторону отрицательных изменений в конструировании системы управления персоналом, ни в сторону положительного влияния на формирование алгоритма работы с персоналом. Сложившаяся ситуация, безусловно, заслуживает особого внимания и детального анализа.

Особенно актуализируется данная проблематика в сфере высшего образования. Сложность совершенствования системы управления высшим учебным заведением связана с тем, что, как правило, это большие, достаточно разнообразные в своей деятельности и в настоящее время динамично развивающиеся организации, что приводит к быстрому изменению их параметров и свойств и, естественно, несет постоянные угрозы в функционировании системы управления организацией.

На сегодняшний день университет как сектор высшего образования с точки зрения формы собственности развивается в формах государственного и частного регламентирования своей деятельности, что в определенной степени накладывает отпечаток на функционирование системы управления персоналом. Это, прежде всего, связано с так называемым «патерналистским» эффектом, который присутствует в государственных университетах и регламентируется государственной политикой в сфере образования. Данный эффект в основном отображается в мотивационной составляющей деятельности управления персоналом университета. По сути, государственное учебное заведение отличается от частного своими учредителями. В государственных учредителями являются правительство и органы исполнительной власти, в то время как в частных основателями могут быть общественные организации, коммерческие структуры или частные лица. Этот аспект имеет главную мотивационную нагрузку, так как основной источник финансирования государственных вузов составляет бюджет, а частных – плата обучающихся, что в условиях

общего планирования материальной мотивации персонала является преимуществом для государственных университетских структур, так как выступает своего рода государственной гарантией. В остальном и государственные, и private университеты руководствуются одними нормативно-правовыми основаниями, регулирующими деятельность данных субъектов (не считая фискальных аспектов), главной целью которых является предоставление качественных образовательных услуг.

Одной из базовых детерминант современного процесса управления персоналом выступает философия организации. Широко известно, что под философией организации понимается совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, система ценностей и убеждений, разделяемая всеми сотрудниками и нацеленная на достижение глобальной цели организации. Безусловно, такое определение позволяет говорить, что для более успешной работы персонала организации в ее основу высшим руководством должны быть заложены те самые принципы, ценности и нормы, которые определяют все функционирование организации. Конечно, университет не является исключением из данного правила, а наоборот, учитывая глобальную цель в воспроизводстве научного знания, должен быть флагманом конструирования и реализации такого элемента.

На практике мы можем говорить о разных проявлениях такого содержательного элемента, как философия организации, на который могут оказывать влияние различные внешние и внутренние факторы. Однако, по нашему мнению, высокоэффективную модель управления персоналом можно построить только с учетом грамотной проекции философии организации на философию управления персоналом, которая является ее достойным продолжением в сфере управления человеческим ресурсом.

Под философией управления персоналом принято понимать философско-понятийную сущность процессов управления персоналом, ее взаимосвязей с науками об управлении, человеке и его поведении с учетом конкретного исторического периода и места преломления. Безусловно, сравнение системы или практик управления персоналом

в университетах отечественной и зарубежной модели философий управления персоналом позволяет говорить о значительных различиях на всех уровнях функционирования системы управления учебным заведением. Отечественные университеты, изначально ориентированные на приращение фундаментальных основ научного знания, в вопросах собственного управления также ориентируются на единую доктрину. При этом позиционирование управления персоналом является общим для всех видов и типов структур и форм высших учебных заведений. Именно с этим, как с одной из причин, по нашему мнению, связана общая негибкость системы управления персоналом в университетах. При этом форма собственности не играет решающей роли, хотя, безусловно, в частных высших учебных заведениях процессы внутреннего изменения системы происходят более оперативно, чем в государственных.

Наряду с вышеизложенным, необходимо отметить, что ценности и нормы поведения персонала в современных университетах достаточно часто совпадают с общими ценностями, позиционирующимися во внешней среде. Девизы и миссии университетов являются выражением истины не только для студентов и слушателей, но и для собственного персонала.

Еще одной универсальной детерминантой в работе с персоналом выступает кадровая политика организации – «генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы» [5]. Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако независимо от степени выраженности она существует в каждой организации. И университетская среда не является исключением.

В современных университетах, как и во многих организациях иного профиля, методологическая составляющая кадровой работы детерминруется разнообразием существующей структуры управления и сложностью используемой структуры персонала. Осуществляя подготовку к грамотному построению кадровой политики, прежде всего, внимание обращается на организационную структуру

университета и существующие категории персонала. Как показывает практика, современные высшие учебные заведения, осуществляя свое функционирование, в своем большинстве все еще выстраивают процессы управления посредством вертикальной модели организационного управления.

По нашему мнению, существующий вид организационной структуры подавляющего числа университетов постсоветского пространства является классическим отображением иерархической системы постановки и выполнения структурно-содержательных парадигм функционирования вузовских систем. Такое положение дел, безусловно, можно оценивать по-разному, однако следует отметить, что современные тенденции формирования прозрачной корпоративной культуры и построения дееспособной кадровой политики с выполнением заявленных стратегических целей напрямую зависят также и от процессов адаптивности вузовских систем к условиям быстро изменяющегося социума. «Адаптация – это процесс формирования структуры, соответствующей данной окружающей среде. Успешная адаптация ведет к выживанию организации. Адаптация высших учебных заведений происходит за счет материальных, финансовых и людских ресурсов, давления рынка, современных информационных технологий и государственного регулирования через нормативно-правовые документы» [1].

Таким образом, можно говорить о том, что, формируя кадровую политику в рамках формирования системы управления персоналом в университетах, необходимо не только опираться на принципы иерархии управленческого взаимодействия, но и делать обязательный акцент на процессах, способствующих успешной адаптации системы управления вузом.

Для применения адаптивных структур университета специалисты в данном направлении советуют использовать такие модели, как: матричный университет и университет, ориентированный на процесс TQM (Total Quality Management), общепринятый университет, университет-технополис, инновационный предпринимательский университет [15].

Для матричной структуры характерны сильные горизонтальные

связи. Сдвиг в сторону более «плоских» структур, горизонтальных, позволяет повысить уровень горизонтальной координации с помощью внедрения информационных систем, прямого контакта между подразделениями. Уникальным свойством матричной структуры является то, что руководители структурных подразделений имеют одинаковую власть, а организации и работники в одинаковой степени подчиняются и тем, и другим [1].

Структуру университета, ориентированного на TQM, можно рассмотреть на примере Ивановского государственного энергетического университета (ИГЭУ); она направлена на реализацию философии тотального управления качеством университета.

В этой структуре выделены две группы элементов: традиционные для высшей школы элементы (Попечительский совет, Ученый совет, службы ректора и проректоров); новые элементы, ориентированные на управление университетом на основе философии всеобщего качества.

Для ликвидации двойственности организационной структуры в ИГЭУ предложено ориентировать все основные подразделения (институты, факультеты, кафедры, центры, временные творческие коллективы) на реализацию миссии и стратегических целей университета. «Эти моменты относятся как к вертикальному, так и к горизонтальному строению организации. Например, первые два элемента – это структурная рамка, то есть вертикальная иерархия; третий элемент представляет собой схему взаимодействия между работниками организации. TQM со своими мощными ингредиентами, такими, как долгосрочное стратегическое планирование и вовлечение персонала в постоянное совершенствование, обеспечивает преодоление трудностей на каждом этапе» [1].

Это замечание принципиально, так как оно указывает на то, что службы ректора и проректоров не должны функционировать автономно, замыкаясь в своих собственных структурах. Они должны помогать основным подразделениям качественно реализовывать миссию университета. Это означает, что ректор, проректоры и их службы не должны вмешиваться в деятельность основных подразделений после того, как определены их краткосрочные задачи

и выделены необходимые ресурсы для решения этих задач. То есть функции управления ректората должны смещаться в зоны планирования и анализа результатов выполнения планов, а функции служб ректората – в зоны качественного выполнения стандартных процессов и процессов непрерывного совершенствования своей деятельности.

При рассмотрении другой модели (общепринятого современного университета) нужно понимать, что она появилась в результате запросов на услуги со стороны профессорско-преподавательского состава матричных университетов в связи с процессом профессионализации и специализации профессуры, который порождает потребности в растущем числе услуг и ресурсов. В рамках этой модели «расширяются факультеты, возникают различные центры, и их потребности становятся значительней, чем у кафедр. Матричный университет нуждается в таких услугах, которые выходят далеко за рамки обеспечиваемых традиционными бюрократическими порядками. На организационном уровне нормальные горизонтальные услуги требуют все учебные программы, факультеты и отделения» [16].

Организационная структура общепринятого современного университета ориентируется на, как ее назвал Минцберг, «смешанную профессиональную бюрократию». Смешанная профессиональная бюрократия предполагает наличие мощной продуктивной бюрократии, услуги которой определенным образом структурированы. В университетах это весьма заметно. К этой четко структурированной профессиональной бюрократии следует добавить механическую бюрократию, которая руководит отдельными сторонами обучения и исследований при помощи технологической структуры, назначение которой – гарантировать услуги» [14].

Данный тезис весьма органично сочетается со сложившимися отечественными реалиями в повседневном функционировании университетских подсистем. При этом особая актуальность данного вопроса заключается именно в управлении персоналом с позиции классической бюрократии. Это, соответственно, накладывает отпечаток и на процессы технологизации практик управления персоналом в университете. В общепринятом университете «внутренние услуги, оказываемые студентам, могут быть распространены на внешнее

окружение. К примеру, библиотеки, спортивные и культурные мероприятия могут быть организованы университетами, а к пользованию ими и участию в них может быть допущено все остальное сообщество. Деятельность по привлечению средств может быть формализована, если укрепляются связи между университетом и его выпускниками. На самом деле общепринятый современный университет через свою иерархию в состоянии жестко управлять своими вкладами в региональное развитие – общепринятыми вкладами в поддержку территориально-организационных мероприятий. Он также в состоянии оказывать весомую поддержку лабораториям, чтобы удовлетворять их нужды» [1].

Таким образом, можно говорить о том, что «переход от матричного университета к модели общепринятого современного университета проходит через две важные организационные перемены: умножение востребованных и существенных услуг и неизбежное уточнение роли механической бюрократии в глобальном функционировании данного типа университета» [15].

Еще одним вариантом адаптивного университета является университет-технополис. Структура технополиса дополнила организационную структуру общепринятого современного университета тремя элементами:

1. Независимые организации, которые зачастую действуют как самостоятельные юридические лица. Эти независимые организации необходимы для удовлетворения новых социальных потребностей, например, в непрерывном образовании, создании экспериментальных испытательных центров, в организации исследований, признании академической квалификации, в создании смешанных центров, сотрудничающих с фирмами, компаниями и государственными организациями, занятыми созданием и распространением информации.

2. Горизонтальные подразделения, необходимые для того, чтобы гарантировать горизонтальные связи, или для достижения целей, которые могут быть обеспечены матричными организациями.

3. Подразделения эндогенного роста, которые являются не более чем исследовательскими и сервисными организациями. Они возникают вследствие инициативы университетских кадров.

Рассматривая еще одну модель адаптивных университетов – предпринимательскую, необходимо отметить, что создание такого типа структур априори исходит из самого процесса адаптации университета к социальным реалиям. Университет как субъект управления адаптирует свои структурные элементы таким образом, чтобы как можно дольше оставаться в списке «востребованных» по тем или иным направлениям работы, что, по сути, означает включение в непрерывные процессы инноватизации путем реализации предпринимательской парадигмы организации управления. «Главными профильными рынками университета предпринимательского типа являются рынок образовательных услуг, рынок труда и рынок наукоемких разработок. Инновационный менеджмент предлагает университетам реализацию полного инновационного цикла от получения новых знаний до их коммерческой реализации на профильном рынке. Новые знания, получаемые в ходе фундаментальных и поисковых исследований, далее реализуются в рамках этапов полного инновационного цикла по различным траекториям» [1].

Однако при такой модели важную роль в развитии рынка образовательных и научных услуг и в усилении конкурентоспособности учебного заведения играет маркетинг. «Целевой результат маркетинговой деятельности – это наиболее эффективное удовлетворение потребностей: личности – в образовании; учебного заведения – в развитии и благосостоянии его ППС и сотрудников, подготовке специалистов на высоком уровне; общества – в расширенном воспроизводстве совокупного личностного и интеллектуального потенциала» [1].

При всем многообразии существующих функциональных взаимосвязей между организационными единицами и выполнением функций, предписанных тем или иным категориям персонала, в описанных выше моделях особый упор делается на вычленении фактора обеспечения качества процесса. Следует отметить, что, несмотря на базовый тезис о том, что основной категорией для университета является профессорско-преподавательский состав, в данных структурах акцент делается на все категории вузовского персонала. Также необходимо отметить, что данный тезис особенно

справедлив и с позиции построения философии организации и корпоративной культуры.

Таким образом, рассмотрев возможные модели и подходы к формированию организационных структур университетов, мы определили внешний фактор создания кадровой политики высшего учебного заведения.

Таким образом, базовые детерминанты работы с персоналом в современных университетах имеют свои ярко выраженные особенности. Эффективное управление этими процессами предполагает постоянное совершенствование и развитие системы управления персоналом в своих различных содержательных и функциональных направлениях.

### Список литературы

1. Адаптивные структуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.quality.edu.ru/quality/sk/menedjment/vuzstructure/663/>
2. Атоян В. Университеты в современном обществе / В. Атоян, Н. Казакова // Высшее образование в России. – 2005. – № 4. – С. 3–9.
3. Богданов А. А. Тектология : (всеобщая организационная наука) : в 2 кн. Кн. 1 / А. А. Богданов. – М. : Экономика, 1989. – 304 с.
4. Голувка Я. «Про величність університету» Казімежа Твардовського. Актуальність традиційних ідей / Я. Голувка // Університетська автономія і її друзі та вороги ; пер. з польськ., англ. – К. : Таксон, 2008. – С. 13–23.
5. Кадровая политика организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovaya-politika-organizacii.html>
6. Луман Н. Введение в системную теорию / Н. Луман ; под ред. Д. Беккера ; пер. с нем. К. Тимофеевой. – М. : Логос, 2007. – 360 с.
7. Луман Н. Общество как социальная система / Н. Луман ; пер. с нем. А. Антоновского. – М. : Логос, 2004. – 232 с.
8. Мертон Р. Явные и латентные функции [Электронный ресурс] / Р. Мертон. – Режим доступа: <http://www.socioline.ru/node/824>
9. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс ; пер. с англ. – М. : Аспект пресс, 1998. – 266 с.
10. Парсонс Т. Функциональная теория изменения / Т. Парсонс // Американская социол. мысль : тексты. – М. : Изд-во МГУ, 1994. – С. 464–496.
11. Ритцер Д. Современные социологические теории / Д. Ритцер. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 686 с.

12. Стратегическое целеполагание и структурные изменения в системе высшего и университетского образования: Аналитический обзор состояния и международных тенденций развития высшего образования [Электронный ресурс] // Центр проблем развития образования Белорусского гос. ун-та. – 2004. – № 8 (апрель – июнь). – Режим доступа: <http://charko.narod.ru/index18.html>

13. Фатхутдинов Р. Системный подход к управлению / Р. Фатхутдинов // Упр. персоналом. – 1999. – № 12. – С. 63–78.

14. Mintzberg H. The professional Bureaucracy / H. Mintzberg // Organization & governance in higher education. – Boston : Pearson Custom Publishing, 2000. – P. 50–70.

15. Sporn B. Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities / B. Sporn. – London : Jessica Kingsley, 1999.

16. Sporn B. Management of and in Higher Education Institutions / B. Sporn; Barry McGaw, Penelope Peterson and Eva Baker (Eds.) // The International Encyclopedia of Education, 3rd Edition, Elsevier, 2010.