

МЕНЕДЖМЕНТ



УДК 378:06.08

М.Л. Акишина

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Совершенствование системы управления персоналом АГАУ является ключевым направлением развития университета в условиях повышения конкуренции на рынке образовательных услуг и роста требований государственных органов управления и потребителей к качеству образовательных услуг, выполнению научных работ и другой научно-технической продукции на основе оптимизации экономически обоснованных затрат на образовательную и научную деятельность.

Кадровая политика университета определена в Основных направлениях развития АГАУ на 2006-2010 гг., в соответствии с которыми аграрный университет должен стать коллективом единомышленников, объединивших человеческие ресурсы для качественного выполнения общественной миссии в непротиворечивом единстве с собственными статусными и экономическими интересами, этическими и социальными нормами. Целью кадровой политики АГАУ является формирование работоспособного трудового коллектива для обеспечения образовательного, научного, административного и обслуживающего процессов университета квалифицированными кадрами в нужное время, в необходимом количестве и требуемого качества, заинтересованными в эффективном достижении общеорганизационных целей. Достижение поставленной цели возможно, на наш взгляд, при понимании подходов к планированию численности и структуры персонала университета.

Научной лабораторией стратегического развития была поставлена задача разработки стратегии развития персонала АГАУ, одобренная ректоратом и ученым советом. Для этого был разработан следующий алгоритм.

Численность работников, требующихся для выполнения запланированного объема работ, определяется по их категориям, а также по профессиям, специальностям, должностям и разрядам и зависит от разделения труда.

Разделение труда – это обособление видов деятельности работников, установление функций, обязанностей, сферы действия для каждого из них, а также для их групп, образующих разные подразделения.

При организации учебного процесса, как и при организации любого трудового процесса, выделяют следующие формы разделения труда: функциональное, профессиональное, технологическое, квалификационное.

Функциональное разделение труда предполагает деление персонала вуза на функционально однородные группы, каждая из которых отличается своей ролью в осуществлении учебного процесса.

В зависимости от выполняемых функций работники любой организации делятся на следующие категории:

- служащие: руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители);
- рабочие: основные, вспомогательные [1].

Кроме этого выделяют персонал, занятый в основных, неосновных видах деятельности и в подсобных промышленных производствах.

Исходя из данной классификации и ст. 20 ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» в вузах можно выделить следующие группы персонала:

- а) персонал основной деятельности, включающий в себя:

- административно-управленческий персонал;
- инженерно-технический персонал;
- персонал, непосредственно занятый обеспечением учебного процесса: профессорско-преподавательский состав (ППС), учебно-вспомогательный персонал (УВП);
- научные работники;
- б) персонал, занятый в других неосновных видах деятельности:
 - административно-хозяйственный;
 - производственный;
- в) персонал, занятый в подсобных промышленных производствах [3].

Нами обосновано функциональное разделение труда персонала вуза, которое представлено в таблице 1.

Профессиональное разделение труда предполагает деление персонала вуза по профессиям и специальностям.

Профессия – род трудовой деятельности человека, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, приобретённых работником в результате специального обучения и практики, предмет его постоянных занятий, а также свидетельство наличия у него знаний и умений, опыта, позволяющих квалифицированно выполнять данный вид работ [4].

Специальность – это разновидность профессии, более узкая её часть, специализация работника в рамках профессии.

Численность и состав всех категорий персонала вуза, кроме ректора, проректоров и ППС, определяются спецификой выполняемых функций по определенным должностям.

Ректор избирается, как правило, из числа ППС, поэтому его специальность практически не имеет значения для данной

должности. Проректоры назначаются приказом ректора также из числа ППС.

Формирование состава ППС по показателю полученной специальности определяется, как правило, исходя из отраслевой направленности кафедр. За каждой кафедрой закрепляется определенный набор дисциплин из перечня, содержащегося в основных образовательных программах, разработанных на основе ГОСов.

Отдельные кафедры по тем или иным причинам (сложившиеся традиции, объем часов и др.) содержат дисциплины разной отраслевой принадлежности.

Учебный процесс, как и любой трудовой процесс, состоит из отдельных стадий, фаз, видов работ и производственных операций. Изучение учебного процесса с позиций технологического разделения труда в научной литературе еще не было освещено. Нами сделана такая попытка.

Технологическое разделение труда предполагает распределение в зависимости от технологии, содержания и особенностей выполнения всего объема работ, обеспечивающих нормальный ход учебного процесса, между персоналом вуза. Технология осуществления учебного процесса формирует номенклатуру должностей. Основное содержание, перечень и технология выполняемых работ по каждой должности отражаются в должностных инструкциях. Объем работ по каждой должности позволяет определить штатную численность работников вуза.

Ректор делегирует часть своих полномочий проректорам по основным видам деятельности. Начальники (директора, заведующие) общеуниверситетских структурных подразделений распределяют весь объем работ между сотрудниками этих подразделений.

Таблица 1

Функциональное разделение труда служащих вуза

Категории персонала	Уровни управления			
	университет		факультет	кафедра
Руководители	Ректор, проректоры	Начальники (директора, заведующие) общеуниверситетских структурных подразделений	Деканы, зам. деканов	Зав. кафедрами
Специалисты		Экономисты, бухгалтера, инженеры, специалисты отделов и т.д.		ППС: профессора, доценты, ст. преподаватели, ассистенты
Технические исполнители	Секретари руководителей	Статистики		УВП: лаборанты

Руководители учебных подразделений по разработанным внутривузовским нормативам распределяют весь объем работ между специалистами и техническими исполнителями. Они должны обеспечивать выполнение учебного процесса через регулирование взаимоотношений: между руководителем и подчиненными, специалистами, техническими исполнителями, специалистами и техническими исполнителями. Нужно отметить, что научно обоснованных норм численности УВП на данный момент не существует. Отсутствует и рекомендуемое соотношение между ППС и УВП кафедр.

Технологическое разделение учебного процесса было рассмотрено и в аспекте стадий подготовки специалистов. В ГОСах все дисциплины сгруппированы в блоки: ОГСЭ, ОПД, СД и ДС, которые на разных курсах представлены в разных соотношениях. При разработке учебных планов должен соблюдаться основной принцип освоения образовательных программ: от изучения общегуманитарных дисциплин, предусмотренных для всех специальностей, к изучению дисциплин, позволяющих освоить конкретную специальность. Реализация образовательного процесса нацелена не только на выполнение требований обязательного минимума содержания основных образовательных программ высшего и послевузовского профессионального образования к условиям их реализации и соблюдению сроков их освоения, но и на обеспечение преемственности дисциплин.

Технологическое взаимодействие ППС со студенческими группами регулируется учебными планами. ППС отдельных кафедр включается в учебный процесс в зависимости от их профессиональной специализации (читаемых курсов и преподаваемых дисциплин) и от того, на каком курсе и по какой специальности обучаются студенты.

Технологическое разделение труда по научным рекомендациям должно определять как профессиональный состав работников и их специализацию, так и квалификационный состав.

Квалификационное разделение труда представляет собой распределение работ в зависимости от их сложности между работниками разных квалификационных групп.

Работники одной и той же профессии и специальности могут иметь разные знания, умения, навыки и производственный

опыт. Всё это выражается в квалификации – качестве работы (труда) – и лежит в основе распределения работников по группам квалификации – разрядам, категориям, классам и т.д.

Квалификация (лат. qualis – качество) – профессиональная зрелость работников, их подготовленность к качественному выполнению работ определённой сложности по какой-либо профессии, специальности, определяемые наличием знаний, умений, профессиональных навыков, опыта [4].

Квалификационные различия между группами работников обуславливают дифференциацию в оплате их труда.

В АГАУ при непосредственном участии сотрудников лаборатории разработаны документы, регламентирующие требования к квалификации и должностным обязанностям ППС: Квалификационные требования к должностям профессорско-преподавательского состава АГАУ и должностные инструкции (по соответствующим должностям).

Квалификационные требования к должностям ППС базируются на следующих показателях: стаж работы, наличие ученой степени и (или) ученого звания, количество опубликованных научных и учебно-методических работ по профилю кафедры, подготовка научно-педагогических кадров.

В АГАУ предусмотрены следующие должности ППС: ассистент, старший преподаватель, доцент, профессор.

Ассистент осуществляет свою деятельность под руководством ведущего преподавателя и обязан посещать лекции и другие виды занятий ведущих преподавателей кафедры с целью повышения своей квалификации. Чтобы занять эту должность, достаточно иметь высшее образование по профилю кафедры. Тарификация ассистентов осуществляется с 9 по 12 разряды ЕТС, 12 разряд присваивается лицам, имеющим ученую степень кандидата наук.

Старший преподаватель самостоятельно осуществляет выполнение всех видов работ, предусмотренных индивидуальным планом. Лица, претендующие на данную должность, должны иметь педагогический, научно-производственный стаж по профилю кафедры (не менее 5 лет) и определенное количество опубликованных научных и учебно-методических работ. Данные требования соответствуют 13 разряду ЕТС. При наличии ученой степени

кандидата наук, том же количестве опубликованных работ и педагогическом стаже работы не менее 1 года лицу, впервые претендующему на должность старшего преподавателя, может быть присвоен 14 разряд ЕТС.

Доценты, как правило, выполняют те виды работ, которые требуют наличия глубоких профессиональных знаний и навыков. Они могут осуществлять свою деятельность как самостоятельно, так и с привлечением ассистентов. В последнем случае в должностные обязанности доцента входят организация и контроль работы ассистента в рамках преподаваемой дисциплины. Претенденты на должность доцента 14 разряда ЕТС должны иметь ученое звание доцента и (или) ученую степень кандидата наук, стаж не менее 1 года работы в должности старшего преподавателя и определенное количество опубликованных научных и учебно-методических работ по профилю кафедры. Присвоение претендентам 15 разряда возможно при наличии ученого звания доцента и ученой степени кандидата наук и при определенных требованиях к стажу работы и количеству опубликованных работ.

Профессоры – это специалисты высшей квалификации. Их работа должна выполняться с обязательным привлечением ассистентов. Должностные обязанности профессором не ограничиваются только учебным процессом. Они должны осуществлять руководство работой аспирантов, рецензирование учебно-методических и научных работ по профилю кафедры; принимать участие в работе научно-практических и других видах конференций и семинаров; участвовать в советах университета, факультета, в комиссиях научно-методического совета университета, методических комиссиях факультета. Должность профессора соответствует 16 разряду ЕТС при наличии у претендента ученого звания профессора или доцента или ученой степени доктора наук, при стаже работы в должности доцента не менее 5 лет и определенном количестве опубликованных научных и учебно-методических работ по профилю кафедры. Должность профессора 17 разряда предполагает наличие у претендента ученой степени доктора наук и ученого звания профессора, определенного стажа работы и количества опубликованных работ.

Таким образом, от претендентов на должности доцентов и профессором требуется наличие таких квалификационных

показателей, как ученая степень и (или) ученое звание.

Учёные степени и звания присваиваются специалистам с высшим образованием, определяют их научную квалификацию, достижения в развитии науки, техники и культуры, в подготовке кадров высшей квалификации.

Ученая степень свидетельствует о наличии у ее обладателя глубоких профессиональных знаний и научных достижений в определенной отрасли науки.

Ученая степень кандидата наук присуждается диссертационным советом, в котором проходила защита диссертации на соискание искомой степени и утверждается Высшей аттестационной комиссией (ВАК).

Ученая степень доктора наук присуждается ВАК по ходатайству вузов и научно-исследовательских учреждений лицам, имеющим, как правило, ученую степень кандидата наук или учёное звание профессора, опубликовавшим крупные научные труды и публично защитившим диссертацию в совете вуза или научного учреждения, которым предоставлено право приёма к защите докторских диссертаций. Диссертация должна быть самостоятельной научно-исследовательской работой, содержащей теоретические обобщения и решения научных проблем, которые вносят значительный вклад в науку и практику. В качестве диссертации может быть представлен учебник для вузов, являющийся самостоятельной научной или научно-методической работой соискателя.

Ученая степень показывает, что ее обладатель имеет конкретные достижения в определенной отрасли науки. Вместе с тем для вузов важно иметь высококвалифицированных специалистов, способных осуществлять не только научную, но и педагогическую деятельность, иначе важнейший аттестационный показатель – уровень острепенности не выполняет свою функцию передачи знаний потребителям образовательных услуг.

Показателем, характеризующим высокий уровень педагогического мастерства, наличие глубоких профессиональных знаний и научных достижений, является ученое звание.

Научно-педагогическим работникам, ведущим педагогическую работу в образовательных учреждениях высшего профессионального образования, может быть присвоено ученое звание профессора по кафедре и доцента по кафедре, научным

работникам – ученое звание профессора по специальности и доцента по специальности. Нами в рамках функционирования лаборатории совместно с ректоратом и управлением персоналом разработан Порядок рассмотрения аттестационных документов к присвоению ученых званий профессора (доцента) по кафедре в АГАУ, что значительно облегчило подготовку документов как для соискателей, так и для работы ученого совета.

Заключение

Структура ППС по должностям и уровню квалификации должна, на наш взгляд, определяться требованиями образовательных программ. Избыток квалифицированных кадров, как и их недостаток, в конечном итоге сказывается на качестве образовательных услуг и затратах на их оказание. Эффективная деятельность образовательных учреждений в рыночных условиях требует разумного и экономически оправданного соотношения должностей персонала вуза по их составу и структуре.

Существующая система определения уровня квалификации персонала высших учебных заведений в разрезе занимаемых должностей и тарификационных разрядов имеет глубокие исторические корни и академические традиции. Начавшийся процесс реформирования организации оплаты труда работников федеральных

бюджетных учреждений и реализации идеи создания федеральных университетов, несомненно, приведут к пересмотру квалификационных требований и должностных обязанностей персонала. Это потребует в новых условиях проведения научных разработок и актуализации нормативных правовых актов в области кадровой политики для принятия эффективных управленческих решений для достижения целей и реализации миссии университета.

Библиографический список

1. Инструкция по заполнению организациями сведений о численности работников и использовании рабочего времени в формах федерального государственного статистического наблюдения: утверждена Постановлением Госкомстата России от 07.12.1998 г. № 121 по согласованию с Минэкономки России и Минтрудом России.
2. Федеральный закон от 10.06.1992 г. № 3266-1 «Об образовании».
3. Федеральный закон от 22.08.1996 г. № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».
4. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
5. Рофе А.И. Научная организация труда / А.И. Рофе. М.: МИК, 1998. 320 с.



УДК 331.1.005.95

**Т.Е. Кузнецова,
Т.Л. Безрукова**

МЕНЕДЖМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ КОУЧИНГА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

Введение

Консультант любого предприятия (как торгового, так и предприятий АПК) является специалистом в определённой области знаний. В ходе консультирования выясняются причины возникших затруднений, осуществляется обращение к личностному опыту в контексте событий, приведших к возникновению трудных ситуаций, в ре-

зультате чего даётся экспертная оценка или заключение по рассматриваемому вопросу. В коучинге рассматриваются индивидуальная стратегия успеха, способ достижения результата в той области, в которой человек наиболее успешен и эффективен. Это позволяет объединить как цели фирмы, так и профессиональные цели сотрудников и сонаправить их.