

Горшкова Оксана Владимировна, Луговой Роман Анатольевич

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия*

Организационная структура, управленческие практики и кадровый потенциал ВГУЭС как факторы успешной реализации его Программы развития

Представлены организационные изменения, произошедшие во ВГУЭС за последние пять лет, и отмечена их нацеленность на реализацию стратегических приоритетов вуза. Проанализированы основные тенденции в структуре кадрового состава ВГУЭС, его конкурентные преимущества.

Ключевые слова и словосочетания: *организационная структура, программа стратегического развития ВГУЭС, проектный менеджмент, управление университетом, организационные изменения, социальная ответственность, кадровый состав.*

С 2012 по 2016 г. ВГУЭС реализует Программу стратегического развития. Ее цель – формирование на базе университета современного интегрированного образовательного и научного центра в области экономики и управления, сервиса и информационных технологий, осуществляющего подготовку кадров в соответствии с потребностями рынка труда и стратегией социально-экономического развития Дальнего Востока. Успешное выполнение всех проектов Программы в равной степени зависит как от соответствующей квалификации и компетентности ее администраторов и исполнителей, так и от приведения в соответствие стратегии основных компонентов организации: структуры, систем, персонала и культуры. В данной статье представлены организационные изменения, произошедшие во ВГУЭС за последние пять лет, и отмечена их нацеленность на реализацию стратегических приоритетов вуза. Также анализируем основные тенденции в структуре кадрового состава ВГУЭС, его конкурентные преимущества.

ВГУЭС целенаправленно совершенствует управление во всех сферах деятельности, используя методы программно-целевого управления и проектного менеджмента. За последние 5 лет в системе университетского менеджмента ВГУЭС выполнено несколько проектов, направленных на трансформацию модели университета. К ним относят: проект стратегиче-

ского планирования; внедрение системы менеджмента качества; создание эффективной организационной структуры; создание системы корпоративного обучения; разработка и внедрение современной интегрированной системы оплаты и стимулирования труда по результату и др. [2. С. 229].

В процессы управления университетом активно внедряются управленческие инструменты, базирующиеся на результатах научной работы по адаптации лучших практик и технологий управления. ВГУЭС стал первым российским вузом, осуществившим полный цикл стратегического управления с получением результатов, представленных образовательному сообществу. С 2010 г. проводится цикл стратегического планирования на основе методологии «стейкхолдер-организации» – университет рассматривается как организация, успешность деятельности которой зависит от способности устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом заинтересованных сторон: государством, обществом, бизнес-средой, студентами, сотрудниками, внешними партнерами. В процессе стратегического управления используется система сбалансированных показателей.

Структура управления университетом согласована со стратегией: оптимизация структуры (создание перспективных и ликвидация нежизнеспособных подразделений) осуществляется на основе как стратегических целей, так и критериев оптимальности, эффективности, рентабельности, управляемости, а также эффективности взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Во ВГУЭС функционируют звенья, способствующие его устойчивому развитию: проректор по развитию, проректор по инновациям, лаборатория стратегического планирования, лаборатория исследования проблем управления вузом, кафедра инновационного образовательного менеджмента. Наряду со звеньями организационной структуры на регулярной основе действуют коллегиальные и экспертные органы: Ученый совет, Попечительский совет, Диссертационный совет, Научно-технический совет, Редакционно-издательский совет, Учебно-методический совет.

Основные функции подразделений, полномочия и ответственность сотрудников закреплены в организационных документах (положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях), а также в документах, регламентирующих отдельные бизнес-процессы и виды деятельности (положения, регламенты). Основанием для стимулирования труда работников, распределения материальных и социальных благ являются результаты достижения стратегических целей и объективных критериев развития университета, подразделений и сотрудников. Критерии оценки деятельности подразделений и сотрудников представлены в матрицах премирования, картах и показателях деятельности подразделений.

Результатом стали очень серьезные организационные изменения профиля университета и на уровне его инфраструктуры, и на уровне его интеллектуального потенциала, что подтверждается аккредитационными

показателями и показателями и индикаторами системы сбалансированных показателей. Основными качественными характеристиками произошедших организационных изменений, по нашему мнению, являются выравнивание представлений сотрудников о стратегии, социальной ответственности за результаты своего труда, умение конструктивно воспринимать изменения окружающей среды, повышение лояльности к меняющимся требованиям клиентов, смежников, повышение открытости при обсуждении возникающих проблем, умение работать в команде и т.д. На основе использования матрицы SWOT-анализа организационная культура и система управления университетом отнесены к сильным сторонам ВГУЭС.

В то же время необходимо отметить, что эффективность реализации проектов, в частности проектов развития, в университете существенно снижена по причине отсутствия системы управления проектами, интегрирующей инфраструктуру, регламентирующие документы, систему мотивации и другие аспекты. Именно поэтому в Программу стратегического развития ВГУЭС на 2012 – 2016 гг. в качестве одной из задач включено совершенствование организационной структуры, повышение эффективности управления университетом и развитие лучших практик университетского управления.

В рамках этого пункта предусмотрены:

1. Оптимизация организационной структуры и развитие механизмов проектного управления (в частности разработка и внедрение системы управления проектами).

2. Развитие системы управленческого учета, бюджетирования, экономического анализа и механизмов материального денежного стимулирования работников.

3. Развитие системы качества.

Результатом реализации проектов станет создание системы управления проектами и системы мотивации персонала к качественному и результативному труду и достижению стратегических целей университета, обеспечивающих повышение эффективности управления вузом.

Университет демонстрирует социальную ответственность, полезность бизнесу и обществу, является первым вузом в стране, предоставляющим социальные отчеты. С 2003 г. на постоянной основе осуществляются самооценка и процесс планирования развития университета с участием институтов гражданского общества. С 2005 г. регулярно издается социальный отчет ВГУЭС. Университет является членом международных организаций, продвигающих идеи укрепления гражданской роли и социальной ответственности образования: PRME, Центральной и Восточно-Европейская Ассоциация развития менеджмента (CEEMAN), Таллоирская Ассоциация (Talloires Network). В 2010 г. ректор ВГУЭС Г. Лазарев

признан лучшим ректором Европы в сфере управления университетом и заслужил награду международной ассоциации СЕЕМАН.

Анализ кадрового потенциала ВГУЭС в 2009 – 2011 гг. выявил следующие тенденции:

- рост численности персонала;
- увеличение среднего возраста сотрудников, в том числе профессорско-преподавательского состава (далее – ППС);
- увеличение среднего стажа работы во ВГУЭС;
- увеличение доли внешних совместителей среди ППС;
- увеличение доли ППС, имеющих ученую степень и ученое звание;
- стабильное увеличение численности кандидатов и докторов наук;
- снижение доли сотрудников возрастной категории «до 30 лет»;
- гендерный дисбаланс (значительное преобладание женщин в структуре персонала);
- снижение доли ассистентов и старших преподавателей в структуре ППС;
- снижение индекса текучести кадров.

В 2009 г. численный состав персонала насчитывал 2220 чел., в 2011 г. – 2340 чел. Прирост персонала обусловлен расширением спектра различных видов деятельности, осуществляемых университетом, активизацией привлечения в учебный процесс практиков из бизнес-среды, других наиболее квалифицированных кадров. Однако привлечение внешних совместителей создает особую проблему в управлении из-за повышенной мобильности и, как следствие, меньшей «укорененности» таких сотрудников в корпоративной культуре.

Численность административно-управленческого персонала стабильно остается на уровне 500 чел. С 2009 г. наблюдается небольшое (4%) снижение численности учебно-вспомогательного персонала, что связано с оптимизацией организационно-штатной структуры и устранением дублирующих функций подразделений. Также незначительно (4%) снизилась доля ППС.

К позитивным факторам развития кадрового потенциала можно отнести увеличение среднего стажа работы в университете на 12 %, начиная с 2009 г. Сегодня он составляет 6 лет для всех категорий персонала, для кандидатов наук – 12 лет, докторов наук – 13 лет. Данная тенденция свидетельствует о правильности кадровой политики, направленной на повышение удовлетворенности работой, и об эффективности внедряемых механизмов мотивации.

Стабильно увеличивается число сотрудников, имеющих ученую степень кандидата наук (8% с 2009 г.) и доктора наук (6%). Вместе с тем наблюдается снижение притока ППС возрастной категории «до 30 лет»,

преобладание категории «31 – 45 лет»¹, увеличение среднего возраста ППС до 47 лет (в 2003 г. – 42 года). Средний возраст кандидата наук составляет 49 лет, доктора наук – 60 лет. Изменение возрастной структуры персонала влияет на структуру должностей ППС: происходит увеличение доли профессоров и доцентов (53,7%) и снижение доли ассистентов и старших преподавателей (47,3%).

Данные показатели свидетельствуют о необходимости привлечения, закрепления и мотивации молодых сотрудников, создания механизмов преемственности научно-педагогического потенциала университета. В реализации кадровой стратегии нашего университета инструментами формирования и оценки необходимых для вуза компетенций ППС, мотивации на результат выступают конкурс «Лучший преподаватель года» и рейтинговая оценка деятельности ППС [1].

Следует обратить внимание и на гендерный дисбаланс структуры персонала: в университете работает в два раза больше женщин, чем мужчин, поэтому при разработке мотивационных программ необходимо учитывать особенности их мотивации (возможности работы по гибкому графику, предоставление дополнительных выходных дней, например 1 сентября и др.).

Развитию кадрового потенциала способствует повышение квалификации сотрудников: ежегодно от 115 до 160 человек из числа ППС получают удостоверение о краткосрочном (в объеме 72 часов) повышении квалификации. Существенно вырос квалификационный уровень научно-педагогических работников университета, что подтверждается устойчивой положительной динамикой числа защит кандидатских и докторских диссертаций. В частности, в 2010 и 2011 гг. работниками ВГУЭС защищено 38 кандидатских и 7 докторских диссертаций, что существенно превосходит предыдущий двухлетний период (25 кандидатских и 5 докторских) даже без учета некоторого уменьшения общей численности научно-педагогических работников университета за рассматриваемый период. Кадровый состав вуза в настоящее время полностью соответствует аккредитационным требованиям Министерства образования и науки, что подтвердила проведенная в 2009 г. очередная аттестация ВГУЭС.

О положительной кадровой динамике свидетельствует показатель индекса текучести кадров – 8,6%. Улучшение условий труда, мотивация персонала, развитие университета формируют положительный имидж ВГУЭС как привлекательной организации в качестве работодателя. В университете внедрена новая система оплаты труда, позволяющая

¹ Данное поколение, по мнению исследователей трудовых ценностей россиян, отличается готовностью к активному поиску, личностному и профессиональному развитию, стремление к разнообразию и переменам, высокий личностный потенциал. Они психологически готовы к быстрому профессиональному переобучению и приобретению нового опыта.

обеспечить конкурентную заработную плату и стимулировать ППС на достижение стратегических приоритетов ВГУЭС. Оптимизируется структура заработной платы: 70 % составляют дополнительные доходы – оплата за работу в филиалах, участие в дополнительных образовательных программах, научно-исследовательской деятельности ППС. Среднемесячный доход в 2010 – 2011 уч. г. составил 34 167 руб. на одну ставку ППС. Наиболее высокооплачиваемая возрастная категория персонала – «36 – 50 лет» (33 791 руб.), наибольший среднемесячный доход – у работающих в университете свыше 20 лет (41 202 руб.).

Средний возраст ППС ВГУЭС (47 лет) гораздо меньше, чем средний возраст ППС в вузах Приморья (55 лет). Сильными сторонами кадровой ситуации выступают также продолжительный стаж работы сотрудников, низкая текучесть кадров, преобладание сотрудников активного трудового возраста, более молодой средний возраст ППС (в том числе кандидатов и докторов наук) в филиалах университета.

Таким образом, система управления университетом позволяет поддерживать кадровый потенциал на уровне, необходимом для государственной аккредитации, с одной стороны, и достаточном для обеспечения конкурентоспособности университета – с другой.

Анализ возможностей интеграции университета в социально-экономическое пространство, образовательную, научную, инновационную структуру Дальневосточного федерального округа, проведенный при формировании Программы развития ВГУЭС, позволил сделать вывод о хороших перспективах интеграции в развивающуюся научную структуру региона благодаря высокому авторитету исследовательских коллективов ВГУЭС, налаженным формальным и неформальным связям с другими организациями.

В то же время существует ряд задач эффективного развития кадрового потенциала, прежде всего завершение документирования процесса управления кадровым составом, включающего бизнес-процессы формирования и развития человеческих ресурсов университета.

1. Горшкова О.В. Формирование и оценка новых компетенций ППС в системе управления кадровым потенциалом предпринимательского университета / О.В. Горшкова, И.П. Черная // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 4. – С.57 – 63.

2. Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития: кол. монография / под общ. ред. проф. Г.И. Лазарева. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2011.