

Е.В.МЯЛКИНА¹, В.А. ЖИТКОВА¹

¹*Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация*

МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ТРАЕКТОРИЯМИ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ВУЗЕ

Аннотация. В статье дается описание системы управления развитием научно-педагогических работников вуза, основанной на комплексном мониторинге деятельности, системе оценки и построении индивидуальной траектории развития. В работе определены принципы управления развитием ключевых компетенций научно-педагогических работников, дано описание системы построения индивидуальной траектории развития профессиональной компетентности НПП, предложена система управления индивидуальными траекториями развития работников. Предложенная система раскрывается как комплексный элемент развития вуза, обеспечивающий анализ и оценку профессиональных качеств научно-педагогических работников, с одной стороны, и систему мер по формированию необходимой траектории развития работника – с другой. В статье дано обоснование оптимальности выбранной системы при построении индивидуальной траектории развития профессионально-педагогической компетентности научно-педагогических работников и ее эффективности для управления раскрытием индивидуальных и профессиональных способностей научно-педагогического персонала вуза, позволяющих мобилизовать и в полной мере использовать совокупность кадровых ресурсов, процессов и технологий, находящихся в распоряжении кадрового менеджмента университета.

Ключевые слова: управление развитием научно-педагогических работников вуза, формирование индивидуальной траектории развития, стратегическое развитие вуза, мониторинг и оценка деятельности работников.

E.V. MYALKINA¹, V.A.ZHITKOVA¹

¹*Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation*

MODELING THE SYSTEM OF CONTROL OF TRAJECTORIES OF INDIVIDUAL DEVELOPMENT FOR SCIENTIFIC AND TEACHING STAFF IN HIGH SCHOOL

Abstract. The article describes the development of scientific and pedagogical staff of the university management system, based on a comprehensive monitoring activities, evaluation system and the construction of individual development trajectory. The article defines the principles of management of the development of key competencies of scientific and pedagogical workers, a description of the system of construction of individual trajectory of development of professional competence of the scientific and pedagogical staff, proposed individual trajectories control system development workers. The proposed system is revealed as an integrated element of development of the university, provides an analysis and assessment of the professional qualities of the academic staff and the system of measures to create the necessary path of the worker. The article substantiates the optimality of the chosen system in the construction of individual trajectory of development of professional and pedagogical competence of academic staff and its effectiveness to control the disclosure of personal and professional skills of scientific and pedagogical staff of the university, allowing to mobilize and make full use of the totality of human resources, processes, and technologies at the disposal of the university personnel management.

Keywords: management of development of scientific and pedagogical staff of the university , the formation of an individual trajectory of development , strategic university development, monitoring and evaluation of the activities of employees.

Система российского образования находится в процессе модернизации и претерпевает качественные изменения. В первую очередь, реформы ориентированы на развитие научного потенциала педагогов как ключевого звена практической реализации управленческих решений и внедрения педагогических инноваций. В этих условиях педагог обязан обладать необходимым уровнем профессиональной компетентности и профессионализма.

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[2]. В этих условиях персонал вуза является одним из центральных объектов управления в вузе и системе высшего образования в целом [3].

В настоящее время требования к качеству научно-педагогических работников университета установлены федеральными государственными образовательными стандартами, определяющими необходимый минимальный уровень профессиональной подготовки педагога и требования к его методической и научной деятельности. Показатели мониторинга эффективности деятельности вузов[7] дополняют этот перечень и переносят акцент на результативность работы в сфере исследований и разработок.

Результативность НИР вуза сегодня определяется вполне конкретными показателями:

- публикационная активность как в российских журналах, учитываемых в национальной библиографической базе научного цитирования (Российский индекс научного цитирования), так и в журналах, индексируемых в базах Web of Science и Scopus;
- объем средств, полученных на НИОКР;
- число и объем полученных грантов;
- объем доходов, в том числе полученных от управления объектами интеллектуальной собственности;
- индексы цитирования научных статей, определяющие количественный эквивалент качественного уровня публикаций НИР вуза (в том числе индекс Хирша);
- количество защищенных НИР вуза диссертаций.

Вышеперечисленные показатели результативности деятельности НИР стали очередным вызовом для вузов и заставили пересмотреть подходы к управлению и развитию НИР вуза, 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.

Задачи развития кадрового менеджмента в вузе лежат в двух пересекающихся плоскостях: привлечения и удержания необходимых для университета кадров и эффективной организации их труда для достижения поставленных целей. В рамках нашего исследования более подробно остановимся на второй задаче.

В новых условиях, когда акцент управления смещен с формального соответствия кадрового состава вуза заданным параметрам к его фактической результативности, появилась необходимость критически пересмотреть, скорректировать и дополнить традиционные схемы и методы работы с научно-педагогическими работниками. Исследователи выделяют

следующие основные векторы развития в стратегическом кадровом менеджменте университетов:

- создание условий для индивидуального развития НПП 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 НПП и процессов их деятельности в соответствие с поставленными стратегическими целями вуза [9;13];

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

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

На сегодняшний момент стратегия управления персоналом университета состоит в определении путей развития индивидуальной профессиональной компетентности НПП 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.

Профессиональная деятельность научно-педагогических работников вуза многогранна, она гармонично сочетает в себе образовательную, научно-исследовательскую, коммерческую, международную деятельность и сетевое взаимодействие (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура направлений профессионально-педагогической деятельности научно-педагогических работников вуза

Высокий уровень профессиональной компетентности НПП способствует обретению университетом устойчивого преимущества перед конкурентами, формированию роста доходов, расширению сегмента потребителей, росту эффективности сетевого партнерства.

В целях эффективной организации труда работников вуза и решения задачи персонального роста НПП нами предлагается система управления индивидуальными траекториями развития научно-педагогических работников вуза, основанная на построении индивидуальной траектории развития каждого научно-педагогического работника.

Под индивидуальной траекторией развития нами понимается целевая модель, включающая результирующие индикаторы и систему инструментов, обеспечивающих профессиональное развитие работника, гармонично сочетаемое с личностным ростом.

В основу системы нами были положены следующие принципы:

- принцип открытости: возможность публичного контроля позволяет повысить не только ответственность лиц, принимающих решения за их обоснованность, но и исполнительскую дисциплину лиц, реализующих управленческие решения;

- принцип компетентности основан на эффективном и компетентном управлении университетом;

- принцип преемственности при создании инновационной инфраструктуры, обеспечивающий интеграцию академических ценностей и предпринимательства;

- принцип ориентации на инновационное развитие модернизации образования. Результатом данной системы инновационного развития является подготовка специалистов, способных обеспечить позитивные изменения в области профессиональной деятельности;

- принцип стратегического партнерства, направленный на развитие инфраструктуры вуза во взаимосвязи с внешней средой, формирование устойчивых партнерских отношений с высшими образовательными учреждениями, академической наукой, промышленными предприятиями, бизнесом и государственными структурами;

- принцип сочетания различных источников финансирования вуза, означающий их дифференциацию и активный фандрайзинг;

- принцип создания адаптивной системы управления высшего учебного заведения;

- принцип актуализации, основанный на непрерывном пересмотре и критическом анализе принятых решений в соответствии с происходящими изменениями, обновлении установленных приоритетов деятельности университета, оптимизации структуры университета под новые задачи и приоритеты.

Основываясь на данных принципах, нами был определен механизм управления индивидуальными траекториями развития НПР университета (рисунок 2).

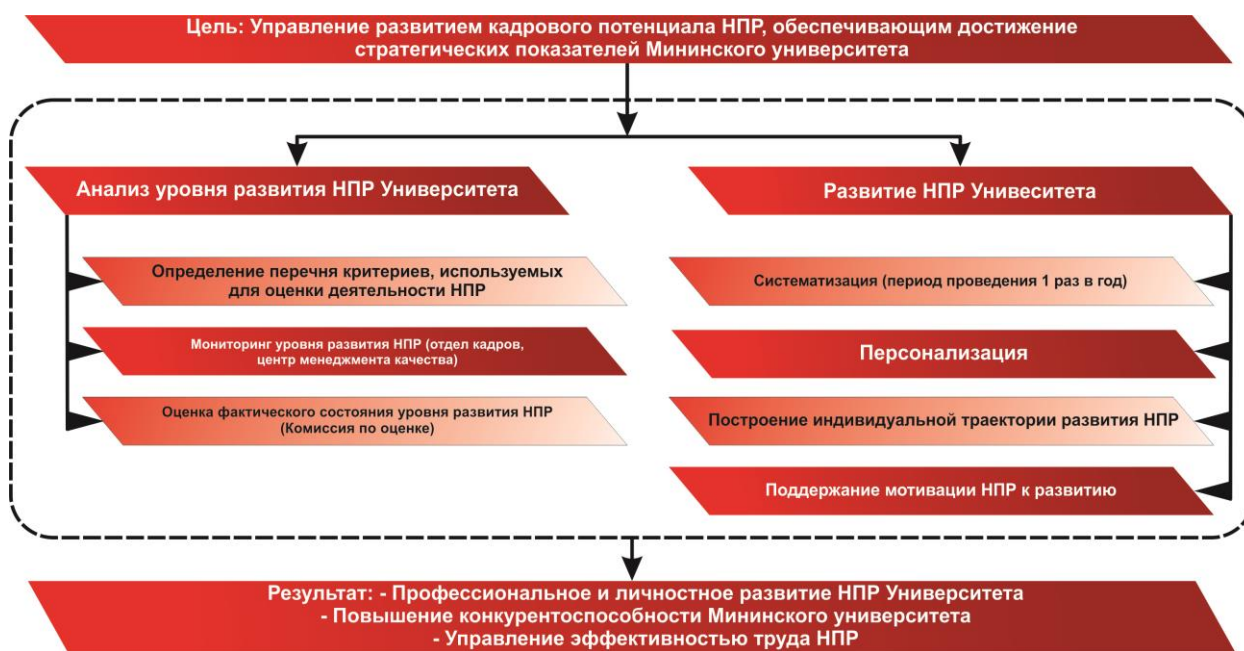


Рисунок 2 – Система управления индивидуальными траекториями развития научно-педагогических работников вуза

Ключевой целью данной системы является управление развитием кадрового потенциала НПП, обеспечивающим достижение стратегических показателей Мининского университета.

Указанная система состоит из двух направлений деятельности:

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

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

Результатами данной системы являются: рост профессионально-педагогической компетентности НПП университета, повышение конкурентоспособности Мининского университета, управление эффективностью труда НПП (степень достижения целей, соотношенная со степенью рациональности расходования использованных при этом ресурсов).

На каждом направлении деятельности системы управления развитием ключевых компетенций применяются соответствующие методы управления: административные, экономические, социально-психологические, которые более всего способствуют развитию профессионально-педагогической компетентности НПП как ключевой компетенции вуза.

Эффективное развитие вуза возможно на основе системного подхода, который обеспечивает реализацию процессов стратегического, тактического и оперативного управления НПП вуза. Ключевая идея, лежащая в основе данного подхода, – соответствие условий системы развития профессиональных компетенций НПП вуза тем новым вызовам, которые происходят в образовательной среде, науке, технике, технологиях.

Система оценки компетентности НПП является средством организации для управления развитием НПП на основе построения индивидуальной траектории и развития профессионально-педагогической компетентности каждого НПП.

По результатам оценки профессиональной компетентности НПП вуза необходимо нацеливать на достижение результатов, способствующих профессиональному росту и индивидуальному развитию персонала и соответствующих стратегическим целям и задачам вуза. Высокая предрасположенность преподавателей к развитию, основанная на опыте, будет способствовать поддержанию и сохранению необходимого уровня профессиональной компетентности каждого преподавателя, и, росту репутации вуза.

Предложенная система показывает, что одним из наиболее эффективных способов обеспечения конкурентоспособности вуза в современных условиях может стать управление развитием индивидуальных и профессиональных способностей научно-педагогического персонала вуза, позволяющих мобилизовать и в полной мере использовать совокупность кадровых ресурсов, процессов и технологий, находящихся в распоряжении кадрового менеджмента университета.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К.Мордовина. СПб.: Питер, 2005. 832 с.
2. Вашурина Е.В., Евдокимова Я.Ш., Овчинников М.Н. О некоторых подходах к разработке типологии российских вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2014. №4-5. С.21-27.

3. Ворошилова Е.Н. Аспекты совершенствования кадрового потенциала крупнейшего регионального вуза [Электронный ресурс] // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всероссийской научно-методической конференции; Оренбург. гос. ун-т. Оренбург: ОГУ, 2014. URL: <http://conference.osu.ru/archive/publications.html?detailed=10>
4. Галинская Е.В., Иващенко А.А., Новиков Д.А. Модели и механизмы управления развитием персонала. М.: ИПУ РАН, 2005. 68 с.
5. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон; пер. с англ. – М.: ЭКСМО, 2006. – 432 с.
6. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер: пер. с англ. А.В. Шаврина. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 340 с.
7. Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2014 года. [Электронный ресурс]. URL: http://miccedu.ru/monitoring/pdf/metodika_mon.pdf.
8. Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие. М.: Проспект. 2012.
9. Мялкина Е.В., Седых Е.П., Житкова В.А. Моделирование системы управления развитием персонала на основе показателей КРІ в педагогическом вузе [Электронный ресурс] // 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] // Вестник Мининского университета. 2015. №3. URL: <http://vestnik.mininuniver.ru/upload/iblock/fca/maylkina.pdf> (дата обращения: 19.11.2015).
11. Мялкина Е.В. Формирование конкурентоспособного специалиста экономического профиля в вузе: автореф. дисс. ... канд. пед. наук. Н.Новгород, 2011. 26 с.
12. Мялкина Е.В. Сущность и структура конкурентоспособности специалистов // Наука и школа. 2010. №4. С. 115-116.
13. Мялкина Е.В., Седых Е.П., Житкова В.А. Моделирование ключевых показателей эффективности деятельности в образовательной организации высшего образования: опыт Мининского университета: учебно-методическое пособие. Нижний Новгород, 2015.
14. Пыжова Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда // Молодой ученый. 2014. №8. С. 565-567.
15. Седых Е.П. Стратегическое управление образовательной деятельностью в вузе // European Social Science Journal. 2013. №11-1 (38). С. 43-48.
16. Сухорученко О.В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации [Development of a technique of management by personnel risks in an organization personnel management system] [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2013. №5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/07evn513.pdf> (дата обращения 18.03.2016)
17. Федоров А.А. Три шага к публичной образовательной корпорации // Аккредитация в образовании. 2013. №7 (67). С. 26-28.
18. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих; пер. с англ. М.: Вильямс, 2006. 304 с.
19. Grundy T. Strategy Implementation through Management/ Thoro-good Publishing Ltd., 2003. 119 p.
20. Kaplan, R. S., and David P. Norton. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

21. Turner R. The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organization. McGraw-Hill, 2009. 452 p.

REFERENCES

1. Armstrong M. *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami. 8-e izd.* [Human Resource Management Practice]. St.Petersburg: Peter, 2005. 832 p. (In Russian)
2. Vashurina E.V., Evdokimova Ja.Sh., Ovchinnikov M.N. *O nekotoryh podhodah k razrabotke tipologii rossijskih vuzov* [Some approaches to the development of a typology of Russian universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2014, no. 4-5, pp. 21-27 (in Russian).
3. Voroshilov E.N. *Aspekty sovershenstvovani'ja kadrovogo potenciala krupneishego regionalnogo vuza* [Aspects of improving the human resource capacity of the largest regional university]. *Universitetskij kompleks kak regional'nyj centr obrazovanija, nauki i kul'tury: materialy Vserossijskoj nauchno-metodicheskoj konferencii*, Orenburg state Univ. Orenburg : OSU, 2014. Available at: <http://conference.osu.ru/archive/publications.html?detailed=10> (in Russian).
4. Galinskaja E.V., Ivashhenko A.A., Novikov D.A. *Modeli i mehanizmy upravlenija razvitiem personala* [The models and the development of mechanisms for managing staff]. Moscow, ICS RAS Publ., 2005. 68 p. (In Russian)
5. Joy – Matthews D. Dzhoj-Mett'juz D. *Razvitie chelovecheskih resursov* [Human Resource Development]. Moscow, Eksmo Publ., 2006. 432 p. (In Russian)
6. Marr B. *Kljuchevye pokazateli jeffektivnosti. 75 pokazatelej, kotorye dolzhen znat' kazhdyj menedzher* [Key Performance Indicators . 75 indicators that every manager should know].. Moscow, Binom. Knowledge Laboratory Publ., 2014. 340 p. (In Russian)
7. *Metodika rascheta pokazatelej monitoringa jeffektivnosti obrazovatel'nyh organizacij vysshego obrazovanija 2014 goda* [Metodika calculating the monitoring indicators of the effectiveness of educational institutions of higher education in 2014]. Available at: http://miccedu.ru/monitoring/pdf/metodika_mon.pdf (in Russian).
8. Mitrofanova E.A., Svistunov V.M., Kashtanova E.V. *Upravlenie personalom: teorija i praktika. Organizacija obuchenija i professional'noe obrazovanie personala. Uchebno-prakticheskoe posobie.* M. : Prospekt . 2012 (in Russian).
9. Myalkina E.V., Sedykh E.P., Zhitkova V.A. *Modelirovanie sistemy upravlenija razvitiem personala na osnove pokazatelej KPI v pedagogicheskom vuze* [Modeling control system development personnel on the basis of KPI's in a pedagogical University]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovanija*, 2015, no. 3. Available at: <http://www.science-education.ru/123-20199> (accessed 11.09.2015) (in Russian).
10. Myalkina E.V. *Organizacija sistemy upravlencheskogo ucheta v universitete kak mehanizma innovacionnyh izmenenij* [Organization of management accounting at the University as a mechanism of innovative changes]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2015, no. 3. Available at: <http://vestnik.mininuniver.ru/upload/iblock/fca/maylkina.pdf> (accessed 11.09.2015) (in Russian).
11. Myalkina E.V. *Formirovanie konkurentosposobnogo specialista jekonomicheskogo profilja v vuz.* *Diss. kand. ped. nauk* [The formation of competitive specialist in Economics at the University. Dr. ped. sci. diss.]. N.Novgorod, 2011. 26 p. (In Russian)
12. Myalkina E.V. *Sushnost i struktura konkurentosposobnosti specialistov* [The nature and structure of the competitiveness of specialists]. *Nauka i shkola*, 2010, no. 4, pp. 115-116 (in Russian).
13. Myalkina E.V. Sedykh E.P., Zhitkova V.A. *Modelirovanie kluchevikh pokazatelej jeffektivnosti deyatel'nosti v obrazovatel'noj organizacii vicshego obrazovanija: opyt Mininskogo universiteta* [Simulation of key performance indicators in the educational organization of higher education : the University Mininskogo experience: a teaching aid] . Nizhni Novgorod, 2015 (in Russian).
14. Pyzhova L.A. *Upravlenie razvitiem personala kak faktor rosta proizvoditelnosti truda* [Management personnel development as a factor in the growth of labor efficiency]. *Molodoj uchenyj*, 2014. no. 8, pp. 565-567 (in Russian).

15. Sedykh E.P. *Strategicheskoe upravlenie obrazovatel'noj dejatel'nost'ju v vuze* [Strategic management of educational activities at the University]. *European Social Science Journal*, 2013, no. 11-1 (38), pp. 43-48 (in Russian).
16. Sukhoruchenko O.V. *Razvitie koncepcii professionalnogo razvitiya organizacii* [The development of professional development organization concept], 2013, no. 5. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/07evn513.pdf> (accessed 18.03.2016) (in Russian).
17. Fedorov A.A. *Tri shaga k publichnoj obrazovatel'noj korporacii* [Three steps to public educational Corporation]. *Akkreditacija v obrazovanii*, 2013, no. 7 (67), pp. 26-28 (in Russian).
18. Ulrich, D. *Jeffektivnoe upravlenie personalom: novaja rol' HR-menedzhera v organizacii* [Effective HR management : the new role of HR- manager in the organization]. Moscow: Williams Publ., 2006. 304 p. (In Russian)
19. Grundy T. *Strategy Implementation through Management/ Thoro-good Publishing Ltd.*, 2003. 119 p.
20. Kaplan, R. S., and David P. Norton. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
21. Turner R. *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organization*. McGraw-Hill, 2009. 452 p.

© Мялкина Е.В., Житкова В.А., 2016

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Мялкина Елена Васильевна – кандидат педагогических наук, доцент, проректор по экономике и развитию, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: mylkina_e@mail.ru

Житкова Валерия Александровна — кандидат экономических наук, директор центра стратегического планирования, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: valeria_zh@mail.ru

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Myalkina Elena Vasilievna – the candidate of pedagogical Sciences, docent, vice-rector of economics and development, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhni Novgorod, Russian Federation, e-mail: mylkina_e@mail.ru

Zhitkova Valeria Alexandrovna - the candidate of economic Sciences, director of the Center of Strategic Planning, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhni Novgorod, Russian Federation, e-mail: valeria_zh@mail.ru