

# ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ВУЗОМ

Сазонова Л.И.

Алтайская академия экономики и права, г. Барнаул

Вузу, как и любой другой организации, стремящейся быть успешной, необходимо постоянно развиваться. Однако возникает вопрос, что нужно изменить в управлении вузом, чтобы не только успеть «за временем», но и предвидеть темпы и направления изменений в обществе? Остановимся на характеристике некоторых аспектов инновационного управления образовательным учреждением применительно к негосударственному вузу.

**1. Внедрение стратегического менеджмента.** Необходимость разработки стратегии учебного заведения определяется совокупностью объективных предпосылок, в числе которых падение спроса на образовательные услуги в связи с демографическим кризисом.

Для решения задач адаптации и развития в рыночных условиях у вуза появилась потребность в расширенном анализе своей деятельности, а также в анализе рынка образовательных услуг и труда, оценке своего положения на этих рынках. Одной из разработанных в этой области инноваций является самомаркетинг (самооценка).

Члены проектной группы по разработке стратегии развития ААЭП идентифицировали внутренние переменные факторы, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны вуза, оценили их важность и установили, какие из этих факторов могут стать основой конкурентных преимуществ. С этой целью были проведены: самооценка текущего состояния вуза по модели совершенствования деятельности, разработанной СпбГТУ, анализ состояния внутренней и внешней среды. Самооценка деятельности академии по 9 укрупненным группам критериев по 10-бальным шкалам была проведена руководителями и сотрудниками подразделений в марте-апреле 2009 года в соответствии с утвержденным сетевым планом разработки Программы инновационного стратегического развития ААЭП на 2010-2014 гг. Так как подобная самооценка деятельности вуза уже проводилась ранее (2003, 2004, 2005, 2007), то появилась возможность проанализировать результаты в динамике. В ходе проведенного в тот же период SWOT-анализа сотрудниками, преподавателями и студентами академии был выявлен ряд основных показателей, характеризующих её сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, преодоление которых позволит реализовать стратегию инновационного развития. SWOT-анализ был проведен академией уже во второй раз. Аналитические материалы SWOT-анализа также используются при формировании программы инновационного стратегического развития вуза. Стратегический маркетинг стал необходимой и неизбежной формой инновационного управления вузом в новых экономических условиях, предоставив возможность стать равноправным субъектом рыночных отношений.

## **2. Внедрение системы качественного управления** (системы менеджмента качества).

Разработка, внедрение и последующая сертификация СМК вуза обеспечили создание системы управления процессами, которая является показателем эффективности менеджмента высшего руководства и принятия управленческих решений. Введение процессной модели в управление вузом позволяет обеспечить создание условий для улучшения управляемости за счет применения системного подхода к менеджменту основных и вспомогательных процессов, установления требований к качеству их результатов и функционированию процессов, а также определения правил и видов контроля. Одна из ключевых идей, которая легла в основу процессного подхода, состоит в том, чтобы улучшать процессы ради лучшего результата на выходе. При описании (документировании) процессов указываются выходы (результаты) процессов, определяются требования к ним со стороны потребителей результатов и процессы совершенствуются с целью улучшения их результатов, которые оцениваются потребителями, внутренними или внешними по отношению к организации. Если рассматривать основной процесс вуза – реализацию образовательной услуги, то потребитель оценивает её с разных сторон. Ему важна цена, качество полученных знаний и сформированных компетенций, а в последнее время стал особо важен заключительный этап образовательной услуги – трудоустройство выпускников.

В решение проблем, возникающих при управлении вузом, процессный подход может внести определенный вклад. При хорошо описанной системе процессов видны реальная организация работ и пути повышения эффективности процессов. Значительное улучшение процессов происходит уже на первой стадии первичного их описания, когда впервые для процессов прорисовываются диаграммы хода деятельности, определяются входы-выходы и т.д. Обычно на этом этапе внедряются те изменения, необходимость в которых становится очевидной сразу при структуризации процесса. Следующим шагом улучшения процессов могут быть корректирующие и предупреждающие действия по результатам внутреннего аудита, как одного из основных элементов системы качественного управления. Они способствуют выявлению «сбоев», слабых мест при функционировании процессов и дают возможность определить пути их оптимизации. При анализе процесса каждое составляющее его действие оценивается на предмет значимости для потребителя. Деятельность, не добавляющая ценности для потребителя, устраняется или минимизируется с помощью мероприятий.

Нельзя не отметить, что внедряемые в вузах системы менеджмента качества накладываются на неэффективную традиционную систему управления, которая существовала еще в «доперестроечном» периоде, и которая не способствует переходу к управлению вузом в рыночных условиях. Именно по этой причине в российских вузах сложно внедряются системы менеджмента качества, разрабатываемые в соответствии с требованиями стандартов се-

рии ИСО 9000 и типовой модели систем качества. Это обстоятельство делает внедряемые системы менеджмента качества недостаточно эффективными.

**3. Изменение финансово-экономической структуры вуза.** Действующая в настоящее время система управления в вузах, основанная на сложившихся традиционных подходах, во многом не соответствует требованиям быстро развивающейся рыночной экономики. Более того, вузы, созданные и функционировавшие до их вхождения в рыночные отношения, по-прежнему сохраняют ранее созданную функционально-структурную организацию. Что вообще-то объясняется имманентной инертностью вузов, как сложных организационно-экономических систем, и исторически сложившейся структурной и функциональной организацией управления образовательным процессом. В реорганизации, в первую очередь, нуждаются функциональные внутривузовские структуры, напрямую взаимодействующие с рынками труда, образовательных услуг и производством. Это выпускающие кафедры, факультетские центры дополнительного образования, научно-исследовательские лаборатории и др. В условиях единого вузовского планово-финансового управления деканы факультетов, заведующие кафедрами не имеют полной картины о наличии «своих» средств, не ведут планово-учетной работы. В таком случае необходима хотя бы частичная децентрализация управления.

Анализ участия выпускающих кафедр в рыночных отношениях имеет важное значение для «выживания» негосударственного вуза в период демографического кризиса. Они обладают необходимыми факторами для предпринимательской деятельности, так как от «начала» и до «конца» реализуют основной бизнес-процесс вуза: ведут непосредственную профориентационную работу с абитуриентами, «взрачивают» специалиста, а затем «выводят» его на рынок труда. Поэтому их можно выделять в такие структурные образования, как бизнес-ячейки или научно-учебно-предпринимательские комплексы. Наделив такие бизнес-структуры конкретными средствами и правами их использования, тем самым можно сконцентрировать мотивацию заведующих кафедрами на привлечение дополнительных источников доходов, помимо оплаты за образовательные услуги.

Инновационное управление вузом на основе выделения бизнес-структур является новым стилем управления, направленным на децентрализацию предпринимательства и одновременно на достижение цели функционирования и развития вуза.

**4. Организационно-экономический механизм управления деятельностью преподавателей.** Как известно, размер заработной платы труда преподавателя устанавливается в зависимости от объема ставки часов учебной нагрузки, зависит от должности, ученой степени и звания. Деятельность, за которую преподаватель получает заработную плату, регламентирована в должностных инструкциях, локальных актах вуза. Но существуют дополнительные

виды работ, которые не «подпадают» под существующие регламенты, поэтому не выражаются в денежном эквиваленте (не оплачиваются), и уж тем более не оценивается качество работы преподавателя.

На протяжении несколько лет ректорат ААЭП пытался уйти от уравниловки в оплате труда и обеспечить объективность при оценке деятельности преподавателей и сотрудников. Учитывая, что вуз существует и развивается в жестких условиях конкуренции, было решено перенести дух соревнования из внешней среды во внутреннюю. С этой целью разработана рейтинговая системы оценки деятельности преподавателей и введена процедура ежегодной аттестации, по итогам которой преподавателям устанавливается доплата к заработной плате.

Представим кратко разработанную и внедренную в практику методику.

Одна часть заработной платы, будем называть ее «базовая», формируется классическим путем. Другая часть, регулируемая или стимулирующая, размер которой в целом по академии не должен превышать, к примеру, тридцати процентов. Многие преподаватели кроме основных видов деятельности выполняют много дополнительной работы. Чтобы стимулировать и поощрять тех, кто осуществляет дополнительную деятельность, стимулирующий фонд заработной платы разделим на две условные части: 1) первая часть (20%) стимулирующей доплаты назначается каждому преподавателю за качественное выполнение основных обязанностей и установленных норм; 2) вторая часть стимулирующей доплаты распределяется по итогам рейтинга преподавателей за учебный год.

Назначение первой части стимулирующей доплаты в размере 20 % происходит в случае качественного выполнения основных обязанностей преподавателя высшей школы и отсутствия основания для снижения процента доплаты в этой части. В основу оценки качества основной деятельности преподавателя положены 17 критериев качества в разрезе 6 показателей. Также по каждому критерию качества определены снижающие показатели. Основанием для подтверждения выполнения критериев качества и снижения процента доплаты на основе снижающих показателей являются подтверждающие записи.

Вторая часть стимулирующей доплаты устанавливается за дополнительные виды деятельности и распределяется по итогам рейтинга преподавателей за учебный год. Исходя из расчета по формуле с учетом коэффициентов доплат по каждому виду деятельности может достигать для отдельных преподавателей от 1 до 20%, но в среднем по академии не должна превышать 10%. Вторая часть доплаты только стимулирующая, поэтому снижающих показателей не предусмотрено. Детально методика представлена нами в журнале «Предпринимательство»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Горшков В.Г., Сазонова Л.И. Один из подходов стимулирования деятельности преподавателей вузов // Предпринимательство. – 2009. – № 3.