

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Самарский национальный исследовательский  
университет имени академика С.П. Королева»

**ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ  
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

*Утверждено редакционно-издательским советом университета  
в качестве монографии*

Самара  
Издательство СНЦ РАН  
2017

УДК 378  
ББК 74.58  
И66

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. И. Н. Махмудова  
канд. экон. наук, доц. Ю.Н. Горбунова

Авторы:

Н.В. Соловова, И.В. Никулина,  
О.В. Новоселова, А.М. Санько

И66 **Инновационные технологии управления персоналом образовательной организации высшего образования в условиях институциональных изменений:** – Самара: Издательство СНЦ РАН, 2017. – 322 с.

ISBN 978-5-93424-808-7

В монографии рассмотрены инновационные технологии управления персоналом образовательных организаций высшего образования в условиях институциональных изменений. Формирование эффективных систем кадрового резерва преподавательского состава, управления учебно-вспомогательным персоналом университетов, а также совершенствование систем управления трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в образовательном учреждении на основе научно-обоснованных подходов способствует обеспечению академической привлекательности вуза, признанию научным сообществом, повышению качества предоставляемых образовательных услуг.

Монография предназначена для студентов по направлениям подготовки 38.04.03. «Управление персоналом», 38.04.02 «Менеджмент» (программа «Менеджмент образования»), а также слушателей дополнительной образовательной программы «Управление человеческими ресурсами», курсов повышения квалификации преподавателей экономического профиля, административных работников вузов и научного сообщества, исследующего проблемы и стратегии развития образовательных систем.

УДК 378  
ББК 74.58

ISBN 978-5-93424-808-7 © Авторы, 2017

© Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
Глава 1. Формирование кадрового резерва образовательной организации на основе форсайта университета .....	24
1.1. Исследование современных тенденций и проблем формирования кадрового резерва в современных образовательных организациях .....	24
1.2. Анализ методических основ формирования кадрового резерва в образовательных организациях высшего образования: сущность и структура .....	30
1.3. Методы и критерии оценки эффективности кадрового резерва образовательной организации высшего образования .....	47
1.4. Формирование кадрового резерва – стратегическая задача развития Самарского университета на основе Форсайта .....	52
1.5. Система оценки перспективных кандидатов в кадровый резерв ППС Самарского университета .....	72
1.6. Практические рекомендации по формированию кадрового резерва в Самарском университете .....	74
1.7. Расчет социальной и экономической эффективности внедрения системы кадрового резерва профессорско-преподавательского состава .....	84
Выводы .....	93
Глава 2. Управление трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в образовательной организации высшего образования .....	96
2.1. Сущность трудовых конфликтов как формы социально-трудовых отношений в образовательном учреждении .....	96
2.2. Специфика противоречий в системе социально-трудовых отношений в образовательных учреждениях высшего образования .....	105

2.3. Теоретические основы управления трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в образовательных учреждениях высшего образования .....	110
2.4. Причины возникновения трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения .....	117
2.5. Анализ существующей практики управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета.....	132
2.6. Разработка системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета.....	136
2.7. Алгоритм внедрения системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета .....	141
2.8. Расчет экономической и социальной эффективности мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в Самарском университете.....	153
2.9. План внедрения мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета .....	160
Выводы .....	161
Глава 3. Управление человеческими ресурсами университета в условиях трансформации образовательной организации на примере управления учебно-вспомогательным персоналом университета.....	167
3.1. Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами университета в условиях трансформации образовательной организации на примере управления учебно-вспомогательным персоналом университета .....	167
3.2. Содержание и функции профессиональной деятельности учебно-вспомогательного персонала университета .....	170

3.3. Основные направления развития системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета .....	179
3.4. Анализ системы управления человеческими ресурсами университета на примере управления учебно-вспомогательным персоналом .....	185
3.5. Средства развития социально-технологической мобильности учебно-вспомогательного персонала Самарского университета.....	191
3.6. Практические рекомендации по развитию системы управления человеческими ресурсами в университете на примере учебно-вспомогательного персонала в условиях трансформации образовательной организации.....	194
2.7. Социально-экономическая эффективность внедрения системы управления учебно-вспомогательным персоналом Самарского университета.....	211
3.8. Методические рекомендации по развитию системы управления учебно-вспомогательным персоналом в университете .....	216
Выводы .....	221
Заключение.....	223
Библиографический список .....	230
Приложения.....	253

## ВВЕДЕНИЕ

В основополагающих государственных нормативных документах федерального уровня определены стратегические задачи инновационного развития Российской Федерации до 2020 года: так, государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы и Национальная доктрина образования Российской Федерации до 2025 года устанавливают приоритет образования в государственной политике, акцентируя внимание на качестве образования, интеграции науки и образования на пространстве научно-образовательных региональных кластеров, непрерывном образовании преподавателей вузов.

В условиях модернизации высшего профессионального образования, направленной на повышение доступности качественного образования в соответствии с требованиями инновационного развития экономики, на достижение российской высшей школой мирового уровня, каждое образовательное учреждение стремится ставить перед собой инновационные стратегические цели, быть конкурентоспособным, быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

Становится очевидным, что инновационные преобразования в современной высшей школе способствуют осуществлению более активной кадровой политики, подходы к регулированию кадрового ресурса основаны на формировании оптимальных условий для управления кадровым потенциалом и способов его успешного использования. От наиболее эффективного применения кадрового ресурса значительным образом зависит растущий потенциал новаторского развития высшего профессионального образования. По этому, в настоящее время администрация вузов называет кадровую политику приоритетной, что подразумевает построение четкой, логически выверенной системы кадрового резерва с поэтапным подходом к ее реализации; приоритетным направлением формирования данной системы становится развитие и совершенствование научно-педагогического и административно-управленческого состава.

Научно обоснованный подход к формированию кадрового резерва позволяет образовательным учреждениям на высоком уровне реализовывать свои базовые функции и оставаться конкурентоспособным на рынке инноваций в сфере высшего образования. Современный этап развития экономики, характеризующийся ростом конкуренции, приводит к качественному изменению роли работника в организации, превращению его в решающий фактор развития. На этой стадии развития высшего образова-

ния знания, навыки, опыт, инициативность и трудолюбие работников образовательного учреждения являются важным стратегическим ресурсом в конкурентной борьбе. Непрерывное образование кадрового резерва вузов способствует более эффективному исполнению своих функциональных обязанностей работниками, а также подготовке кадров к вышестоящим должностям.

Формирование эффективной системы развития кадрового резерва дает возможность раскрыть высокий профессиональный потенциал работников, а также организованно готовить их к замещению вакантных должностей, непрерывно повышая уровень их компетентности; при этом замещение должностей происходит планомерно, что обеспечивает преемственность управления и безболезненную смену поколений.

Традиционно в образовательных организациях высшего образования принята следующая классификация персонала: научно-педагогический (профессорско-преподавательский состав, научные работники), инженерно-технический, административно-хозяйственный, производственный, учебно-вспомогательный и иной персонал. Возрастание роли целенаправленной кадровой политики вуза в области управления человеческими ресурсами, в том числе с целью развития учебно-вспомогательного персонала диктуется инновационным характером деятельности образовательной организации высшего образования.

В современной образовательной системе приоритетным направлением развития университета является инновационная деятельность, в рамках которой наиболее востребованы инновации в организации научно-исследовательской и образовательной деятельности.

При этом не только от профессорско-преподавательского состава, но и от всех структурных подразделений университета, от каждого сотрудника требуется посильное и конструктивное участие в развитии университетской науки. Соответственно, для раскрытия научного потенциала всех структурных подразделений университета и сопровождения их инновационной деятельности необходимо грамотное построение работы учебно-вспомогательного персонала. Процесс управления учебно-вспомогательным персоналом (далее – УВП) университета достаточно сложен, так как деятельность таких специалистов многозадачна: организатор, аналитик, консультант, методист, информатор, технолог. В своей деятельности УВП сталкивается с выбором верного решения из множества альтернатив. Помощь руководителям структурных подразделений университета в организации управления учебно-вспомогательным персо-

налом на научных основах является ключевым направлением кадрового развития данного персонала.

Основной задачей развития УВП университета становится формирование у них социально-технологической мобильности для эффективного выполнения своих профессиональных обязанностей.

Актуальность представленного в монографии исследования заключается в том, что, создавая кадровый резерв, администрация ожидает повышения уровня готовности работников университета к организационным изменениям, которые так или иначе происходят в любом учреждении. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение работников, что, в свою очередь, требует изучения мотивации работников для достижения наиболее эффективного вложения средств и создания системы с высоким уровнем лояльности к университету. Целенаправленная работа с резервом позволяет избежать стихийного продвижения работников по служебной лестнице, планомерно заполнять образовавшиеся вакансии и контролировать подготовку кандидатов на руководящие должности – что обуславливает актуальность данного исследования.

В настоящее время, с одной стороны, существует необходимость в формировании кадрового резерва в образовательных учреждениях высшего образования, а с другой отсутствуют эффективные и научно обоснованные подходы и методы формирования кадрового резерва вузов новой формации (национальные университеты, флагманские вузы и т. п.). Перед руководителем образовательной организации, входящей в национальные инновационные системы, встает важная задача – развитие кадровой политики, включающей в себя формирование кадрового резерва профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого аппарата на основе такой методике, которая применима в прогнозировании социальных процессов и в выстраивании структуры.

Стратегическую цель вуза можно достичь только в случае объединения усилий научно-педагогических работников и исключения проявлений деструктивной конфликтности в образовательной среде. Реструктуризация образовательных учреждений (объединение вузов, слияние кафедр, сокращение научно-педагогических работников и т. п.) приводит к повышению уровня конфликтности социально-трудовых отношений, что отрицательно сказывается на конкурентоспособности образовательного учреждения, качестве процесса профессиональной подготовки студентов, количестве проведенных совместных исследований и публика-



ций, удовлетворённости трудом работников, занимающих должности профессорско-преподавательского состава. Социально-психологический дискомфорт, сопровождающий процесс модернизации высшего образования, неизбежно ведет к возникновению трудовых конфликтов.

В сложившихся условиях объективной необходимостью становится изучение специфики трудовых конфликтов, возникающих в образовательной организации высшего образования, анализ их источников, форм проявления, поиск методов предупреждения и разрешения. Навыки управления трудовыми конфликтами являются важным инструментом в работе руководителя учебного подразделения, преподавателя, так как осознанное применение соответствующих приемов помогает сохранять и развивать совместные исследовательские проекты, трудовой коллектив образовательного учреждения; способствует повышению уровня конфликтологической компетентности преподавателей.

Налицует противоречие: с одной стороны, существует необходимость управления трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в образовательном учреждении, а с другой, отсутствуют эффективные кадровые и социальные технологии для их профилактики, урегулирования и разрешения, адекватные уровню профессиональной подготовки руководителей учебных подразделений, преподавателей. Таким образом, перед руководителем образовательного учреждения встает важная задача – сформировать кадровую политику, которая должна включать в себя технологию профилактики и управления трудовыми конфликтами. Вопросы совершенствования системы управления трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в образовательном учреждении сегодня недостаточно исследованы, поэтому актуальной научной задачей сегодня становится изучение возможности управления трудовыми конфликтами в высшей школе.

Кроме того, в образовательных организациях высшего образования, с одной стороны, существует необходимость включить учебно-вспомогательный персонал в образовательную и научно-исследовательскую деятельность структурных подразделений национального исследовательского университета, а с другой отсутствуют эффективные кадровые и социальные технологии для развития социально-технологической мобильности данной категории сотрудников университета. Повышение уровня социально-технологической мобильности УВП является одним из важных средств повышения эффективности образовательной и научно-исследовательской деятельности университета в целом. Перед руководи-

телями флагманских вузов встает важная задача – сформировать кадровую политику, которая должна включать в себя технологию развития социально-технологической мобильности УВП университета. Особенно проблема социально-технологической мобильности персонала актуальна сегодня, когда высшая школа функционирует в напряженной и постоянно изменяющейся экономической, политической, социальной, духовно-нравственной обстановке, и рассматривать её необходимо в контексте управленческой деятельности.

Теоретические и методологические принципы и подходы к управлению профессиональным развитием персонала и системой кадрового резерва ППС в частности, оценке человеческого капитала, основанной на системном подходе к моделированию управленческих компетенций рассматривались в работах отечественных и зарубежных ученых-исследователей: Армстронга М., Антропова В.А., Базарова Т.Ю., Беляцкого Н.П., Брайана И., Веснина В.Р., Гагаринской Г.П., Голла Д., Грэхема Х.Т., Дятлова В.А., Егоршина А.П., Еремина Б.Л., Иваненко Л.В., Журавлева П.В., Зайцева Т.В., Кибанова А.Я., Калмыковой О.Ю., Колпакова В.М., Крудена Г.Д., Магура М.И., Майклза Э., Мамфорда А., Маслова Е.В., Маусова Н.К., Махмудовой И.Н., Монди У.Р., Мордовина С.К., Нонаку И., Паршину В.С., Пизи М.Д., Рака Н.Г., Рамперсада Х.К., Самыгина С.И., Смита О.Б., Солововой Н.В., Травина В.В., Фитценца Я., Шапиро С.А., Шекшню С.В., Шермана А.У., Щекина Г.В. и др.

Поведенческие и социологические подходы к управлению конфликтами отражены в работах Дарендорфа Р., Зигерта В., Зиммеля Г., Козера Л., Левина К. и др.

Теоретико-методологические аспекты управления конфликтным взаимодействием в сфере трудовых отношений содержатся в работах Анцупова А.Я., Агафоновой М.С., Большакова А.Г., Ворожейкина И.Е., Гришиной Н.В., Зеркина Д.П., Карташова Я.П., Кибанова А.Я., Коноваловой В.Г., Магомедова Г.М., Полянской Е.В., Пригожина А.И., Резника С.Д., Решетниковой К.В., Цой Л.Н., Шаленко В.Н., Шипилова А.И., Шейнова В.П. и др.

Результаты изучения различных сторон управления трудовыми конфликтами в системе управления персоналом в организациях отражены в трудах Гагаринской Г.П., Гагаринского А.В., Егоршина А.П., Калмыковой О.Ю., Кибанова А.Я., Копякова Т.И., Ларионова В.Г., Лебедевой Л.А., Мельникова О.Н., Самсоновой М.А., Солововой Н.В., Токарева Н.А., Трубицына К.В., Турчинова А.И., Чулановой О.Л., Щегулина А.В. и др.

Проблемой изучения трудовых конфликтов, возникающих в процессе педагогической деятельности работников занимались следующие ученые Анцупов А.Я., Афонькова В.М., Баныкина С.В., Белкин А.С., Куприянов Р.В., Курочкина И.А., Лешер О.В., Мельничук А.В., Наумова Л.Д., Рыбакова М.М., Сафронова И.В., Сергоманов П.А., Хасан Б.И., Цой Л.Н., Шахматова О.Н. и др.

Изучением проблемы трудовых конфликтов, возникающих в образовательном учреждении высшего образования занимались Захарчук Л.А., Игнатова Е.С., Куприянов Р.В., Шейнов В.П. и др.

Несмотря на достаточную теоретическую проработку проблем управления трудовыми конфликтами в системе социально-трудовых отношений изучению вопросов управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава (далее - ППС) не уделяется должного внимания, что затрудняет решение практических проблем, связанных с деструктивной конфликтностью персонала образовательных учреждений высшего образования.

В публикациях И.В. Абанкиной, Алимовой Н.К., Белова В.Н., Белокопытова А.В., Владимирова А.И., Глебовой Л.Н., Звонникова В.И., Каганова В.Ш., Кирсанова К.А., Коваленко А.А., Коваленко А.И., Короткова Э.М., Кузнецовой М.Д., Леднева В.А., Лобова В.Г., Лукашенко М.А., Новокрещеновой Н.А., Осиповой Е.И., Пугача В.Н., Резника С.Д., Рубина Ю.Б., Самойлова В.А., Селезнёвой Н.А., Семкиной Т.А., Сенашенко В.С., Скаткина И.Я., Соболевой Э.Ю., Степанова С.А., Халина В.Г., Шадрикова В.Д., Шамовой Т.И. рассматриваются вопросы управления персоналом университетов как одной из ключевых гарантий качества образования и иные, сопредельные вопросы.

В экономической литературе исследованы проблемы образовательного и кадрового потенциала образовательной организации высшего образования (Гвинашева В.А., Фомин Г.Б.), причинно-следственной связи между образованием и экономическим ростом (Денисон Э., Шульц Т.). Проблемы управления человеческими ресурсами современной организации стали предметом исследования таких отечественных ученых, как Виханский О.С., Бабынина Л.С., Гагаринская Г.П., Заславская Т.И., Калмыкова О.Ю., Кибанов А.Я., Карташов С.А., Карташова Л.В., Кулапов М.Н., Махмудова И.Н., Наумов А.И., Одегов Ю.Г., Половинко В.С., Руденко Г.Г., Соломанидина Т.О., Тарабан О.В., Травин В.В., Федченко А.А. и др.

Вопросы совершенствования организации системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета в условиях трансформации образовательной организации на сегодняшний день недостаточно исследованы и требуют системного подхода в нахождении эффективных организационных решений. Исходя из этого, актуальной научной задачей в современных условиях является изучение научного статуса теории управления учебно-вспомогательным персоналом в национальном исследовательском университете.

В условиях рационального использования человеческих ресурсов в условиях трансформации образовательной организации, когда руководство университета сталкивается с новой ситуацией, требующей мыслить и действовать в категориях эффективности.

В дорожной карте Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королёва представлена стратегическая цель вуза – вхождение в число ведущих мировых научно-образовательных центров, организация среды, в которой созданы условия для формирования исследователей, конструкторов, инноваторов, лидеров производства. Представленные в работе исследования проведены на базе указанного университета.

В современных условиях приоритет в государственной поддержке принадлежит крупным научно-образовательным центрам (федеральным, национальным исследовательским университетам и др.). В таких вузах активно развивается инновационная инфраструктура, на их базе оказывается более привлекательной кооперация научно-образовательных и производственных интересов. Очевидно, что такие крупные образовательные центры имеют более высокую привлекательность у будущих студентов, демонстрируя высокую конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Кстати, именно понимание этой не простой ситуации с судьбой небольших и, как правило, провинциальных вузов является основной причиной их слияния и укрупнения.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» (далее – Самарский университет) – российский образовательный и исследовательский центр в сфере аэрокосмических технологий. Один из ведущих российских университетов, соответствующий статус которых закреплён в нормативных документах Правительства Российской Федерации и признан академическим сообществом, создан путем соединения двух ведущих Самарских

вузов – Самарского государственного аэрокосмического университета (СГАУ), ставшего ядром нынешнего Самарского университета и Самарского государственного университета (СамГУ).

Реорганизация СГАУ (далее – Южная площадка) и СамГУ (далее – Северная площадка) путём присоединения госуниверситета к аэрокосмическому университету в качестве структурного подразделения произошла 22 июня 2015 года (приказ Минобрнауки России № 608 от 6 апреля 2016 года), объединённый вуз был официально переименован в «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва» (сокращённое название – «Самарский университет»).

Национальный исследовательский университет (НИУ) – высшее учебное заведение, одинаково эффективно осуществляющее образовательную и научную деятельность на основе принципов интеграции науки и образования. Основной задачей государственной поддержки института НИУ является вывод на мировой уровень образовательных организаций, способных взять на себя ответственность за сохранение и развитие кадрового потенциала науки, высоких технологий и профессионального образования, развитие и коммерциализацию в Российской Федерации высоких технологий.

На основании Устава Самарского университета основным видом деятельности образовательного учреждения является образовательная деятельность. Организационная структура Самарского университета представлена (Рис. 1): руководством университета (Наблюдательный совет, Ученый совет, Попечительский совет, Ректорат); образовательными подразделениями (институты и факультеты, в состав которых входят кафедры, техникум, школы, учебный аэродром); научными подразделениями (научно-исследовательские подразделения, подразделения сопровождения научных исследований, объединения молодых учёных); отделами и службами; общественными организациями, стратегическими академическими единицами («Аэрокосмическая техника и технологии» (САЕ-1), «Газотурбинное двигателестроение» (САЕ-2), «Нанопотоника, перспективные технологии дистанционного зондирования Земли и интеллектуальные геоинформационные системы» (САЕ-3).

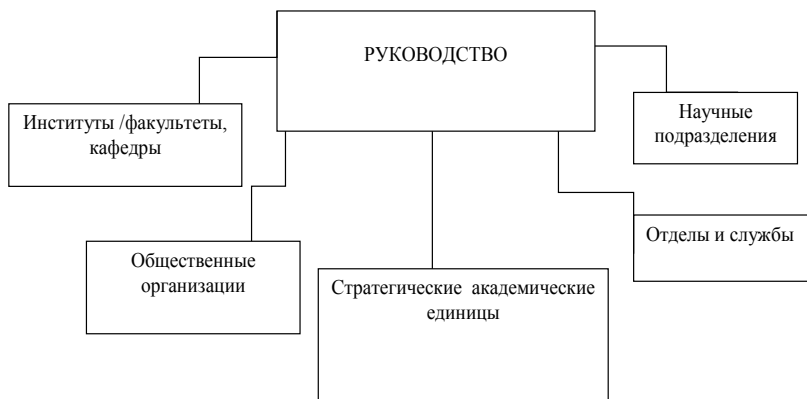


Рисунок 1 – Структура Самарского университета

В образовательную структуру Самарского университета сегодня входят 8 институтов (включая юридический факультет) и 14 факультетов (таблица 1), 94 кафедры.

- Представительство Самарского университета в г. Благовещенск.
- Представительство в г. Сызрань.

В Самарском университете обучается более 16 000 студентов из России, стран СНГ, Западной Европы, Южной Америки, Китая, Юго-Восточной Азии и Африки. Также в Самарском университете обучаются 525 аспирантов, 1 тыс. слушателей дополнительного профессионального образования. Учебный процесс ведут более 1200 преподавателей (в том числе 164 профессора и 523 доцента, 250 докторов наук и 785 кандидатов наук). Из них более 1000 – штатных преподавателей и 186 – сторонних совместителей.

Научно-исследовательскую деятельность осуществляют более тысячи преподавателей. Обучающимся доступны 304 образовательных программы, в том числе 135 программ бакалавриата, 19 программа специалитета и 150 программ магистратуры, 32 специальностям аспирантуры и докторантуры. В университете действуют 9 диссертационных советов по защите докторских и кандидатских диссертаций.

Таблица 1

## Институты и факультеты Самарского университета

<b>Институты</b>	<b>Факультеты</b>
Институт авиационной техники	– Факультет заочного обучения
Институт двигателей и энергетических установок	
Институт ракетно-космической техники.	– Инженерно-технологический факультет
Институт экономики и управления	
Социально-гуманитарный институт	– Исторический факультет – Филологический факультет – Социологический факультет – Психологический факультет
Естественнонаучный институт	– Химический факультет – Физический факультет – Биологический факультет
Институт информатики, математики, электроники и приборостроения	– Факультет электроники и приборостроения – Факультет информатики – Факультет математики
Институт дополнительного образования	
Юридический факультет	
	– Факультет базовой подготовки и фундаментальных наук
	– Факультет довузовской подготовки

Университет имеет более 80 баз практики на профильных и непрофильных предприятиях региона и страны. Постоянными партнерами университета являются ОАО «Кузнецов», ГНП РКЦ «ЦСКБ-ПРОГРЕСС», ОАО «Металлист-Самара», ОАО «Авиадвигатель», ФГУП ММПШ «Салют», ФГУП «НИИ Экран», Авиакомпания «Волга-Днепр» (г. Ульяновск), ОАО «Рейд-Сервис», ОАО «Самарский металлургический завод», НПО «Сатурн» (г. Рыбинск) и др.

Самарский университет имеет линейно-функциональную организационную структуру. Преимуществом данной организационной структуры

является то, что линейные руководители (деканы, заведующие кафедрой) освобождены от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансированием, материально-техническим обеспечением, возможность стимулирования деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления; уменьшение дублирования усилий в функциональных областях; улучшение координации деятельности.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления отражаются в том, что отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями; чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали; складывается негибкая система управления из-за применения формальных правил и процедур. При линейно-функциональной структуре управления заместители ректора отвечают за выполнение работы отдельных подразделений в масштабе всей образовательной организации. В своей деятельности образовательные подразделения, научные подразделения, отделы и службы руководствуются внутренними нормативными актами организации, приказами и распоряжениями.

В последние годы многие руководители стали все больше времени уделять анализу и оценке одного из самых ценных ресурсов организации – персонала. Недостаток высококвалифицированного персонала однозначно негативно влияет на результаты работы организации в целом.

Особенно остро данная проблема ощущается в образовательной сфере, где недостаточное бюджетное финансирование, так низкая заработная плата и социальная незащищенность вызвали существенный отток квалифицированных педагогических кадров в различные далекие от образования коммерческие структуры, в т.ч. зарубежные. Созданное положение выдвигает перед руководителем образовательного учреждения на первый план проблему не просто сохранения кадрового потенциала, но и его анализа, оценки состояния и прогнозирования развития. В университете в 2016-2017 учебном году количество ставок профессорско-преподавательского состава (ППС) составляло 1131,92.

Из данных видно, что преобладающее большинство ставок ППС распределено между институтом информатики, математики, электроники и приборостроения, и социально-гуманитарным институтом. Анализируя данные о распределении численности ППС Самарского университета по уровню образования, можно сказать, что всего на Северной площадке 541 работник ППС. Высшее образование имеет все 541 человек, ученые степени 426 человек (78,7%), ученые звания у 286 человек (52,9%). Из работников Северной площадки Самарского университета в учебном 2015-



2016 году прошли обучения по программе дополнительного образования и факультета повышения квалификации 136 человек (25,1%).

Из них заведующих кафедрами – 10 человек, профессоров – 19 человек, доцентов – 64 человека, старших преподавателей – 27 человек, преподавателей и ассистентов – 16 человек.

Из диаграммы видно, что заинтересованность доцентов в развитии профессиональных компетенций значительно превышает другие группы должностей и сравнима по величине с их общей численностью.

Исследовав данные представленные в таблице 2 можно сказать, что преобладающей должностью среди ППС на Северной площадке Самарского университета является должность доцента с ученой степенью кандидата наук.

Таблица 2

Распределение численности профессорско-преподавательского состава по уровню образования по состоянию на 1 октября 2016 года (данные по Северной площадке Самарского университета)

ППС	Всего	Высшее образование	Ученая степень		Ученое звание	
			Доктор наук	Кандидат наук	Профессор	Доцент
ППС	541	541	96	330	70	216
Деканы факультетов	11	11	7	3	7	3
Заведующие кафедрами	42	42	32	10	31	11
Профессора	61	61	55	6	32	28
Доценты	279	279	2	270	–	174
Старшие преподаватели	101	101	–	35	–	–
Преподаватели, ассистенты	47	47	–	6	–	–

Таблица 3

Распределение персонала ППС по стажу работы по состоянию  
на 1 октября 2016 года  
(данные по Северной площадке Самарского университета)

ППС	Численность работников	Имеют общий стаж работы					
		до 3	от 3 до 5	от 5 до 10	от 10 до 15	от 15 до 20	20 и более
ППС	541	8	13	45	88	68	319
Деканы фа- культетов	11	-	-	-	-	-	11
Заведующие кафедрами	42	-	-	-	1	1	40
Профессора	61	-	-	-	-	6	55
Доценты	279	-	-	13	51	48	167
Старшие пре- подаватели	101	2	8	15	27	10	39
Преподавате- ли, ассистенты	47	6	5	17	9	3	7
ППС вн. совм.	100	8	3	14	11	19	45

Исследовав данные распределения работников ППС по стажу работы можно сказать, что 319 человек (58,96%) имеет трудовой стаж более 20 лет, 167 человек (52,35%) из них доценты. От 15 до 20 лет трудится 68 преподавателей (12,57%) и тоже, подавляющая часть из них доценты – 48 человек (70,59%). Наименее представленной оказалась группа со стажем работы до 10 лет – 66 человек (12,2%). Большая часть преподавателей Северной площадке Самарского университета имеет общий трудовой стаж более 20 лет, что характеризует наличие «возрастной ямы» для группы с трудовым стажем до 10 лет. Рассматривая данные по педагогическому стажу работников Северной площадки университета, можно сделать вывод о том, что там работают в основном преподаватели с педагогическим стажем более 20 лет – 238 человек (44%) и в большинстве своем доценты – 120 человек (50,4%). Группа с педагогическим стажем до 10 лет составляет 122 человека (22,55%).

Анализ возрастной структуры ППС Самарского университета (Северной площадки) позволяют нам говорить о том, что Северная площадка Самарского университета имеет достаточно благоприятный возрастной состав. В составе ППС университета доля мужчин 37%, женщин – 63%. Количество женщин почти в 2 раза превышает количество мужчин.

Это имеет свое объяснение: Северная площадка Самарского университета имеет ряд гуманитарных и «смешанных» направлений обучения, в которых большую долю составляют преподаватели-женщины. Значительную часть составляют преподаватели в возрасте от 35 до 39 лет (30,3%) Кадровым потенциалом Самарского университета, его резервом являются преподаватели данной возрастной категории. У них наработан обширный опыт, они имеют необходимый стаж работы, активны, работоспособны, ориентированы на продвижение в педагогической и научной деятельности. Возрастная группа менее 25 лет представлена незначительно (2,22%).

Данный факт обращает на себя внимание и требует дальнейшей проработки администрацией Самарского университета. Мы видим наличие большого количества преподавателей пенсионного возраста (старше-60 лет) (44,55%), доля пожилых преподавателей среди мужчин заметно выше, чем среди женщин.

Расчеты показывают, что доля работающих мужчин и женщин пенсионного возраста в структуре Самарского университета составляет 56,3% и 43,7%, т.е. доля мужчин в этих возрастных категориях превышает долю женщин в 1,3 раза. Объясняется это тем, что мужчины не торопятся уходить на пенсию. Поскольку их активная жизнь тесно связана с профессиональной деятельностью, они в большинстве своем работают до предела своих физических возможностей. В то же время женщины находят себе полезное применение в семье; и многие из них сразу по достижении пенсионного возраста или чуть позже охотно уходят на пенсию. Для более детального возрастного анализа кадрового состава ППС обратим внимание на явный провал в диапазоне возрастов 35-50 лет.

Таким образом, можно сделать вывод, что средний возраст преподавателя в Самарском университете (по данным Северной площадки) независимо от пола составляет 49 лет. На данном этапе в Самарском университете существует необходимость в формировании системы работы с кадровым резервом, данные говорят и о личном желании самих работников повышать свой профессиональный уровень. Для того, чтобы изменить отмеченную тенденцию – непрерывное старение преподавательского корпуса в Самарском университете нужно разрабатывать комплекс

мероприятий. Таким образом, в рамках стратегии развития вуза и на основе данных Форсайт – анализа, «дорожной картой» были определены мероприятия по созданию благоприятных условий для работы молодых преподавателей.

Таблица 4

Кадровый состав учебно-вспомогательного персонала Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева в 2016-2017 учебном году

Структурное подразделение	Количество ставок УВП
Институт авиационной техники	39,27
Институт двигателей и энергетических установок	67,4
Институт ракетно-космической техники	47,5
Институт информатики, математики и электроники и приборостроения	82,35
Факультет электроники и приборостроения	32,10
Факультет информатики	29,0
Факультет математики	21,25
Институт экономики и управления	26,16
Социально-гуманитарный институт	58,5
Кафедры при институте, но вне факультетов	11,5
Факультет филологии и журналистики	18,75
Исторический факультет	10,50
Социологический факультет	9,75
Психологический факультет	8
Естественнонаучный институт	58,65
Физический факультет	20,65
Химический факультет	16,0
Биологический факультет	19,0
Юридический факультет	28
Факультет базовой подготовки и фундаментальных наук	44,38
Межуниверситетская кафедра теологии и истории религий	0
Военная кафедра	14,50
Прочие подразделения	288,30
Итого	682,89

Таблица 5

Ставки учебно-вспомогательного персонала в прочих подразделениях

Структурное подразделение	Кол-во ставок УВП
Учебный аэродром	9,50
Студенческое конструкторское бюро двигателей летательных аппаратов	2
Студенческое конструкторское бюро радиоэлектроники	1,4
Лаборатория компьютерного моделирования П.Э.А.Т.	1
Лаборатория компьютерного моделирования РТУ	3,30
Институт дополнительного образования	4,4
Центр реализации программ общего образования	5
Центр очно - заочного образования	4,5
Институт производственных инновационных технологий	4
Музей	4
Научно-образовательный центр газодинамических исследований	13,90
Управление информатизации и телекоммуникации	75,90
Управление обеспечения учебного процесса	49,30
Управление образовательных программ	5
Управление мониторинга	7,30
Управление внеучебной работы	18,50
Библиотека	78,40
Научно-образовательный центр робототехники и мехатроники	0,90
Тольяттинский филиал	8

Учебно-вспомогательный персонал имеется как в образовательных подразделениях, так и в прочих подразделениях. Перечень должностей учебно-вспомогательного персонала университета включает в себя: заведующий лабораторией, специалист по учебно-методической работе 1 категории, специалист по учебно-методической работе 2 категории, ведущий инженер, инженер, инженер 1 категории, инженер 2 категории, инженер-программист, учебный мастер 1 категории, учебный мастер 2 категории, учебный мастер, старший лаборант, лаборант, ведущий программист, программист, техник 1 категории, техник-программист 2 категории, заведующий учебной мастерской, старший диспетчер, диспетчер, ведущий библиотекарь, библиотекарь 1

категории, документовед, документовед 1 категории, ведущий электроник, хранитель фондов, модельщик, ведущий технолог.

Данные численности учебно-вспомогательного персонала в соотношении от численности профессорско-преподавательского состава института имеют прямую зависимость от направления подготовки в данном структурном подразделении. Наиболее насыщенным по численности ставок учебно-вспомогательного персонала являются институт информатики, математики и электроники и приборостроения, институт двигателей и энергетических установок, институт ракетно-космической техники и естественнонаучный институт. Если количественный состав профессорско-преподавательского состава определен лицензией на право оказывать образовательные услуги, штатным расписанием и образовательными стандартами (ФГОС ВО), то количественный состав определяется правилами техники безопасности, нормами СанПиН, штатным расписанием и учебно-исследовательскими потребностями каждого института.

На Северной площадке Самарского университета все специалисты, занимающие должности учебно-вспомогательного персонала имеют высшее образование, среди них 75,8% женщины. 25% от общей численности ППС и 9,5% от общей численности УВП в 2013-2016 годы повысили свою квалификацию.

Штат учебно-вспомогательного персонала в соотношении к общей численности работников образовательной организации высшего образования составляет один к четырем, а в отношении к профессорско-преподавательскому составу – один к двум, что дает возможность перераспределений ответственности за документационное сопровождение образовательной и научно-исследовательской деятельности национального исследовательского университета.

Следует отметить, что кадровая политика Самарского университета в вопросах формирования кадрового потенциала вуза основывается на следующих принципах:

- поддерживать средний возраст кадрового состава. Для реализации данного принципа необходимо вовлекать перспективную молодежь во все сферы деятельности вуза, обеспечить непрерывность как в самом процессе подготовки кадров внутри вуза (внутреннее кадровое восполнение), так и в процессе внешнего кадрового поиска («хедхантинга»); формировать у всех преподавателей компетенцию свободного общения на английском языке. Для реализации данного принципа планируется создание образовательных программ на иностранных языках;

- кадровый потенциал вуза должен отслеживать и перенимать самые передовые образовательные технологии, производственные методики и управленческие практики; кадровый потенциал вуза должен синтезировать новые знания, технологии и практики, по признанным международным правилам;

- важной характеристикой перспективного управленческого кадрового потенциала должна стать его «командная» компетенция для реализации самых разных задач и проектов по наиболее важным мультидисциплинарным направлениям образования, науки и инноваций.

- формирование конфликтологической компетентности преподавателей, окажет позитивное влияние на достижение стратегических целей вуза, повышение его международной конкурентоспособности, на качество профессиональной подготовки студентов, на возможность проведение совместных исследовательских проектов и издание совместных публикаций, на удовлетворенность трудом работников.

Миссия Самарского университета заключается в обеспечении мирового уровня подготовки кадров, владеющих междисциплинарными ключевыми компетенциями; в генерации знаний и в создании опережающих технологий на основе творческого развития и преумножения лучших традиций инженерно-конструкторских, авиационно-космических научных школ; в коммерциализации знаний, в трансфере технологий и в решении на этой основе задач модернизации и технологического развития экономики страны и в том числе Самарского региона.

# **Глава 1. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ФОРСАЙТА УНИВЕРСИТЕТА**

## **1.1. Исследование современных тенденций и проблем формирования кадрового резерва в современных образовательных организациях**

Современный этап развития российской экономики и образования обусловлен быстро меняющейся внешней средой. Производственным ресурсом сегодня все чаще становятся информация и знания, которые превращаются в главную движущую силу экономики. Все это характеризует новый этап в развитии современного общества – переход к информационному (постиндустриальному) обществу [3-10].

Одновременно со становлением такого общества происходит переход к инновационной экономике или экономике знаний, где основными факторами развития становятся знания и человеческий капитал, значение которых с каждым годом усиливается [126].

Человеческий капитал в развитых странах признается главным производительным фактором, обеспечивающим создание новейших технологий, развитие производств, повышение их эффективности, опережающее развитие науки, культуры, здравоохранения, безопасности, социальной сферы. В этой связи особое значение приобретает интеллектуальная составляющая человеческого капитала, высшей формой развития которого является научно-инновационная деятельность.

Из Докладов ООН о развитии человека следует, что удельный вес человеческого капитала в таких высокоразвитых странах, как США, Финляндия, Германия, Япония, Швейцария и других, составляет до 80% их национального богатства. Очевидно, что это в свою очередь требует интенсивного и опережающего развития образования не только молодежи, но и взрослого населения [3].

Отечественная система науки и образования призвана поддержать место России в ряду ведущих стран мир, ее международный престиж как страны, которая всегда отличалась высоким уровнем культуры, науки, образования. Это должно найти свое выражение не только в общественном признании, но и в активном экспорте научно-образовательных услуг. Российское образование, так же как большинство мировых образовательных систем, откликается на вызовы времени, демонстрируя следующие характерные векторы развития: гуманизация [128], демократизация, интеграция, стандартизация, ин-



форматизация, технологизация образования и его непрерывность [112]. Подробно остановимся на некоторых из перечисленных выше характеристиках.

Стандартизация образования. Расширение процессов глобализации и интеграции явилось предпосылкой стандартизации образования как за рубежом, так и в России. В последние десятилетия со стороны национальных систем образования уделялось значительное внимание этим вопросам, вызвавшее трансформацию понятия «стандарт» в современном образовательном пространстве [83]. Обозначив эпоху глубоких и масштабных преобразований национальных систем в Европе, Болонская декларация предусматривала изменения образовательных программ и институциональные изменения, но при этом говорила о «минимальном стандарте» [11].

Четко обозначилась идея, что «стандарт» не должен становится ограничителем многообразия и конкурентоспособности. В апреле 2004 г. Берлинское коммюнике Европейской ассоциации университетов зафиксировало ряд понятий, призванных обеспечить гарантии качества высшего образования: «стандарты – это принципы и ценности, которым необходимо следовать»; «процедуры – это набор действий, используемых внешними органами обеспечения качества и аккредитации»; «установки – рекомендации, содержащие контрольные точки, которые позволяют оценить соответствие стандартам» [36].

Эволюция определения понятия «образовательный стандарт» присуща всем образовательным системам, которые прошли путь от «стандарта-минимума» к «стандарту-уровню» и стандарту как совокупности требований к условиям осуществления образовательной деятельности. При этом важно отметить, что акцент смещается с содержания образования на его результат в виде уровня образованности учащихся, совокупности требований к целям образования, процессу, условиям. Примерам нового подхода к стандартизации, задающим не директивный, а рекомендательный характер, являются стандарты гарантий качества высшего образования, разработанные ENQA, определяющие единый европейский формат требований к системам образования [3]. В России на сегодняшний момент сложилась единая система федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) для всех уровней образования, выполнение которых является обязательным для образовательных организаций, имеющих государственную аккредитацию [32].

Технологизация образования. Появление компьютеров и стремительная компьютеризация общества привели к кардинальным изменениям в социально-экономической жизни, технологиях образовательной деятельности. Появился новый термин – «технологическая культура», который определяется как элемент общей культуры личности, умение преобразо-

вывать окружающий мир в лучшую сторону, способность предвидеть будущее, готовность жить и работать в нем, используя традиционные и новейшие технологические достижения [178].

Непрерывное образование – одна из ведущих современных идей развития образования как переход от модели «образование на всю жизнь» к модели «образование через всю жизнь» («образование в течение всей жизни») [112].

К базовым принципам непрерывного образования, определяющим направления трансформации образовательных систем, относятся [3, 37]:

- последовательное развитие, раскрывающее и обогащающее творческий потенциал личности;
- единство вертикальных и горизонтальных связей образовательного процесса;
- преемственность различных этапов образования, реализуемых как на одной, так и на разных образовательных площадках;
- удовлетворение образовательных потребностей человека в различные периоды жизненного цикла;
- объединение учебной и практической деятельности, формальной и неформальной составляющей в рамках пожизненного образовательного процесса;
- создание условий для самообразования и формирование потребности в этом.

К основным условиям, способствовавшим развитию кризиса национальных систем образования, относят:

- слабость процесса социализации личности в условиях динамичного индустриального общества;
- отсутствие органичного единства между рациональной стороной образовательной деятельности и сохранением целостности личности, ее индивидуальной природы;
- воздействие процессов информатизации и компьютеризации общественной жизни, современной коммуникативной системы на сферу образования и невозможность усвоения обилия предоставляемой информации, появление «феномена современности» – «клипового мышления» [44];
- ориентация образования на прошлый опыт и накопленные знания и слабая нацеленность на будущее.

Современное развитие общества требует новых систем образования – «инновационного обучения», которое сформировало бы у обучаемых способность к проективной детерминации будущего, ответственность за

него, веру в себя и в свои профессиональные способности. В этих условиях наибольшей конкурентоспособностью и потенциальной возможностью достижения поставленных стратегических целей обладают организации, располагающие кадровым потенциалом. Понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития организации. Его можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Одной из главных составляющих которого являются руководящие работники, чей вклад в достижение организационных целей исключительно высок [22].

Основой при рассмотрении дефиниции понятия «кадровый потенциал» (таблица 6) послужили теоретические изыскания в области управления кадровым потенциалом, которые были проведены такими российскими учеными, как В.В. Адамчук, В.Г. Афанасьев, В.Р. Веснин, А.П. Волгин, Л.С. Дегтярь, А.Я. Кибанов, И.С. Маслова, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пуляев, Л.С. Чижова и др. [20, 31, 101, 104, 106, 151, 185]. Ими рассмотрены основные теоретические и практические аспекты управления кадрами, разработки системы управления персоналом в организациях, в том числе образовательных.

Из таблицы 6 видно, что в качестве интерпретации данного термина выделено определение Универсального дополнительного практического словаря. Оно наиболее соответствует тематике и направлению нашего исследования.

Таблица 6

Дефиниция понятия «кадровый потенциал»

Источник	Определение
Универсальный дополнительный практический толковый словарь. И. Мостицкий [162]	Способность кадров решать стоящие перед ними текущие и перспективные задачи. Он определяется численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности
Г.М. Зараковский, Г.Б. Степанова [72]	Способность социума к продуктивной жизнедеятельности в направлении повышения качества жизни всех его членов и собственной устойчивости в расширяющихся границах внутренних и внешних условий
А.Г. Вишневский [32]	Совокупность физических и духовных сил граждан, которые могут быть использованы для достижения индивидуальных и общественных целей

Схематично кадровый потенциал организации можно представить таким образом, как на показано рисунке 2.



Рисунок 2 – Кадровый потенциал организации

Реализация кадрового потенциала (далее – КП) организации происходит посредством стабилизации КП и его развития [242]. Развитие кадрового потенциала (КП) организации является одной из функций управления персоналом. Кадровый резерв и КП как свойства персонала взаимосвязаны. Управление персоналом – это достаточно специфическая сфера управленческой деятельности, ее главным объектом является человек и его профессиональные возможности, а формирование кадрового резерва является одной из основных подсистем в системе управления персоналом. Одной из задач, поставленных в данном исследовании, является конкретизация понятия «кадровый резерв» (таблица 7).

Эти определения имеют одну теоретическую базу, на основе которой можно сделать вывод о том, что под кадровым резервом (далее – КР) понимается специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к управленческой деятельности. Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения организации подготовленными работниками.

Таблица 7

## Дефиниция понятия «кадровый резерв»

Автор	Определение
Кибанов А.Я. [108], Маслов Е.В. [151], Лановенко Е.А. [144] и др.	Это потенциально активная и подготовленная часть организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.
Базаров Т.Ю. [11], Еремин Б.Л. [11], Травин В.В., Дятлов В.А. [249], Веснин В.Р. [31] и др.	Специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителю определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к управленческой деятельности.
Удовиков А.А., Виноходова А.Ф. [83] и др.	Это линейные и функциональные руководители, работники организации, обладающие способностью к управленческой деятельности, а также молодые специалисты с высоким потенциалом, отобранные на основе требований, предъявляемых к руководящим должностям разного уровня, прошедшие систематическую целевую квалификационную подготовку и претендующие на занятие руководящих должностей при появлении соответствующих вакансий.

Таким образом, на сегодняшний день, в условиях инновационного развития высшей школы на первый план выходит гармонизация общей стратегии развития вузов и их кадровой политики. Специфика менеджмента современного образования во многом обусловлена повышенной значимостью человеческих ресурсов в системе управления [49]. Как справедливо отмечает А.И. Владимиров, «имидж любого вуза определяется не его месторасположением и не насыщением современным учебно-научным оборудованием кафедр и лабораторий (хотя это и важно), а наличием в вузе яркого, высококвалифицированного научно-педагогического коллектива» [3; 32].

## **1.2 Анализ методических основ формирования кадрового резерва в образовательных организациях высшего образования: сущность и структура**

Проблемы формирования и развития резерва кадров на выдвижение нашли свое отражение в работах таких ученых как: Одегов Ю.Г., Пушкарев Н.Ф., Травин В.В., Турчинов А.И., Шекшня С.В. и др. [249, 258, 292]. В зарубежных странах исследованиями данной проблемы занимались: И. Баллантайн, Г. Десслер, П. Друкер, Д. Коул, У. Монди, С. Уидцет, С. Холлифорд, Р. Шейн и др.[60].

Использование российского и зарубежного опыта с учетом российских экономических условий позволяет рассматривать различные подходы к формированию кадрового резерва. Формирование в университете такого резерва позволяет достичь стабильной, осмысленной и прогнозируемой кадровой политики. В научной литературе представлены различные принципы и подходы к организации и управлению образовательной организацией, учебным процессом: классический управленческий подход (А. Файоль); бюрократический подход (М. Вебер); поведенческий – бихевиористический (Э. Мейон, Ч. Бернанд); функциональный (А.И. Кочетов); системный (Л. Фон Берналанди, А.А. Богданов, Г. Саймон); системно-кибернетический (Г.С. Теслер, О.Ф. Шабров); структурный (Н. Винер, А.А. Богданов); личностно-деятельностный подход (Б.Г. Ананьев, С.Л. Рубинштейн, В.В. Сериков); синергетический (И.Р. Пригожин); ситуационный (П. Лоуренс, И. Ансофф); средовой (Ю.С. Мануйлов); компетентностный (И.А. Зимняя, А.В. Хуторской, П.Г. Щедровицкий); процессный (В. Брагин, У.Э. Деминг, В. Корольков, Н. Соловова) [228]. Главной категорией системного подхода является понятие системы. Следует отметить, что в настоящее время мнения ученых относительно определения систем расходятся, что хорошо видно при рассмотрении дефиниции понятия «система» (таблица 8).

По мнению И.В. Блауберга и Э.Г. Юдина, система должна обладать целостностью, наличием двух и более типов связей, структурой, наличием уровней и иерархии уровней управления, цели и целесообразности характера, процессов самоорганизации, функционирования и развития [56].

Методическая основа формирования системы кадрового резерва базируется на использовании принципов указанных в таблице 9. Принципы исследования, будучи важнейшей категорией методологии, представляют собой базовые правила, основу действий, сущность и исходные положения, используемые при осуществлении познавательной деятельности [100].

Таблица 8

## Дефиниция понятия «система»

Автор	Определение
У.Р. Эшби, М. Тод, Э. Шуфрд [247, 303]	Это выбираемая исследователем совокупность переменных, свойств, сущностей
И.М. Верещагин [130]	Это организованный комплекс средств достижения общей цели; множество элементов, связанных между собой
Э.Г. Юдин, И.В. Блауберг [301]	Это комплекс элементов, находящихся во взаимодействии

Выбор подходов зависит как от цели исследования, так и от наличия информации об объекте и предмете исследования [243]

Таблица 9

## Принципы формирования кадрового резерва

Название	Суть принципа
Принцип актуальности резерва	Потребность в замещении должностей должна быть реальной, нет необходимости переполнять количественные показатели резерва
Принцип конкуренции	Этот принцип предполагает наличие минимум двух, а лучше трех кандидатов на вакантную позицию
Принцип соответствия	Соответствие кандидата должности и типу резерва
Принцип приоритета профессиональных качеств	Включает в себя такие аспекты: <ul style="list-style-type: none"> <li>– успешность не только в своей профессиональной сфере, но и в некоторых других;</li> <li>– публичность, известность за пределами своего профессионального сообщества;</li> <li>– хорошее образование, высокая культура;</li> <li>– активное участие в общественных, социальных проектах;</li> <li>– отсутствие страхов и комплексов.</li> </ul> (С. Смирнов)

Принцип гласности (принцип открытости, принцип публичности, принцип прозрачности)	Этот принцип подразумевает «наличие в системе правоотношений широких каналов взаимопроникновения для всего спектра социальных, экономических и политических сил» [11]. Суть этого принципа использования метода экспертных оценок при формировании кадрового резерва («лучшие выбирают лучших»).
Принцип перспективности кандидата	Ориентирует на профессиональный рост, предъявление требований к образованию, возрастному цензу, динамичность карьеры и т.п.
Принцип активности	Все задействованные и заинтересованные в процессе лица должны быть активными и инициативными.

Подход также определяет задачи исследования систем управления. Подходы самым тесным образом связаны с концепцией и стратегией исследования (таблица 10). В последние годы появилось особенно много работ, посвященных методам управления. К ним можно отнести труды В.И. Пластина, Н.С. Сунцова, С.Я. Батышева, А.У. Дерягиной, П.В. Худоминского, Г.Г. Габдуллина и др. [3, 90]. Разнообразные подходы авторов к рассматриваемой проблеме содержат много интересного и ценного для систематизации знаний о методах управления образовательной организацией, их классификации [300].

Таблица 10

## Подходы к формированию кадрового резерва

Подход	Суть подхода
Системно-структурный подход	описывает систему, находящуюся в развитии с точки зрения взаимосвязи и полиструктурного сочетания различных ее уровней.
Деятельностно-специфический подход	учитывает специфику организации и ее составляющих, а также направление деятельности системы. Для сложных деятельностных систем характерно наличие уровней иерархий и иерархий уровней – верхний уровень всегда занимает ведущая подсистема – управляющий орган.



Ситуационный подход	концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.
Компетентностный подход	в современных образовательных и экономических условиях постиндустриального и информационного общества представляет возможность готовить конкурентоспособных, мобильных, инициативных профессионалов, максимально учитывая спрос и интересы работодателей в образовательном процессе, в том числе в высшем профессиональном образовании.
Рефлексивный подход	систематизированная и доступная объективная информация о внутренней среде на основе рефлексии организации, системы, самоанализ, саморазвитие, осмысление и осознание, критический анализ содержания и методов, раскрывающих внутреннее содержание системы.

В наиболее общем виде под методом (греч. *methodos* – «путь к чему-либо») понимается способ достижения цели [25]. Если переформулировать это определение применительно к кадровому менеджменту в образовании, можно определить методы управления как способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления образованием. В современной теории управления выделяют следующие методы управления (таблица 11).

Обращаясь к методам кадрового менеджмента, отметим, что в этом контексте дополнительным основанием для типологии методов управления могут быть его особенности – преобладание информационных и организационных отношений. Отметим, что вместе с общими целями применения методов управления в образовании возникает ряд специфических именно для задач образования. Во-первых, объединение усилий и активизация членов педагогического коллектива на достижение учебно-воспитательных результатов путем повышения ответственности и деловой квалификации,

организации обмена опытом работы, обеспечения совершенствования педагогического мастерства. Во-вторых, создание атмосферы творчества, сотрудничества и взаимопомощи научно-педагогических работников, формирование здорового психологического климата в коллективе, обеспечение его сплоченности и нормальной жизнедеятельности [92].

Таблица 11

Методы управления

<b>Название метода</b>	<b>Суть метода</b>
Административные	В их основе лежат механизмы власти, дисциплины и взысканий: организационные воздействия; распорядительные воздействия; дисциплинарная ответственность и взыскания; материальная ответственность и взыскания; административная ответственность и взыскания
Экономические	Их воспринимают как способ осуществления целенаправленных воздействий на персонал с целью достижения целей организации, опирающийся на использование законов экономики: плановое ведение хозяйства; хозяйственный расчет; оплата труда; рабочая сила; рыночное ценообразование; ценные бумаги; налоговая система; формы собственности; фазы общественного воспроизводства; факторы производства
Социологические	Они базируются на способах общественного воздействия на персонал и позволяют определить социально-трудовую и социометрическую позицию работника в коллективе, осуществлять стимулирование персонала во взаимосвязи с целями организации, выстроить и поддерживать эффективные коммуникации и успешно управлять конфликтами в коллективе (социальное планирование, методы исследования, личностные качества, мораль, партнерство, соревнование, общение, переговоры, конфликт)
Психологические	Сущностью которых являются различные подходы организационной психологии и психологии управления: психологическое планирование, отрасли психологии, типы личности, темперамент, черты характера, направленность личности, интеллектуальные способности, методы познания, психологические образы, способы психологического воздействия, поведение, чувства, эмоции, стрессы

В-третьих, утверждение и развитие положительных личностных качеств у самих работников образовательных организаций. Все перечисленные задачи требуют от руководителей опоры на социально-психологические и психолого-педагогические закономерности, знание индивидуальных особенностей работников.

Таким образом, исходя из специфики и целей организационно-педагогического воздействия, методы этого воздействия по содержательному принципу можно отнести к трем основным группам: психолого-педагогические, организационно-распорядительные, экономические [264].

Они требуют от руководителей опоры на управленческие, социально-психологические и психолого-педагогические закономерности, знание индивидуальных особенностей работников.

Таким образом, исходя из специфики и целей организационно-педагогического воздействия, методы этого воздействия по содержательному принципу можно отнести к трем основным группам: психолого-педагогические, организационно-распорядительные, экономические [265].

Административные методы основываются в своем механизме воздействия на власти, дисциплине и взысканиях. Для управления образовательной организацией представляются наиболее актуальными отмеченные выше, способы административного воздействия.

Следует отметить, что, несмотря на тенденции демократизации и гуманизации управления, организационно-распорядительные методы управления остаются мощным рычагом достижения поставленных целей при условии высокого уровня регламентации управления и трудовой дисциплины. Рассмотренные выше организационно-распорядительные методы способны оказывать негативное воздействие на деятельность организации (таблица 12).

Социально-психологические методы управления также способны оказать негативное влияние на научно-образовательную организацию в следующих случаях (таблица 13).

Рассматривая более подробно указанные экономические методы, отметим, что можно выделить два основных направления изменения механизмов государственного финансирования образования. Во-первых, государственные органы управления образованием постепенно переходят от прямого руководства деятельностью подчиненных им учебных заведений ко все более активному выполнению роли заказчика образовательных услуг.

Таблица 12

Виды негативного воздействия организационно-распорядительных методов управления

<b>Виды негативного воздействия</b>	<b>Факторы, обуславливающие возникновение и формы проявления</b>
Неэффективная реализация организационных воздействий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формального характера коллективного договора и трудовых договоров с работниками, конфликтными в этой связи взаимоотношениями с профсоюзами;</li> <li>– использования типовых Правил внутреннего трудового распорядка, не отражающих специфики конкретной образовательной организации;</li> <li>– далекой от оптимальности организационной структуры, неадекватной реальным субординационным и функциональным связям в образовательной организации, наличия в штатном расписании фиктивно работающих людей;</li> <li>– использования устаревших Положений о подразделениях, не отвечающих современному законодательству и реальному положению дел в образовательной организации;</li> <li>– наличия формальных должностных инструкций, не отражающих весь спектр деятельности работника в образовательной организации;</li> <li>– приоритета текущего распорядительства как главного метода управления с ориентацией, главным образом, на устные указания руководства.</li> </ul>
Неэффективная реализация распорядительных воздействий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изданием неконкретных или противоречивых приказов, включающих в себя констатацию фактов или состояние вопроса, но не предусматривающих в распорядительной части конкретных поручений и действий;</li> <li>– нечеткими или противоречивыми распоряжениями руководства по вопросам текущей деятельности;</li> <li>– перекладыванием ответственности на подчиненных или коллег;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неспособностью управленческой системы принимать необходимые своевременные решения по ключевым проблемам деятельности организации;</li> <li>– отсутствием системы контроля исполнения документов в организации или ее низкой эффективностью.</li> </ul>
Карательное управление с дисбалансом между наказанием и поощрением	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в высокой текучести кадров при безразличном отношении и отсутствии анализа причин увольнения;</li> <li>– в «расправах» с работниками, несогласными с политикой руководства образовательной организации и просто неугодными;</li> <li>– в отсутствии четких и регламентированных правил наказания и поощрения;</li> <li>– в частом и не всегда обоснованном использовании наказания работников с целью устрашения других;</li> <li>– в отсутствии связи поощрения с реально достигнутыми работником научно-образовательной организации результатами.</li> </ul>

Таблица 13

Виды негативного воздействия социально-психологических методов управления в образовательной организации

Виды негативного воздействия	Факторы обуславливающие возникновение и формы проявления
Применение размытого морального кодекса, основанного на двойной морали	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствием философии организации, ориентацией только на формальные взаимоотношения сотрудников;</li> <li>– нарушением общественных норм поведения и этического кодекса научно-образовательной организации в угоду личным интересам лидеров и руководителей;</li> <li>– игнорированием культуры образовательной организации и акцентированием внимания на групповых интересах подразделений;</li> <li>– реализацией принципов индивидуализма, преобладанием личных интересов и поощрением только наиболее влиятельных или нужных руководству членов коллектива.</li> </ul>

Неэффективность социальных методов воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– игнорированием научных и объективных и подержкой неформальных методов сбора информации (слухи, сплетни и др.);</li> <li>– ориентацией на формальные правила взаимоотношений и созданием барьеров во взаимодействии и коммуникации между руководителями и подчиненными;</li> <li>– игнорированием социальных экспериментов, проведением радикальных изменений без подготовки и информирования коллектива;</li> <li>– отсутствием возможностей роста и планирования карьеры сотрудников;</li> <li>– перекладыванием проблем социального развития коллектива на вышестоящие органы или общество.</li> </ul>
Неэффективность психологических методов воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– созданием нервозности и психологического дискомфорта в коллективе;</li> <li>– отсутствием деятельности по сплочению субъектов образовательного процесса;</li> <li>– неэффективным использованием психологических методов стимулирования и ориентацией на командование, принуждение и наказание;</li> <li>– игнорированием руководством психологического тестирования, пропаганды здорового образа жизни, важности создания условий для повышения работоспособности;</li> <li>– слабой изученностью и не устранением, по мере их появления, факторов стрессов субъектов образовательного процесса, отсутствием анализа последствий стрессов, недостаточно системной работой по устранению факторов стрессов.</li> </ul>

Во-вторых, связанное с предыдущим, направлением изменение механизмов государственного финансирования образования, которое получило в последние годы широкое распространение, является контрактация – заключение государственными органами управления образованием контрактов (договоров) с негосударственными образовательными организациями на реализацию образовательных услуг, в которых нуждается об-

щество. Формирование новых механизмов государственного финансирования образования сопровождается развитием механизмов многоканального финансирования.

Основными источниками дополнительных финансовых ресурсов становятся оказание образовательной организацией платных образовательных и других услуг, а также, что случается значительно реже, доходное использование образовательной организацией находящихся в ее распоряжении или собственности материальных и финансовых средств.

Говоря о наиболее распространенных видах платных образовательных услуг, следует отметить обучение на подготовительных курсах, обучение с возмещением затрат, платное консультирование по учебным дисциплинам, углубленное изучение отдельных дисциплин вне сетки расписания по заявкам обучающихся и их родителей за рамками учебного плана, дополнительные занятия с отстающими. Важнейшим экономическим механизмом развития современного образования является налоговое стимулирование инвестиций в сферу образования.

Для налогового стимулирования деятельности образовательных организаций по привлечению дополнительных источников финансирования является необходимым внести ряд изменений в Налоговый кодекс, касающийся снятия существующих ограничений по объему внебюджетного финансирования для образовательных организаций.

Естественно, что наиболее важным экономическим методом является изменение подходов к оплате труда педагогов и работников образования.

При выборе возможных подходов к этому вопросу важно учитывать, что в образовательной системе, основанной на широком использовании инновационных образовательных технологий, в условиях развития принципа автономности учебных заведений, способствующего инициативе, творческому развитию образовательного процесса, важное значение для повышения эффективности управления имеет не ассимиляция жестких методик расчета фондов оплаты труда, а рассмотрение широкого спектра возможных способов, подходов к их определению [263].

Конкретная методика оценки отдельных составляющих фонда оплаты труда в определенном учебном заведении должна учитывать все многообразие факторов в данной образовательной организации, постоянно развиваться и пересматриваться, чтобы отслеживать их изменение, а поэтому не может быть в законченной, жесткой постановке привнесена извне.

Определенную роль здесь может сыграть методика «эффективного контракта», предусматривающая, что заработная плата работников обра-

зовательной организации складывается из двух частей: базовой и стимулирующей. Базовая часть является стабильной и зависит от образования, стажа, уровня квалификации и наличия у работника наград, почетных званий и т.д. Стимулирующая часть – выступает вариативной и зависит от качества деятельности педагога и значимости его усилий для достижения целей образовательной организации [262]. Наиболее важным условием превращения «эффективного контракта» в действенный механизм управления образовательной организацией выступает ориентация показателей, определяющих размер стимулирующей части, не на общие усредненные показатели, а на те аспекты, которые наиболее значимы для развития образовательной организации.

Экономические методы оказывают негативное влияние на деятельность организации в следующих ситуациях указанных в данной таблице (таблица 14).

Иными словами, одной из ключевых задач современного менеджера образования является поиск и использование широкого спектра способов и методов, решения проблемы оценки вклада преподавателей и других специалистов, в достижение научно-образовательных результатов. Можно отметить, что применение различных по типу и содержанию методов управления в их самых разных сочетаниях зависит от условий функционирования, профессиональной компетенции руководителя образовательной организации, конкретных обстоятельств [261].

Задача менеджера образовательной организации высшего образования состоит в том, чтобы с учетом конкретных условий, в зависимости от структуры КР, выбрать наиболее эффективные методы управления при формировании кадрового резерва [73].

Реформа высшего образования в России вывела в приоритетные задачи на ближайшее время для большинства ООВО именно совершенствование кадровой политики и кадровой стратегии организации, и кадрового резерва как элемента этих систем.

Осознанию значимости создания и развития кадрового резерва вуза может способствовать анализ структуры процесса формирования кадрового резерва организации. Система кадрового резерва, как и любая другая система, должна характеризоваться целостностью и упорядоченностью взаимосвязанных элементов и подсистем [22]. Применение системного подхода дает возможность раскрыть внутреннее строение системы кадрового резерва как целостной системы, состоящей из трех взаимосвя-



висимых подсистем управления формированием, работой с резервом и аттестацией кадрового резерва (рисунок 3).

Таблица 14

Виды негативного воздействия экономических методов  
управления

Виды негативного воздействия	Факторы, обуславливающие возникновение и формы проявления
Бесплановое ведение хозяйства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– образовательная организация не имеет собственной маркетинговой стратегии;</li> <li>– план экономического развития не разрабатывается, увязка объемов услуг и потребных ресурсов не производится, экономические нормативы отсутствуют;</li> <li>– критерии эффективности образовательной организации четко не определены;</li> <li>– оптимизация и оценка эффективности работы по критериям не ведутся;</li> <li>– конечные результаты четко не определены или размыты; они не являются основой планирования, учета и анализа, мотивации и стимулирования труда, часто меняются во времени и по уровням управления, не доведены до рядовых сотрудников.</li> </ul>
«Замораживание» заработной платы и неэффективная система премирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фиксацией заработной платы на минимальном уровне;</li> <li>– централизованным распределением премии пропорционально должностным окладам (тарифным ставкам) администрацией учреждения;</li> <li>– прекращением выплат материальной помощи или ее оказанием только в чрезвычайных обстоятельствах;</li> <li>– отсутствием реально действующего «Положения о премировании».</li> </ul>
Игнорирование социального и медицинского обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в использовании только государственного пенсионного обеспечения;</li> <li>– ликвидации или отсутствию дополнительного страхования работников за счет организации;</li> <li>– использовании принципа «покупки персонала», краткосрочном найме и высокой текучести персонала.</li> </ul>

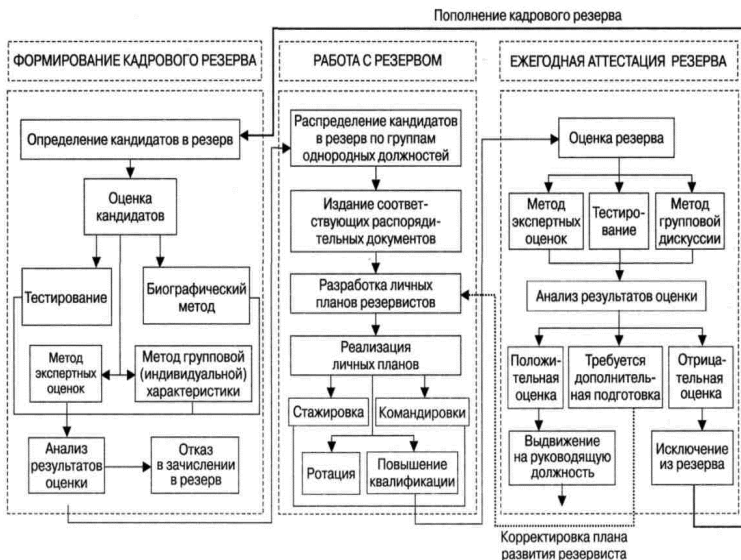


Рисунок 3 – Схема формирования кадрового резерва в образовательной организации

Функции кадрового резерва рассматриваются нами с позиций системного подхода, предполагающего встраивание каждого из элементов системы управления в общую стратегию развития организации.

Работа с кадровым резервом выступает в качестве подсистемы кадрового менеджмента, функции же кадрового резерва в свою очередь являются элементом системы функционирования кадрового резерва. При этом формирование системы кадрового резерва предполагает решение поставленных задач указанными в приложении 1 методами.

Внедрение и развитие только одного из компонентов работы с кадровым резервом не приведет, в конечном итоге к достижению поставленных целей. Системный подход позволяет поднять на более качественный уровень работу с персоналом и становится тем важным фактором, который способствует повышению эффективности управления организацией в целом.

Создание и развитие внутриорганизационных систем управления кадровым резервом в образовательных организациях, наряду с возрастающими ограничениями рынка труда, обусловлено увеличением роли человеческих ресурсов в достижении стратегических целей организации, а так же

повышением значения эффективности руководителя как основного фактора достижения успеха и сохранения конкурентоспособности образовательных учреждений в условиях социально-экономического кризиса.

Классификацию кадрового резерва можно произвести следующим образом (таблица 15). Алгоритм работы с каждой их групп резерва хотя и совпадает по основным этапам, но имеет свою специфику, как по отбору, так и по развитию [86].

Таблица 15

Классификация кадрового резерва

По виду деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– резерв развития. Группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений. Данные работники могут выбрать одно из двух направлений карьеры – либо профессиональную карьеру, либо руководящую карьеру;</li> <li>– резерв функционирования. Группа специалистов и руководителей, которые в будущем должны обеспечить эффективное функционирование организации. Данные работники ориентированы на рост профессиональной карьеры.</li> </ul>
По времени выдвижения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– преемники или дублиры (основной резерв, оперативный резерв), т.е. это кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время и готовы приступить к работе немедленно;</li> <li>– перспективный (потенциальный резерв). Его составляют кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года;</li> <li>– стратегический резерв (молодые работники с лидерскими наклонностями). Его составляют работники, которые могут занять конкретные должности в перспективе, вплоть до 20 лет и более.</li> </ul>
По связи с должностью	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потенциальный. Резерв на любую должность без указания определенной конкретной должности;</li> <li>– оперативный. Резерв для замещения конкретных должностей.</li> </ul>

По направлению развития	<p>– резерв на выдвижение. Группа работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице;</p> <p>– резерв руководителей. Группа работников организации, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора.</p>
По способу формирования	<p>– традиционный (подготовка замены под определенную должность;</p> <p>– современный (система управления талантами-выявление талантливых и потенциальных работников и развитие их на рабочем месте, которое они занимают.</p>

На основе анализа существующих подходов к управлению кадровым резервом выделено четыре основных последовательных этапа работы с резервом: планирование кадрового резерва, формирование резерва, подготовка резервистов и назначение на должность [85].

При планировании кадрового резерва необходимо определить не только, какие должности являются ключевыми для организации сегодня, но и как их список будет выглядеть через год, два или пять лет.

Если невозможно точно определить будущую структуру персонала, то можно, хотя бы спрогнозировать масштаб расширения организации, следовательно, определить, какие должности будут особенно важны для обеспечения наиболее эффективного функционирования организации. При планировании кадрового резерва производится анализ существующей структуры персонала организации по следующим направлениям [259].

Планирование кадрового резерва подразумевает построение алгоритма действий направленных на решение конкретных организационных задач. Основными методами формирования кадрового резерва считаются: планирование, диагностика и развитие (рисунок 4).

Методы планирования распространены во многих сферах деятельности, они отличаются высокой степенью точности и надежности. Применение данных методов при формировании СКР значительно повышает качество и эффективность данного процесса. Разработка программы формирования СКР ведется на основе методов планирования [85].



Рисунок 4 – Методы планирования

Типовая программа формирования кадрового резерва включает решение следующих задач:

- Проведение анализа актуальности резерва.
- Разработка структуры системы оценки кандидатов в резерв кадрового состава ППС. Отбор потенциальных кандидатов в кадровый резерв и оценка их соответствия установленным требованиям.
- Формирование кадрового состава резерва. Разработка индивидуальной программы развития резервиста.
- Реализация индивидуальной программы развития резервистов.
- Оценка приобретенных компетенций.
- Перемещение резервистов на вакантные должности.

Существует достаточно большое количество методов работы по развитию резервистов [250]. Они разнообразны и позволяют даже в ситуациях ограниченного временного периода достаточно эффективно подготовить

резерв к выдвижению на вакантную должность, улучшив количественные или качественные показатели работы системы кадрового резерва.

Проведенная на должном уровне первичная диагностика кандидата в резерв позволит адекватно подойти к составлению индивидуальных программ резервистов, и в конечном итоге обеспечит достижение поставленных перед персоналом целей (рисунок 5).

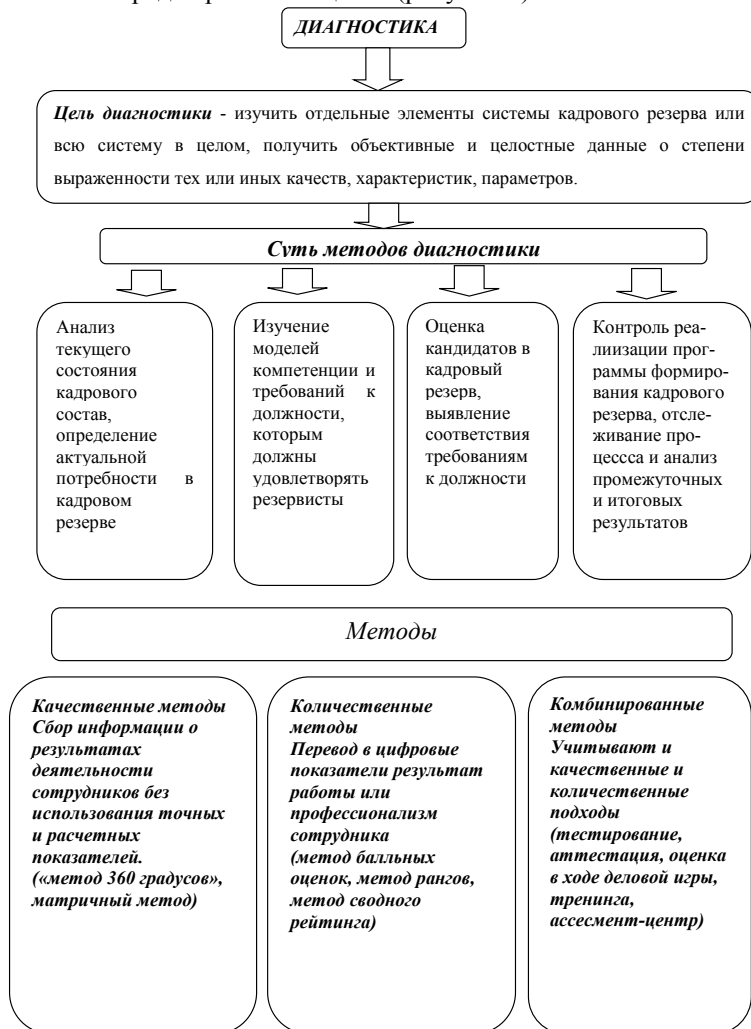


Рисунок 5 – Методы диагностики

Метод матричной оценки сопоставляет некий идеальный образ работника с необходимым набором требуемых по резервируемой должности качеств, с набором профессиональных компетенций работника, и в результате можем наблюдать отличие желаемого уровня профессионализма от действительного. Применение метода балльных оценок позволит оценить результат работы работника по оценочной шкале [272].

Очень большое распространение в образовательных организациях получил метод сводного рейтинга, который позволяет оценить деятельность работника по нескольким показателям на основе сводной оценки.

Метод рангов дает возможность ранжировать работников в зависимости от оценки их деятельности несколькими руководителями. Применение комбинации данных методов позволяет охватить весь спектр диагностических приемов для получения всеобъемлющей информации о деятельности работника и его личных качествах, таких как лояльность к компании, исполнительность, ответственность, а так же его профессионализме.

Методы формирования кадрового резерва имеют свои технологии. Так, диагностические методы предполагают такие технологии, как использование чек-листов (листов оценки), расчет и анализ показателей движения кадрового состава и т.д.

Методы планирования используют технологии расчета показателей, например, таких, как производительность труда, текучесть кадров, интенсивность трудовой нагрузки и т.д. Кроме того, в данных методах используются технологии анализа статистических данных, составление балансов, комплексная оценка кадровых и финансовых показателей [68].

Методы развития включают такие технологии, как дистанционное и электронное обучение, практикумы, стажировки, наставничество и т.д. Схематично методы и технологии формирования кадрового резерва представлены на рисунке в приложении 2. Таким образом, процесс формирования кадрового резерва задействует такие общие методы как диагностика, планирования и развитие, и такие технологии, как оценка, ротация, обучение на практике и т.д.

### **1.3. Методы и критерии оценки эффективности кадрового резерва образовательной организации высшего образования**

Система кадрового резерва рассматривается как подсистема системы управления кадрами и включает в себя другие направления работы с пер-

соналом, что наглядно демонстрирует матрица включения функций. При составлении матрицы были использованы выделенные Травиным В.В. и Дятловым В.А. [62] направления работы служб персонала Японии, ФРГ, США, а также функции российских служб персонала, раскрытых в работах Герасимова В.А., Магуры М.И., Одегова Ю.Г., Журавлева В.П., Лукичевой Л.И. и др. [186].

Построение матрицы предложенной Фокиным К.Б. [271, 273], дает представление о взаимосвязи, взаимозависимости и взаимовлиянии каждого из обозначенных направлений, а также указывает на состав и содержание того или иного направления деятельности. Надо отметить, что не всегда управление кадровым резервом выделяется в отдельное направление работы службы персонала, но при построении данной матрицы это обстоятельство является несущественным.

Обозначенные в матрице столбцы под номерами 5 и 12-правовое и информационной обеспечение и оценка эффективности соответственно являются сквозными, то есть включаются во все направления деятельности службы кадрового менеджмента организации.

Оценка эффективности должна производиться в непрерывном режиме, что позволяет осуществлять мониторинг внутренних процессов кадровой службы и способствует своевременной ликвидации возникающих отклонений и отрицательных тенденций.

По мнению авторов, представленная матрица имеет широкую практическую применимость, способствующую наилучшей организации системы управления персоналом и взаимосвязанных с ней систем.

Анализ современной практики по формированию кадрового резерва позволил выяснить, что основной проблемой снижающей эффективность этого процесса является формальный подход:

- недостаточно продуманный и четкий подход к формированию индивидуальных программ резервистов;
- выявляется явное несоответствие профессиональных качеств претендентов на должность требованиям, предъявляемым должностными инструкциями по вакантной позиции;
- наличие «семейственности» и «клановости», когда предпочтение отдается не более профессионально подготовленному резервисту, а представителю семьи или родственнику;
- сниженный интерес наставников и кураторов к развитию и обучению молодых резервистов.



Таблица 16

## Матрица включенных функций

Направление деятельности службы персонала	Планирование	Подбор	Отбор	Найм	Правовое и информационное обеспечение	Оценка и аттестация	Профориентация и адаптация	Обучение и развитие	Мотивация и стимулирование	Управление корпоративной культурой	Управление карьерой, управление кадровым резервом	Оценка эффективности
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Планирование	+				+							+
Подбор	+	+			+	+	+		+	+		+
Отбор			+		+	+		+	+	+	+	+
Найм		+	+	+	+							+
Правовое и информационное обеспечение					+							+
Оценка и аттестация	+				+	+	+	+			+	+
Профориентация и адаптация	+			+	+	+	+	+			+	+
Обучение и развитие	+		+		+	+	+	+	+		+	+
Мотивация и стимулирование	+				+	+			+		+	+
Управление корпоративной культурой	+		+	+	+		+	+	+	+	+	+
Управление карьерой, управление кадровым резервом	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Оценка эффективности					+							+

– не желание преподавателей глубоко-пенсионного возраста уходить на щадящий режим работы уступая место молодым преподавателям, что приводит к неизбежной потере молодых преподавателей возрастной группы 25-35 лет, которые меняют место работы, уходя в организации, где продвижение карьеры как профессиональной, так и управленческой более реально.

Все это приводит к формированию устойчивого негативного восприятия в организации кадрового резерва. Второй, по значимости проблемой становится отсутствие актуализации кадрового резерва, как в качественном, так и в количественном выражении, так как не учитываются насущные потребности организации в персонале.

В качестве третьей проблемы выступает несоответствие потребности в практикоориентированных программах и наличия большого количества теоретических курсов развития преподавателей находящихся в кадровом резерве. Еще одной проблемой становится склонность некоторых руководителей образовательных организаций к привлечению на вакантные должности вне конкурса внешних кандидатов, что, в свою очередь приводит к снижению мотивации у работников находящиеся в резерве и заметной потере лояльности к организации. Данные проблемы не являются труднопреодолимыми. При введении в систему оценки эффективности работы по формированию КР четко прописанных критериев оценки, многие из них могут быть успешно решены [97].

Критерии оценки эффективности работы по формированию КР могут быть (таблица 17): пассивными и активными; количественными и качественными; аналитическими и расчетными. Пассивные критерии характеризуют наличие нормативно-правовое обеспечение процесса по формированию КР [271].

Активные критерии дают возможность оценить динамику выполнения работ по формированию КР, выраженную в результатах выполнения плановых заданий, развития профессиональных компетенций, успехи в управленческой и организационной деятельности.

Количественные критерии позволяют оценить показатели работы, выраженные в числовых значениях, содержащиеся в разных формах отчетов организации, а качественные критерии характеризуют качество работы. Ввиду специфики образовательной деятельности данный критерий может выходить на первый план, так как качество образовательного процесса доминирует над производительностью труда.

Таблица 17

## Критерии оценки эффективности формирования КР

<p>Пассивные</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– положения,</li> <li>– планы,</li> <li>– инструкции и т.д.</li> </ul>	<p>Активные</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивают динамику проведения работ по формированию КР</li> </ul>
<p>Количественные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общее количество вакансий в компании;</li> <li>– структура вакансий: количество руководящих позиций, должностей для специалистов и сотрудников без опыта работы;</li> <li>– срочность замещения вакантных позиций (за сколько дней, недель, должна быть закрыта данная вакансия);</li> <li>– количество потенциальных кандидатов в кадровый резерв;</li> <li>– количество кандидатов, соответствующих требованиям к должности;</li> <li>– количество резервистов, прошедших программу профессионального развития;</li> <li>– количество резервистов, переведенных на новую должность;</li> <li>– количество резервистов, оставленных в резерве и т.д.</li> </ul>	<p>Качественные</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– морально-психологический климат в коллективе;</li> <li>– качество коммуникации между резервистом и наставником;</li> <li>– уровень напряженности и конфликтности;</li> <li>– соответствие программы подготовки резервиста реальным требованиям к должности;</li> <li>– наличие в программе подготовки резервистов знаний и навыков, ориентированных на опережение текущей ситуации и т.д.</li> </ul>
<p>Расчетные</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рассчитывают показатели работы системы до внедрения и после внедрения программ по развитию персонала.</li> </ul>	<p>Аналитические</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ целей формирования кадрового резерва;</li> <li>Принятие и утверждение программы формирования кадрового резерва на уровне высшего руководства;</li> <li>Наличие программ подготовки резервистов по каждой должности;</li> <li>Анализ качественного состава резервистов.</li> </ul>

С помощью аналитических критериев можно сравнить и сопоставить фактическое исполнение программы по формированию кадрового резер-

ва с планом. Анализу подлежат, в основном, показатели отражающие качество выполнения работ [35].

При использовании четко выстроенной системы критериев оценки эффективности возможно достаточно точно и надежно рассчитать, и обосновать эффективность работы по формированию кадрового резерва.

Проводить мероприятия по контролю и надзору за процессом формирования кадрового резерва, которые позволят оперативно выявлять и устранять препятствия на пути к решению поставленных управленческих и организационных задач.

#### **1.4. Формирование кадрового резерва – стратегическая задача развития Самарского университета на основе Форсайта**

Впервые термин «foresight» употребил в 1930 году известный писатель- фантаст Герберт Уэллс. В одном из радиовыступлений на BBC он предложил ввести особую специальность – «профессор предвидения». Задача такого специалиста должна заключаться в проведение анализа и нахождения применения будущим технологическим открытиям [22].

Форсайт исходит из того, что наступление «желательного» варианта будущего во многом зависит от действий, предпринимаемых сегодня. Поэтому правильно организованный процесс Форсайта обязательно содержит в себе элементы активного влияния на будущее (таблица 18) [227].

Таблица 18

##### Дефиниция понятия «Форсайт»

Кузьминов Я. [130]	Форсайт – это попытка заглянуть в долгосрочное будущее науки, технологии, экономики и общества с целью идентификации зон стратегического исследования и появления тех «родовых» технологий, которые в будущем принесут крупные экономические и социальные выгоды. Знать движущие силы будущего – значит, получить возможность не только развивать те перспективные направления, которые могут дать наибольший эффект, но и влиять на формирование новых тенденций.
--------------------	--

Л. М. Гохберг [47]	«Форсайт – это система методов экспертной оценки долгосрочных перспектив инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных наиболее позитивно воздействовать на экономику и общество».
Специализированное учреждение Организации Объединенных Наций по содействию промышленному развитию и международному промышленному сотрудничеству – ЮНИДО [279]	«Форсайт представляет собой систему методов экспертной оценки стратегических направлений социально-экономического и инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных оказать воздействие на экономику и общество в средне- и долгосрочной перспективе».
К. Кульс [305]	Форсайт – это не только «выбор победителей» в исследованиях и технологиях, например, стратегически важных направлений исследований, технологий, но и выбор проигравших, «неудачников».

Такие как:

- определение зон перспективных исследований;
- развитие наиболее эффективных технологий;
- осуществление «ранней концентрации ресурсов».

Кроме того, Форсайт формирует инновационные настроения в политике, способствует усилению промышленной конкурентоспособности и расширению торгового потенциала. Технология проведения Форсайта включает в себя ряд последовательных шагов (таблица 19) [273].

Форсайт стимулирует положительные эффекты в сфере экономики, охраны окружающей среды и социального обеспечения, в общественных отношениях и культуре на национальном и региональном уровнях.

Определяя наиболее перспективные технологии развития науки, техники, экономики и общества, тем самым Форсайт снижает издержки общества на проверку временем тупиковых направлений [274].

Методики Форсайта основаны на целенаправленном выявлении и использовании знаний экспертов. Многие методы Форсайта направлены на то, чтобы свести изначально различающиеся точки зрения к более согласованным положениям.

## Технология проведения Форсайта

1	выбор целевой установки; формирование групп экспертов, их опрос и обработка результатов; определение видения будущего территории разными слоями общества;
2	определение круга отраслей, которые смогут составить основу стратегического развития; оценка рынков и прогноз перспектив развития отраслей, выбранных для форсайта;
3	прогноз результатов фундаментальных научных исследований в выбранных сферах; прогнозирование развития новых технологий и выхода на рынок принципиально новых видов продукции;
4	сопоставление результатов прогноза с известными мировыми разработками и инновациями; принятие решение о поддержке наиболее перспективных направлений исследований;
5	обсуждение результатов прогнозирования и утверждение модели «желаемого будущего»; реализация результатов форсайта.

В форсайт-проектах применяют разнообразные методы – как уже известные, используемые для решения других задач (методы, использующиеся для принятия решения, постановки долгосрочных целей, составления стратегических планов и т.п.), так и свои, специфические методы.

Обычно в каждом форсайт-проекте применяется комбинация различных методов (рисунк 6).

Подробнее остановимся на дорожном картировании, методе, применяемом при формировании стратегии развития образовательных организаций высшего образования. Этот метод технологического дорожного картирования (Technology Roadmap) был разработан в конце 70-х годов. Суть метода заключается в организации стратегического планирования, к которому привлекаются эксперты, представляющие основные составляющие бизнеса – маркетинг, финансы, производственную инфраструктуру, технологии, исследования и разработки.

«Дорожная карта» иллюстрирует этапы перехода от текущего состояния к фазам развития в долгосрочной перспективе за счет синхронного развития технологий, продуктов, услуг, бизнеса и рынка. Основным преимуществом метода является выработка согласованного видения долгосрочных целей развития организации. Проекты Форсайт имеют общую структуру основных этапов реализации (таблица 20).

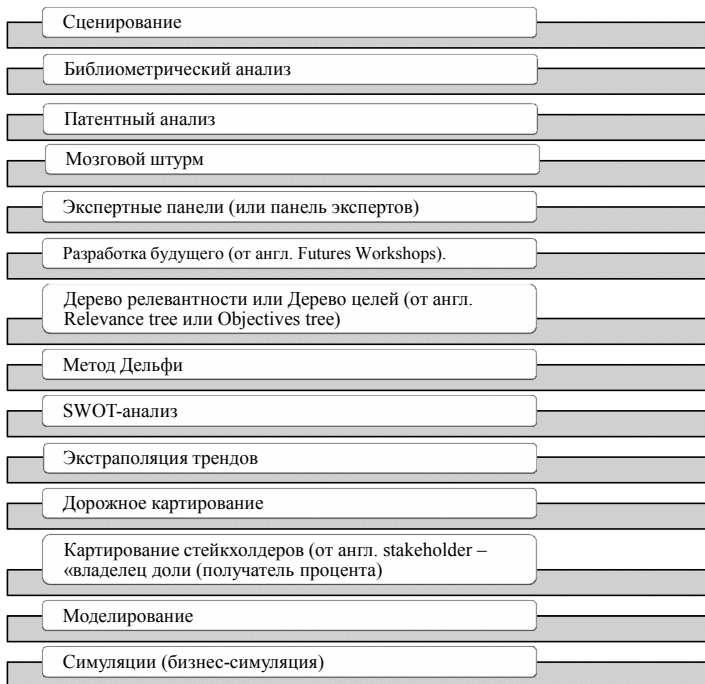


Рисунок 6 –Методы Форсайта

Для России понятие «Форсайт» является инновацией, о чем свидетельствует динамика распространения данного термина и форсайтных работ, причем это один из тех редких случаев, когда новинка сначала опробуется в регионе, и затем – в центре. Какое место Форсайт занимает в системе стратегического управления образовательной организации высшего образования?

Надо отметить, что постановка о стратегическом управлении образовательной организацией сама по себе является достаточно новой. Она связана с теоретическим допущением о том, что образовательная организация высшего образования является самостоятельным субъектом хозяйствования.

Это обусловлено и развитием глобальных конкурентных процессов и процессами глобальной регионализации, где регионы вузы становятся

субъектами не только внутренней, но и международной конкуренции, причем региональные вузы разного уровня конфигурации.

Таблица 20

Основные этапы проектов Форсайт

<p>Достижение ясного понимания и заинтересованности участников.</p>	<p>На этом этапе должно быть выявлено, как лица, принимающие решения, видят будущее, как Форсайт может обогатить это видение, какие области (проблемы) наиболее важны и могут стать предметом Форсайта, как может быть достигнута реальная заинтересованность лиц, принимающих решение.</p>
<p>Оценка масштабов проекта, круга экспертов, требуемых ресурсов.</p>	<p>Основные вопросы на этом этапе – каким может быть размер и охват проекта, где взять экспертов, глубоко знающих проблемы, как учесть глобальные тенденции, какие финансовые и кадровые ресурсы могут быть привлечены.</p>
<p>Выбор методологии.</p>	<p>Здесь важно использовать передовой опыт, выбрать конкретные инструменты и механизмы с учетом специфики рассматриваемых проблем, методы определения возможных перспектив развития, практически организовать разработку детального плана.</p>
<p>Практическое применение.</p>	<p>Какие мероприятия должны быть реализованы для производственного сектора, отдельных компаний, науки, образования и подготовки кадров. Необходимо понять возможные процессы формирования обратных связей для уточнения стратегии развития.</p>
<p>Менеджмент.</p>	<p>На этом практическом этапе реализации проекта важно выбрать основной круг проблем, подобрать партнеров для участия в проекте, организовать менеджмент и маркетинг программы, определить критерии успеха, обеспечить устойчивость проекта в долгосрочной перспективе.</p>

Продуктом деятельности проектов Форсайт являются так называемые дорожные карты. Они представляют собой официальный документ, от-



ражающий вероятные пути развития государства в будущем. На основании этих карт происходит формирование долгосрочных приоритетов в различных сферах общественной жизни и политики.

Подобные документы служат ключевыми инструментами для государственных деятелей, так как являются основанием для выработки целей и стратегии развития страны; при принятии важных решений в конфликтных или в проблемных ситуациях; для координирования общественной и политической деятельности государства.

Стратегической целью Самарского университета, определенной «дорожной картой», является вхождение в число ведущих мировых научно-образовательных центров, создание среды, в которой вырастают исследователи, инноваторы и лидеры. Участниками Проекта 5-100 и победителем конкурса-отбора на предоставление государственной поддержки стал 21 российский университет. Университеты – участники Проекта, формируют отчеты о реализации своих программ повышения конкурентоспособности перед международным Советом и Министерством образования и науки Российской Федерации.

Важными условиями предоставления университетам субсидии является выполнение ими планов мероприятий «дорожных карт», в том числе вхождение в мировые рейтинги университетов, а также обеспечение университетами совместного финансирования из внебюджетных средств.

Для решения поставленных задач, определенных «дорожной картой» был разработан комплекс «Стратегических инициатив». «Стратегическая инициатива №3» – Усиление и развитие кадрового потенциала Самарского университета рассматривает меры, принимаемые в вузе по выводу кадрового потенциала на новый уровень развития.

Например, на настоящий момент, средний возраст ППС по университету составляет 49 лет. В перспективе, за счет привлечения молодых преподавателей к 2022 году, планируется достичь и поддерживать средний возраст ППС на уровне 45 лет; произойдет значительное омоложение преподавательского состава как путем активного привлечения молодых специалистов с внутреннего рынка кадров (магистры, аспиранты) университета, так и путем привлечения молодых преподавателей из ведущих российских и зарубежных научно-исследовательских учреждений и организаций.

При этом общая доля ППС с научной степенью должна вырасти до 86% в 2020 году. Внутри кадрового состава ППС предлагается выделить следующие группы: TOP – исследователи наивысшего уровня( ведущие

профессора-исследователи); Ni – ведущие доценты исследователи; Postdoc – постдоки; Edu – преподаватели.

В настоящее время группа TOP составляет около 3%, группы Ni старше 35 лет-19,5%, группы Ni младше 35 лет-11%, иностранные и российские ППС – обладатели степени RhD зарубежных вузов-1,4%, группы Edu – 65,1%. К 2020 году планируется увеличить TOP до 7%, группы Ni старше 35 лет изменить до 31%, группы Ni младше 35 лет увеличить до 24%, а группы группыEdu снизить до 20%, при этом нарастить доли группы российских Postdoc –до 7%, а группы иностранных и российских ППС, обладателей степени RhD зарубежных вузов – до 11%.

Целевую модель вуза в части кадрового потенциала можно определить исходя из следующих составляющих: поиск и подбор персонала, оценка персонала, мотивация и обучение, а в части кадрового потенциала отталкиваясь от следующих основных аспектов указанных в таблице 21.

Таблица 21

Основные аспекты целевой модели вуза

Концепция	Пути реализации
Вовлечение перспективной молодежи во все сферы деятельности вуза, включая научно-образовательную и административно-управленческую составляющие, и поддерживать средний возраст кадрового состава.	Необходимо обеспечить непрерывность как в самом процессе подготовки кадров внутри вуза (внутреннее кадровое восполнение), так и в процессе внешнего кадрового поиска («хедхантинга»).
В целях унификации структуры международного взаимодействия внутри образуемых содружеств и коллокаций вуза и его зарубежных партнеров необходимо формировать у всех ППС вуза устойчивые компетенции общения на языках этих международных структур, и в первую очередь компетенцию свободного общения специалиста на английском языке (в привязке к своему профилю деятельности)	Предполагается создание образовательных программ на иностранных языках, отдельных учебно-методических комплексов дисциплин для направлений магистратуры, востребованных на международном рынке, на английском языке, а в дальнейшем – полного комплекта учебно-методических комплексов по ряду программ бакалавриата, магистратуры и аспирантуры на других языках, востребованных международными потребителями

<p>Для совершенствования и модернизации процессов в вузе во всех сферах его деятельности необходимо отслеживать и перенимать самые передовые образовательные технологии, производственные методики и управленческие практики.</p>	<p>В этой связи кадровый потенциал вуза должен уметь отслеживать и получать все эти «целевые» компетенции непосредственно от их «носителей», в роли которых могут выступать как иностранные вузы партнеры, так и научные организации или высокотехнологичные производственные предприятия.</p>
<p>Кадровый состав вуза всегда являлся созидателем новых знаний, поэтому в ближайшей перспективе кадровый потенциал должен стать не только квалифицированным «потребителем» внешних знаний, технологий и практик, но и осуществлять их непосредственный синтез по признанным международным правилам. Более того, процессы синтеза новых результатов и сами результаты научно-образовательного и научно-инновационного синтеза должны быть понятными и естественными по своему формату для зарубежных/международных получателей.</p>	<p>В этой связи, не только образовательные, но и научно-инновационные процессы должны быть синхронизированы с международными традициями и требованиями. Это может быть реализовано в рамках синхронной подготовки кадров высшей квалификации по международным стандартам докторантуры Ph.D, Ed.D, DSocSci и т.д.</p>
<p>Одной из наиболее важных характеристик перспективного управленческого кадрового потенциала должна стать его «командная» компетенция для реализации самых разных задач и проектов по 14 наиважнейшим мультидисциплинарным направлениям образования, науки и инноваций.</p>	<p>Эта компетенция может и должна формироваться в самом процессе подготовки управленческих кадров внутри вуза на основе проектного подхода в системе «обучение через исследования», что приводит к необходимости реализации комплексов «образовательный проектный модуль – апробация – стажировка – создание команды»</p>

Предполагается, что система управления персоналом будет включать следующие подсистемы:

- академической мобильности всех уровней, начиная от студентов и заканчивая высшим руководящим персоналом;
- ключевых показателей эффективности для ППС университета (включая требования по количеству проведенных исследований, изданных статей, уровню цитируемости);
- поддержка и приглашение в университет на временные позиции российских и иностранных выпускников аспирантур («постдоков»);
- подготовка кадров для Самарского университета в магистратуре и аспирантуре ведущих университетов РФ и зарубежья;
- международного рекрутинга, реализуемая с помощью кадровых агентств, а также самостоятельно путем анализа электронных баз данных (hedhunter, nature.com, LinkedIn и др.) и проведения открытых конкурсов на вакансии.

Целевую модель образовательной организации высшего образования, в части кадрового потенциала, можно определить отталкиваясь от следующих основных аспектов, таких как вовлечение перспективной молодежи, устойчивые коммуникативные компетенции, совершенствование и модернизация процессов в университете.

Планируется проведение анализа эффективности работы персонала Самарского университета, с привлечением международных экспертов, по результатам которого будет приниматься решение о продлении или расторжении контрактов, и введена система эффективных контрактов для всего состава ППС. Плановая работа с резервом позволяет избежать стихийного продвижения работников по служебной лестнице, целенаправленно заполнять образовавшиеся вакансии и контролировать подготовку кандидатов на руководящие должности, позволяет избежать не вполне продуманных назначений работников, целенаправленно заполнять образовавшиеся вакансии и контролировать подготовку кандидатов на руководящие должности [305].

При планировании резерва следует исходить из того, что руководящие кадры необходимы всегда и в возрастающей мере, а также из того, что работники, проявившие качества руководителя, своевременно должны пройти специальное обучение для выполнения управленческих задач. Кадровый потенциал университета – это обеспеченность кадрами для достижения поставленных целей, текущих и перспективных задач, а также соответствие профессионально-квалификационных характеристик персонала этим целям и задачам. К

нему относятся: эффективные управленцы; талантливые аспиранты; научные работники; известные ученые; студенты.

Стратегия развития кадрового потенциала Самарского университета состоит из трех основных этапов, таких как:

- формирование кадрового резерва путем планирования потребности в КР и работы с кандидатами в КР, такой как разработка индивидуальных программ профессионального роста;
- привлечение внешних талантов с рынка труда России и зарубежья с привлечением школьников и созданием базы по внешним кандидатам;
- комплексом мероприятий по управлению персоналом (таблица 22).

Таблица 22

Основные этапы формирования кадрового резерва

Формирование кадрового резерва	<p>Планирование потребностей в кадровом резерве.          Выявление кандидатов в кадровый резерв.          Оценка эффективности кандидатов.          Разработка индивидуальных схем продвижения и мотивации для лучших кандидатов.</p>
Привлечение внешних талантов	<p>Привлечение эффективных управленцев с рынка труда России и зарубежья. Создание и ведение базы внешних кандидатов.          Привлечение способных школьников, студентов, аспирантов и молодых преподавателей из России и зарубежья.          Ведение базы по внешним кандидатам по всем категориям кадрового потенциала.</p>
Управление персоналом	<p>Разработка и поддержка реализации программ развития и повышения квалификации всех групп персонала вуза.          Устанавливание и контролирование целевых показателей деятельности для научно-педагогических работников и административного персонала.          Разработка и поддержка системы оценки и стимулирования научно-педагогических работников и административного персонала.          Назначение лучших кадров на приоритетные программы и направления развития вуза.          Планирование стажировки, совместных программ с другими учебными заведениями.          Управление программами переподготовки для разных категорий персонала.</p>

Таким образом, можно сказать, что элементом системы кадрового менеджмента современной образовательной организации высшего образования выступает работа по формированию системы кадрового резерва, рассматриваемого сегодня в качестве стратегического ресурса ее развития.

При выработке стратегии формирования кадрового резерва нормативно-правовая основа этого процесса должна быть рассмотрена в первую очередь. Под нормативно-правовым обеспечением системы кадрового резерва ППС Самарского университета в нашем диссертационном исследовании принимаются юридические нормы, которые охватывают все области права, регулирующие трудовые отношения в организации [115].

Анализ современных подходов к формированию системы кадрового резерва образовательных организаций высшего образования позволил сделать вывод о сформированности правовой основы для дальнейшего развития этого процесса [301].

К сожалению, существует ряд несовершенств системы права в сфере регулирования трудовых отношений. К ним можно отнести отсутствие законодательного акта описывающего внутреннюю структуру системы кадрового резерва. Основным организационным документом, регламентирующим работу с претендентами на эти должности, является «Положение о кадровом резерве».

При отсутствии правового акта Президента Российской Федерации каждая организация формируют и утверждают «Положения о кадровом резерве» самостоятельно, что лишает их единообразия и значительно затрудняет работу с ним, а также осложняет взаимодействие со сторонними организациями. Кроме того, непременно надо подчеркнуть, что на законодательном уровне не установлена соответственная норма дефиниции, не определено содержание самого понятия «кадровый резерв» и предназначение данной кадровой технологии.

Необходимо упомянуть только отмеченные в Федеральном законе от 29.12.12 № 237-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» регулятивно-социально-трудовых отношений в образовательной организации, не освещающие вопросы связи кадровых технологий применяемых в сфере высшего образования с формированием системы кадрового резерва [148]. Так же хочется уточнить, что существующие правовые нормы не включают в себя весь жизненный цикл системы кадрового резерва. К сожалению, не видим в законодательной сфере и юридических норм, которые бы регулировали процессы работы кадровым резервом [116].

Таким образом, можно сказать, что, не смотря на количество новых нормативных актов связанных с реформой и модернизацией в сфере образования, тема формирования кадрового резерва на законодательном уровне требует дальнейшей проработки [212]. Так как отсутствие правовых основ данного процесса значительно затрудняет использование широкого спектра кадровых технологий. Состояние кадрового потенциала ППС Самарского университета, его уровень развития напрямую зависит от тех методов и подходов, которые используются кадровым менеджментом в повседневной работе. Можно сказать, что они напрямую сопряжены с принципами реализуемой кадровой политики (рисунок 7).

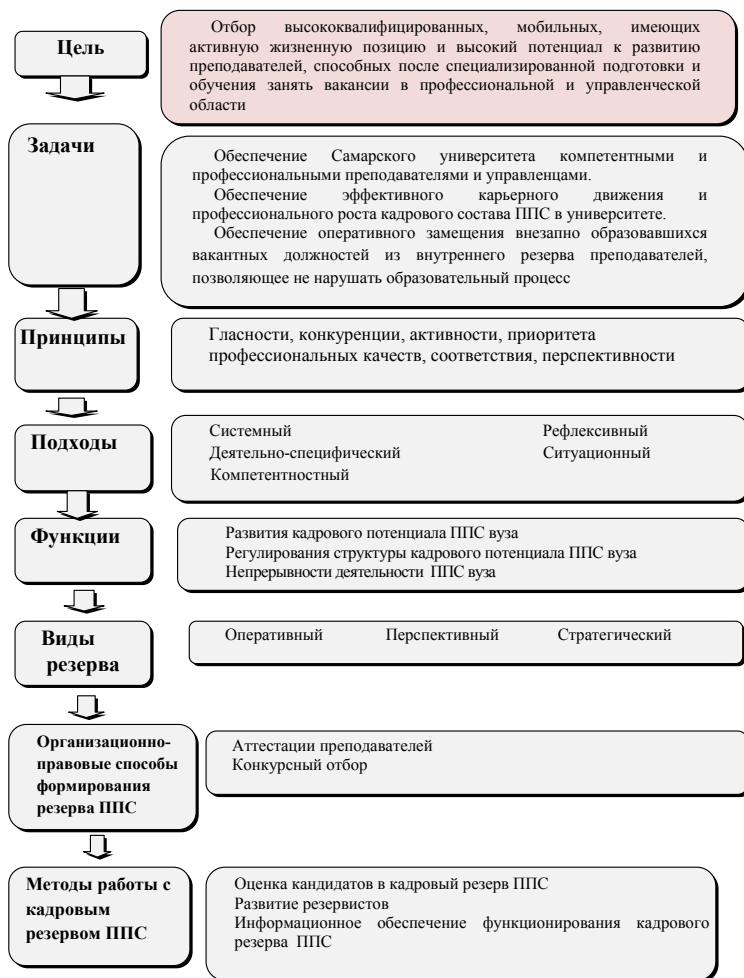


Рисунок 7 – Методика формирования кадрового резерва

Стратегия развития кадрового потенциала Самарского университета должна опираться на стратегию и принципы развития кадрового резерва университета.

Анализируя методологические принципы и подходы к формированию системы кадрового резерва, с учетом нормативно-правовой основы данного процесса, а также исходя из общепринятых методологических



принципов и подходов организации работы с персоналом, формирование и использование кадрового резерва любого уровня, в том числе и резерва управленческих кадров, предложили такую методику формирования кадрового резерва ППС Самарского университета.

На рисунке 8 предложена схема формирования системы кадрового резерва ППС Самарского университета:

- стадии формирования целевых установок – 2017 г.;
- организационная стадия -2018-2020 гг.;
- стадия реализации и развития -2020-2022 гг.

На стадии формирования целевых установок предполагается в первую очередь сформулировать цель, которая предполагает совершенствование мер по формированию кадрового резерва на основе формирования благоприятной среды профессионального развития. Таким образом, предполагается осуществить анализ кадрового потенциала в разрезе возрастных и квалификационных показателей, а в дальнейшем и определить возможные критерии оценки работников и соответствующие им индикаторы.

Так же на этой стадии происходит разработка системы нормативно-правовой основы формирования кадрового резерва и внедрения ее в уже существующую систему правового обеспечения вуза.

Разработка стратегических, тактических и организационных мероприятий по установлению соответствия данным критериям, на основе анализа состояния имеющихся кадров, что в последствии, приведет к созданию и совершенствованию организационной структуры управления профессиональным развитием кадрового потенциала на организационной стадии формирования КР.

Основываясь на результатах анализа состояния кадрового состава работников, на этой стадии происходит включение в группы кадрового резерва наиболее перспективных кандидатов.

Так же на организационной стадии планируется создание Управления профессиональным развитием, данное управление будет формироваться за счет введения новых должностных обязанностей работникам кадрового менеджмента университета и перераспределения их обязанностей за счет сокращения времени на подбор, процедуры отбора работников «со стороны» [98].



Рисунок 8 – Схема развития системы кадрового резерва Самарского университета

На этом этапе происходит включение в кадровый резерв отобранных кандидатов не только из числа ППС, но и из числа талантливых студентов, магистров, аспирантов. Дальнейшая работа с резервом будет происходить на стадии целенаправленного развития КР, с формируемой параллельно прозрачной информационной средой по управляемому формированию КР [30].

Этот этап характеризуется индивидуальным подходом к развитию профессиональной и управленческой карьеры каждого «резервиста». Проводятся тестирования с целью определения уровня сформированности компетенций каждого сотрудника, разрабатываются индивидуальные программы развития, подбираются обучающие модули для целенаправленной подготовки в соответствии с требованиями к должности кадрового резерва. В рамках действующей в университете программ дополнительного профессионального образования, а так же факультета повышения квалификации происходит обучение участника резерва с минимальными затратами. Так как Самарский университет имеет обширные контакты с несколькими зарубежными вузами, то возможна организация системы международных стажировок в ведущих университетах Европы и Китая.

Кадровый резерв в вузе должен максимально соответствовать его потребностям в замещении позиций ППС разного уровня [62]. Наличие системы кадрового резерва в организации позволяет решать задачи: мотивации и лояльности работников, повышения производительности труда, снижения текучести рабочей силы. Для решения обозначенных проблем определены «точки роста» и проблемные участки внедрения и развития системы кадрового резерва в Самарском университете (таблица 22).

К «точкам роста» относят: создание условий и стимулов для эффективной работы сотрудников вуза; создание конкурентной академической среды; работа с потенциальными абитуриентами; стимулирование научной и преподавательской деятельности; развитие и поддержка кадрового потенциала.

К проблемным участкам относят сложность в построении целостной системы отражающей весь жизненный цикл кадрового резерва. Управление системой кадрового резерва требует от работника и от организации определенных дополнительных усилий, но в тоже время предоставляет целый ряд преимуществ.

Для работника это означает высокую степень удовлетворенности от работы в этой организации, возможность профессионального роста, четкое видение профессиональных перспектив для себя, возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

Таблица 22

## Точки роста и проблемные участки формирования системы кадрового резерва

Точки роста	Проблемные участки
Создание условий и стимулов для эффективной работы сотрудников вуза: обеспечение возможности повышения квалификации, реализации творческой активности и карьерного роста	Построение целостной системы работы с кадровым резервом
Создание конкурентной академической среды: работа с потенциальными абитуриентами: школьниками, бакалаврами, поступающими в магистратуру, магистрами, поступающими в аспирантуру	Необходимость определения потребностей в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработки принципов отбора
Стимулирование научной и преподавательской деятельности: подготовка кадрового резерва вуза из числа наиболее перспективных студентов, аспирантов, молодых преподавателей: подготовка кадров в цепочке «бакалавры – магистры – аспиранты– молодые преподаватели и научные сотрудники	Разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности
Развитие и поддержка кадрового потенциала: обеспечение профессионального роста, поддержка и развитие компетенций	Развитие профессиональных навыков и знаний «резервистов», формирование показателей оценки эффективности работы с кадровым резервом
	Построение системы приобретения «резервистами» практического опыта работы по резервируемой должности

По мнению Васильевой М.В., большую роль в этой работе играют молодые преподаватели (рисунок 9) [30]. Анализ возрастной структуры Самарского университета показал, что очень большой «провал» наблюдается в

возрастной группе до 30 лет, со стажем работы до 10 лет. Эта информация дает нам основание утверждать, что необходимо в кратчайшие сроки формировать программы по привлечению молодых ученых.

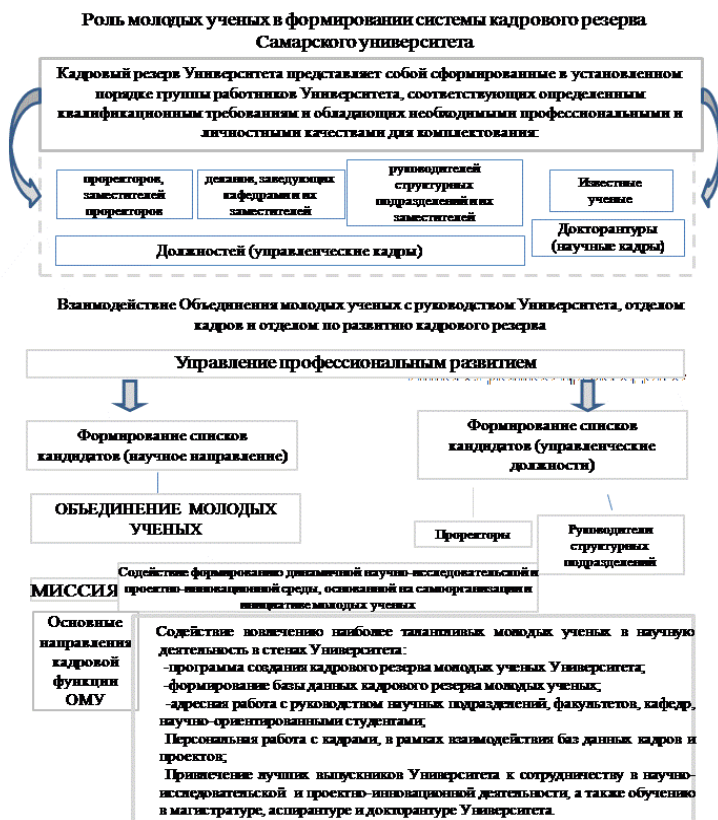


Рисунок 9 – Роль молодых ученых в формировании системы кадрового резерва

Содействие привлечению молодых специалистов будет происходить путем реализации программы создания кадрового резерва молодых ученых Самарского университета, формирования базы данных молодых специалистов, адресной работы с научно-ориентированными студентами, магистрами и аспирантами.

Реализовывать стратегию развития кадрового потенциала университета, в том числе и по повышению мотивации выпускников магистратуры

и аспирантуры на карьерный и профессиональный рост именно в Самарском университете.

Роль молодых ученых в формировании кадрового резерва велика и возникает вопрос о привлечении работников возрастной группы 20-35 лет в кадровый резерв самарского университета.

На рисунке 10 предложена схема привлечения кадров – в научно-педагогический и руководящий состав кадрового резерва Самарского университета. У нее так же существуют три стадии развития: стадия формирования целевых установок, организационная стадия и стадия реализации и развития.

На первой стадии производится анализ потребности в привлечении молодых работников и определение критериев и условий привлечения, затем производится разработка тактических и стратегических организационных мероприятий для привлечения молодых специалистов.

На организационной стадии это позволит воплотить идею создания в университете своего кадрового агентства в Управлении профессиональным развитием. Так же на организационной стадии происходит формирование благоприятного имиджа университета в части привлечения молодых перспективных работников, обеспечение условий (и их открытое декларирование) для творческой реализации молодых работников, что включает в себя развитие карьеры, включение в резерв, возможность профессионального развития и карьерного роста [30].

Достаточно эффективным мотивирующим фактором становится реализация комплекса мер по профессиональной и социально-бытовой адаптации. В комплекс входят мероприятия по социальной поддержке и медицинскому обеспечению, частичная компенсация за аренду жилья и аренда жилья для приглашенных молодых специалистов.

На стадии реализации и развития задействуются механизмы управления привлечением кадров. Организуются всероссийские и международные конкурсы молодых ученых, реализуется система стажировок в ведущие российские и международные ведущие научные организации, планируется организация виртуального российского проекта по академической мобильности молодых специалистов, а так же предполагается создание общероссийского тематического интернет-портала на базе Самарского университета и позиционирования его как площадку с значительным научным и кадровым потенциалом.



Рисунок 10 – Схема привлечения руководящих и работников ППС в Самарский университет

## 1.5. Система оценки перспективных кандидатов в кадровый резерв ППС Самарского университета

Актуальность задачи повышения эффективности использования кадрового потенциала Самарского университета за счет формирования кадрового резерва, с одной стороны, и слабая научно-методическая проработка вопросов оценки кандидатов в кадровый резерв, с другой стороны, обусловили необходимость разработки методологии оценки кандидатов в кадровый резерв, нацеленной на [303]:

- выработку новых подходов к проведению оценки профессиональных качеств и деятельности преподавателей развитие методов и процедур оценки кандидатов в кадровый резерв как части единой системы повышения уровня компетентности преподавателей;
- повышение объективности оценки кандидатов в кадровый резерв.

Основные элементы разработанной в диссертационном исследовании системы оценки кандидатов в кадровый резерв ППС, на которых базируется методика оценки кандидатов, представлены на рисунке 11.

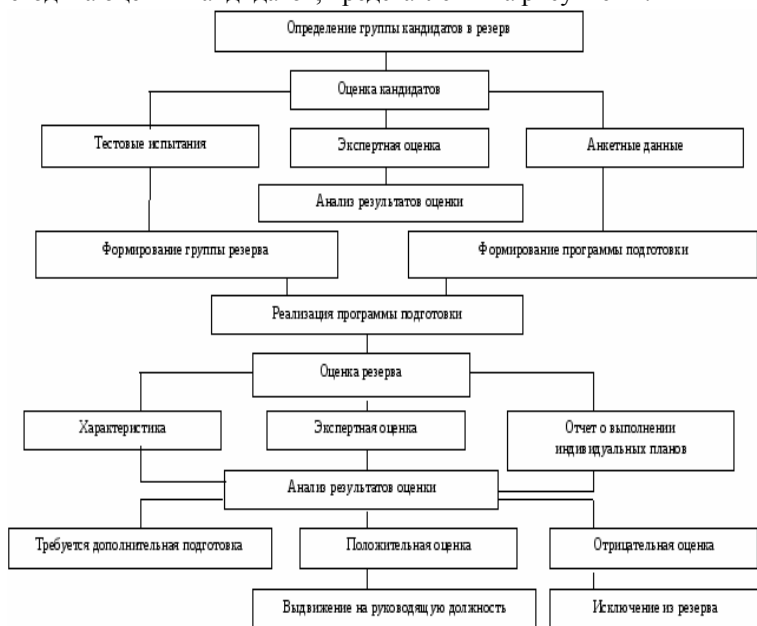


Рисунок 11 – Система оценки перспективных кандидатов в кадровый резерв ППС Самарского университета и работы с резервом



Данная система оценки разработана с учетом следующих основных принципов:

- законности, то есть соблюдения и реализации требований законодательных и иных нормативных правовых актов, регламентирующих процедуры оценки персонала;

- системности, т.е. все виды оценки (оценка в рамках конкурсного отбора, текущая оценка, аттестация и квалификационный экзамен) рассматриваются во взаимосвязи друг с другом, как элементы единой системы оценки при прохождении аттестации ППС.

Прежде всего, предполагается в начале работы с кандидатом в резерв определить группу, в которую он будет определен. Затем происходит непосредственная оценка кандидата путем тестовых испытаний, экспертной оценки и анализа анкетных данных.

По результатам тестовых испытаний выносится решение о группе резерва, в которую будет определен кандидат, а по результатам анализа анкетных данных будет формироваться индивидуальная программа подготовки.

В таблице 22 были представлены основные критерии отбора кандидатов в кадровый резерв. Это возраст, образование, опыт работы в базовой должности, результаты профессиональной деятельности.

Таблица 22

Критерии отбора кандидатов в кадровый резерв

Возраст	Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую или вышестоящую должность среднего звена, -25-35 лет. Это обусловлено уровнем профессионализма, наличием жизненного опыта и высшего образования. По данным исследователей, именно в этом возрасте сотрудник начинает более серьезно задумываться о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Зачисление в кадровый резерв сотрудника может стать тем решающим фактором, который мотивирует его к профессиональному развитию и карьерному росту.
---------	---

Образование	Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена – высшее, желательно профессиональное. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров образовательной организации высшего образования лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.
Опыт работы в организации на базовой должности	Многие образовательные организации предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации. Другие отдают предпочтение профессионалам, не уделяя особого внимания на место получения данного опыта. Этот критерий наиболее сопряжен с нормами принятыми в организации и отражает основные принципы корпоративной культуры.
Результаты профессиональной деятельности	Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности.

Возрастной критерий позволит в кратчайшие сроки «омолодить» кадровый состав сотрудников университета, требования к образованию закреплены в профессиональных стандартах работников образовательных организаций высшего образования, а опыт работы и результаты профессиональной деятельности имеют решающее значение в оценке персонала для выдвижения в кадровый резерв.

### **1.6. Практические рекомендации по формированию кадрового резерва в Самарском университете**

В исследовании была определена целевая модель компетенций преподавателя Самарского университета. Модель компетенций – набор компетенций, описывающих ключевые качества, модели поведения, знания, умения и другие характеристики, необходимые для достижения стандартов качества профессионального образования и эффективности деятельности преподавателя университета [237].

Модель компетенций ППС Самарского университета позволяет:

- обеспечить качество обучения в современных условиях и преемственность уникальных методик преподавания с учетом традиций Самарского университета при подготовке высококвалифицированных кадров;
- развить кадровый потенциал в соответствии с вызовами времени для повышения международной конкурентоспособности Самарского университета на основе Форсайта.

В рамках данного диссертационного исследования была разработана анкета-опросник для преподавателей университета, позволяющая определить уровень сформированности компетенций преподавателей на основе самообследования (приложение 3). Основными базовыми компетенциями целевой модели преподавателя вуза были определены: ориентация на развитие, коммуникативные компетенции, умение управлять конфликтами – конфликтологическая компетенция (таблица 23).

Таблица 23

Базовые компетенции ППС

БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
Ориентация на развитие. Стремление к саморазвитию, повышению своего мастерства и квалификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Умеет вести самостоятельный целенаправленный поиск информации и приобретать новые научные и профессиональные знания, используя современные образовательные и информационные технологии, возможности сети Интернет и другие источники. Ищет новые возможности для саморазвития.</li> <li>– Умеет видеть свои сильные стороны и области ограничений, может самостоятельно определить конкретные направления для саморазвития.</li> <li>– Ориентирован на получение обратной связи о своей деятельности. Корректирует свои действия на ее основе.</li> <li>– Способен быстро усваивать знания, передаваемые наставником, перенимать педагогическое мастерство и применять полученные знания на практике.</li> <li>– Проявляет заинтересованность в тренировке педагогического мастерства. Готов предпринимать дополнительные усилия для развития своих навыков.</li> <li>– Мотивирован на новаторство, творческий рост.</li> </ul>

<p>Коммуникативные компетенции.</p> <p>Умение выстраивать взаимодействие с обучающимися, сотрудниками, коллегами, руководителями университета</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Умеет логически верно, аргументировано и ясно строить свою речь (как устную, так и письменную).</li> <li>- Адаптирует стиль подачи информации, умеет понятно доносить свои мысли, ориентируясь на особенности собеседника.</li> <li>- Владеет навыками публичного выступления, аргументации, ведения дискуссии и полемики.</li> <li>- Поддерживает культуру делового общения (открытость, доверие, честность в коммуникации).</li> <li>- Проявляет терпимость к другим точкам зрения. Конструктивно воспринимает возражения со стороны оппонентов.</li> <li>- Умеет работать с представителями различных культур.</li> <li>- Свободно владеет не менее чем одним из иностранных языков.</li> </ul>
<p>Умение управлять конфликтами – конфликтологическая компетентность.</p> <p>Умение выстраивать конструктивное взаимодействие в конфликтных и спорных ситуациях</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проявляет доброжелательность, вежливость и тактичность в общении.</li> <li>- Умеет увидеть конфликтную ситуацию на начальном этапе. Предпринимает действия, направленные на предотвращение конфликтной ситуации.</li> <li>- Умеет верно определять причины конфликта, видеть интересы различных сторон конфликта.</li> <li>- Умеет разрешать конфликты, улаживать споры с использованием различных методов управления конфликтом.</li> <li>- Умеет сохранять уравновешенность в трудных ситуациях.</li> <li>- Находит оптимальные решения конфликтов, устраивающие обе стороны.</li> </ul>

Из специальных компетенций, были отобраны: готовность к профессионально-педагогической деятельности и организация учебной деятельности (таблица 24). Такой выбор специальных компетенций обусловлен требованиями профессиональных стандартов и определенной в данной работе целевой модели ППС Самарского университета [240].

Анкета – опросник содержит вопросы о готовности к профессиональному развитию и развитию руководящей карьеры и была предложена 136 работникам проходившим обучение на программах ФПК «Нормативно-методическое обеспечение высшего образования», «Педагогическая конфликтология», «Коммуникативная компетентность преподавателя вуза», «Тренинг рефлексивного самосознания», а также интегрированного модуля ДОП «преподаватель высшей школы» в 2015-2016 учебном году. Был проведен опрос до начала обучения и после него.

Таблица 24

Специальные компетенции ППС

СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
<p>Готовность к профессионально-педагогической деятельности.</p> <p>Умение эффективно реализовывать педагогический процесс</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Владеет знанием содержания дисциплины с учётом последних мировых достижений.</li> <li>- Умеет разрабатывать и актуализировать программно-методическое обеспечение дисциплин (модулей), в том числе фонд оценочных средств. Учитывает требования ФГОС, особенностей преподаваемой дисциплины (модулей).</li> <li>- Имеет знания в области эффективного педагогического общения.</li> <li>- Владеет методикой преподавания учебной дисциплины. Умеет эффективно использовать различные формы, методы, средства и технологии обучения, дистанционные образовательные технологии, информационно-коммуникационные технологии, электронные образовательные и информационные ресурсы, применять современные технические средства обучения.</li> <li>- Умеет реализовать индивидуальный подход в обучении.</li> <li>- Оказывает помощь студентам в выборе образовательной траектории, планировании самостоятельной работы.</li> </ul>

<p>Организация учебной деятельности.</p> <p>Умение организовать учебную деятельность обучающихся по освоению дисциплин (модулей)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организует групповую работу обучающихся, управляет и координирует деятельность студентов во время занятий, четко структурирует работу обучающихся по времени.</li> <li>- Умеет создавать на занятиях среду, обеспечивающую формирование у обучающихся компетенций, предусмотренных требованиями ФГОС и (или) образовательных стандартов, установленных образовательной организацией.</li> <li>- Разрабатывает индивидуальные траектории обучения (в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья).</li> <li>- Умеет проводить лекционные, практические/лабораторные занятия с учетом специфики дисциплины.</li> <li>- Руководит курсовыми и выпускными квалификационными работами.</li> <li>- Принимает участие в организации производственных и учебных практик.</li> <li>- Осуществляет текущий и итоговый контроль знаний, оценивает динамику уровня подготовки обучающихся.</li> <li>- Умеет организовать самостоятельную работу обучающихся по дисциплинам (модулям) во внеучебное время.</li> <li>- Умеет разработать и применить инструменты контроля выполнения самостоятельной работы.</li> </ul>
--	---

Информация, содержащаяся в анкете-опроснике позволяет сделать вывод об уровне сформированности основных компетенций в рамках целевой модели преподавателя Самарского университета методом самообследования. Так же, в рамках программы подготовки кадрового резерва была разработана карточка «Индивидуального плана участника программы подготовки кадрового резерва» с формой оценки сформированности компетенций кандидата в кадровый резерв. В ней содержится информация об освоенных обучающих модулях, методах тестирования и оценки компетенций, информацию о показателях достижения перспективной деятельности, показатели результатов текущей деятельности. Данный вид обследования

проводится представителем отдела кадров (приложение 4). Сравнительный анализ результатов оценки показателей, полученных по выборкам, и вычисление их статистической значимости позволили получить представление об исходном и конечном уровнях сформированности показателей специальных и общекультурных компетенций преподавателей резервистов (ассистенты и старшие преподаватели в возрасте до 35 лет).

В таблице 25 представлены выявленные наиболее низкие значения показателей способностей к саморазвитию и способностей к организации учебной деятельности свидетельствуют об отсутствии готовности к карьерному продвижению и управленческой деятельности результаты подтвердили необходимость получения дополнительного образования вуза (обучающий элемент системы формирования кадрового резерва ППС вуза) [233].

Таблица 25

Модули программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки обучения ППС в рамках системы формирования кадрового резерва вуза

Наименование разделов и тем профессионального модуля	Всего часов	Лекции	Практические (лабораторные) занятия	Документ об образовании
<b>Специальные компетенции</b>				
Модуль 1. Нормативно-методическое обеспечение высшего образования	72	12	60	Удостоверение о ПК
<b>Конфликтологическая компетентность (управление конфликтами)</b>				
Модуль 2. Педагогическая конфликтология	72	12	60	Удостоверение о ПК
<b>Коммуникативные компетенции</b>				
Модуль 3. Коммуникативная компетентность преподавателя вуза	72	12	60	Удостоверение о ПК
<b>Рефлексивные компетенции (способности к саморазвитию)</b>				
Модуль 4. Тренинг рефлексивного самосознания	72	12	60	Удостоверение о ПК
<b>Итоговая модель общекультурных и специальных компетенций ППС</b>				
Интегрированный модуль 5. Преподаватель высшей школы	350	100	250	Диплом о переподготовке

Для анализа эффективности разработанной системы производился расчет общего индекса самооценки, диапазон значений которого находился в границах от +1 до -1. В результате формирующего эксперимента выявлен рост значения среднего индекса показателей с 0,35 до 0,68 (таблица 26).

Таблица 26

Доминирующие показатели специальных и общекультурных компетенций преподавателей резервистов

Компоненты готовности	Среднее значение индекса		Доминирующий показатель	
	К.э.	Ф.э.	К.э.	Ф.э.
Ориентация на развитие	0,20	0,64	Способен быстро усваивать знания, передаваемые наставником, перенимать педагогическое мастерство и применять полученные знания на практике.	Мотивирован на новаторство, творческий рост
Коммуникативные компетенции	0,31	0,72	Адаптирует стиль подачи информации, умеет понятно доносить свои мысли, ориентируясь на особенности собеседника	Владеет навыками публичного выступления, аргументации, ведения дискуссии и полемики
Конфликтологическая компетентность	0,25	0,60	Проявляет доброжелательность, вежливость и тактичность в общении	Умеет разрешать конфликты, улаживать споры с использованием различных методов управления конфликтом
Готовность к профессионально-педагогической деятельности	0,4	0,70	Имеет знания в области эффективного педагогического общения	Оказывает помощь студентам в выборе образовательной траектории, планировании самостоятельной работы
Организация учебной деятельности	0,33	0,68	Принимает участие в организации производственных и учебных практик.	Умеет проводить лекционные, практические/лабораторные занятия с учетом специфики дисциплины
Средний показатель	0,30	0,67	Рост показателей в 2,2 раза Формирование творческих, рефлексивных и управленческих компетенций	



В качестве обучающего элемента системы формирования кадрового резерва образовательного учреждения высшего образования спроектировано содержание и отобраны средства формирования специальных и общекультурных компетенций преподавателей резервистов содержание представляется интеграцией учебных дисциплин в рамках дополнительного профессионального образования (повышение квалификации) адекватно формируемым компетенциям [234].

Модуль «Нормативно-методическое обеспечение высшего образования» направлен на развитие способностей к организации учебной деятельности; «Педагогическая конфликтология» на развитие конфликтологической компетентности; «Коммуникативная компетентность преподавателя вуза» – коммуникативные компетенции; «Тренинг рефлексивного самосознания» на ориентацию на развитие; интегрированный модуль ДОП «преподаватель высшей школы» – формирует готовности резервистов к профессионально-педагогической деятельности [240, 235].

Качество функционирования обучающего элемента определяется его образовательным результатом, готовностью ППС к выполнению управленческих функций, к самопроектированию карьеры, формирование показателей происходит с опорой на принципы компетентностного и рефлексивного подходов, а также с учетом специфики деятельности образовательной организации в условиях решения инновационных задач.

Основным документом по работе с кадровым резервом является «Положение о кадровом резерве». В рамках данного исследования, был предложен проект «Положения о кадровом резерве» (далее – Положение) (приложение 5).

Первый раздел «Общие положения» содержит информацию о нормативно-правовой основе формирования «Положения», цели и задачи формирования кадрового резерва, статус «Положения о кадровом резерве университета», основные понятия и определения.

Во втором разделе описаны принципы работы с кадровым резервом.

Основными принципами формирования кадрового резерва определены: принцип гласности, конкуренции, активности, приоритета профессиональных качеств, соответствия, перспективности.

В третьем разделе, дается описание видов кадрового резерва: оперативный кадровый резерв – кандидаты на замещение руководящих должностей ППС (могут приступить к работе в настоящее время или в ближайшем будущем); перспективный кадровый резерв – специалисты, удовлетворяющие требованиям к стажу работы, имеющие заинтересованность в карьер-

ерном росте (более высокие преподавательские или научные позиции); стратегический кадровый резерв – сотрудники с высоким лидерским потенциалом, которые смогут занять руководящие должности через 3-5 и более лет при условии поэтапной профессиональной подготовки.

В четвертом разделе дается описание основных процессов работы с кадровым резервом. В пятом, описаны результаты функционирования системы работы с кадровым резервом в Самарском университете для работника и для университета в целом. В шестом разделе приводится разграничение ответственности должностных лиц и подразделений университета по выполнению программы подготовки резерва на основе должностных инструкций. В седьмом разделе содержатся положения регулирующие порядок утверждения и отмены Положения, порядок внесения изменений и дополнений, определяется круг лиц ответственных за исполнение данного Положения.

Надо отметить еще один немаловажный факт. Структура кадрового аппарата с внедрением системы кадрового резерва не изменяется, все изменения вносятся путем введения новых функциональных обязанностей и внесением изменений в должностные обязанности работников кадрового аппарата (рисунок 12).

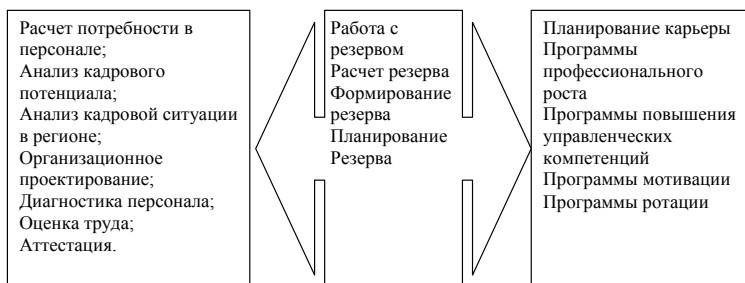


Рисунок 12 – Взаимосвязь работы кадрового менеджмента и работы с резервом

На основе исследований данной работы, разработан «План мероприятий по внедрению «Положения о кадровом резерве» (приложение 6).

План мероприятий по внедрению Положения о кадровом резерве предполагает мягкое поэтапное введение кадрового резерва в систему кадрового менеджмента образовательной организации высшего образования.

В таблице 27 определены основные этапы по формированию КР ППС Самарского университета.

Таблица 27

Этапы формирования системы кадрового резерва  
Самарского университета

1 этап	Определение основных принципов, правил, механизмов и процедур формирования кадрового резерва университета.
2 этап	Регламентация работы с кадровым резервом.
3 этап	Организация PR работы по созданию кадрового резерва университета.
4 этап	Отбор кандидатов в кадровый резерв ППС.
5 этап	Обратная связь кандидатам по результатам оценки.
6 этап	Утверждение состава кадрового резерва.
7 этап	Подготовка кадрового резерва
8 этап	Оценка прогресса сотрудников, находящихся в кадровом резерве.
9 этап	Отбор кандидатов из резерва для назначения на вакантную должность.
10 этап	Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

На этапах формирования кадрового резерва предполагается определить основные принципы, правила и механизмы формирования кадрового резерва, а также процедуры регламентации работы. Очень важным пунктом этого плана является решение об организации на базе университета своего кадрового агентства [301]. Эффективно функционирующая система кадрового резерва дает организации преимущества указанные в таблице 28. Наличие в кадровом резерве профессионально сформированных работников позволяет значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новичков.

Позволяет повысить уровень инвестиций в развитие персонала, что повышает нематериальную мотивацию работников, способствует их закреплению в компании. Так же, приводит к значительному снижению рисков организации при выбывании ключевых работников и других непредвиденных обстоятельствах [188].

**Преимущества эффективно функционирующей системы  
кадрового резерва**

Цель	Способ
Успешное достижение стратегических целей и оперативных задач	За счет профессиональной и эффективной команде специалистов.
Устойчивость организации к восприятию организационных изменений	За счет действующей системы развития и обучения сотрудников, разработанной с учетом прогнозов будущего организационного развития
Сокращение периода адаптации новых сотрудников в должности	Достигается путем привлечения специалистов внутреннего рынка. Знакомая структура организации и корпоративная культура, система внутренних коммуникаций, освоенные основные технологии значительно сокращает сроки адаптации в новой должности.
Повышение мотивации сотрудников	Осознание сотрудниками, включенными в кадровый резерв серьезности перспектив профессионального и карьерного роста в организации, которую гарантирует эффективно действующая система подготовки кадрового резерва.
Снижение затрат на привлечение персонала	Значительно сокращаются временные и материальные затраты при открытии вакантных позиций по должностям, которые резервируются в организации

**1.7. Расчет социальной и экономической эффективности внедрения  
системы кадрового резерва профессорско-преподавательского  
состава**

Рассматривая вышеизложенное, можно сказать, что кадровый резерв – мощнейший ресурс в руках кадрового менеджмента университета: за счет более легкой адаптации, профессионального развития педагогов, обеспечения непрерывности образовательного процесса вследствие оперативного замещения вакансий он позволяет в кратчайшие сроки решать поставленные задачи. В условиях модернизации и реформирования сфе-

ры образования человеческий ресурс становится элементом стратегического развития университета [213]. Непрерывность образовательного процесса не позволяет терять ключевых работников и оставлять вакансии не закрытыми надолго. Снижение риска и минимизация потерь может быть осуществлена с помощью формирования кадрового резерва работников [44].

В таблице 29 представлены и обоснованы затраты на подбор кандидатов на замещение вакантных должностей ППС Самарского университета при существующей модели подбора кадров. В таблице 30 представлены расчеты затрат проектной модели подбора кадров Самарском университете на 2017-2018 годы с учетом внедрения кадрового резерва.

Таблица 29

Затраты на подбор персонала в 2016-2017 учебном году

Мероприятия	Стоимостная оценка	Трудочасы
<b>1. Поиск кандидатов</b>		
Предоставление заявок по вакансиям в муниципальную службу занятости	Бесплатно	30 мин. × 1 раз в месяц. Ответственный специалист кадрового менеджмента (далее – СКМ)
Изучение информационных сообщений муниципальной службы занятости, средств массовой информации	Бесплатно	30 мин. × 1 раз в месяц. Ответственный: СКМ
Размещение текстовых объявлений о вакансиях в печатных изданиях местного и регионального издания	1 объявление – 400,00 руб. Количество объявлений – 6 штук. $6 \times 400,00 = 2400,00$ руб. Периодичность подачи объявлений – 1 раз в месяц. Норматив подачи – 2 раза. $2400,00 \times 2 = 4800,00$ руб.	15 мин. × 1 раз в месяц. Ответственный: СКМ

## Окончание таблицы 29

Размещение текстовых объявлений о вакансиях посредством бегущей строки на транслируемых каналах местного и регионального телевидения	1 объявление – 1700,00 руб. Количество объявлений – 6 штук. $6 \times 1700,00 = 10200,00$ руб. Периодичность подачи объявлений – 1 раз в неделю. Норматив подачи – 4 раза. $10200,00 \times 4 = 40800,00$ руб.	15 мин. $\times$ 4 раза в месяц. Ответственный: СКМ
Трансляция речевых объявлений о вакансиях в эфире местного и регионального радиовещания	1 объявление – 700,00 руб. Количество объявлений – 6 штук. $6 \times 700,00 = 4200,00$ руб. Периодичность подачи объявлений – 1 раз в неделю. Норматив подачи – 4 раза. $4200,00 \times 4 = 16800,00$ руб.	15 мин. $\times$ 4 раза в месяц. Ответственный: СКМ
Размещение текстовых объявлений о вакансиях на интернет-порталах	Бесплатно	30 мин. $\times$ 1 раз в месяц. Ответственный: СКМ
Проведение тестирования на профпригодность внешних кандидатов	Нет данных	1 кандидат $\times$ 2 часа. 6 кандидатов $\times$ 2 часа = 12 часов. Ответственный: СКМ
Компенсация затрат на проживание приезжим специалистам, трудоустроенным на вакантное место	В соответствии с Коллективным договором: 10000,00 руб. на 1 человека $10000,00$ руб. $\times$ 6 человек = <b>60000,00</b> руб.	Нет данных
Средние затраты на оплату замещения вакантных должностей (доцент)	В соответствии с штатным расписанием – до 17000,00 руб. на 1 человека $17000,00 \times 6 = 102000,00$ руб.	Ставка (доцент) 800 часов в год, часов в месяц 61,5 $\times$ 6 = 369,23
<b>ИТОГО:</b>	<b>224 400 рублей</b>	<b>385 часов 15 минут</b>

Таблица 30

Сводная таблица затрат проектной модели подбора кадров в вузе  
на 2017-2018 год с учетом внедрения КР

Мероприятия	Стоимостная оценка	Трудочасы
<b>1. Подготовительные мероприятия</b>		
Привлечение специалиста кадрового менеджмента	Бесплатно	3 дня × 2 часа = 6 часов. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва	Бесплатно	1 день × 2 часа = 2 часа. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию	Бесплатно	1 день × 2 часа = 2 часа. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
Проведение анализа ключевых должностей и составление карты компетенций (профиля должности)	Бесплатно	2 дня × 1 час = 2 часа. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
<b>2. Разработка программы формирования кадрового резерва</b>		
Подготовка информационных материалов о проекте кадрового резерва:		
Встречи с сотрудниками	Бесплатно	1 встреча × 40 минут = 40 минут. Ответственный специалист кадрового менеджмента.

Продолжение таблицы 30

Печатные материалы	155 руб. (пачка бумаги для принтера); 500 руб. (заправка картриджа)	Составление буклета – 4 часа. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
Электронные материалы	Бесплатно	Рассылка по электронной почте – 15 минут. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
Разработка положения о кадровом резерве	Бесплатно	2 дня × 2 часа = 4 часа. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
Разработка общей программы развития резервистов	Бесплатно	3 дня × 2 часа = 6 часов. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
Формирование рабочей комиссии для проведения кадрового аудита с целью отбора кандидатур в кадровый резерв организации	Бесплатно	30 минут. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
Тренинг «Делегирование полномочий как основа управления»	Бесплатно	6 часов. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
Программа дополнительного образования «Менеджмент образовательной организации»	8000,00 руб. за одного человека. $8000,00 \times 6 = 48000,00$ руб	28 часов. Ответственный специалист кадрового менеджмента.



Окончание таблицы 30

Мониторинг эффективности подготовки резервистов	Бесплатно	2 дня × 4 часа = 8 часов. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
Планирование дальнейшей работы с кадровым резервом	Бесплатно	3 часа. Ответственный специалист кадрового менеджмента.
ИТОГО:	48655,00 руб.	97 часов 25 минут
Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов)	Бесплатно	2 часа. Ответственный специалист кадрового менеджмента.

Экономическая эффективность проекта складывается из двух составляющих: прямо эффект и косвенный эффект [298]. Для расчета прямого эффекта экономической эффективности внедрения проекта по формированию кадрового резерва в Самарском университете были использованы формулы и расчеты.

Для сравнения показателей представляем затраты на проектную модель после внедрения КР [119].

Для расчета трудовых показателей используем следующие данные:

1. Расчет абсолютного снижения трудовых затрат ( $\Delta T$ ) осуществлялся по формуле:

$$\Delta T = T_0 - T_1, \quad (1)$$

где  $T_0$  – трудовые затраты на обработку информации по базовому варианту;  $T_1$  – трудовые затраты на обработку информации по предлагаемому варианту;

$$\Delta T = 385 - 97 = 288 \text{ часов.}$$

2. Расчет коэффициента относительного снижения трудовых затрат ( $K_m$ ) осуществлялся по формуле:

$$K_m = \frac{\Delta T}{T_0} \times 100\%, \quad (2)$$

где  $\Delta T$  – абсолютное снижение трудовых затрат;  $T_0$  – трудовые затраты на обработку информации по базовому варианту;

$$K_m = \frac{288}{385} \times 100\% = 74\% .$$

3. Расчет индекса снижения трудовых затрат или повышение производительности труда ( $Y_m$ ) осуществлялся по формуле:

$$Y_m = \frac{T_0}{T_\ell}, \quad (3)$$

где  $T_0$  – трудовые затраты на обработку информации по базовому варианту;  $T_\ell$  – трудовые затраты на обработку информации по предлагаемому варианту;

$$Y_m = \frac{385}{97} = 3,96 .$$

Для расчета стоимостных показателей используем следующие данные:

1. Расчет абсолютного снижения стоимостных затрат производился по формуле:

$$\Delta C = C_0 - C_\ell, \quad (4)$$

где  $C_0$  – стоимостные затраты на обработку информации по базовому варианту;  $C_\ell$  – стоимостные затраты на обработку информации по предлагаемому варианту;

$$\Delta C = 2224400 - 48655 = 175745 \text{ рублей.}$$

2. Расчет коэффициента относительного снижения трудовых затрат ( $K_c$ ) осуществлялся по формуле:

$$K_c = \frac{\Delta C}{C_0} \times 100\%, \quad (5)$$

где  $\Delta C$  – абсолютного снижения стоимостных затрат,  $C_0$  – стоимостные затраты на обработку информации по базовому варианту;

$$K_c = \frac{175745}{224400} \times 100\% = 78,32\% .$$

3. Индекс снижения стоимостных затрат или повышение производительности труда ( $Y_c$ ):

$$Y_c = \frac{C_0}{C_1}, \quad (6)$$

где  $C_0$  – стоимостные затраты на обработку информации по базовому варианту;  $C_1$  – стоимостные затраты на обработку информации по предлагаемому варианту.

$$Y_c = \frac{224400}{48655} = 4,61.$$

Сопоставив существующую в Самарском университете систему подбора кадров на вакантные должности получаем анализ затрат, производимых в ходе выполнения всех операций технологического процесса, который представлен в таблице 31.

Таблица 31

Показатели экономического эффекта от внедрения КР

	Затраты		Абсолютное изменение затрат	Коэффициент изменения затрат	Индекс изменения затрат
	базовый вариант	проектный вариант			
Трудоемкость, (час.)	385	97	288	74%	3,96
Стоимость, (руб.)	224400	48 655	175745	78,32%	4,61

Прямой эффект от внедрения проектного варианта характеризуется снижением трудовых и стоимостных показателей. В абсолютном выражении уменьшение трудоемкости в проектном варианте составило 288 часов. В относительных величинах коэффициент изменения затрат снизился на 74%, индекс изменения затрат составил 3,96.

Стоимостная оценка эффективности внедрения проекта выглядит следующим образом: в абсолютных величинах изменение затрат составило 175745,00 рублей. В относительных величинах уменьшение коэффициента изменения затрат составило 78,32%, отношение индекса изменения затрат проектного варианта к базовому варианту составило 4,61.

Внедрение КР в Самарском университете позволит достичь как основных, так и сопутствующих результатов, которые представлены в таблице 32. Так же, хотелось бы отметить наличие косвенного эффекта от внедрения системы кадрового резерва. Он не выражается в количественных показателях, но очень важен для дальнейшего развития кадрового потенциала университета.

Таблица 32

Основной и сопутствующие результаты от внедрения КР

Виды результатов	Характеристика результата
Основной	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание системы подготовки кадрового резерва руководящего состава;</li> <li>- Внедрение современных методов подготовки и переподготовки участников Программы;</li> <li>- Получение работников поливалентной квалификации за счет внутренних резервов образовательной организации;</li> <li>- Разработка новых организационных структур образовательной организации;</li> <li>- Повышение коэффициента взаимозаменяемости;</li> <li>- Повышение производительности труда;</li> <li>- Рациональное размещение кадров;</li> <li>- Экономия на внешнем подборе руководителей.</li> </ul>
Социальный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Политика ценности кадров;</li> <li>- Повышение профессионально-квалификационного уровня работников в сфере управления;</li> <li>- Осуществление взаимосвязи результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования;</li> <li>- Более мягкая адаптация работника в коллективе;</li> <li>- Повышение удовлетворенности ключевых работников качеством труда;</li> <li>- Повышение уровня вовлеченности и лояльности персонала к образовательной организации.</li> </ul>

1. Повышение конкурентоспособности вуза;
2. Повышение профессиональных компетенций ППС;
3. Обеспечение непрерывности образовательного процесса.

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться и за пределами образовательной организации: это формирование благоприятного имиджа Самарского университета, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости работникам ООВО. Таким образом, разработка программы формирования кадрового резерва в Самарском университете обеспечит и раскроет внутренние резервы роста конкурентоспособности образовательной организации при минимальных издержках.

### **Выводы**

1. Под кадровым резервом образовательного учреждения понимается специально сформированная группа профессорско-преподавательского состава, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителю учебного структурного подразделения, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к управленческой деятельности. Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения образовательного процесса. Основными видами кадрового резерва являются: оперативный кадровый резерв – кандидаты на замещение руководящих должностей ППС (могут приступить к работе в настоящее время или в ближайшем будущем); перспективный кадровый резерв – специалисты, удовлетворяющие требованиям к стажу работы, имеющие заинтересованность в карьерном росте (более высокие преподавательские или научные позиции); стратегический кадровый резерв – работники с высоким лидерским потенциалом, которые смогут занять руководящие должности через 3-5 и более лет при условии поэтапной профессиональной подготовки.

2. В работе определено, что формирование системы кадрового резерва следует рассматривать как основу служебно-квалификационного продвижения, целью которого является «своевременное обеспечение рабочих мест специалистами нужного уровня квалификации, обладающих соответствующими личными качествами и опытом работы», а так же повышения эффективности использования кадрового потенциала преподавательского состава образовательной организации высшего образования.

3. Результаты исследования позволяют определить следующие методические основы, базирующиеся на основных положениях принципов работы с кадровым резервом такими, как: принцип гласности, конкуренции, активности, приоритета профессиональных качеств, соответствия, перспективности, а так же системного, компетентностного, рефлексивного, ситуационного, деятельно-специфический подходов.

4. Уточнены технологии и методы формирования кадрового резерва образовательного учреждения высшего образования:

- методы диагностики, планирования и развития;
- технологии анализа текущего состояния объекта, оценки, разработки программы, проведения обучения.

5. В работе установлено, что алгоритм работы с каждой их групп резерва хотя и совпадает по основным этапам, но имеет свою специфику, как по отбору, так и по развитию. На основе анализа существующих подходов к управлению кадровым резервом выделено четыре основных последовательных этапа работы с резервом: планирование кадрового резерва, формирование резерва, подготовка резервистов и назначение на должность.

6. Определено, что основными критериями отбора в КР вуза являются возраст, образование, опыт работы на базовой должности и результаты профессиональной деятельности.

7. Обоснована роль молодых ученых в формировании СКР, предложены мероприятия по привлечению молодых ученых в кадровый резерв ППС.

8. Разработан проект содержания и отобранны средства формирования специальных и общекультурных компетенций преподавателей резервистов адекватно формируемым компетенциям (содержание представляется интеграцией учебных дисциплин в рамках дополнительного профессионального образования (повышение квалификации). Модуль «Нормативно-методическое обеспечение высшего образования» направлен на развитие способностей к организации учебной деятельности; «Педагогическая конфликтология» на развитие конфликтологической компетентности; «Коммуникативная компетентность преподавателя вуза» – коммуникативные компетенции; «Тренинг рефлексивного самосознания» на ориентацию на развитие; интегрированный модуль ДОП «преподаватель высшей школы» – формирует готовности резервистов к профессионально-педагогической деятельности. Качество функционирования обучающего элемента определяется ее образовательным результатом, готовностью преподавателей к выполнению управленческих функций, к самопроектированию карьеры, формирование показателей происходит с опо-

рой на принципы компетентностного и рефлексивного подходов, а также с учетом специфики деятельности образовательной организации в условиях решения инновационных задач. На основе данных программ разработаны «Индивидуальные программы развития работников зачисленных в кадровый резерв» и Карта оценки сформированности компетенций по итогам реализации «Индивидуальной программы развития работников зачисленных в кадровый резерв».

9. Определена стратегия формирования кадрового резерва образовательной организации на основе форсайта университета, разработаны научно-практические рекомендации по его поэтапному внедрению. Разработан проект Положения о кадровом резерве

10. Прямой эффект от внедрения проектного варианта характеризуется снижением трудовых и стоимостных показателей. В абсолютном выражении уменьшение трудоемкости в проектном варианте составило 288 часов. В относительных величинах коэффициент изменения затрат снизился на 74%, индекс изменения затрат составил 3,96. Стоимостная оценка эффективности внедрения проекта выглядит следующим образом: в абсолютных величинах изменение затрат составило 175745,00 рублей. В относительных величинах уменьшение коэффициента изменения затрат составило 78,32%, отношение индекса изменения затрат проектного варианта к базовому варианту составило 4,61.

Таким образом, разработанные стратегии формирования кадрового резерва Самарского университета обеспечивают и раскрывают внутренние резервы роста конкурентоспособности образовательной организации при минимальных издержках.

## **Глава 2. Управление трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в образовательной организации высшего образования**

### **2.1. Сущность трудовых конфликтов как формы социально-трудовых отношений в образовательном учреждении**

Реструктуризация образовательных учреждений (объединение вузов, слияние кафедр, сокращение педагогических работников и т.п.) оказывает влияние на повышение уровня конфликтности в образовательном учреждении. В основе конфликтных ситуаций, постепенно перерастающих в конфликт, лежат различия в восприятии персоналом образовательных учреждений организационных преобразований. Сложная система социально-трудовых отношений в образовательной организации сама по себе является источником порождения трудовых конфликтов.

Родовым понятием в определении «трудового конфликта» является понятие «конфликт». Различные определения понятия «конфликт» представлены в приложении 7. Проанализировав данные определения, приходим к выводу о том, что конфликт – это сложное явление, сущностными признаками которого являются: наличие взаимодействия между субъектами, осознающегося и характеризующегося как противоречие, находящее отражение в активном противодействии субъектов.

Поскольку предметом исследования являются трудовые конфликты, очень важно обратиться к анализу определений данного понятия. Различные определения трудового конфликта представлены в приложении 8. Анализ представленных определений позволил выделить сущностные черты трудового конфликта: данный тип конфликта возникает в сфере трудовых отношений; в его основе лежат противоречия, возникающие в трудовых отношениях на разных уровнях взаимодействия; приводит к ухудшению или улучшению трудовых отношений; органичен по времени и интенсивности протекания, так как необходимо продолжать совместную деятельность.

Трудовые конфликты принято рассматривать в широком и узком смысле. В узком смысле трудовые конфликты представляют собой конфликты между работодателем и наемным работником, возникающие по причине нарушения трудового законодательства. В широком смысле трудовые конфликты – это конфликты, затрагивающие основные аспекты трудовой деятельности работников в организации.



Для того, чтобы эффективно управлять трудовым конфликтом, возникшим в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения, необходимо четко представлять себе его структуру. Структура трудового конфликта представляет собой составные элементы, без которых существование конфликта невозможно. Структурные элементы трудового конфликта, возникающего в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения, отражены в рисунке 13.



Рисунок 13 – Структура трудового конфликта

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, связанные с трудовой деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними [6]. Конфликтная ситуация – противоречивые позиции работников по поводу трудовой деятельности, рассогласование профессиональных интересов, желаний, движение к противоположным целям трудовой деятельности, применение различных средств для их достижения.

Участники или стороны конфликта – это субъекты социально-трудовых отношений, находящиеся в состоянии конфликта [6, 7]. Группы поддержки – это субъекты социально-трудовых отношений явно или неявно поддерживающие конфликтующих [6, 7].

Объект трудового конфликта – то, на что претендуют участники социально-трудовых отношений, что провоцирует их противодействие,

конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип) ценность [6, 5].

Предмет трудового конфликта – объективная или воображаемая проблема, возникшая в процессе трудовой деятельности, вызвавшая противодействие участников социально-трудовых отношений. Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт [6, 5].

Среди условий протекания конфликта выделяют пространственные (область возникновения конфликта, его причины, формы проявления и результаты, действия участников конфликта, обусловленные спецификой среды); временные (длительность протекания каждого из этапов конфликта, частота возникновения конфликтов, продолжительность); социально-психологические (психологический климат в группе, психологическое состояние участников конфликта, степень их разобщенности) [142].

Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия [6, 7]. Некоторые исследователи называют образ конфликтной ситуации картой конфликта, в которой содержатся представления участников конфликтного взаимодействия о своих мотивах, целях, своем поведении в конфликте; представления участников о противоположной стороне, ее мотивах, целях, особенностях поведения; представление участников о среде и условиях протекания конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта [6, 7].

Конфликтные действия можно классифицировать по разным основаниям: по характеру действий конфликтные действия могут быть наступательными, оборонительными, нейтральными; по степени активности: активные, пассивные; по направленности действий: на себя, на оппонента, на третьих лиц [142].

Разнообразные конфликтные действия группируются в единую линию поведения в трудовом конфликте, которая получила название «стратегия поведения в конфликте». Принято различать пять стратегий поведения в трудовом конфликте [48].

В трудовом конфликте работник может применять сразу несколько стратегий поведения. Более того, стратегия поведения в конфликте может меняться в зависимости от стадии развития конфликта.

## Стратегии поведения в трудовом конфликте

Название стратегии	Краткая характеристика стратегии
Соперничающая (конкуренция)	Совокупность действий участников конфликта, направленных на навязывание своей точки зрения оппоненту, отстаивание выгодных себе вариантов разрешения конфликта. Данная стратегия поведения в конфликте предполагает выигрыш одной стороны и проигрыш другой.
Сотрудничающая (кооперация) стратегия	Совокупность действий сторон в конфликте, с помощью которых происходит достижение взаимовыгодных вариантов разрешения конфликта. Данная стратегия поведения в конфликте предполагает выигрыш сразу двух сторон.
Уступающая (компромисс)	Совокупность действий участников конфликта, направленных на понижение своих стремлений и поиск решения, удовлетворяющего интересы каждого из участников конфликта хотя бы наполовину.
Приспосабливающая (подавление)	Совокупность действий одного из участников в конфликте, проявляющихся в полном или частичном понижении своих стремлений и предоставлении возможности выигрыша другой стороне.
Избегающая (уход)	Совокупность действий одного из участников в конфликте, находящих отражение в психологическом или физическом уходе от участия и разрешения конфликта

Реализация той или иной стратегии поведения в конфликте предполагает использование разнообразных тактик. Исследователи в области конфликтологии выделяют следующие тактики поведения в конфликте [142]:

- рациональное убеждение – воздействие на сознание участника конфликта с помощью объективных фактов, логики, аргументации;
- давление – иррациональная тактика поведения в конфликте, ориентированная на изменение поведения оппонента, формирование у него чувства опасности;

- манипулятивная – жесткая тактика поведения в конфликте, направленная на порождение у противоположной стороны чувства волнения, запутанности, ощущение, что ситуация выходит из-под контроля;
- дружелюбное обращение – мягкая тактика поведения в конфликте, проявляющаяся в положительном восприятии оппонента, в признании в оппоненте личности, заслуживающей любви и уважения;
- заискивание – тактика, направленная на возвышение оппонента и принижение себя. Целью данной тактики обычно является поиск покровителя, который сможет защитить.
- санкции – тактика, ориентированная на применение в отношении оппонента взысканий или вознаграждений;
- угрозы – деструктивная тактика, направленная на немедленное изменение поведения оппонента, на вызов у него сильного чувства страха;
- коалиционная – тактика, направленная на поиск союзников в конфликте и создание коалиций;
- навязывание советов – тактика поведения в конфликте, проявляющаяся в выдаче советов противоположной стороне о том, как ей лучше всего поступить, что делать в той или иной ситуации и т.п.;
- уступка – тактика поведения, проявляющаяся в отказе от своих желаний и в уступке другой стороне;
- неотменяемые обязательства – тактика поведения в конфликте, направленная на совершение одной из сторон конфликта определенного действия до тех пор, пока, ее условия не будут приняты.

Выбор стратегии или тактики поведения в трудовом конфликте осуществляется работником, исходя из его привычек, индивидуального стиля деятельности и особенностей общения. Стратегии и тактики поведения в трудовом конфликте определяют его исход. Исследователями [6, 21, 48, 67, 142, 183] были выделены четыре исхода конфликтных действий: выигрыш одной стороны и проигрыш другой, когда один из участников конфликта полностью или частично подчиняется другому; компромисс; прерывание конфликтных действий; интеграция и разрешение конфликта.

Вариант исхода трудового конфликта обуславливается его динамикой. Этапы развития трудового конфликта определяют выбор способов его предупреждения, урегулирования и разрешения. В динамике трудового конфликта отражаются важные моменты, определяющие его развитие от возникновения и до завершения [6, 48, 50]. Знание основного содержания каждого из этапов динамики трудового конфликта необходимо

для его предупреждения, выбора способов управления им. Динамика трудового конфликта отражена в рисунке 14.

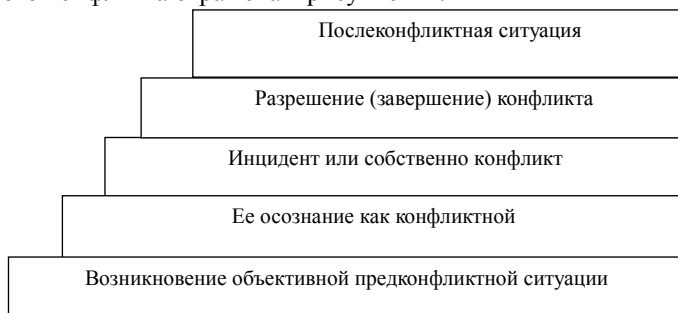


Рисунок 14 – Динамика трудового конфликта

На этапе возникновения объективной предконфликтной ситуации закладываются основы трудового конфликта, обусловленные возникшими противоречиями. В социально-трудовых отношениях растет уровень недоверия и напряженности, они приобретают подчеркнуто официальный характер.

На данном этапе возможно предупредить возникновение трудового конфликта, если правильно оценить данную ситуацию. Правильная оценка возникшей объективной предконфликтной ситуации возможна в том случае, если учтены преимущества и потери, вытекающие из развертывания возможного конфликта; осознаны собственные интересы и проанализированы последствия готовности идти на конфликт ради их осуществления; имеется желание учитывать интересы оппонента; сформирована установка на поддержание широких социальных связей [6, 48, 50, 142].

Осознание предконфликтной ситуации как конфликтной может быть представлено в нескольких вариантах [142]. Адекватно понятый трудовой конфликт – это ситуация, когда конфликт действительно существует, и оппоненты адекватно его понимают. Неадекватно понятый трудовой конфликт – это ситуация, когда конфликт действительно существует, но оппоненты или один из них не совсем правильно его понимают. Непонятый трудовой конфликт – это ситуация, когда конфликт существует, но оппоненты не воспринимают его. Ложный трудовой конфликт- это ситуация, в которой конфликта нет, но оппоненты воспринимают свои социально-трудовые отношения как конфликтные.

На этапе осознания предконфликтной ситуации как конфликтной происходит рост агрессивности оппонентов, формирование «образа вра-

га», нарушение привычного хода трудовой деятельности, возникновение отрицательных эмоциональных переживаний. Управление трудовым конфликтом на этапе осознания возможно путем корректировки особенностей восприятия конфликтной ситуации оппонентами и приведение их к возможности адекватно воспринимать конфликт.

Для того, чтобы разгорелся трудовой конфликт, необходимо, чтобы произошел инцидент, после которого конфликтные действия становятся открытыми и переходят в активную фазу. Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован специально одним из участников конфликтного взаимодействия [6, 12, 48, 121, 209].

На этом этапе усиливаются разногласия, происходит повышение первичной активности участников, нарастает жесточенность, приводящая к противоборству сторон. Противоборство сторон достигает своей кульминации тогда, когда у сторон возникает ощущение и понимание того, что продолжать конфликт бессмысленно и нужно переходить к следующему его этапу (завершение или разрешение конфликта). Управлять трудовым конфликтом на данной стадии очень сложно, так как он приобретает неуправляемый и непредсказуемый характер.

На этапе разрешения трудового конфликта конфликтующие стороны начинают искать пути примирения, переходя к более конструктивному взаимодействию [6, 48, 50]. Разрешение трудового конфликта возможно либо путем разрешения противоречий, лежащих в его основе, либо за счет изменения восприятия конфликтной ситуации участниками конфликта.

Разрешение конфликта может быть полным, когда конфликт устраняется и на уровне внешнего поведения, и на уровне внутренних побуждений, и частичным, когда изменяется лишь внешнее поведение, а внутренние побуждения к конфликту сохраняются. При частичном разрешении конфликта остается возможность его эскалации, он также может принять форму внутриличностного конфликта.

Важнейшими индикаторами готовности участников конфликта к его разрешению являются эмоциональный настрой – это возможность спокойно обсуждать возникшие проблемы, и интеллектуальный настрой – это возможность адекватно воспринимать ситуацию конфликта, оппонента, себя в конфликте, видеть варианты разрешения сложившихся противоречий [12, 121, 142, 209].

Не все трудовые конфликты заканчиваются этапом разрешения, часть из них может просто завершаться. Завершение конфликта может предполагать навязывание одной из сторон, как правило, более сильной в

конflikте, своих условий прекращения конфликта; борьба конфликту-ющих может продолжаться до полного поражения одной из сторон; про-тивоборство может принимать затяжной, вялотекущий характер; кон-фликт может быть принудительно прекращен под давлением «третьей силы». Завершение трудового конфликта без его разрешения часто пере-водит конфликт в латентное состояние, когда в любой момент он может возникнуть вновь [6, 48].

Этап послеконфликтной ситуации знаменует собой новую объектив-ную реальность взаимодействия конфликтующих сторон [6, 48, 50]. Кон-структивность этого взаимодействия определяется тем, насколько удо-влетворены или не удовлетворены участники конфликта теми договорен-ностями и соглашениями, которые были приняты на предыдущем этапе.

Трудовой конфликт может нести в себе как созидательное, так и раз-рушительное начало, поэтому трудовой конфликт в образовательном учреждении может выполнять положительные (конструктивные) и отри-цательные (деструктивные) функции [6, 48, 142, 103, 105, 107, 102].

Положительные функции трудового конфликта проявляются разре-шением противоречий, лежащих в его основе. Деструктивные послед-ствия трудового конфликта находят свое отражение в неудовлетворён-ности персонала работой, в снижении производительности и качества тру-да, в уходе от решения насущных проблем, в возрастании враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, в снижении лояльности персонала, в текучести кадров, в формировании профессиональных де-формаций персонала и т.п. [103, 105, 107, 102].

Положительные функции трудового конфликта, имеющие наиболь-шее значение в вопросах управления образовательным учреждением и ее персоналом [103, 105, 107, 102], отражены в таблице 34.

Таблица 34

Положительные функции трудового конфликта  
в образовательном учреждении

Функция конфликта	Содержание функции
Интегрирующая	Объединение совместных усилий персонала образовательного учреждения на основе согласо-вания взаимных интересов. Данная функция трудового конфликта обеспечивает слаженность и повышение результативности трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава.

Активизирующая социальные связи	Придание отношениям персонала большей динамичности и мобильности. Данная функция трудового конфликта повышает социальную мобильность профессорско-преподавательского состава, способствует изменению общественного статуса личности или группы, ускоряет процесс социально-экономического и духовно-нравственного развития персонала образовательного учреждения.
Сигнальная	Выявление нерешенных проблем и стимулирование работы. Данная функция трудового конфликта направлена на улучшение условий труда, способствует успешной деятельности образовательной организации.
Инновационная	Стимулирование роста и развития персонала образовательного учреждения. Данная функция трудового конфликта ориентирована на стимулирование инициативы, творческой активности, мобилизации созидательных сил, поиска нестандартных подходов к решению сложных проблем, ведущих к повышению эффективности совместного труда.
Преобразовательная	Создание здорового морально-психологического климата в образовательном учреждении. Данная функция трудового конфликта направлена на трансформацию межличностных и межгрупповых отношений, приводящую к повышению уровня доверия персонала.
Информационная	Повышение уровня осведомленности персонала о положении дел в образовательной организации. Данная функция трудового конфликта способствует установлению нормального общения, корректировке представлений об истинном положении дел в образовательной организации, согласованию взаимных интересов и обязательств сторон.



Профилактическая	Ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях. Профилактическая функция трудового конфликта проявляется разрядкой возникшего напряжения у сотрудников, не проводящей к более жестким столкновениям, которые могли бы заблокировать нормальную деятельность образовательной организации.
------------------	---

Эффективно управлять трудовыми конфликтами в образовательном учреждении возможно, только в том случае, если определена специфика противоречий в системе социально-трудовых отношений в образовательных учреждениях высшего образования.

## **2.2. Специфика противоречий в системе социально-трудовых отношений в образовательных учреждениях высшего образования**

Специфика трудовых конфликтов обусловлена спецификой деятельности организаций, в которых они возникают. Учитывая, что основными видами трудовой деятельности образовательного учреждения высшего образования является образовательная и научная деятельность, рассмотрим основные направления противоречий, обуславливающих специфику трудовых конфликтов в образовательных учреждениях высшего образования.

Трудовые конфликты, возникающие в образовательных учреждениях высшего образования могут проявляться на трех уровнях взаимодействия: первый уровень – это конфликты, возникающие между преподавателями и администрацией образовательного учреждения, линейными руководителями учебных подразделений (заведующий кафедрой, декан, директор института); второй уровень – это конфликты между преподавателями и заведующим кафедрой, преподавателем и преподавателем, преподавателями и учебно-вспомогательным персоналом; третий уровень – это конфликты между преподавателями и студентами.

Трудовые конфликты первого уровня взаимодействия обусловлены противоречиями, заключающимися в предъявляемых к каждому работнику организации требований, зафиксированных в нормативных документах (должностная инструкция, правила внутреннего распорядка и т.п.) и нашедших свое отражение в корпоративной культуре, нормах и тради-

циях организации и степени соответствия им [65, 103, 105]. Данные конфликты могут возникать как в рамках одного структурного подразделения, например, кафедры или института (факультета), так и в рамках всего образовательного учреждения в целом. Объективные причины, порождающие трудовые конфликты, возникающие на первом уровне взаимодействия, в образовательном учреждении, связаны с социально-экономическими изменениями в условиях рыночной конъюнктуры, дублированием профессиональной деятельности структурными подразделениями, рассогласованностью разных по уровню и статусу звеньев управления, дисбалансом рабочих мест, нарушениями внутреннего распорядка организации [103, 105]. Трудовые конфликты могут возникать из-за сбоев коммуникативных связей при передачи значимой информации. Субъективные причины трудовых конфликтов, возникающих на первом уровне взаимодействия, обусловлены осознанием участниками конфликта противоречивости своих потребностей, мотивов, интересов как представителей разных социальных групп, неприятием инновационных изменений, стремлением работников найти свое место в коллективе, в структуре неформальных и должностных отношений [103, 105]. Трудовые конфликты первого уровня являются способом взаимодействия преподавателей и управленцев разного звена, инструментом развития образовательной организации. Они могут принимать формы межгруппового и внутригруппового конфликта. В рамках образовательного учреждения в межгрупповые конфликты могут втягиваться сотрудники кафедры, факультета, института, структурных подразделений. Источниками межгрупповых конфликтов в образовательном учреждении является потребность распределять ограниченные ресурсы (материальные и финансовые), несовершенство организационной структуры, несбалансированность функций отдельных подразделений, неотлаженность их взаимодействия. Причины внутригрупповых конфликтов кроются в культивировании индивидуализма в поведении и жизненной позиции, в стремлении сотрудника к самоутверждению своей позиции любой ценой. Частое возникновение трудовых конфликтов первого уровня свидетельствует о неблагоприятном положении в образовательном учреждении, обнаруживая при этом проблемы в условиях труда, произвол и злоупотребление администрации и линейных руководителей [103, 105].

Трудовые конфликты между преподавателями и руководством кафедры могут возникать по поводу распределения учебной нагрузки, возможности дополнительного заработка [290, 291].

Согласно данным, полученным в исследовании Л.А. Захарчук, у 73 % преподавателей возникают трудовые конфликты с руководством образовательного учреждения и непосредственными руководителями [74].

В основе трудовых конфликтов в образовательных учреждениях высшего образования могут лежать противоречия, возникающие при внедрении инноваций в деятельность вуза. Чаще всего данные трудовые конфликты возникают между руководителями учебных подразделений (заведующими кафедрой, деканом, директором института), выступающими в роли инициаторов введения инновационных преобразований и преподавателями, которые должны реализовывать данные инновации.

Исследователями изучены основные причины, лежащие в основе трудовых конфликтов, связанных с внедрением инноваций. К ним относятся [229, с.171-172]:

1. Угроза потребности безопасности. Для преподавателя безопасно то, к чему он привык – дисциплина, которую он преподаёт, методика преподавания, способ организации научного исследования. Изменение привычных способов действий в результате инновационной деятельности вызывает психологический дискомфорт, избавление от которого часто переходит в форму конфликтного взаимодействия.

2. Угроза социальному взаимодействию. Изменение в организационных структурах (слияние кафедр, факультетов) влияет на изменение привычного для преподавателя социального окружения. В педагогическом коллективе складываются формальные и неформальные группы. Изменение в организационной структуре, нарушение взаимодействия между этими формальными и неформальными группами, могут стать причиной межгрупповых конфликтов.

3. Угроза профессиональному статусу, страх оказаться некомпетентным. Любые инновации оказывают влияние на профессиональный статус работника. Преподаватель боится проявить некомпетентность в ситуации, когда ему необходимо вести новый, мало знакомый ему учебный курс, проводить междисциплинарные исследования.

4. Большие психологические издержки в процессе освоения новой деятельности. На первых порах инновационная деятельность требует от преподавателя усиленной работы восприятия, внимания, памяти, мышления, что приводит к ситуации психического напряжения, а способом выхода из нее может стать отказ от внедрения инноваций.

5. Методы проведения инновации. Часто инновационные процессы инициированы администрацией образовательного учреждения и препо-

давателям не очень ясна целесообразность их введения, что приводит к усилению сопротивления с их стороны.

б. Антипатии к руководителю. Успешность введения инновации определяется личностью лидера инновационной деятельности. Психологическая несовместимость не является главной в развитии конфликтного взаимодействия, но часто способствует переходу инновационного конфликта в межличностный.

Процесс управления трудовыми конфликтами, обусловленными внедрением инноваций, сводится к согласованию целей, интересов, потребностей его участников.

В основе трудовых конфликтов второго уровня взаимодействия лежат противоречия, обусловленные психологическими причинами (неприязнь, несхожесть темпераментов и характеров, разница в ценностных ориентациях, различия в уровне профессионализма). Столкновения персонала, возникающие по психологическим причинам, оказывают воздействие на персонал, влияя на деловые взаимоотношения, на совместную деятельность, приводя к недопониманию, взаимным обидам, стрессам и конфликтам [103, 105]. Трудовые конфликты, в основе которых лежат психологические причины, могут проявляться в форме конфликта потребностей, интересов, ценностей. В основе конфликта потребностей лежит нехватка средств жизнеобеспечения, когда персонал испытывает неудовлетворенность от своего экономического положения, ощущает ограниченность ресурсов и несправедливость в распределении необходимых благ. К конфликтам потребностей относят конфликты, возникающие при распределении учебных поручений, возможности дополнительного заработка. Конфликты интересов, в отличие от конфликтов потребностей, более жесткие, так как интерес это не само благо как таковое, а те позиции личности или социальной группы, которые обеспечивают возможность получения данного блага. Конфликт интересов – это не просто удовлетворение жизненных потребностей, а отношение к сложившимся в социальной системе (вуз, институт (факультет), кафедра) нормам распределения благ. Конфликты ценностей проявляются противопоставлением противоположных интерпретацией социальных связей и целей [103, 105].

Часто трудовые конфликты возникают из-за наличия в коллективе конфликтных личностей, которые постоянно находятся в дурном настроении, раздражительны, категоричны в высказываниях, фиксируют свое внимание на неудачах и промахах своих коллег.

Как отмечает В.П. Шейнов, причина трудовых конфликтов, возникающих в вузе между преподавателями обусловлена разницей в заработной плате, в зависимости от должности (ассистент, старший, доцент, профессор). За распределение премий и за занятие в вузе более высокооплачиваемой должности может идти достаточно жесткая борьба. Так как преподаватель вуза обязан заниматься наукой, то конфликты между преподавателями могут возникать по причине повышенного честолюбия ученых и борьбы амбиций. Конфликтные ситуации могут возникать при определении на кафедре или факультете (институте) «лучшего лектора», «лучшего методиста», в конкурсах на лучшую научную работу. По мнению В.П. Шейнова, самые длительные и деструктивные трудовые конфликты возникают между преподавателями в связи с защитой одним из них диссертации. Защитив диссертацию и получив ученую степень, преподаватель имеет право занять более высокооплачиваемую должность (доцента, профессора, заведующего кафедрой, декана). Если у руководства кафедрой или факультета (института) имеются другие планы относительно данной должности, то оно начинает препятствовать профессиональному и научному росту диссертанта (давать на диссертацию отрицательные отзывы, не принимать диссертацию в совет, голосовать против защиты диссертации). Конфликт помимо диссертанта затрагивает и научного руководителя, который начинает чувствовать себя уязвленным, и у него возникает желание свести счеты с обидчиками. Такие конфликты могут длиться годами [291].

В силу высокой образованности профессорско-преподавательского состава конфликты, возникающие в данной среде, приобретают характер искусных манипуляций [291].

Согласно данным, полученным в исследовании Л.А. Захарчук, у 53,7 % преподавателей конфликты возникают с коллегами [74].

Трудовые конфликты третьего уровня относятся к типу педагогических конфликтов, зарождающихся по причине двух видов противоречий: диалектических и каузальных. Диалектические противоречия присущи педагогическим системам и выступают в качестве условия их развития; каузальные противоречия обусловлены профессиональной некомпетентностью преподавателей. Проанализировав научную литературу, приходим к выводу о многогранности дефиниции педагогического конфликта. Определения педагогического конфликта, сформулированные отечественными учеными, представлены в приложении 9.

Следует также отметить, что педагогические конфликты являются источником развития образовательного процесса, так как конструктивное разрешение конфликтной ситуации способствует личностному развитию его участников [132, 133, 170].

Специфика трудовых конфликтов в образовательном учреждении обусловлена их многоуровневостью (трудовой конфликт может возникать как на вертикальном уровне преподаватель – линейные руководители учебных подразделений: заведующий кафедрой, декан, директор института, так и на горизонтальном уровне – преподаватель-преподаватель, преподаватель – учебно-вспомогательный персонал); манипулятивной природой (в силу высокой образованности преподавателей конфликтные действия носят более изощренный характер, приобретая черты манипуляций); наличием инновационных конфликтов; неизбежностью педагогических конфликтов (по причине ролевого, интеллектуального неравенства сторон, в результате которого одна из сторон вынуждена оценивать другую сторону и определять критерии данной оценки; по причине субъективности и недостаточной формализованности образовательного процесса; в силу нежелания сторон признавать друг друга равноправными субъектами образовательного процесса).

### **2.3. Теоретические основы управления трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в образовательных учреждениях высшего образования**

Проблема управления трудовыми конфликтами в образовательных учреждениях является очень актуальной с одной стороны и недостаточно разработанной с другой. В конфликтологии не сложилось однозначного понимания процесса управления конфликтом. Основные трактовки понятия «управление конфликтом» представлены в приложении 10.

Проанализировав представленные в приложении 10 интерпретации понятия «управление конфликтом», приходим к выводу о том, что управление конфликтом – это целенаправленная, специально организованная, сознательная деятельность, направленная на достижение разрешения конфликта.

С точки зрения Л.А. Захарчук управление конфликтами в образовательном учреждении должно базироваться на понимании целей функционирования института образования, путем усиления нормативно-правовой базы регулирования конфликта [74, с. 19].

Процесс управления трудовыми конфликтами в образовательных учреждениях может быть представлен внешними и внутренними механизмами регуляции. К внешним механизмам управления трудовыми конфликтами в образовательной среде относят различные институциональные структуры (государственные, общественные структуры), призванные регулировать конфликты как между работниками образовательного учреждения и обществом, так и внутри самого образовательного учреждения посредством правовой и социальной защиты, посреднической деятельности, функционирования комиссий по регулированию социально-трудовых отношений.

К внутренним механизмам управления трудовыми конфликтами относят индивидуальные и групповые стратегии разрешения противоречий, лежащих в основе трудовых конфликтов. Технология управления трудовым конфликтом изнутри представлена совокупностью методов психологического сдерживания, нацеленного на организацию конструктивного взаимодействия субъектов конфликта, путем самоконтроля эмоций и соблюдения норм организационной культуры и этики деловых отношений [103, 105, 102].

С точки зрения А.Я. Кибанова управление трудовым конфликтом должно осуществляться на всех стадиях его развития посредством выполнения следующих функций: предвидения или прогнозирования трудового конфликта, профилактики или предупреждения трудового конфликта, организации управления трудовым конфликтом, урегулирования или разрешения трудового конфликта, оценки последствий трудового конфликта и подведения итогов [103, 105, 102].

Таблица 35

Стадии развития и функции управления трудовым конфликтом

<b>№ п/п</b>	<b>Стадия трудового конфликта</b>	<b>Функции управления трудовым конфликтом</b>
1.	Предконфликтная	Предвидение или прогнозирование; Профилактика или предупреждение
2.	Конфликтная	Организация управления трудовым конфликтом; Урегулирование или разрешение трудового конфликта
3.	Послеконфликтная	Оценка последствий трудового конфликта и подведение итогов

Функция предвидения или прогнозирования трудового конфликта заключается в оценке социально-трудовых отношений, ситуации в трудовом коллективе образовательного учреждения и выявлении причин потенциальных конфликтов [103, 105, 102]. Реализация данной функции управления трудовым конфликтом предполагает изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников, занимающих должности профессорско-преподавательского состава, анализ взаимодействия между ними, отслеживание изменений в организационной структуре образовательного учреждения, связанных с внедрением инноваций и т.п.

Функция профилактики или предупреждения трудового конфликта призвана не допустить возникновения конфликта [103, 105, 102]. Профилактика трудовых конфликтов основывается на их прогнозировании. Основываясь на прогностических данных о возникновении нежелательных трудовых конфликтов в образовательном учреждении, можно принять меры по нейтрализации действия факторов, вызывающих конфликт. Эффективное и грамотное управление образовательным учреждением и его персоналом способствует исключению проявлений условий и факторов, вызывающих деструктивные трудовые конфликты. Действия руководителей учебных подразделений (заведующий кафедрой, декан, директор института) по профилактике трудовых конфликтов в образовательном учреждении должны быть направлены на: предотвращение возникновения организационных, экономических, социально-психологических, психологических и других причин конфликтов; контроль за соблюдением принципов Кодекса этики и служебного поведения, принятого в Самарском университете; организацию мероприятий, направленных на повышение уровня конфликтологической компетентности преподавателей.

Функция организации управления трудовым конфликтом нацелена на ослабление и сдерживание эскалации конфликта, обеспечивая его развитие в сторону разрешения [103, 105, 102]. Данная функция предполагает организацию деятельности третьей стороны по разрешению трудового конфликта. Это может быть введение новой специальной должности или создание в рамках образовательного учреждения специального подразделения, занимающегося вопросами управления трудовыми конфликтами; организация рабочей группы по урегулированию конфликтных отношений; организация психологической подготовки конфликтующих сторон; выявление истинной проблемы, причины, вызвавшей трудовой конфликт; признание и принятие конфликтующими сторонами норм и правил конфликтного взаимодействия, позволяющих удерживать поведение оппонентов в этических рамках; пере-



вод процесса протекания трудового конфликта в русло урегулирования. Эффективная организация работы конфликтной комиссии по разрешению трудовых конфликтов, возникающих в образовательном учреждении может стать из способов организации управления ими.

Урегулирование или разрешение трудового конфликта – это осуществление функций, связанных с его завершением [103, 105, 102]. Разрешение трудового конфликта может быть окончательным или временным. Окончательное разрешение трудового конфликта возможно в том случае, если разрешены противоречия, лежащие в его основе, устранены причины, вызвавшие конфликт. Временное разрешение трудового конфликта наступает тогда, когда не все противоречия разрешены и не все причины устранены, однако стороны пошли на компромисс. В случае временного разрешения трудового конфликта необходимо продолжать работу над тем, чтобы его разрешение стало окончательным, иначе трудовой конфликт может вспыхнуть вновь.

На завершающем этапе управления трудовым конфликтом происходит оценка его последствий [103, 105, 102]. На этом этапе очень важно проанализировать конфликтную ситуацию с момента ее возникновения до завершения, провести анализ условий и факторов, приведших к возникновению трудового конфликта, принять меры, противодействующие возможности возникновения деструктивных трудовых конфликтов.

По мнению Д.П. Зеркина, управление трудовыми конфликтами включает в себя: прогнозирование трудовых конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление трудовых конфликтов; регулирование и разрешение [77, с. 354].

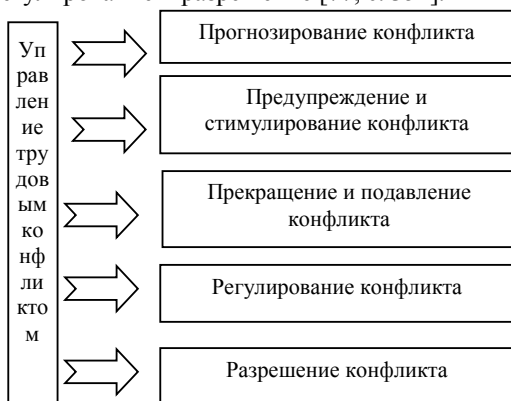


Рисунок 15 – Управление трудовым конфликтом

Для того, чтобы управлять трудовым конфликтом, необходимо соблюдать следующие условия [77]: осознать объективную реальность трудового конфликта; оказать воздействие на конфликтующие стороны, превращая трудовой конфликт в фактор саморегуляции и саморазвития; используя различные ресурсы, приводящие конфликтующие стороны к открытому и конструктивному обсуждению своих взглядов, позиций, интересов, намерений, убеждений.

Самым сложным из данных условий является объективное понимание трудового конфликта как реальности, и это обусловлено, в первую очередь, тем, что в объяснении конфликта присутствует субъективизм. Объективное понимание трудового конфликта предполагает адекватное, соответствующее реальности представление о нем. Субъект управления конфликтом очень часто в качестве объекта имеет не непосредственный реальный трудовой конфликт, а представления о нем, мыслительное отражение, интерпретацию. Данные представления субъективны по своей сути, так как каждая из сторон трудового конфликта излагает приемлемый для себя вариант его интерпретации, так, как она его видит со своих позиций, как она понимает сложившуюся ситуацию. Повысить объективность восприятия конфликтной ситуации возможно путем учета только тех фактов, которые актуальны в настоящей ситуации; в контекст описания трудового конфликта необходимо включить и учитывать предшествующее состояние конфликтной ситуации и ее развития в последующем.

Установка на то, что на трудовой конфликт можно воздействовать, избавляет участников образовательного процесса от представлений о неизбежности, фатальности трудового конфликта, о его стихийном развитии. Данная установка нацеливает на поиск средств и методов сознательного воздействия на трудовой конфликт, ориентирует на использование трудового конфликта как фактора стимулирования образовательного учреждения на развитие.

Следует отметить, что управление конфликтной ситуацией требует определенных материальных, политических, социальных и духовных ресурсов, равно как и соответствующей правовой основы [77, с. 358]. Эффективными методами управления трудовыми конфликтами являются организационно-управленческие, ориентированные на оптимизацию организационно-экономической структуры и психологические, направленные на поиск и устранение причин, порождающих конфликт [94, с. 172].

Управление трудовыми конфликтами предполагает предупреждение возникновения деструктивных трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава вузов. Предупреждение трудового кон-

фликта – это деятельность, нацеленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент образовательного учреждения и педагогической системы. Деятельность по предупреждению трудовых конфликтов предполагает активное вмешательство в рабочий процесс и тесно связана с прогнозированием возникновения конфликтов [77]. Прогнозирование трудовых конфликтов предполагает представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. В основе прогноза возникновения трудовых конфликтов лежат противоречия, присущие образовательному процессу, способные вызвать конфликт. Не допустить возникновения трудового конфликта легче всего на этапе возникновения противоречий. Нарождающееся противоречие не разовьется в трудовой конфликт, если будет разрешено выявленное несогласие между субъектами по значимым для них вопросам. Прогнозирование трудового конфликта является одной из предпосылок его предотвращения.

Стимулирование конструктивных трудовых конфликтов, обуславливающих профессиональное и личностное развитие субъектов образовательного процесса и развития всей образовательной системы в целом, является одним из способов управления трудовыми конфликтами. Стимулирование конструктивных трудовых конфликтов предполагает мобилизацию активности субъектов образовательного процесса при решении возникающих проблем, развитие их инициативности, приобретение профессиональных и личностных умений по разрешению конфликтов, избавляет участников образовательного процесса от конфликтофобии, способствует формированию конфликтологической компетентности, повышает уровень социального интеллекта.

Регулирование трудовых конфликтов в образовательном учреждении предполагает действия субъекта управления трудовым конфликтом, направленные на смягчение, ослабление или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений. Регулируемый трудовой конфликт – это конфликт предсказуемый и контролируемый. Процесс регулирования трудового конфликта состоит из нескольких этапов [77, 173]. На первом этапе необходимо признать объективность трудового конфликта как реальности. Не всегда это можно сделать, так как встречаются руководители, преподаватели, студенты, которые пытаются скрыть наличие конфликтных отношений. Соккрытие напряженных, конфликтных отношений приводит к их еще большему усугублению. Решением этого вопроса может стать процесс институционализации трудовых конфликтов, предпо-

лагающий определение правил и норм функционирования и развития трудового конфликта. Институционализация трудового конфликта призвана обеспечить его функционирование и развитие в приемлемых для образовательного учреждения формах и способах и определяет его контролируемость.

На втором этапе регулирования трудового конфликта необходима его легитимизация, которая предполагает признание конфликтующими субъектами установленных норм и правил конфликтного поведения и соблюдение их. Регулирование трудового конфликта не всегда предполагает его разрешение. Разрешение трудового конфликта может существовать в двух формах: полное и частичное разрешение. В случае, когда устраняются истинные причины трудового конфликта (разрешаются противоречия, лежащие в основе конфликта) имеем дело с полностью разрешенным конфликтом. В случае частичного разрешения трудового конфликта происходит преобразование некоторых структурных элементов конфликта: частично меняется мотивация конфликтующих сторон, корректируется содержание противоборства, модифицируется образ конфликтной ситуации и т.п. Частичное разрешение трудового конфликта порождает его возобновление на той же самой или иной основе. Существуют трудовые конфликты, которые невозможно разрешить раз и навсегда, поэтому частичное разрешение конфликта в некоторых случаях может быть рассмотрено как оптимальное решение.

Разрешение трудового конфликта необходимо отличать от подавления, когда происходит насильственное устранение одного или сразу двух участников конфликта без разрешения противоречий, лежащих в его основе [77, 173].

В зависимости от способа поведения участников в трудовом конфликте выделяют пять стилей разрешения конфликтов [48]: сотрудничество, предполагающее полное удовлетворение потребностей и интересов участников конфликта; соперничество – ориентировано на выигрыш в конфликте одной стороны и проигрыш другой; подавление или приспособление, когда одна из сторон конфликта сознательно отказывается от своих интересов в пользу другой стороны; компромисс, проявляющийся в частичном удовлетворении интересов и потребностей участников конфликта; уход, когда одна из сторон уклоняется от решения конфликта, оставляя его нерешенным.

Значительная роль в управлении трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения отводится руководителям учебных подразделений (директор института,

декан, заведующий кафедрой). В силу своего служебного положения руководитель вынужден заниматься управлением трудовыми конфликтами. В трудовом конфликте руководитель может занимать как позицию субъекта, т.е. быть одним из участников конфликта, так и позицию посредника или арбитра, участвуя в разрешении конфликтов между подчиненными [103]. Руководитель в качестве субъекта трудового конфликта выступает в том случае, если нарушает трудовое законодательство РФ, не соблюдает законы служебной этики, несправедливо оценивает работу и поведение своих подчиненных. Руководитель, выступая в роли посредника в трудовом конфликте, должен стремиться придать конфликтному противоборству конструктивную направленность. По мнению А.Я. Кибанова, на разрешение трудовых конфликтов у руководителей уходит 25- 30 % рабочего времени [103 с. 191]

Таким образом, управление трудовыми конфликтами, возникающими в образовательном учреждении, выступая в качестве инструмента развития структурных подразделений университета, затрагивает вопросы стратегического планирования развития университета; информирования сотрудников о целях и планах руководства по повышению эффективности управления персоналом; применения четких должностных инструкций с описанием подробных требований к работе каждого сотрудника; наличия доступной пониманию каждого сотрудника системы оплаты труда и стимулирования наиболее результативных сотрудников.

#### **2.4. Причины возникновения трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения**

Конфликты в системе образования обусловлены столкновением интересов как минимум трех сторон: государства, общества и отдельной личности. Государство с одной стороны обеспечивает условия функционирования высшего профессионального образования, а с другой стороны занимается его постоянной модернизацией (определяет заказ на высшее образование в целом, на воспроизводство кадрового потенциала страны).

Непосредственным получателем образовательных услуг является личность обучающегося, которая стремится к саморазвитию и самореализации в процессе обучения, к готовности к будущей профессиональной деятельности. Столкновение интересов, указанных выше трех сторон,

влечёт появление трудовых конфликтов, в основе которых лежат причины объективного и субъективного характера.

К субъективным причинам возникновения трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения исследователь Л.А. Захарчук относит недостаточный уровень стрессоустойчивости участников педагогического процесса; психотипы личностей; особенности женской психологии; эмоциональную несовместимость людей; неадекватные оценки и восприятие друг друга [74].

К объективным причинам возникновения трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения относятся чрезмерная загруженность преподавателей, превышающая их возможности; ограниченность ресурсов в образовательном учреждении, подлежащих распределению; социальное неравенство; неблагоприятный стиль руководства; неравномерное распределение учебной нагрузки и неравноценное распределение общественных поручений; плохие условия труда; несогласованность целей разных групп работников системы высшего образования.

К факторам, вызывающим возникновение трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения на уровне взаимодействия преподаватель-администрация образовательного учреждения, относят: экстренное реагирование администрацией вуза на возникающие конфликтные ситуации, стремясь погасить конфликт любой ценой, чтобы он не вышел за рамки образовательного учреждения; принятие неоптимальных управленческих решений.

С целью изучения причин возникновения трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения нами было проведено исследование, в котором приняли участие 40 преподавателей Самарского университета.

Диагностика проводилась по специально разработанной анкете «Причины конфликта в среде ППС вуза» (см. Приложение 11). Половой, возрастной состав и занимаемая должность респондентов отражены в таблице 36.

По результатам проведенного исследования стало известно, что 68% опрошенных преподавателей отметили наличие конфликтных отношений в профессорско-преподавательской среде. 70 % преподавателей, принявших участие в исследовании в качестве причины конфликтов между администрацией образовательного учреждения и преподавателями указали принятие неоптимальных управленческих решений.

48 % опрошенных считают, что конфликты между администрацией образовательного учреждения и преподавателями возникают из-за того, что работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала или диагностики кадровой ситуации в целом. 32 % преподавателей указали, что конфликты между администрацией образовательного учреждения и преподавателями могут возникать по причине необъективной оценки результатов деятельности преподавателей.

Таблица 36

Половой, возрастной состав и занимаемая должность респондентов

ППС	Число полных лет по состоянию на 1 января 2017 года																				
	Всего	Менее 25		25-29		30-34		35-39		40-44		45-49		50-54		55-59		60-64		65 и более	
		пол	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м		ж
ППС	40	1	3	1	1	1	8	3	10	-	2	-	2	-	1	1	1	2	2	1	-
Деканы факультетов	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Заведующие кафедрами	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	1	-
Профессора	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	-	-
Доценты	22	-	-	-	-	1	7	2	8	-	2	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-
Старшие преподаватели	5	-	-	-	1	-	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Преподаватели, ассистенты	5	1	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

По мнению 71 % преподавателей, принявших участие в анкетировании, трудовые конфликты между руководством кафедры и преподавателями могут возникать из-за неравномерного распределения учебной нагрузки, особенно в тех ситуациях, когда имеется возможность дополнительного заработка. 63 % опрошенных преподавателей указали, что конфликт преподавателя с заведующим кафедрой возникает по причине неравноценного распределения общественных поручений. 14% опрошенных преподавателей причину конфликта с заведующим кафедрой видят в ущемлении своих прав и свобод. 13 % преподавателей в качестве причины конфликтов указывают неблагоприятный социально-психологическом климат, сложившийся на ка-

федре. 12 % преподавателей отметили в качестве причины конфликта с руководством кафедры наличие двойных стандартов в управлении персоналом – когда к одним преподавателям проявляется лояльное отношение, а других третируют. 10 % респондентов в качестве причины, приводящей к конфликтам указали неуважительное отношение заведующего кафедрой к преподавателям. 9 % преподавателей отметили в качестве причины конфликта с руководством кафедры ущемление прав и свобод преподавателей. Причины трудовых конфликтов, возникающих между заведующим кафедрой и преподавателями, с точки зрения преподавателей отражены в рисунке 16.

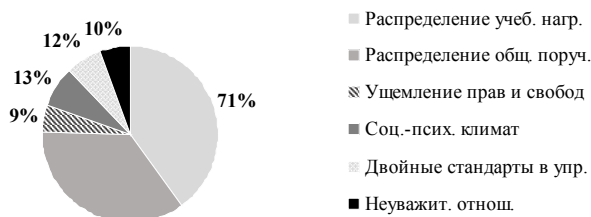


Рисунок 16 – Причины трудовых конфликтов, возникающих между заведующим кафедрой и преподавателями (с точки зрения преподавателей)

Рассмотрим причины трудовых конфликтов между руководством кафедры и преподавателями с позиции заведующего кафедрой. По мнению 80% опрошенных заведующих кафедрами конфликты с преподавателями возникают по причине не выполнения преподавателями их поручений и заданий.

20% респондентов в качестве причин конфликта назвали срыв преподавателем учебного занятия, несоответствие сотрудника занимаемой должности по профессиональным, нравственно-этическим, психологическим качествам. Причины трудовых конфликтов, возникающие между заведующим кафедрой и преподавателей с точки зрения руководства кафедры отражены в рисунке 17.

Рассмотрим причины конфликтов между преподавателями. 57 % опрошенных преподавателей в качестве причины конфликтов с коллегами указали деструктивное поведение коллег, 49% опрошенных преподавателей в качестве причины конфликта с коллегами назвали искажение деловой информации, 45 % опрошенных в качестве причины конфликта указали конкурентные отношения, 34 % указали в качестве причины конфликта указали плагиат идей. Причины трудовых конфликтов, возникающих между преподавателями отражены на рисунке 18.





Рисунок 17 – Причины трудовых конфликтов, возникающих между заведующим кафедрой и преподавателями (с точки зрения руководства кафедры)

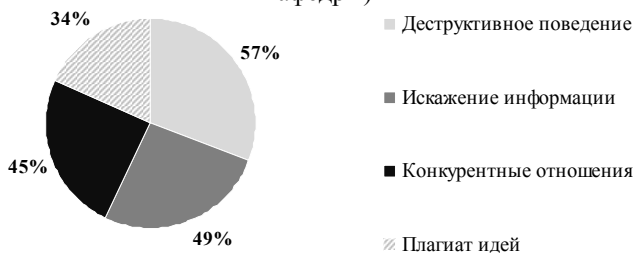


Рисунок 18 – Причины трудовых конфликтов, возникающих между преподавателями

Причины трудовых конфликтов, возникающих в профессорско-преподавательской среде на уровнях взаимодействия преподаватель – администрация образовательного учреждения, преподаватель – линейный руководитель (заведующий кафедрой, декан), преподаватель-преподаватель представлены в таблице 37.

Таблица 37

Причины трудовых конфликтов, возникающих в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения

Уровень взаимодействия в организации	Причины трудовых конфликтов
Преподаватель-администрация образовательного учреждения	– принятие неоптимальных управленческих решений; – работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала или диагностики кадровой ситуации в целом; – необъективная оценка результатов деятельности преподавателей.

<p>Преподаватель – линейный руководитель (заведующий кафедрой, декан), <i>с точки зрения преподавателей</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неравномерное распределение учебной нагрузки, особенно в тех ситуациях, когда имеется возможность дополнительного заработка;</li> <li>– неравноценное распределения общественных поручений;</li> <li>– ущемление прав и свобод преподавателей;</li> <li>– неблагоприятный социально-психологический климат на кафедре;</li> <li>– наличие двойных стандартов в управлении персоналом;</li> <li>– проявление заведующим кафедрой неуважительного отношения к преподавателям.</li> </ul>
<p>Преподаватель – линейный руководитель (заведующий кафедрой), <i>с точки зрения заведующего кафедрой</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не выполнение преподавателями поручений и заданий руководителя;</li> <li>– безответственное отношение преподавателей к работе;</li> <li>– нарушение трудовой дисциплины (срыв занятий и т.п.);</li> <li>– несоответствие сотрудника занимаемой должности по профессиональным, нравственно-этическим, психологическим качествам;</li> <li>– личностные особенности преподавателя: агрессивность, властность.</li> </ul>
<p>Преподаватель-преподаватель</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– деструктивное поведение коллег;</li> <li>– искажение деловой информации;</li> <li>– конкурентные отношения;</li> <li>– плагиат идей.</li> </ul>

Одной из главных причин возникновения трудовых конфликтов в образовательном учреждении является использование преподавателями в процессе общения конфликтогенов. Конфликтогеном называют любые слова, действия или бездействия человека, могущие привести (или приводящие) к конфликту [63, 290, 291]. Как правило, на полученный в свой адрес конфликтоген человек реагирует конфликтогеном гораздо большей силы, чем, в свою очередь, вызывает неосознанное желание у оппонента ответить еще более сильным конфликтогеном. Посылка конфликтогенов в общении чем-то напоминает лепку снежного кома, когда каждый сле-

дующий конфликтоген по силе воздействия намного больше предыдущего. Использование конфликтогенов приводит к неизбежной эскалации конфликта, создает ситуацию невозможности объективного и конструктивного его разрешения. Изучение предпочитаемых видов конфликтогенов, используемых преподавателями вуза в ситуациях общения, проводилось по методике Х. Корнелиус и Ш. Фэйр [125]. В исследовании приняли участие 47 преподавателей. Половой, возрастной состав и занимаемая должность респондентов отражены в таблице 38.

Таблица 38

Половой, возрастной состав и занимаемая должность респондентов

ППС	Число полных лет по состоянию на 1 января 2017 года																				
	Всего	Менее 25		25-29		30-34		35-39		40-44		45-49		50-54		55-59		60-64		65 и более	
		пол	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м
ППС	47	1	3	1	3	4	8	3	10	-	4	-	1	-	-	1	2	2	2	1	-
Деканы факультетов	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Заведующие кафедрами	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	1	-
Профессора	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	-	-
Доценты	25	-	-	-	-	2	7	2	8	-	4	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-
Старшие преподаватели	8	-	-	-	2	2	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Преподаватели, ассистенты	6	1	3	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Анализ данных, полученных по указанной выше методике, показал, что 100 % опрошенных преподавателей в процессе общения применяют конфликтоген – «убеждение логикой», суть которого заключается в демонстрации доминирования рационального начала над эмоциональным в психической жизни человека, в создании барьеров при выражении сочувствия, эмпатии партнеру по общению, в скрытом нажиме на человека. Работники, использующие в общении данный конфликтоген, стараются оберегать свои чувства, прятать их под маской рациональности, таким способом закрываясь от других людей. Они стремятся к тому, чтобы дру-

гие менялись для улучшения их самочувствия, не осознавая тот факт, что единственные перемены, которые можно полностью контролировать – это перемены в них самих. 91 % преподавателей, участвующих в опросе, обнаружили у себя конфликтоген – «успокоение отрицанием», проявляющийся в нежелании обращать внимание на чувства и переживания партнера по общению, сопереживать ему, оказывать сочувствие. Конфликтоген «успокоение отрицанием» может быть также маркером снисходительного отношения к другому человеку, демонстрацией проявления превосходства, но с оттенком доброжелательности. 72 % преподавателей диагностировали у себя конфликтоген «слова–должники», являющийся своеобразным речевым штампом, с помощью которого выражается недовольство другим человеком, даются указания другому по корректировке его поведения. Воздействия на другого человека, направленные на его изменения, часто не соразмерны с его возможностями, является одной их основных причин конфликтов. 63 % опрошенных преподавателей диагностировали у себя наличие следующих конфликтогенов: «несвоевременные советы», «смена темы». Конфликтоген «несвоевременные советы» связан с нежеланием преподавателей услышать другого человека, выслушать его, а значит лучше узнать. Работники, использующие данный конфликтоген, не способны понять мотивы и чувства другого человека в процессе их проявления. Сотрудник, применяющий конфликтоген «смена темы», не желает раскрываться в процессе общения, не дает возможности собеседнику узнать его желания и переживания. Конфликтоген «смена темы» является также способом манкирования с целью оказания психологического давления на собеседника. 54 % преподавателей, принявших участие в исследовании, диагностировали у себя наличие конфликтогена «отказ от обсуждения». Этот конфликтоген очень близок с конфликтогеном «смена темы» и, как и он, создает барьеры на пути взаимопонимания. Сотрудник, использующий его, боится раскрыться, прячет свои чувства под маской безразличия, задает неискренний тон общения. 45 % преподавателей практикуют негативную критику. Негативная критика относится к типу конфликтогенов «проявление превосходства», которые направлены на решение психологических проблем человека, связанных с желанием самоутвердиться, возвыситься за счет понижения значимости и заслуг другого. 36% преподавателей диагностировали у себя такой конфликтоген, как «похвала с подвохом». Данный конфликтоген по своей сути является манипуляцией, так как сотрудник, использующий его, ориентирован на скрытое возбуждение у партнера по общению намерений,

не совпадающих с его реальными желаниями. Сотрудники, которым свойственен данный конфликтоген, стремятся получить то, что хочется, по возможности избежав отрицательных эмоций (обида, недовольство, гнев и пр.) со стороны партнеров по общению. Они играют на слабостях партнера, учитывая его чувствительность к похвале. 27 % преподавателей указали, что им свойственны следующие конфликтогены: «угрозы», «сокрытие важной информации», «допрос». Конфликтогены «угрозы» и «допрос» – это открытая демонстрация превосходства над партнером по общению. Сотрудники, которые часто используют данные конфликтогены, относятся к другим как к средству достижения своих целей, полностью игнорируя интересы и намерения других людей. Они стремятся обладать, распоряжаться другими людьми, получить в общении одностороннее преимущество. Конфликтоген «сокрытие важной информации» является способом манипулятивного давления на партнера по общению. Сотрудники, которым он свойственен, испытывают тревогу по поводу того, что их социальный статус не – достаточно высок, и поэтому искусственно повышают его, претендуя на право обладать особо значимой информацией.

Проанализировав результаты диагностики конфликтогенов, собственных преподавателям вуза, мы можем сделать вывод о том, что использование конфликтогенов в общении не приводит к взаимопониманию, порождает конфликты, вызывает негативные эмоции и трудности в процессе общения. Если преподаватель хочет, чтобы его отношения с руководством кафедры, коллегами, студентами были хорошими, его манера общения должна передавать, что он воспринимает других людей как равных и не желает подчинять их своей воле; уважает их право на личное мнение; умеет слушать других; открыт для общения.

С целью изучения предпочитаемых преподавателями Самарского университета стратегий поведения в конфликте было проведено еще одно эмпирическое исследование. Выборку для исследования составили преподаватели, проходившие курсы повышения квалификации по программе «Педагогическая конфликтология», в количестве 31 человек. Половой, возрастной состав и занимаемая должность респондентов отражены в таблице 39.

Исследование проводилось в самом начале обучения преподавателей. Применялась совокупность методов: включенное наблюдение за преподавателями на занятиях; методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной) [48].

Таблица 39

Половой, возрастной состав и занимаемая должность респондентов

ППС	Число полных лет по состоянию на 1 января 2017 года																				
	Всего	Менее 25		25-29		30-34		35-39		40-44		45-49		50-54		55-59		60-64		65 и более	
		пол	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м
ППС	30	1	3	1	1	1	8	3	8	-	2	-	-	-	1	-	-	1	-	1	-
Деканы факультетов	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заведующие кафедрами	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-
Профессора	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Доценты	19	-	-	-	-	1	7	2	6	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
Старшие преподаватели	5	-	-	-	1	-	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Преподаватели, ассистенты	5	1	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Результаты полученные по методике диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной) представлены в рисунке 19.

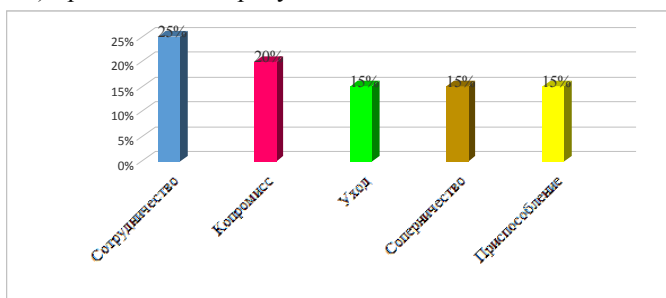


Рисунок 19 – Результаты диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению по методике К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной)

Анализ показал, что 25 % преподавателей, принявших участие в исследовании, диагностировали у себя в качестве стратегии поведения в

конфликте сотрудничество. Работник, для которого свойственна данная стратегия поведения в конфликте, ориентирован на поиск продуктивного выхода из конфликта, с полным удовлетворением потребностей и интересов всех участников конфликта. Стремление к компромиссу как стратегии поведения в конфликте, направленной на урегулирование разногласий, столкновений через взаимные уступки продемонстрировали 20 % преподавателей. 15 % преподавателям свойственно избегать конфликтные ситуации, проявляя нежелание разрешать их, не менять своего решения относительно противоречий, вызвавших конфликт, но и не настаивать на своем решении. Избегая конфликта или уходя из него (физически или эмоционально), возможно, преподаватель опасается конфронтации. Уходя от конфликтов, преподаватель лишает себя возможности участвовать в развитии конфликтной ситуации, оставляет конфликт нерешенным. 15 % преподавателей в качестве стратегии поведения в конфликте выбирают соперничество. В данной стратегии есть выигравший и проигравший. Преподаватель, применяющий стратегию соперничества, активен, старается повернуть конфликтную ситуацию в свою пользу. Он способен принимать волевые решения и не считаться с чужим мнением. Работники, применяющие эту стратегию, стремятся к удовлетворению только своих интересов и потребностей, ущемляя интересы и потребности других участников конфликта. 15% выбирают стратегию поведения в конфликте – приспособление, предполагающую сглаживание противоречий за счет своих интересов. Работник, выбирающий данную стратегию поведения, не старается продвигать свои собственные интересы, а делает то, чего хочет другой участник конфликта.

Анализ результатов диагностики стратегий реагирования преподавателей в ситуации конфликта, конфликтогенов, свойственных преподавателям вуза, показал, что преподавателем, желающим повысить уровень своей конфликтологической компетентности, необходимо пройти конфликтологическую подготовку и следовать следующим рекомендациям: подвергать постоянной рефлексии учебно-воспитательный процесс; получать опыт конструктивного взаимодействия в условиях конфликтов; не поддаваться конфликтофобии и сознательно не избегать конфликтов; соблюдать нормы бесконфликтного общения: не употреблять конфликтогены, не отвечать конфликтогеном на конфликтоген, проявлять эмпатию к собеседнику, делать как можно больше благожелательных посылов.

С целью изучения причин педагогических конфликтов, с точки зрения студентов и преподавателей, было проведено исследование, в кото-

ром приняли участие 78 студентов и 42 преподавателя Самарского университета. Диагностика проводилась по специально разработанной анкете «Причины конфликта» (Приложение 12). По результатам проведенного исследования стало известно, что 80% опрошенных студентов и 90 % опрошенных преподавателей отметили наличие конфликтных отношений в образовательной среде. Однако оценка причин педагогических конфликтов студентами и преподавателями разная. Рассмотрим причины конфликтов с преподавателями с позиции студентов. По мнению 58 % опрошенных студентов одной из причин конфликтов является необъективность в оценивании знаний студентов, проявляющаяся чрезмерной требовательностью преподавателя. Многие студенты в опросных листах указали на такую установку некоторых преподавателей, как: «никто лучше меня не знает мой предмет», или установку «я вас всех научу». По мнению студентов, указанные выше установки преподавателей мешают объективно подойти к оценке знаний студентов и создают ситуации многократных пересдач. Некоторые студенты в опросных листах указали на то, что чрезмерная требовательность преподавателя может сочетаться с низким уровнем профессиональной компетентности. Это так называемая «звездная болезнь молодых преподавателей». Студенты указывают, что некоторые преподаватели вообще оценивают не знания, а внешность студента и его поведение. В подтверждение этого факта приводим одну из цитат, взятую из опросных листов студентов, «я бы вам поставила 4, но с таким макияжем ходить на экзамен просто неприлично». Часть студентов считает, что преподаватели специально необъективно оценивают знания студентов с целью вымогательства у них материальной компенсации за экзамен или зачет.

32 % опрошенных студентов отмечают, что конфликты между преподавателями и студентами возникают из-за неуважительного отношения преподавателя к студенческой группе, к личности студента. Примерами неуважительного отношения, по мнению студентов, являются оскорбления и унижение со стороны преподавателя (высокомерие (особенно молодых преподавателей), обидные прозвища, сарказм, крик на студента, срыв на студенте своего плохого настроения).

По мнению 10 % опрошенных студентов причины педагогических конфликтов заключаются в расхождении мировоззрения студентов и преподавателей. К этой группе можно отнести различия в ценностных ориентациях преподавателей и студентов. Как показали результаты исследования, студенты из более обеспеченных слоев смотрят на препода-



вателей как на неудачников. В подтверждение этого факта приводим две цитаты, взятые из опросных листов студентов: «если ты такой умный, тогда почему такой бедный?», «Чему меня может научить человек, у которого ничего нет!!!».

10 % студентов, принявших участие в исследовании, считают, что причины конфликтов между преподавателями и студентами кроются в расхождении во мнениях по поводу изучаемой дисциплины. К примеру, студенты считают, что некоторые дисциплины, изучаемые в вузе, оторваны от реальной жизни и вряд ли пригодятся им в будущем, а преподаватель, не учитывая этот факт, требует глубоких знаний по этим дисциплинам. Кроме того, студенты отмечают негатив со стороны преподавателя в отношении студента, высказывавшего точку зрения отличную от преподавательской. В подтверждение этого факта приводим цитату, взятую из опросных листов студентов: «преподаватели просто выходят из себя, если мы не разделяем их точку зрения относительно теоретических положений дисциплины».

По мнению 8 % опрошенных студентов причины педагогических конфликтов происходят из-за неэффективной организации учебного процесса. Неэффективная организация учебного процесса, по мнению студентов, проявляется неподготовленностью преподавателя к занятиям; скучным преподнесением учебного материала; формализмом преподавателя, целью которого является создание видимости учебного процесса без духовного и познавательного начала (студенты зачитывают на занятиях скаченные из Интернета рефераты); внезапным опросом на занятиях по непройденным темам; непонятным объяснением, бессистемным изложением, усложнённым языком, сухостью преподнесения материала, раскрытием темы наспех.

4 % студентов, принявших участие в исследовании считают, что конфликты между преподавателями и студентами возникают из-за личностных особенностей преподавателя, к которым относятся агрессивность, чрезмерная раздражительность и неврастеничность преподавателя.

Рассмотрим причины межличностных конфликтов преподавателей и студентов с точки зрения преподавателя. По мнению 51 % преподавателей конфликты между ними и студентами возникают из-за нарушения студентами правил поведения в вузе и дисциплины на занятиях. Наиболее конфликтной, по мнению преподавателей, является ситуация «свободного посещения» студентами занятий и требования деканата аттестовать данных студентов. Преподавателей также возмущает факт наруше-

ния правил поведения на занятиях (студенты слушают музыку, играют в телефонные игры, едят, громко разговаривают).

53 % опрошенных преподавателей указали, что причины конфликтов между преподавателями и студентами кроются в сфере дидактического взаимодействия. В качестве примера таких конфликтов преподаватели указывали: иждивенческое отношение со стороны студентов к учебе, лень, нежелание учиться, отсутствие интереса к будущей профессии; несоответствие уровня подготовленности студентов уровню учебного процесса в вузе; сохранение в вузе фактически не обучающихся студентов делает неизбежным конфликты между студентами и преподавателями, стремящимися объективно оценивать их знания; завышенная самооценка некоторых студентов относительно своих знаний по дисциплине.

33 % преподавателей, принявших участие в исследовании указали, что причины конфликтов кроются в личностных особенностях студентов, среди которых наиболее выражены инфантилизм студентов и их неадекватное поведение. В подтверждение этого факта приводим цитаты, взятые из опросных листов преподавателей: «Читаю я лекцию студентами третьего курса, вдруг один из них как закричит на всю аудиторию: «Стоп!!!»», «У нас на потоке был студент, который приезжал в университет каждый день, находил пустую аудиторию, сидел и играл в компьютерную игру, не посетив ни разу ни одного занятия».

10 % преподавателей, принявших участие в опросе, считают, что причиной конфликтов между студентами и преподавателями могут быть личностные особенности преподавателя, к которым они относят состояние постоянной внутренней раздраженности. В качестве примера можно привести высказывание одного из преподавателей: «Меня так все раздражает, вот я и срываюсь на студентах даже по незначительным поводам».

Причины трудовых конфликтов, возникающих в профессорско-преподавательской среде на уровнях взаимодействия преподаватель – студент представлены в таблице 40.

Проведенное нами исследование причин педагогических конфликтов между преподавателями и студентами показало, что преподаватели и студенты по-разному смотрят на конфликт. Разные точки зрения на причины конфликта – это нормальное явление. С целью избегания эскалации конфликта обоим участникам необходимо четко осознавать, каков образ конфликтной ситуации сложился у оппонента.

Таблица 40

Причины трудовых конфликтов, возникающих в образовательном учреждении

Уровень взаимодействия в организации	Причины трудового конфликта
Преподаватель-студент, с точки зрения студентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необъективность в оценивании знаний студентов;</li> <li>– неуважительное отношение преподавателя к студенческой группе, к личности студента;</li> <li>– расхождение мировоззрения студентов и преподавателей;</li> <li>– расхождение во мнениях по поводу изучаемой дисциплины;</li> <li>– неэффективная организации учебного процесса;</li> <li>– личностные особенности преподавателя (агрессивность, раздражительность, неврастечность).</li> </ul>
Преподаватель-студент, с точки зрения преподавателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нарушения студентами правил поведения в вузе и дисциплины на занятиях;</li> <li>– иждивенческое отношение со стороны студентов к учебе, лень, нежелание учиться, отсутствие интереса к будущей профессии;</li> <li>– несоответствие уровня подготовленности студентов уровню учебного процесса в вузе;</li> <li>– личностные особенности студентов (инфантилизм, неадекватное поведение);</li> <li>– личностные особенности преподавателя (состояние постоянной внутренней раздраженности).</li> </ul>

Исходя из анализа результатов проведенного исследования, преподавателям можно порекомендовать избегать неадекватности в оценке знаний студентов, проявлять уважение к личности студента, быть толерантным к чужой точке зрения, с уважением относиться к взглядам и ценностям студента, применять вербальные и невербальные подтверждения тому, что студент – личность, заслуживающая внимания, эффективно организовывать учебный процесс: приходить на занятие подготовленным, стараться заинтересовать студента изучаемым материалом, позитивно относиться к

вопросам студентов, позволять студентам иметь собственную точку зрения по изучаемому предмету, управлять своим эмоциональным состоянием, не позволяя себе проявлять агрессию и раздражение в отношении студентов, осознавать и рефлексировать чужие, но значимые для себя, и свои конфликтогены – слова, действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту. Молодым преподавателем можно порекомендовать не подчеркивать свой статус, быть со студентами, открытыми и дружелюбными.

Для того, чтобы не провоцировать конфликты с преподавателями, студентам необходимо соблюдать правила поведения, принятые в вузе, не нарушать дисциплину, осознавать, что в вуз они пришли прежде всего учиться и овладевать будущей профессиональной деятельностью и соответственно должны быть к этому подготовлены; самосовершенствовать свои личностные особенности, избавляться от эгоцентризма, инфантилизма, агрессивности и склонности к манипулированию, повышать самооценку и проявлять уважение к себе и другим.

## **2.5. Анализ существующей практики управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета**

Меры, направленные на профилактику трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения, частично отражены в пятой главе (статья 48) федерального закона РФ «Об образовании в Российской Федерации», N 273-ФЗ. В данной статье сказано, что педагогические работники должны соблюдать правовые, нравственные и этические нормы, следовать требованиям профессиональной этики; уважать честь и достоинство обучающихся и других участников образовательных отношений [1].

Анализируя существующую практику управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета, можно сделать вывод о том, что управление конфликтами осуществляется на всех трех уровнях взаимодействия: первый уровень преподаватель – администрация образовательного учреждения, линейные руководители; второй уровень преподаватель – преподаватель, преподаватель – учебно-вспомогательный персонал; третий уровень преподаватель – студент.

Трудовыми конфликтами преподавателей с линейными руководителями (заведующими кафедрами) управляет декан факультета. Если декан не в

силах управлять сложившимся трудовым конфликтом, то к управлению подключается конфликтная комиссия. Конфликтная комиссия создается распоряжением ректора или проректора и включает в свой состав почетных профессоров Самарского университета и представителей правового отдела. На заседании конфликтной комиссии происходит анализ сложившейся конфликтной ситуации, поиск выхода из нее. Конфликтная комиссия может разрешать трудовые конфликты, возникающие между преподавателем и администрацией образовательного учреждения. По итогам заседания конфликтной комиссии составляется протокол, в котором отражается решение комиссии. Оформленное протоколом решение комиссии доводится до сведения участников трудового конфликта под роспись. Следует отметить, что конфликтная комиссия создается только в том случае, если линейным руководителям не удалось направить трудовой конфликт в конструктивное русло и имеет место эскалация конфликта.

Деятельность по управлению трудовыми конфликтами, возникающими между преподавателями и администрацией образовательного учреждения по причине ущемления индивидуальных и коллективных, социально-трудовых, профессиональных, экономических и иных прав и интересов может осуществляться профсоюзной организацией работников Самарского университета.

Управление трудовыми конфликтами, возникающими между преподавателями, преподавателями и учебно-вспомогательным персоналом осуществляется заведующими кафедрами. Если им не удастся направить развитие трудового конфликта в конструктивное русло, то к процессу управления присоединяются деканы факультетов.

В целях повышения эффективности выполнения преподавателями своих должностных обязанностей и профилактики трудовых конфликтов, возникающих в образовательном учреждении 27 июня 2016 года в Самарском университете был утвержден Кодекс этики и служебного поведения. Данный Кодекс содержит свод принципов и правил поведения, которыми должны руководствоваться все работники Самарского университета. Соблюдение работниками положений Кодекса учитывается при проведении аттестаций, формировании кадрового резерва, а также при наложении дисциплинарных взысканий. Меры, направленные на профилактику трудовых конфликтов, возникающих в образовательном учреждении, отражены в следующих положениях Кодекса: работники университета должны проявлять корректность и внимательность в обращении со всеми участниками образовательного процесса, гражданами и должностными лицами; они

должны соблюдать нормы профессиональной этики, правила делового поведения; работники университета должны воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в добросовестном исполнении работником должностных обязанностей, а также предотвращать и стараться избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету университета; работники университета должны принимать меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникающих случаев конфликта интересов, не допускать при исполнении должностных обязанностей личную заинтересованность, которая приводит или может привести к конфликту интересов, уведомлять своего непосредственного руководителя о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения, как только ему станет об этом известно; работник университета в служебном поведении не должен проявлять грубость, пренебрежительность, заносчивость, предвзятых замечаний, предъявлять неправомерные, незаслуженные обвинения, использовать угрозы, оскорбительные выражения, осуществлять действия, препятствующие нормальному общению или провоцирующие противоправное поведение.

Согласно принятому в университете Кодексу деятельность работников, занимающих должности профессорско-преподавательского состава должна быть основана на следующих принципах: компетентность, человечность, справедливость, доброжелательность, ответственность, профессиональность, индивидуально-личностный подход, духовно-нравственное воспитание, терпимость, партнерство, демократичность, солидарность. Работник, занимающий должность профессорско-преподавательского состава должен быть всегда требователен по отношению к себе и стремиться к самосовершенствованию. В общении с обучающимися и во всех остальных случаях преподаватель должен быть уважителен, вежлив, корректен, знать и соблюдать нормы этикета, подходящие для каждой отдельно взятой ситуации.

В Кодексе содержатся принципы, регулирующие взаимоотношения преподавателя с коллегами, которые также выступают в качестве профилактики трудовых конфликтов в профессорско-преподавательской среде. Например, преподаватель должен защищать не только свой авторитет, но и авторитет своих коллег; преподаватель не принижает своих коллег в присутствии обучающихся или других лиц; он должен избегать необоснованных конфликтов во взаимоотношениях, а в случае возникновения разногласий стремиться к их конструктивному разрешению. При возникновении конфликтных или спорных ситуаций между преподавателями

нужно помнить, что критика, как оценка деятельности коллег, в первую очередь должна высказываться в стенах университета, а не за его пределами. Критика, направленная на работу, решения, взгляды и поступки коллег или администрации, не должна унижать подвергаемое критике лицо, она должна быть обоснованной, конструктивной, тактичной, доброжелательной.

Кодекс этики и служебного поведения отражает меры, направленные на профилактику педагогических конфликтов, возникающих на уровне взаимодействия преподаватель-студент. Согласно Кодексу в общении с обучающимися преподаватель должен придерживаться следующих принципов: никогда не терять чувства меры и самообладания; выбирать такие методы работы, которые поощряют в обучающихся развитие положительных черт и взаимоотношений; при оценке поведения и достижений обучающихся укреплять их самоуважение и веру в свои силы, показывать им возможности совершенствования, повышать мотивацию обучения; быть доброжелательным и благосклонным ко всем обучающимся; при оценке достижений обучающихся стремиться к объективности и справедливости.

В Самарском университете имеется опыт управления педагогическими конфликтами, возникающими между студентами и преподавателями по причине неэффективной организации процесса профессиональной подготовки, усилиями методических комиссий, созданных при факультетах. В задачи методической комиссии в данном случае входит посещение представителями комиссии занятий преподавателя, анализ его рабочей программы, мониторинг знаний студентов. По итогам проведенных мероприятий составляется протокол, в котором отражается решение комиссии, содержатся рекомендации для преподавателя относительно того, как эффективнее организовать свою профессиональную деятельность, повысить педагогическое мастерство. Оформленное протоколом решение методической комиссии доводится до сведения преподавателя под роспись.

С целью профилактики педагогических конфликтов, возникающих по причине необъективной оценки достижений обучающихся, во время вступительных испытаний и итоговой аттестации при каждом факультете создаются апелляционные комиссии, задачей которых является рассмотрение апелляционных заявлений, поступающих о нарушении установленного порядка проведения вступительных и итоговых испытаний, проводимых образовательной организацией. По итогам заседания апелляционной комиссии составляется протокол, в котором отражается решение

комиссии. Оформленное протоколом решение комиссии доводится до сведения обучающегося под роспись.

## **2.6. Разработка системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета**

Проектирование системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета производилось на основе метода моделирования. Под моделированием в научной литературе понимается процесс в ходе которого происходит изучение интересующих исследователя сторон объекта (в том числе и его скрытых свойств) и построение модели, отражающей признаки, свойства, связи объекта изучения в виде простой и наглядной формы удобной для анализа.

Проектирование системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета осуществляется на основе системного подхода, рассматривающего процесс управления конфликтами как систему, состоящую из совокупности элементов.

Проектируемая система управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета предполагает выполнение общих функций управления [88, с. 58]: планирование, организация, мотивация, координация, контроль (таблица 41) и состоит из трех взаимосвязанных элементов: организационно-управленческого; технологического; документационного обеспечения (рисунок 20).

Процесс планирования заключается в определении оперативных и стратегических целей управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза; в выявлении необходимых ресурсов для реализации технологии управления трудовыми конфликтами; формировании концептуальной базы технологии управления трудовыми конфликтами; формировании стратегических и тактических планов профилактических мероприятий.

Под технологией управления трудовыми конфликтами в рамках исследования будем понимать совокупность методов, приемов, средств, позволяющих оказывать целенаправленное воздействие на процесс конфликта и влиять на его последствия.



Таблица 41

Общие функции системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета

Общие функции управления	Содержание функций
1. Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение оперативных и стратегических целей управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза;</li> <li>– выявление необходимых ресурсов для реализации технологии управления трудовыми конфликтами;</li> <li>– формирование концептуальной базы технологии управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза;</li> <li>– формирование стратегических и тактических планов профилактических мероприятий.</li> </ul>
2. Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение необходимыми ресурсами (персоналом, материалом, оборудованием, денежными средствами);</li> <li>– делегирование полномочий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза;</li> <li>– формирование конфликтной комиссии по управлению трудовыми конфликтами.</li> </ul>
3. Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование антиконфликтного поведения в трудовом коллективе;</li> <li>– экономическое и моральное стимулирование деятельности по управлению трудовыми конфликтами;</li> <li>– формирование конструктивной организационной культуры образовательного учреждения;</li> <li>– создание благоприятной обучающей среды по формированию конфликтологической компетентности директоров институтов, деканов, заведующих кафедрами и преподавателей.</li> </ul>

4. Координация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ отчетов психологической диагностики, аналитических материалов по управлению трудовыми конфликтами;</li> <li>– обсуждение возникающих проблем управления трудовыми конфликтами на совещаниях;</li> <li>– проведение различных мероприятий, направленных на управление трудовыми конфликтами (тренинги, семинары, курсы повышения квалификации и др.);</li> <li>– анкетирование участников образовательного процесса в целях осуществления диагностики: причин трудовых конфликтов; уровня конфликтности; стратегий поведения в трудовом конфликте.</li> </ul>
5. Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>– учет и анализ выполнения всех программ и мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза;</li> <li>– выявление причин отклонений от плана мероприятий по управлению трудовыми конфликтами;</li> <li>– оценка социально-экономической эффективности мероприятий по управлению трудовыми конфликтами;</li> <li>– корректировка системы управления трудовыми конфликтами.</li> </ul>

Функция организации в управлении трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения высшего образования проявляется в обеспечении необходимыми ресурсами (персоналом, материалом, оборудованием, денежными средствами); в делегировании полномочий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза; в формировании конфликтной комиссии по управлению трудовыми конфликтами.

Функция мотивации предполагает разработку системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе; экономическое и моральное стимулирование деятельности по управлению трудовыми конфликтами; формирование конструктивной организационной культуры образовательного учреждения; создание благоприятной обучающей среды по формированию конфликтологической компетентности директоров институтов, деканов, заведующих кафедрами и преподавателей.



Рисунок 20 – Система управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета

Реализация координирующей функции предполагает анализ результатов психологической диагностики, отчетов, аналитических материалов по управлению трудовыми конфликтами; обсуждение возникающих про-

блем управления трудовыми конфликтами на совещаниях; проведение различных мероприятий, направленных на управление трудовыми конфликтами (тренинги, семинары, курсы повышения квалификации и др.); анкетирование участников образовательного процесса в целях осуществления диагностики: причин трудовых конфликтов; уровня конфликтности; стратегий поведения в конфликте; и т.д.

Функция контроля предполагает учет и анализ выполнения всех программ и мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза; выявление причин отклонений от плана мероприятий по управлению трудовыми конфликтами; оценка социально-экономической эффективности мероприятий по управлению трудовыми конфликтами; корректировка системы управления трудовыми конфликтами.

Целями системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета являются сохранение и поддержание среднего возраста кадрового состава образовательного учреждения; повышение конкурентоспособности кадрового потенциала вуза; формирование у кадрового потенциала вуза командной компетенции для реализации самых разных задач и проектов по наиболее важным мультидисциплинарным направлениям образования, науки и инноваций; формирование конструктивной организационной культуры; формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе организации.

Система управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета должна строиться на основе данных диагностики уровня конфликтности и стрессогенности организационной среды; диагностики существующих в организации методов, форм и элементов системы управления трудовыми конфликтами; диагностики потребностей работников в конфликтологическом консультировании и разработке программ профилактики, конструктивного разрешения конфликтов [88, 89, 94, 93, 95].

Система управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета должна отражаться в кадровой политике в области управления конфликтами и призвана решать следующие задачи: определение экономических, социальных целей управления трудовыми конфликтами; анализ стратегии развития образовательной организации и стратегии управления человеческими ресурсами; формулирование принципов и стратегических направлений конфлик-

тологической деятельности; определение целей и задач по разработке и внедрению программ профилактики, конструктивному разрешению трудовых конфликтов; разработка модели конфликтологической компетентности преподавателей; осуществление мониторинга результатов, и корректировка системы управления трудовыми конфликтами.

Система управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета представляет собой информационно-управляющую систему, основное назначение которой заключается в своевременной эффективной профилактике, регулировании и разрешении трудовых конфликтов, предотвращении их дисфункциональных последствий.

### **2.7. Алгоритм внедрения системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета**

Алгоритм внедрения системы управления трудовыми конфликтами в Самарском университете может быть представлен 9 этапами [91].

На первом этапе необходимо достигнуть осознания субъектами управления необходимости разработки и внедрения системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза. Для реализации этого этапа возможно проведение консультаций и разъяснительных бесед с руководителями учебных подразделений об актуальности внедрения системы управления трудовыми конфликтами в образовательное учреждение.

Второй этап предполагает постановку задания на разработку системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения. Для успешного внедрения системы управления трудовыми конфликтами в образовательном учреждении необходимо назначить ответственное лицо за выполнение и контроль исполнения данного задания. В образовательном учреждении это возможно сделать путем утверждения приказа ректора о назначении ответственных лиц или подразделения.

Третий этап предполагает поиск ресурсов для внедрения системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава. К ресурсам относятся наличие в университете свободного помещения, для организации консультационного кабинета, доступность информационно-коммуникативных ресурсов, доступ к норма-

тивными актам организации, возможность взаимодействия с преподавателями и руководителями учебных подразделений.

На четвертом этапе необходимо провести комплексный анализ существующей в образовательном учреждении ситуации. Для начала, необходимо, ознакомиться с нормативными актами организации, затем пообщаться с руководителями учебных подразделений, чтобы сформировать рабочую гипотезу из поставленных проблем. По результатам четвертого этапа формируется проект системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава. Четвертый этап называется аналитическим, так как акцент на этом этапе делается на исследовании уровня конфликтности в образовательном учреждении; на анализе ситуаций, связанных с урегулированием и разрешением трудовых конфликтов, возникающих в среде профессорско-преподавательского состава вуза; изучение сильных и слабых сторон технологии управления трудовыми конфликтами существующей в образовательном учреждении. Комплекс данных мероприятий позволяет определить дальнейшие действия, касающиеся проектирования системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза с учетом анализа их причин, организационной культуры образовательного учреждения, стиля управления, характера коммуникаций.

Опросы, проводимые среди директоров институтов, деканов, заведующих кафедрами, позволяют выяснить, какие конфликты возникают в образовательном учреждении, определить статус конфликтующих сторон, изучить причины и факторы, провоцирующие конфликты в высшей школе. Данные, полученные в ходе опросов, необходимо сопоставить с документацией, имеющейся в вузе, и общей ситуацией, сложившейся в образовательном учреждении.

По результатам опросов должны быть составлены отчеты или аналитические справки. Данные документы составляют основу для обоснования целесообразности, необходимости проектирования системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза.

На пятом этапе происходит разработка системы управления трудовыми конфликтами. На данном этапе очень важно определить конкретные действия, которые необходимо предпринять для того, чтобы создать систему управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза.

Система управления трудовыми конфликтами может быть разработана с нуля, если в образовательном учреждении не было создано никаких процедур, направленных на профилактику, урегулирование и разрешение трудовых конфликтов, а также может быть осуществлена корректировка имеющихся в вузе технологий управления трудовыми конфликтами. Документально данный этап может сопровождаться протоколом заседания ученого совета вуза по вопросу внедрения предложений о разработке системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза.

На шестом этапе происходит внедрение разработанной системы управления трудовыми конфликтами. На данном этапе очень важно не только внедрить систему управления трудовыми конфликтами, но и обеспечить условия для того, чтобы она использовалась сотрудниками как на уровне руководителей учебных подразделений, так и рядовыми преподавателями. В связи с этим важным является вопрос знакомства с данной системой всеми сотрудниками образовательного учреждения, а также вопрос по проведению обучения по применению разработанной системы. Документальное обеспечение данного этапа может быть следующим:

- приказ о внедрении системы управления трудовыми конфликтами в образовательном учреждении;
- приказ о проведении обучения по применению системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза.

На седьмом этапе система управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза подвергается корректировке. После внедрения система проходит первичную апробацию, в процессе которой происходит оценка ее достоинств и корректировка недоработок. Документальное обеспечение данного этапа может быть следующим:

- приказ о проведении дополнительного исследования по вопросам трудовых конфликтов, возникающих в среде профессорско-преподавательского состава вуза и способов их профилактики, урегулирования и разрешения;
- отчет о проведении дополнительного исследования по вопросам возникновения трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава и способов их профилактики, урегулирования и разрешения;

- протокол оценки эффективности внедрения системы управления трудовыми конфликтами в образовательном учреждении;
- отчет об обнаруженных недоработках в системе управления трудовыми конфликтами;
- приказ о внедрении доработанной системы управления трудовыми конфликтами в образовательном учреждении;
- приказ о формировании плана повышения квалификации ППС образовательного учреждения в вопросах конфликтологической подготовки;
- приказ о проведении обучения преподавателей в соответствии с планом повышения квалификации;
- протокол заседания конфликтной комиссии о проделанной работе.

На восьмом этапе осуществляется контроль за внедрением системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза. Документальное обеспечение данного этапа может быть следующим:

- отчет о внедрении системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава в практику образовательного учреждения;
- протокол оценки эффективности внедрения системы управления трудовыми конфликтами в образовательном учреждении.

Девятый этап предполагает организацию процесса консультирования персонала, занимающегося управлением трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза.

Процесс управления трудовыми конфликтами в образовательном учреждении представлен внешними и внутренними механизмами регуляции. Внутренний механизм управления трудовыми конфликтами может реализоваться посредством создания благоприятной обучающей среды по формированию конфликтологической компетентности директоров институтов, деканов, заведующих кафедрой и преподавателей.

В рамках нашего исследования придерживаемся следующего определения конфликтологической компетентности преподавателя вуза. Конфликтологическая компетентность преподавателя вуза – значимая характеристика его профессионализма, позволяющая предвидеть конфликты, управлять ими эффективно, объективно разрешать, оказывать психологическое влияние на конфликтующие стороны с целью минимизации деструктивного влияния конфликтов [70]. Преподаватель вуза, обладающий конфликтологической компетентностью, владеет технологиями работы с конфликтами, реально проявляющимися в образовательном процессе. Он



свободен от конфликтофобии (страх конфликтов), а значит, воспринимает конфликт как механизм разрешения противоречий, способствующий развитию личности [140, 139, 169].

Структура конфликтологической компетентности преподавателя вуза состоит из взаимосвязанных компонентов: гностического; регулятивного; проектировочного; рефлексивно-статусного; нормативного; коммуникативного [70, 169].

Гностический компонент конфликтологической компетентности включает в себя систему конфликтологических знаний. Проектировочный компонент конфликтологической компетентности включает в себя способности и умения предвидеть развитие конфликтной ситуации, оценивать ее последствия, предвосхищать действия оппонентов.

Регулятивный компонент предполагает умения воздействовать на процесс конфликта, умения воздействовать на участников конфликта, изменяя их мотивы, цели, поведение, умения организовывать профилактику конфликта, способность урегулировать и разрешать конфликт, умение вести переговоры в ситуации конфликта, готовность к посреднической деятельности.

Рефлексивно – статусный компонент предполагает рефлексивный анализ конфликтной ситуации, дающий право организовывать действия по управлению конфликтами, умение организовывать процесс самопознания в конфликте, умение проводить рефлексивный анализ статусно-ролевых характеристик участников конфликта, способность действовать в конфликте с учетом своих статусно-ролевых характеристик.

Нормативный компонент включает в себя знания нормативных и морально-нравственных регуляторов поведения в условиях управления конфликтом, знания круга своих полномочий в ситуации управления конфликтом, готовность следовать этическим нормам.

Коммуникативный компонент состоит из умений эффективно общаться с участниками конфликта, учитывая их эмоциональное состояние, из умений организовывать продуктивное деловое общение в ситуации конфликта и при его разрешении.

Структура конфликтологической компетентности представлена на рисунке 21.

В качестве основного методологического подхода к процессу формирования конфликтологической компетентности преподавателей и к оценке результатов ее сформированности был выбран компетентностный подход.

<b>Конфликтологическая компетентность преподавателя вуза</b>	<b><u>Гностический компонент</u></b>
	– система конфликтологических знаний.
	<b><u>Проектировочный компонент</u></b>
	– умения предвидеть возникновение конфликтных ситуаций и действия участников конфликта; – умения предвидеть последствия конфликта для образовательного учреждения и оппонентов; – умение превосходить применение приемов конфликтного противоборства.
	<b><u>Регулятивный компонент</u></b>
	– умения воздействовать на процесс конфликта; – умения воздействовать на участников конфликта, изменяя их мотивы, цели, поведение; – умения организовывать профилактику конфликтов в образовательном учреждении; – способность урегулировать и разрешать конфликт; – умения вести переговоры в ситуации конфликта; – готовность к посреднической деятельности.
<b><u>Рефлексивно-статусный компонент</u></b>	
– умения проводить рефлексивный анализ конфликтной ситуации; – умение организовывать процесс самопознания в конфликте; – умение проводить рефлексивный анализ статусно-ролевых характеристик участников конфликта; – способность действовать в конфликте с учетом своих статусно-ролевых характеристик.	
<b><u>Нормативный компонент</u></b>	
– знания нормативных и морально-нравственных регуляторов поведения в условиях управления конфликтом; – знания круга своих полномочий в ситуации управления конфликта;	
<b><u>Коммуникативный компонент</u></b>	
– умения эффективно общаться с участниками конфликта, учитывая их эмоциональное состояние; – умения организовывать продуктивное деловое общение в ситуации конфликта и при его разрешении.	

Рисунок 21 – Структура конфликтологической компетентности преподавателя

Формирование конфликтологической компетентности руководителей учебных подразделений происходит в процессе их конфликтологической подготовки направленной на формирование следующих компетенций [95]:

- способность проводить мониторинг факторов и причин возникновения конфликтов в трудовом коллективе образовательного учреждения;
- готовность к применению профилактических мер, направленных на недопущение возникновения негативных проявлений трудового кон-

фликта среди работников, занимающих должности профессорско-преподавательского состава;

- готовность к применению профилактических мер, направленных на недопущение возникновения конфликта интересов в образовательном учреждении;

- готовность к посреднической деятельности, направленной на урегулирование и разрешение трудовых конфликтов;

- готовность в ведении переговоров в ситуации трудового конфликта;

- готовность разрабатывать организационно-методические мероприятия, направленные на профилактику трудовых конфликтов в образовательном учреждении;

- готовность к формированию технологии управления трудовыми конфликтами в рамках кадровой политики образовательного учреждения;

- способность разрабатывать нормативно-документационное обеспечение технологии управления трудовыми конфликтами в образовательном учреждении.

Конфликтологическая компетентность руководителей учебных подразделений, преподавателей может быть сформирована в рамках системы повышения квалификации персонала [95]. Для того, чтобы процесс формирования конфликтологической компетентности руководителей учебных подразделений, преподавателей был эффективным в образовательном учреждении должны быть созданы следующие условия [95]:

- организационно-управленческие (формирование нормативно-правового, документационного, материально-технического сопровождения процесса формирования конфликтологической компетентности и т.п.);

- кадровое обеспечение процесса формирования конфликтологической компетентности;

- технологические (определение критериев оценки сформированности конфликтологической компетентности);

- психолого-педагогические (разработка методики конфликтологической подготовки преподавателей);

- методические (организация методического обеспечения процесса конфликтологической подготовки).

В процессе формирования конфликтологической компетентности руководителей учебных подразделений, преподавателей могут быть использованы следующие методы: методы формирования положительной мотивации (создание комфортной среды для обучения; учет личностных особенностей и интересов; признание профессиональных и личностных

достижений и т.п.); интерактивные методы обучения (ролевые и деловые игры, дискуссии, мозговые штурмы, решение кейсов, тренинги и т.п.); методы развития личной образовательной среды (применение личного опыта преподавателей, саморефлексия, самопознание и т.п.) [95].

Эффективной организационной формой процесса формирования конфликтологической компетентности руководителей учебных подразделений, преподавателей является тренинг [95]. Тренинговый метод позволит организовать движение (активность) участников с целью осуществления изменений в их жизни и в них самих [29].

С целью формирования конфликтологической компетентности директоров институтов, деканов факультетов, заведующих кафедрой нами был разработан тренинг «Технология управления конфликтами в образовательном учреждении». Программа тренинга, его содержание, предполагаемые результаты отражены в таблице 42.

Таблица 42

Программа тренинга «Технология управления конфликтами в образовательном учреждении»

Название тренинга	«Технология управления конфликтами в образовательном учреждении»
Целевая аудитория	Проректора, директора институтов, деканы факультетов, заведующие кафедрами.
Цель тренинга	Формирование у участников тренинга конфликтологической культуры, конфликтологической компетентности, навыков введения переговоров.
Методология программы обучения	Для эффективной организации учебного процесса используется модульное обучение. В процессе тренинга применяются интерактивные методы обучения: ролевые и деловые игры, кейсы, дискуссии, мозговой штурм, поведенческое моделирование и т.д.
Содержание	<b>Тема 1. Конфликт в вузе.</b> 1.1. Конфликты в образовании. Специфика причин и роль конфликта в развитии образовательной системы. 1.2. Причины возникновения инновационных конфликтов в образовании. Психологические механизмы сопротивления инновациям.

	<p>1.3. Структурно-динамические и функциональные особенности конфликтов, возникающих в среде профессорско-преподавательского состава вуза. Психологические механизмы эскалации конфликтов.</p> <p>1.4. Мотивы сторон в конфликте. Выбор способов конфликтного поведения. Специфика восприятия конфликтной ситуации.</p> <p>1.5. Основные виды конфликтов, возникающих в вузе.</p> <p><b>Тема 2. Личность в конфликте.</b></p> <p>2.1. Индивидуально-психологические особенности личности, влияющие на развитие конфликта. Уровень конфликтности и стрессоустойчивости личности. Типы конфликтных личностей. Конфликтные привычки личности, стили поведения в конфликте.</p> <p>2.2. Особенности внутриличностных конфликтов. Методы предупреждения, урегулирования и разрешения внутриличностных конфликтов. Влияние внутриличностного конфликта на уровень конфликтности личности.</p> <p><b>Тема 3. Методы исследования конфликтов.</b></p> <p>3.1. Разработка программы конфликтологического исследования. Основные этапы анализа конфликта. Картографический метод исследования конфликта.</p> <p>3.2. Методики изучения уровня конфликтности личности и конфликтных отношений в трудовых коллективах.</p> <p><b>Тема 4. Предупреждение конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава вузов.</b></p> <p>4.1. Методы профилактики, предупреждения, урегулирования и разрешения конфликтов. Приемы и способы воздействия на поведение оппонента. Приемы и способы изменения своего восприятия поведения в конфликте. Правила конструктивной критики. Правила конструктивного принятия критических замечаний. Методы преодоления коммуникативных барьеров.</p> <p>4.2. Маркеры конструктивных и деструктивных процессов в конфликте. Приемы работы с агрессией. Технологии реализации конструктивного способа разрешения конфликтов.</p>
--	--

	<p>4.3. Работа с эмоциональным напряжением в конфликте. РЭТ. Метод саморегуляция «Ключ». Приёмы и способы работы с манипуляциями и провокациями в конфликте.</p> <p><b>Тема 5. Технология урегулирования конфликтов.</b></p> <p>5.1. Методы урегулирования конфликтов: структурные, межличностные.</p> <p>5.2. Посредничество как метод урегулирования конфликтов. Основные этапы процесса посредничества. Стили и методы посредничества. Требования к посреднику. Психологическая подготовка посредника.</p> <p><b>Тема 6. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов.</b></p> <p>6.1. Переговоры: сущность, виды, структура и функции. Подготовка к переговорам. Динамика переговоров. Модели поведения партнеров в переговорном процессе, переговорные стратегии, тактические приемы на переговорах.</p> <p><b>Тема 7. Руководитель как субъект управления конфликтами.</b></p> <p>Тема 7.1. Особенности конфликтов между руководителями и подчиненными. Условия предупреждения конфликтов «по вертикали»: принятие оптимальных управленческих решений, компетентное оценивание результатов деятельности подчиненных. Нормативное урегулирование конфликтов.</p> <p>7.2. Роль трудового коллектива в преодолении конфликтов.</p>
Результат	<p>Предполагаемые результаты тренинга будут выражаться в том, что участники</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– готовы к разрешению конфликтов;</li> <li>– научатся диагностировать истинные причины возникновения конфликтных ситуаций, их структуру и динамику;</li> <li>– смогут использовать приемы конструктивной критики;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– освоят диагностические методы выявления конфликтных личностей, уровня конфликтности в коллективе, оценки последствий конфликтов;</li> <li>– овладеют технологиями управления конфликтами;</li> <li>– смогут использовать методы профилактики и урегулирования конфликтов в управленческой деятельности;</li> <li>– научатся применять технологии посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций;</li> <li>– овладеют навыками ведения переговоров;</li> <li>– смогут создавать и поддерживать между людьми атмосферу взаимопонимания и сотрудничества, функционального и социального партнерства.</li> </ul>
<b>Формы контроля</b>	Во время тренинга участники выполняют упражнения, исполняют роли, анализируют свое поведение и поведение других участников, решают практические задачи, отвечают на вопросы ведущего тренинга, составляют карту конфликта, проводят переговорный процесс, выступают в роли посредника при разрешении конфликта.

Разработанный тренинг может быть рекомендован к внедрению в практику конфликтологической подготовки руководителей учебных подразделений университета в рамках системы повышения квалификации.

С целью формирования конфликтологической компетентности преподавателей как внутреннего механизма управления трудовыми конфликтами, возникающими с коллегами и студентами, нами был разработан курс повышения квалификации «Управление педагогическими конфликтами» общей трудоёмкостью 72 часа. Учебно-тематический план программы повышения представлен в таблице 43.

Программа повышения квалификации «Управление педагогическими конфликтами» направлена на повышение уровня конфликтологической компетентности преподавателей, формирование у слушателей компетенций по конструктивному разрешению педагогических конфликтов.

Оценка эффективности результатов формирования конфликтологической компетентности преподавателей по итогам прохождения курсов повышения квалификации основывалась на отслеживании динамики самооценок по показателям компонентов конфликтологической компетентности (приложение 13). Динамика показателей компонентов конфликтологической компетентности отражены в рисунке 22.

Таблица 43

## Учебно-тематический план программы повышения квалификации

Наименование разделов и тем профессионального модуля	Всего часов	Лекции	Практические (лабораторные) занятия	Форма контроля
<b>Раздел 1. Феноменология педагогических конфликтов</b>				Тестирование
Тема 1. Понятие и феномен педагогического конфликта.	3	1	2	
Тема 2. Динамика педагогического конфликта. Стадии педагогического конфликта.	5	1	4	
Тема 3. Функции педагогических конфликтов.	2		2	
Тема 4. Роль конфликта в развитии образовательной системы. Управление педагогическими конфликтами.	4		4	
<b>Раздел 2. Психология внутриличностного конфликта</b>				
Тема 1. Общая характеристика внутриличностных конфликтов личности.	6	2	4	
Тема 2. Виды внутриличностных конфликтов.	6	2	4	
Тема 4. Психологические условия разрешения внутриличностных конфликтов.	4		4	
<b>Раздел 3. Межличностные конфликты в педагогическом процессе.</b>				
Тема 1. Типологии межличностных педагогических конфликтов. Формула конфликта.	6	2	4	
Тема 2. Типологии конфликтных личностей.	6	1	5	
Тема 3. Транзактный анализ педагогического конфликта.	7	1	6	
Тема 4. Стратегии и условия выхода из педагогического конфликта.	4		4	
<b>Раздел 4. Технология разрешения педагогических конфликтов.</b>				



Тема 1. Разрешение конфликтов с помощью НЛП.	6		6	
Тема 2. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов.	6		6	
Тема 3. Картография педагогического конфликта.	5		5	
Итоговая аттестация ( <b>Итоговая работа</b> – квалификационная работа)	2		2	Квалификационная работа
<b>Всего</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	

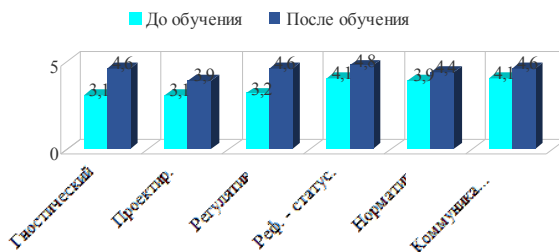


Рисунок 22 – Сформированность компонентов конфликтологической компетентности преподавателя высшей школы

Сравнительный анализ результатов сформированности показателей конфликтологической компетентности преподавателей до начала обучения на курсах повышения квалификации и после окончания их показал, что всем показателям наблюдалась положительная динамика, что свидетельствует об эффективности разработанной программы повышения квалификации.

### 2.8. Расчет экономической и социальной эффективности мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в Самарском университете

Прежде чем внедрить те или иные мероприятия по совершенствованию системы и технологии управления персоналом необходимо оценить их экономическую целесообразность или нецелесообразность, т.е. оценить экономическую и социальную эффективность.

Экономический эффект — это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами [161, с. 6]. Экономический эффект вычисляется по формуле:

$$Эт = Р - К, \quad (7)$$

где Эт – экономический эффект, руб.; Р – экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы и технологии УП, руб.; К – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

Эффективность (результативность) является отношением результата (эффекта) и затрат. Динамика критерия эффективности ориентирована на получение максимального результата при минимальных затратах.

Экономическая эффективность при этом может быть рассчитана по формуле:

$$Эффективность = \frac{эффект}{затраты} . \quad (8)$$

Трудовые конфликты, возникающие в среде профессорско-преподавательского состава вуза, нередко являются причиной текучести кадров. Согласно данным отдела кадров Самарского университета текучесть кадров работников, занимающих должности профессорско-преподавательского состава, за 2015- 2016 год составила 6,84% (данные по северной площадке Самарского университета).

Данный показатель выше естественного уровня текучести кадров. Помимо процента текучести кадров очень важно оценить качественный состав данной текучести. Качественный показатель текучести кадров по северной площадке Самарского университета отражен в таблице 44.

Таблица 44

Качественный показатель текучести кадров по северной площадке Самарского университета

ППС	Количество человек, сменивших место работы
Деканы факультетов	0
Заведующие кафедрами	0
Профессора	5
Доценты	8
Старшие преподаватели	10
Преподаватели, ассистенты	14

Анкетирование уволившихся сотрудников показало, что в качестве причины увольнения наличие конфликтов на рабочем месте указали 22 % уволившихся сотрудников. По нашим прогнозам показатель текучести кадров после внедрения системы управления трудовыми конфликтами в Самарском университете составит 5,33 %.

Рассчитаем экономический эффект от уменьшения текучести кадров:

$$\mathcal{E}_m = \mathcal{Z}_n * P(K_{m1} - K_{m2}), \quad (9)$$

где  $\mathcal{Z}_n$  – затраты на прием нового работника;  $P$  – среднесписочная численность работников;  $K_{m1,2}$  – коэффициент текучести соответственно на начало и конец года, равный числу уволенных работников деленному на среднесписочную численность работников ( $P_{y6}/P$ ).

$$\mathcal{Z}_n = \mathcal{Z}_{om}/P_{om}, \quad (10)$$

где  $\mathcal{Z}_{om}$  – затраты на отбор персонала;  $P_{om}$  – число работников, уволившихся за год.

Согласно оценкам зарубежных и отечественных исследователей затраты на замену специалиста составляют 18 – 30 % его годовой заработной платы [216]. Таким образом, среднегодовые затраты на отбор персонала профессора составляют 7920 рублей, на отбор доцента 5160 рублей, на отбор старшего преподавателя 3384 рубля, на отбор ассистента 2813 рублей. На 2016-2017 учебный год на северной площадке Самарского университета планируется в среднем отобрать 40 человек из них 9 профессоров, 14 доцентов, 10 старших преподавателей, 7 ассистентов. Следовательно, затраты на отбор персонала составят:

$$\mathcal{Z}_n = 9*7920 + 14*5160 + 10*3384 + 2813*7/100 = 1970, 51 \text{ (руб.)}$$

Тогда эффект от снижения текучести кадров после введения мероприятий по управлению конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза составит:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_m &= 1970, 51 * 541 * (37/541 - 29/541) = 1066045,91(0,07 - 0,053) = \\ &= 18122,7 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Расчет затрат на внедрение мероприятий по управлению конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета осуществляется путем суммирования единовременных затрат на внедрение мероприятий –  $K_y$  и годовых текущих затрат –  $\mathcal{Z}_t$  по следующей формуле:

$$K_t = K_y + \mathcal{Z}_t, \quad (11)$$

где  $K_t$  – экономические затраты, руб.;  $K_y$  – единовременные затраты, руб.;  $\mathcal{Z}_t$  – текущие затраты, руб.

В соответствии с планируемыми мероприятиями по управлению конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета представим структуру затрат на эти мероприятия (таблица 45)

Экономические затраты (Кт) на внедрение мероприятий по управлению конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета составляют 84640 рублей в год.

Таблица 45

Структура затрат на внедрение мероприятий

Затраты	Сумма, руб.
<i>Единовременные</i>	
Внедрение тренинга «Технология управления конфликтами в образовательном учреждении»	18720
Внедрение курсов повышения квалификации	25920
Обеспечение работы конфликтной комиссии	32000
<i>Текущие</i>	
Оплата телефонной связи, Интернета	2000
Использование ПК и оргтехники	2000
Канцелярские расходы	1000
Прочие расходы	3000
<b>Итого</b>	<b>84640</b>

Произведем расчёт экономической эффективности мероприятий по внедрению практических рекомендаций по управлению конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета по формуле (8):

$$\Theta = 18122,7/84640=0,21.$$

По мнению А.Я. Кибанова у управленцев различного звена в среднем на урегулирование и разрешение конфликтных ситуаций уходит 25-30% рабочего времени. У персонала на конфликты и их переживание тратится около 15% рабочего времени [103, 105]. По нашим прогнозам внедрения практических рекомендаций по управлению конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения позволит сократить потери рабочего времени на конфликты и их переживание у руководителей учебных подразделений на 5 %, у преподавателей на 5 %.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения практических рекомендаций по управлению конфликтами в среде профессорско-

преподавательского состава образовательного учреждения возникают за счет сокращения потерь рабочего времени и могут быть рассчитаны по следующей формуле:

$$P_t = (B \cdot Ч \cdot \Phi) S, \quad (12)$$

где  $P_t$  – экономия за счет сокращения потерь рабочего времени, руб.;  $B$  – сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течение рабочего дня, ч;  $Ч$  – численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.;  $\Phi$  – годовой фонд рабочего времени одного работника, дни;  $S$  – средняя годовая стоимость одного человека - часа работника, руб.

Формула расчета стоимости человеко-часа одного работника выглядит следующим образом:  $S = ЗП : РЧ$ , где  $S$  – стоимость человеко-часа;  $ЗП$  – заработная плата одного работника за год (чистая);  $РЧ$  – количество рабочих часов в год.

Рассчитаем среднегодовую стоимость одного человеко-часа работника, занимающего должность заведующего кафедрой  $S_{з/к} = 4400000/700 = 628,5$  (руб/ час).

Рассчитаем среднегодовую стоимость одного человеко-часа работника, занимающего должность преподавателя (доцента, старшего преподавателя, ассистента)  $S_{п} = 202660/800 = 253,32$  (руб/ час).

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предлагаемых в квалификационной работе мероприятий для руководителей учебных подразделений:

$$P_t = (0,3 * 18 * 241) * 628,5 = 817930 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предлагаемых в квалификационной работе мероприятий для преподавателей:

$$P_t = (0,3 * 15 * 241) * 253,32 = 274725,54 \text{ руб.}$$

Итоговый экономический эффект

$$817930 + 274725,54 = 1092655,54 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономическую эффективность (8) за счет сокращения потерь рабочего времени преподавателей

$$\mathcal{E} = 1092655,54 / 84640 = 12,9.$$

Полученные результаты свидетельствуют об экономической эффективности предлагаемых мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза. Поэтому, считаем, что предложенные нами мероприятия можно успешно внедрять в Самарском университете.

Оценка эффективности совершенствования системы управления трудовыми конфликтами в образовательном учреждении требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность мероприятий по внедрению практических рекомендаций по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава будет проявляться в возможности достижения позитивных, избегания негативных с социальной точки зрения изменений в образовательном учреждении.

Социальные результаты мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза представлены в таблице 46. Предложенные мероприятия по управлению трудовыми конфликтами в Самарском университете позволяют достигнуть социальных результатов во всех подсистемах системы управления персоналом.

Таблица 46

Социальные результаты предложенных мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в Самарском университете

Подсистемы системы управления персоналом	Социальные результаты
1. Планирование и маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение числа конфликтных ситуаций, возникающих в среде профессорско-преподавательского состава вуза, имеющих деструктивные последствия;</li> <li>– обеспечение стабильности персонала;</li> <li>– формирование благоприятного имиджа образовательного учреждения.</li> </ul>
2. Наем и учет персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;</li> <li>– обеспечение приема персонала способного адаптироваться к образовательному учреждению.</li> </ul>

3. Условия труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение реализации системы требований психофизиологии и эргономики труда;</li> <li>– сокращение числа конфликтов, возникающих по причине недовольства преподавателей условиями труда;</li> <li>– рациональное использование рабочего времени;</li> <li>– увеличение удельного веса преподавателей, удовлетворенных условиями труда.</li> </ul>
4. Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие индивидуальных способностей персонала;</li> <li>– обеспечение условий для всестороннего развития персонала, роста его профессионализма;</li> <li>– повышение конкурентоспособности персонала.</li> </ul>
5. Мотивация и стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;</li> <li>– обеспечение условий для всестороннего развития персонала, роста его профессионализма;</li> <li>– формирование чувства сопричастности персонала к образовательному учреждению;</li> <li>– повышение лояльности персонала образовательному учреждению.</li> </ul>
6. Социальное развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование благоприятного социально-психологического климата в образовательном учреждении;</li> <li>– обеспечение механизма обратной связи с преподавателями, исходя из их потребностей;</li> <li>– обеспечение своевременной диагностики проблем в групповых взаимоотношениях.</li> </ul>
7. Развитие оргструктур управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение принятия руководящих решений с ясным и четким изложением;</li> <li>– обеспечение четкого определения прав и обязанностей работников;</li> <li>– обеспечение согласованности целей преподавателей и линейных руководителей учебных подразделений.</li> </ul>

Таким образом, разработанные мероприятия по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета будут способствовать повышению лояльности преподавателей к образовательному учреждению; своевременному выявлению проблем в групповых и индивидуальных отношениях; наиболее

полному раскрытию и использованию потенциала профессорско-преподавательского состава; согласованности целей преподавателей и линейных руководителей (директор института, декан, заведующий кафедрой); личностному и профессиональному развитию преподавателей; созданию благоприятного морально-психологического климата в образовательном учреждении.

## **2.9. План внедрения мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета**

Для внедрения системы управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза необходимо разработать план мероприятий. Разработанный план мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава представлен в таблице 47.

Таблица 47

План мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета

№ п/п	Наименование мероприятия	Дата внедрения	Исполнитель	Место внедрения
1	2	3	4	5
1.	Разработка курсов повышения квалификации	I квартал 2017 года	– Институт дополнительного образования – Управление образовательных программ – Управление обеспечения учебного процесса	Самарский университет
2.	Разработка положения о конфликтной комиссии Самарского университета	I квартал 2017 года	– Правовое управление – Управление по работе с персоналом – Профсоюзная организации Самарского университета	Самарский университет



3.	Разработка тренинга по управлению конфликтами для руководителей учебных подразделений	III-IV квартал 2017 года	– Управление по работе с персоналом	Самарский университет
----	---	--------------------------------	-------------------------------------	-----------------------

С целью организации процессов урегулирования, разрешения, оценки последствий конфликта нами был разработан проект Положения о конфликтной комиссии в Самарском университете. Проект данного приложения представлен в Приложении 14.

### Выводы

1. При изучении теоретических аспектов проблемы трудовых конфликтов в образовательном учреждении выявлено, что конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

2. Анализ сущности трудовых конфликтов как формы социально-трудовых отношений в образовательном учреждении, позволил уточнить интерпретацию понятия «трудовой конфликт в образовательном учреждении». Трудовой конфликт в образовательном учреждении – это форма социально-трудовых отношений, проявляющаяся в противодействии участников этих отношений, причиной которого являются противоречия в трудовой сфере, обусловленные спецификой образовательной и научной деятельности и приводящие к снижению или повышению эффективности деятельности персонала и образовательного учреждения в целом при деструктивной или конструктивной направленности взаимодействия.

3. В процессе анализа литературы по проблеме конфликтов в системе трудовых отношений было выявлено, что структура трудового конфликта может быть представлена конфликтной ситуацией и конфликтным взаимодействием. Конфликтная ситуация включает в себя участников или стороны конфликта, группы поддержки, объект или предмет конфликта, условия его протекания, образы конфликтной ситуации, имеющиеся у ее участников. Конфликтное взаимодействие представлено действиями участников

конфликта и исходами конфликтных действий. Анализируя динамику трудового конфликта выделили в ней следующие этапы: возникновения объективной предконфликтной ситуации, ее осознание как конфликтной, инцидент или собственно конфликт разрешение (завершение) конфликта, послеконфликтная ситуация.

4. Трудовые конфликты в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения могут выполнять как положительные (конструктивные), так и отрицательные (деструктивные) функции. Положительные функции трудового конфликта проявляются разрешением противоречий, лежащих в его основе. К положительным функциям трудового конфликта относятся: интегрирующая, активизирующая социальные связи, сигнальная, инновационная, преобразовательная, информационная профилактическая.

5. Анализ специфики противоречий в системе социально-трудовых отношений в образовательных учреждениях высшего образования показал, что трудовые конфликты могут проявляться на трех уровнях взаимодействия: первый уровень – это конфликты, возникающие между преподавателями и администрацией образовательного учреждения, линейными руководителями учебных подразделений; второй уровень – это конфликты между преподавателями и заведующим кафедрой, преподавателем и преподавателем, преподавателями и учебно-вспомогательным персоналом; третий уровень – это конфликты между преподавателями и студентами. В основе трудовых конфликтов первого уровня лежат противоречия, обусловленные предъявлением к каждому работнику образовательного учреждения требований, зафиксированных в нормативных документах; внедрением инноваций в деятельность образовательного учреждения. Трудовые конфликты второго уровня возникают из-за противоречий, обусловленных психологическими причинами. Трудовые конфликты третьего уровня относятся к типу педагогических конфликтов, зарождающихся по причине двух видов противоречий: диалектических и каузальных.

6. Проанализировав литературу, приходим к выводу, что управление трудовым конфликтом – это целенаправленное воздействие на ход разрешения конфликта с целью развития или разрушения отношений между его участниками. Управление трудовыми конфликтами включает в себя: прогнозирование конфликтов; предупреждение деструктивных конфликтов и вместе с тем стимулирование конструктивных; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение. Значительная роль в управлении трудовыми конфликтами в образовательном учреждении отводится

руководителям учебных подразделений (директор института, декан, заведующий кафедрой).

7. Анализ организационной структуры Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева показал, что данная структура относится к типу линейно-функциональной. Преимуществом данной организационной структуры является то, что линейные руководители учебных подразделений (директора институтов, деканы, заведующие кафедрами) освобождены от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансированием, материально-техническим обеспечением и т.п.; имеется возможность стимулирования деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления. Недостатки линейно-функциональной структуры управления отражаются в том, что отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между учебными подразделениями; чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали; складывается негибкая система управления из-за применения формальных правил и процедур; слабая реакция на нововведения и неадекватное реагирование на требования внешней среды.

8. Проанализировав кадровый потенциал Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева, приходим к выводу о том, что количественный состав ППС задан требованиями федеральных государственных образовательных стандартов, эконометрикой и бюджетными субсидиями образовательных программ. Преобладающей должностью среди ППС на северной площадке Самарского университета является должность доцента с ученой степенью кандидата наук. Большая часть преподавателей северной площадки Самарского университета имеет общий трудовой стаж более 20 лет, что характеризует стабильность трудового коллектива Самарского университета. Средний возраст работников, занимающих должности профессорско-преподавательского состава 48 лет.

9. С целью изучения причин трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета, было проведено исследование в ходе которого было выявлено, что трудовые конфликты на уровне взаимодействия «преподаватель-администрация образовательного учреждения» возникают из-за принятия неоптимальных управленческих решений; из-за того, что работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала или диагностики кадровой ситуации в целом; из-за необъективной оценки результатов де-

тельности преподавателей. Причины трудовых конфликтов на уровне взаимодействия преподаватель–линейный руководитель (заведующий кафедрой, декан), с точки зрения преподавателей, кроются в неравномерном распределении учебной нагрузки, особенно в тех ситуациях, когда имеется возможность дополнительного заработка, в неравноценном распределении общественных поручений, в ущемлении прав и свобод преподавателей, в неблагоприятном социально-психологическом климате на кафедре, в наличии двойных стандартов в управлении персоналом, в проявлении заведующим кафедрой неуважительного отношения к преподавателям. К причинам трудовых конфликтов на уровне взаимодействия преподаватель–линейный руководитель (заведующий кафедрой, декан), с точки зрения заведующего кафедрой, можно отнести не выполнение преподавателями поручений и заданий руководителя; безответственное отношение преподавателей к работе; нарушение трудовой дисциплины (срыв занятий и т.п.); несоответствие сотрудника занимаемой должности по профессиональным, нравственно-этическим, психологическим качествам; личностные особенности преподавателя: агрессивность, властность. Конфликты между преподавателями возникают из-за деструктивного поведения коллег; искажения деловой информации; конкурентных отношений; плагиата идей.

10. Проведенное исследование причин педагогических конфликтов между преподавателями и студентами показало, что преподаватели и студенты по-разному смотрят на конфликт. Конфликты со студентами, по мнению преподавателей, возникают по следующим причинам: из-за нарушения студентами правил поведения в вузе и дисциплины на занятиях, личностные особенности студентов, среди которых наиболее выражены инфантилизм студентов и их неадекватное поведение. Конфликты с преподавателями, по мнению студентов, возникают из-за неадекватности в оценивании знаний студентов, проявляющейся чрезмерной требовательностью преподавателя; из-за неуважительного отношения преподавателя к студенческой группе, к личности студента; по причине различий в ценностных ориентациях преподавателей и студентов.

11. Анализируя существующую практику управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета, можно сделать вывод о том, что управление трудовыми конфликтами осуществляется на всех трех уровнях взаимодействия: управление трудовыми конфликтами, возникающими между преподавателями и администрацией образовательного учреждения может осуществ-

латься профсоюзной организацией работников Самарского университета; конфликты преподавателей с линейными руководителями (заведующими кафедрами) управляются деканом факультета или конфликтной комиссией; управление трудовыми конфликтами, возникающими между преподавателями, преподавателями и учебно-вспомогательным персоналом реализуется заведующими кафедрами.

12. В целях профилактики трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения 27 июня 2016 года в Самарском университете был утвержден Кодекс этики и служебного поведения, содержащий свод принципов и правил поведения, которыми должны руководствоваться все работники Самарского университета. В Самарском университете имеется опыт управления педагогическими конфликтами, возникающими по причине неэффективной организации процесса профессиональной подготовки, усилиями методических комиссий, созданных при факультетах. Профилактика педагогических конфликтов, возникающих по причине необъективной оценки достижений обучающихся, во время вступительных испытаний и итоговой аттестации, реализуется посредством создания при каждом факультете апелляционных комиссий.

13. Разработка системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза предполагает выполнение следующих общих функций управления: планирование, организация, мотивации, координация, контроль. Целями системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательскому составу Самарского университета являются сохранение и поддержание среднего возраста кадрового состава образовательного учреждения; повышение конкурентоспособности кадрового потенциала вуза; формирование у кадрового потенциала вуза командной компетенции для реализации самых разных задач и проектов по наиболее важным мультидисциплинарным направлениям образования, науки и инноваций; формирование конструктивной организационной культуры; формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе организации.

14. Система управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза представляет собой совокупность трех взаимосвязанных элементов: организационно-управленческого; технологического; документационного обеспечения. Алгоритм внедрения системы управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета представлен 9 этапами.

15. Внутренний механизм управления трудовыми конфликтами реализуется посредством создания благоприятной обучающей среды по формированию конфликтологической компетентности директоров институтов, деканов, заведующих кафедрой и преподавателей. С целью развития конфликтологической компетентности директоров институтов, деканов факультетов, заведующих кафедрой был разработан тренинг «Технология управления конфликтами в образовательном учреждении». Повышению уровня конфликтологической компетентности преподавателей способствует курс повышения квалификации «Управление педагогическими конфликтами».

16. С целью организации процессов урегулирования, разрешения, оценки последствий конфликтов в профессорско-преподавательской среде был разработан проект Положения о конфликтной комиссии в Самарском университете.

17. Подсчитана экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий.

### **Глава 3. Управление человеческими ресурсами университета в условиях трансформации образовательной организации на примере управления учебно-вспомогательным персоналом университета**

#### **3.1. Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами университета в условиях трансформации образовательной организации на примере управления учебно-вспомогательным персоналом университета**

Высшее образование как институт гражданского общества, представляющий систему отношений между самостоятельными социальными субъектами, как деятельности, так и потребностей, ориентируется на множественность интересов потребителей. Требуется гибкая и вариативная система высшего образования, предоставляющая гражданам с широкий спектр образовательных услуг, что приводит к трансформации образовательного пространства и возникновению противоречий единства, многообразия и целостности образовательного процесса в университете. Организация целостности образовательного процесса обусловлена содержанием и смыслом профессиональной деятельности, как профессорско-преподавательского состава, так и учебно-вспомогательного состава университета. Значение деятельности данных специалистов в обеспечении качества образования возросло в условиях информатизации, технологизации этой сферы [220]. Поэтому необходимо уточнение аксиологических оснований профессиональной деятельности учебно-вспомогательного состава университета.

Неотъемлемой и необходимой структурой образовательной организации высшего образования является учебно-вспомогательный персонал [181], должностные обязанности которого заключаются в технологической поддержке образовательного процесса в университете [34], в том числе в ходе решения научно-исследовательских задач. Каждая единица данного персонала имеет свою специальность и определенный нормативными документами перечень обязанностей. Рассмотрим подробно содержание профессиональной деятельности таких специалистов на основе таких принципов исследования систем управления, как принцип системности, принцип научности и принцип объективности для обеспечения корректности, соответствия реальности и с учетом современных законов и закономерностей систем управления. Так, основным производственным процессом в университете является учебный процесс, соответственно к основному персоналу относятся профессорско-преподавательский состав

университета, то учебно-вспомогательный персонал составляет категорию работников с трудовыми функциями по обеспечению учебной деятельности преподавателей [59]: предоставление необходимых инструментов учебной деятельности, освобождение времени для педагогической и научной работы, предоставление необходимой информационной помощи студентам. Согласно нормативным документам, вспомогательный или технический персонал – это работники, трудовая деятельность которых не влияет на основную работу структуры и не касается принятия решений, принимаемых при административном управлении организацией [231]. В нашем исследовании под учебно-вспомогательным персоналом будем понимать всех специалистов, являющихся сотрудниками института, факультета, кафедры, лаборатории и т.д. университета, которые задействованы не только в организации учебного процесса, но и осуществляющие сопровождение образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения. Их деятельность связана с регулярным проведением материально-технических мероприятий, направленных на улучшение условий организации образовательного и научно-исследовательского процессов в университете. В некоторых случаях учебно-вспомогательному персоналу отводится консультативная функция в этих процессах. Так, к учебно-вспомогательному персоналу национального исследовательского университета относятся все работники, косвенно участвующие в образовательном и научно-исследовательском процессах: специалисты по учебно-методической работе в отделах, сопровождающих учебный процесс, и на кафедрах, заведующие лабораториями, учебные мастера и лаборанты, инженеры и программисты отделов программно-технического сопровождения, систем связи и учета и др.

Для повышения конкурентоспособности университета требуется не только повышение качества образования, ориентация на инновационную деятельность, но и сокращение расходов на вспомогательные процессы в университете [190]. Министерством образования и науки Российской Федерации рекомендуется в качестве вектора стратегического развития высшего образования для государственных университетов – оптимизация численности административно-хозяйственного и учебно-вспомогательного персонала, что становится возможным при условии повышения производительности труда и выстраивании кадровой стратегии развития данного персонала в университете.

Проблемам управления учебно-вспомогательным персоналом университета в России посвящено не так много статей и исследований. В



большинстве статей рассматриваются: системы стимулирования таких работников (Е.Э. Бокова, В.О. Грицун, Е.А. Жиперина, О.А. Затепакин, Т.Г. Озерникова, Ю.А. Широкова); создание учебно-научных департаментов для интеграции кадрового потенциала кафедр – например, Финансовый университет (О.С. Осипова, Н.В. Сахарова); нормирование труда учебно-вспомогательного персонала университета (М.Е. Смирнова); в рамках стратегии управления профессорско-преподавательским составом университета (Н.Ю. Воеводкин, Я.Ю. Мукосеева). Анализ научных публикаций по методической составляющей исследований в области управления персоналом [236] требует изучения стратегических документов национальных исследовательских университетов. Стратегии развития таких университетов до 2020 года предусматривают повышение эффективности и компетенций персонала (на начальном этапе везде была проведена реформа системы управления). Так приоритетным направлением развития университетов явилось модернизация информационной научно-образовательной среды и инфраструктуры, что способствовало созданию условий для проведения полномасштабных научных исследований и подготовки специалистов в интересах развития экономики и повышения конкурентоспособности России. Реализация современной кадровой политики в университетах [33] предполагает определение основных требований к персоналу, в том числе квалификационных признаков профессорско-преподавательского состава; развитие кадров и их оценку (аттестацию), создание системы управления мотивацией труда, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования; развитие социальных отношений в коллективе; переход от традиционных форм кадровой работы к внедрению целостной системы кадрового менеджмента. Поэтому согласно стратегиям развития первым шагом на пути реализации данной инициативы в университетах станет проведение оценки научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала, а также внедрение системы ежегодного мониторинга о деятельности персонала. При оценке деятельности руководителей главных направлений развития научно-образовательной деятельности университетов целесообразно привлекать ведущих представителей профильных предприятий. Отдельной целью в изменении системы управления человеческим капиталом до 2020 года в университетах должно стать усовершенствование кадровой политики и развитие центра управления персоналом (HR служба) для обеспечения университета высококвалифицированными кадрами и максимально полная реализация трудового потенциала сотрудников [187]. Так, целевая модель системы управления пер-

соналом таких университетов описывает стратегию развития научно-педагогических работников и не отражает вопросы, касающиеся философии управления учебно-вспомогательным персоналом университета. Однако, усиление кадрового потенциала в таких университетах планируется через создание междисциплинарных междууниверситетских научно-образовательных центров, что хотя подразумевает значительный штат учебно-вспомогательного персонала, но не соответствует миссии университетов, где кадровая стратегия развития данной категории работников не отражена. Вместе с тем, постоянные изменения как внешней, так и внутренней среды университета от учебно-вспомогательного персонала университета требуют способностей отвечать на вызовы времени и эффективно, с максимальной производительностью осуществлять свою деятельность. Однако мероприятий, способствующих повышению производительности труда данной категории сотрудников в университете не запланировано. Философия университета, включившего в себя разные трудовые коллективы многих университетов, вошедших в состав университетов (от классического до технического), направлена на создание единой команды [52], но действительно не создает условий для его объединения и не учитывает точки соприкосновения, как для разных категорий работников, так и для разных коллективов из университетов с различными традициями. Таким образом, основными проблемами кадровой стратегии развития учебно-вспомогательного персонала национальных исследовательских университетов являются: отсутствие нормативной базы для создания такой стратегии; «размытость» и нерегламентированность содержания профессиональной деятельности; непривлекательность работы в университете; низкая оплата труда; отсутствие системы стимулирования таких специалистов и системы их карьерного роста.

### **3.2. Содержание и функции профессиональной деятельности учебно-вспомогательного персонала университета**

Фактором, влияющим на конкурентоспособность образовательной организации высшего образования, является его интеграция в социально-экономические в реалии, что требует совершенствования системы управления университетом, качество которого определяется перспективными задачами развития общества [296]. Высшее образование развивается во взаимодействии со сферой труда, со всеми отраслями экономики и социальной сферы и производства, что диктует новый формат организации работы учебно-вспомогательных служб образовательной организации.

Так, необходимы квалифицированные, инициативные специалисты, решающие профессиональные задачи в условиях информатизации общества, изменяющей содержание трудовой деятельности современных работников. Постоянное расширение сферы деятельности специалистов, отвечающих за организацию методического, учебного, воспитательного, научно-исследовательского процессов в образовательной организации высшего образования, ускоряющийся процесс морального старения всех компонентов профессионального опыта требуют от современного специалиста готовности к непрерывному самообразованию. Гибкий тип личности, мобильный [255] умеет быстро приспосабливаться к любым изменениям в профессиональной деятельности.

Новые социально-экономические условия функционирования образовательных организаций высшего образования определяются постоянными технологическими изменениями, ужесточением нормативных сроков реализации учебных процессов, революционными открытиями в области информационных и коммуникационных технологий в связи с быстрым темпом социальных и технических инноваций. Наиболее значимые изменения в деятельности образовательных организаций высшего образования [231] связаны с техническим прогрессом, обилием сервисов и программных продуктов, с которыми должен уметь работать специалист в университете.

При бесспорном желании данных специалистов выполнять свою профессиональную деятельность быстро и квалифицированно, качество и соответствие подготовки их профессиональной сфере находятся в некотором противоречии [167], выражающемся в недостатке кадров, способных на высоком профессиональном уровне решать сложные технологические, коммуникационные, управленческие задачи по сопровождению образовательной и научно-исследовательской деятельности, предполагающей взаимодействие между структурными подразделениями образовательной организации высшего образования.

Таким образом, цель работы заключается в изучении содержания деятельности специалистов учебно-вспомогательного состава структурных подразделений образовательных организаций высшего образования (на примере Самарского государственного национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева г. Самары).

Изучение содержания профессиональной деятельности специалистов по учебно-методической работе, документоведов, учебных мастеров и других сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала, различных структурных подразделений университета в настоящее время

выявило увеличение объемов документооборота, программных продуктов и сервисов, которые используются для сбора, обработки и представления информации [244]; увеличение сроков согласования документов, диапазона пространственных и временных перемещений для согласования, способов коммуникации внутри организации и вне ее, общей информационной перегрузки специалистов.

Исследователями (Осипова О.С., Сахарова Н.В.) разработана матрица основных трудовых процессов и функций учебно-вспомогательного персонала в рамках бизнес-процессов кафедры, которая включает в себя трудовые обязанности зав. лабораторией и старшего лаборанта как наиболее распространенных должностей в большинстве российских университетов. Эти обязанности разделены на 14 бизнес-процессов (видов деятельности) [191]:

1. Аудиторные занятия – контроль за получением информации и передачей информации деканатам всех форм обучения (очном, очно-заочном и заочном); выдача учебных материалов, передача информации по организации и прохождению образовательного процесса; организация замен преподавателей; информирование Управления по планированию и мониторингу образовательной деятельности о случаях невыхода преподавателей на работу; подготовка к сдаче отчета о выполнении преподавателями кафедры учебной нагрузки; своевременное вручение всем членам кафедры расписания занятий, зачетов и экзаменов; формирование предложений по составлению расписания экзаменационных сессий и государственных экзаменов для Управления организации учебного процесса. Составление консолидированного расписания учебных занятий преподавателей кафедры (по дням недели) на основе данных, получаемых из диспетчерских; доведение информации до преподавателей; контроль за соблюдением расписания учебных занятий и явкой преподавателей на занятия по поручению зав. кафедрой и зав. учебной лабораторией; контроль за своевременным заполнением преподавателями кафедры отчетной документации о выполнении аудиторной нагрузки; сбор и составление предложений по составлению расписания учебных занятий на семестр, передача их в диспетчерскую.

2. Консультации и индивидуальная работа со студентами: составление графика консультаций; консультирование студентов в рамках учебного процесса по всем организационным вопросам; контроль за своевременным размещением информации; контроль за выполнением преподавателями графика консультаций; организация в случае необходимости переноса консультации.

Информирование студентов о расписании занятий, зачетов, экзаменов, консультаций, времени индивидуальной работы со студентами, проводимой членами кафедры, с помощью своевременного размещения соответствующей информации на кафедральном информационном стенде и образовательном портале.

3. Открытые занятия, взаимопосещение занятий: согласование с преподавателями графика взаимопосещения занятий; контроль за своевременным заполнением преподавателями кафедры отчетной документации (результатов взаимопосещений, открытых занятий); набор графика взаимопосещений и размещение его на информационном стенде.

4. Производственные и учебные практики: подготовка приказа о прохождении производственной (других видов) практики студентами; прием отчетов по практике на кафедру, формирование согласно приказу описи для сдачи отчетов в архив; подготовка и печать заявлений на практику; выдача заявлений; контроль за своевременностью сдачи отчетов о практике; подготовка отчетов согласно описи в архив.

5. Курсовые работы: подготовка Распоряжения о закреплении тем курсовых работ и назначении руководителей; передача сведений в Управление по планированию и мониторингу образовательной деятельности; ведение журнала; сдача подписанных курсовых работ в архив кафедры. Подготовка и печать заявлений на курсовые работы; выдача заявлений; контроль за своевременностью сдачи курсовых работ.

6. Входной контроль, текущая и промежуточная аттестация: рассылка профессорско-преподавательскому составу информации о требованиях и сроках подготовки экз. билетов; сохранение присланных билетов в компьютере; корректировка формата, печать и разрезание билетов; подписание билетов у преподавателей и зав. кафедрой; раскладывание билетов по конвертам и сдача по одному комплекту билетов в диспетчерскую и текущий архив кафедры, набор текста докладной записки о составе комиссии по приему задолженностей и составу апелляционной комиссии, передача информации в подразделение, отвечающее за мониторинг учебного процесса, размещение информации на интернет-странице кафедры; ведение протоколов апелляционной комиссии, согласование с диспетчерской аудиторией.

Контроль за своевременным заполнением преподавателями кафедры экзаменационных и зачетных ведомостей, ведомостей текущей успеваемости; передача информации на факультеты и в Управление по планированию и мониторингу образовательной деятельности университета.

7. Итоговая государственная аттестация (ИГА) выпускников: докладная записка о председателях комиссий, составе комиссий; подписание билетов у зав. кафедрой и отправка их в диспетчерские. Работа в качестве секретаря ИГА; размещение вопросов к государственному экзамену на образовательном портале; печать билетов; работа в качестве секретаря ИГА.

8. Подготовка и защита выпускных квалификационных работ (ВКР): подготовка приказа о закреплении тем ВКР и назначении научных руководителей; передача сведений в подразделение, отвечающее за мониторинг учебного процесса; ведение журнала; оформление сопроводительных документов для сдачи ВКР в архив. Подготовка и печать формы заявлений на ВКР; выдача форм заявлений. Ведение журнала сдачи выпускных квалификационных работ на кафедре.

9. Аудит контингента студентов (для выпускающей кафедры): актуализация имеющейся информации

10. Учебно-методическая деятельность: составление учебных планов, программ, методических рекомендаций, календарных планов и графиков учебного процесса [19].

11. Научно-методическая деятельность: подготовка и проведение научно-методических конференций и семинаров, разработка показателей результативности учебного процесса и критериев оценки качества подготовки студентов, сопровождение документов при проведении конкурсов, оформлении грантов, осуществлении научных экспериментов.

12. Организационно-методическая деятельность: подготовка материалов к заседанию кафедры, совета факультета и других организационных собраний, а также отчетов (протоколов, сообщений и т.д.) по итогам этих мероприятий.

13. Экспертно-методическая деятельность: анализ выполненных преподавателями учебно-методических разработок, обобщение и анализ передового педагогического опыта, отбор и рекомендация лучших разработок для участия в смотрах-конкурсах; посещение занятий преподавателей и последующий анализ методического уровня ведения занятий; подготовка заключений о качестве методической работы структурного подразделения университета и отдельных преподавателей и о степени её соответствия современным требованиям к уровню методической работы подразделения и штатной должности преподавателя; разработку тестовых заданий для оценки качества и уровня подготовки студентов по отдельным дисциплинам, комплексам и выпускным квалификационным испытаниям [238].

14. Курьерская деятельность (сопровождение и документооборот): доставка внутренних документов в другие структурные подразделения университета. Однако, такое подробное описание содержания профессиональной деятельности двух из числа должностей учебно-вспомогательного персонала не способствует уточнению и регламентации содержания работы данных специалистов.

Анализ типовых должностных инструкций учебно-вспомогательного персонала структурных подразделений Самарского университета [57], разработанных на основе профессиональных стандартов [203], показал, что все специалисты учебно-вспомогательного персонала структурных подразделений университета подчиняются непосредственного директорам институтов, деканам, заведующим кафедрой и осуществляют взаимодействие с другими структурными подразделениями университета через линейного руководителя. Кроме этого в большинстве должностных инструкций прописаны [153] как технические (технологические) операции, входящие в должностные обязанности, так и различные способы коммуникации [18] для эффективного осуществления должностных обязанностей, а также деятельность творческого характера (рационализация, разработка рекомендаций по улучшению учебного процесса, исследований).

Таким образом, деятельность учебно-вспомогательного персонала университета полифункциональна, что требует создание системы развития таких специалистов в университете на основе типовых профессиональных задач [199]: 1) работа с людьми (для учебно-вспомогательного персонала это осуществление эффективной коммуникации с руководителем структурного подразделения, с преподавателями, со студентами, с коллегами других структурных подразделений и с внешними партнерами университета); 2) работа с предметами (для учебно-вспомогательного персонала это работа общеуниверситетскими программными продуктами – электронный документооборот, автоматизированное рабочее место кафедры и т.д. и специальными программными продуктами, реальными установками, приборами инструментами, расходными материалами, характерными для конкретного структурного подразделения университета); 3) работа с информацией (для учебно-вспомогательного персонала это аналитическая деятельность по сбору, обработке, сохранению информации, предоставление ее в удобном виде руководителю и преподавателям для эффективного функционирования структурного подразделения университета).

Таблица 48

Основные функциональные обязанности  
учебно-вспомогательного персонала университета (выписка  
из типовых должностных инструкций Самарского университета)

Должность	Основные функциональные обязанности				
Заведующий лабораторией	обеспечивает подготовку лабораторий кафедры к учебному процессу, производственной и исследовательской работе	возглавляет работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного контроля и оказывает помощь в их внедрении в производство	контролирует соблюдение учебно-вспомогательным составом производственной и трудовой дисциплины	проводит и оформляет ежегодную инвентаризацию лабораторного оборудования.	совместно с заведующим кафедрой планирует развитие лабораторной базы кафедры
Старший лаборант	распределяет работу между лаборантами.	обеспечивает учебный процесс техническими средствами в компьютерных классах кафедры	оказывает техническую помощь в исследовательской работе инженерного состава	под руководством заведующего кафедрой разрабатывает и контролирует повышение квалификации лаборантов	своевременно составляет заявки на получение необходимого инвентаря, оборудования, комплектующих и обеспечивает их своевременное получение
Лаборант	обеспечивает функционирование лабораторного оборудования	обеспечивает соблюдение технических требований при проведении лабораторных занятий	принимает участие в подготовке вычислительной техники к работе в компьютерных классах	следит за чистотой в аудиториях, закрепленных за подразделениям	следит за соблюдением обучающимися правил внутреннего распорядка



Продолжение таблицы 48

Ведущий инженер	обеспечивает безаварийную работу всех видов оборудования и коммуникаций	разрабатывает методические и нормативные документы, техническую документацию, а также предложения и мероприятия по осуществлению разработанных проектов и программ	изучает и анализирует информацию, технические данные, показатели и результаты работы, обобщает и систематизирует их, проводит необходимые расчеты, используя современную электронно-вычислительную технику	организует работу по повышению научно-технических знаний работников	способствует развитию творческой инициативы, рационализации, изобретательства, внедрению достижений отечественной и зарубежной науки, техники, использованию передового опыта, обеспечивающих эффективную работу организации
Инженер	осуществляет контроль за правильной эксплуатацией оборудования, своевременно и качественно проводит его ремонт.	разрабатывает методические и нормативные документы, техническую документацию, а также предложения и мероприятия по осуществлению разработанных проектов и программ	участвует в работах по исследованию, разработке проектов и программ университета в проведении мероприятий, связанных с испытаниями оборудования и внедрением его в эксплуатацию, в рассмотрении технической документации и подготовке необходимых обзоров, отзывов, заключений по вопросам выполняемой работы	изучает и анализирует информацию, технические данные, показатели и результаты работы, обобщает и систематизирует их, проводит необходимые расчеты, используя современную электронно-вычислительную технику	способствует развитию творческой инициативы, рационализации, изобретательства, внедрению достижений отечественной и зарубежной науки, техники, использованию передового опыта, обеспечивающих эффективную работу организации

Продолжение таблицы 48

Ведущий программист	разрабатывает технологию решения задач по всем этапам обработки информации	определяет объем и содержание данных контрольных примеров, обеспечивающих наиболее полную проверку соответствия программ их функциональному назначению	разрабатывает инструкции по работе с программами, оформляет необходимую техническую документацию	определяет возможность использования готовых программных продуктов.	осуществляет сопровождение внедрения программ и программных средств
Программист	участие в проектных работах по расширению области применения вычислительной техники	ведение учета проделанной работы, ведение анализа ее результативности	обеспечение профилактики компьютерной техники	пропаганда передовых информационных технологий в образовании;	разработка инструкций по работе с программами, оформление необходимой технической документации
Специалист по учебно-методической работе	обеспечивает прием и обработку документации при проведении рейтинга ППС по учебно-методической работе	участвует в составлении плана изданий учебной литературы и учебно-методической документации на календарный год	участвует в обновлении контента на сайте подразделения	информирует и оказывает методическую поддержку ППС при составлении рейтинга ППС по учебно-методической работе	участвует в наполнении и обновлении материалов отдела учебно-методического сопровождения образовательных программ на сайте учебно-методического управления

Методист	разработка программ и инструментария изучения количественных и качественных потребностей рынка труда в рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и специалистах	разработка предложений и рекомендаций по формированию образовательных программ и совершенствованию условий их реализации на основе изучения требований рынка труда и обучающихся	организационно-педагогическое сотрудничество методической деятельности преподавателей и мастеров производственного обучения	мониторинг и оценка качества реализации преподавателями и мастерами производственного обучения программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик	организация и проведение изучения требований рынка труда и обучающихся к качеству СПО и(или) ДПО и(или) профессионального обучения
----------	--	--	---	---	--

### 3.3. Основные направления развития системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета

Согласимся с учеными (Осипова Е.И. и др.), что развитие персонала представляет собой раскрытие и реализацию потенциальных возможностей и способностей человека [189], трансформацию его квалификации, знаний, умений, навыков [4; 52] в качественно другое, более совершенное состояние с целью повышения эффективности труда с точки зрения задач организации.

Анализ научной литературы позволил определить следующие направления развития системы развития учебно-вспомогательного персонала университета:

1. Оценка эффективности деятельности (Шмидт Ю.Д.): оценка вклада в достижения кафедры и отношения к своим профессиональным обязанностям (соблюдение режима работы; добросовестное выполнение своих профессиональных обязанностей; ответственность и инициативность в работе, содействие в организации учебно-методической и научной работы кафедры; оценка отношения к представительским функциям, к коллегам и студентам) и оценка уровня профессиональных умений и навыков (умения и навыки в использовании приборов и инструментов в своей работе; оценка профессионализма и уровня основных профессиональных навыков и умений; превышение уровня образования, требований долж-

ностных инструкций и особенностей функциональных обязанностей; оценка использования современных технологий в работе) [295].

Неудовлетворенность своей работой и работой своих коллег ведет к потере смысла выполнения этой деятельности. Вместе с тем, независимо от того, в какой традиции работали специалисты по учебно-вспомогательному составу образовательной организации до присвоения статуса национального исследовательского университета, все они испытывают трудности при освоении новых программных продуктов по сбору, обработке и хранению информации, которые необходимы для эффективной деятельности университета такого статуса [96]. Ценности учебно-вспомогательного персонала напрямую связаны с отношением конкретного работника к своим должностным обязанностям и оценке своего уровня профессиональных умений и навыков. Оценить труд учебно-вспомогательного персонала университета сложно по ряду причин [24]: разнообразие их трудовых функций, «размытость» и варьирование объема функциональных обязанностей от одного структурного подразделения к другому. Все это значительно затрудняет определение критериев для оценки результативности труда данной категории персонала. Для более объективной оценки результативности труда учебно-вспомогательного персонала образовательной организации высшего образования следует разделить критерии оценки на три группы [66]: общие для всех групп этой категории персонала, с учетом интенсивности труда и с учетом специфики труда различных групп учебно-вспомогательного персонала [293].

Вместе с тем, официальными документами определяются те параметры деятельности образовательной организации, которые помогают заказчикам (государству) и потребителям (студентам) четко представлять ее целевые установки. Так, к общим показателям оценки результативности деятельности различных групп учебно-вспомогательного персонала университета относятся: соблюдение режима работы (отсутствие опозданий, длительных и частых периодов отсутствия на рабочем месте без уважительных причин, несвоевременно окончание рабочего дня); высокий уровень исполнения должностных обязанностей (коммуникативная и технологическая культура труда); социальная активность; инициативность.

Вместе с тем, в оценке эффективности деятельности специалистов необходимо учитывать интенсивность и объем деятельности (расширение трудовых функций учебно-вспомогательного персонала университета, увеличение числа операций, выполняемых в единицу времени), эффективность использования рабочего времени, сложность и высокая трудоемкость выполняемых операций, что требует создания условий для

восстановления работоспособности, в противном случае происходит потеря смысла и ценности в содержании труда [295]. Вся деятельность учебно-вспомогательного персонала университета должно быть направлена на обеспечение качества образования и повышение результативности образовательной и научно-исследовательской деятельности, чему способствуют системный (качество образования как интегративный системный объект есть качество не только конечных результатов, но и качество всех процессов, обеспечивающих, влияющих на конечный результат) и процессный (ориентирует на четкое описание и контроль всех процессов, осуществляемых в организации, в том числе регламентация исследований) подходы, которые в последние годы нашли большое развитие и применение в управлении качеством высшего образования [257]. Однако применение данных подходов в управлении эффективностью профессиональной деятельностью учебно-вспомогательного персонала университета может привести к формализму в деятельности этих специалистов, потере гибкости и оперативности при принятии решений. Таким образом, целевой подход (Р.А. Белоусов, И.А. Гунина, С.И. Кухаренко, Ю.Ф. Прохоров, Л.С. Сосненко, А.А. Харин, Т.Г. Храмцова) к системе развития учебно-вспомогательного персонала университета будет способствовать продуктивности образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений национального исследовательского университета.

Следовательно, эффективность профессиональной деятельности выступает критерием развития личности профессионала в целом и требует определенных свойств личности. Так, современное образование оказывает значительное влияние на ментальные ценности и приоритеты людей, работающих в образовательной сфере. Однако исследование ценностей специалистов из числа учебно-вспомогательного персонала университета, задействованных в сопровождении образовательной и научно-исследовательской деятельности в современном российском университете является сложной задачей, так как приходится учитывать скрытые мотивы прихода в профессию. Основанием для поиска становится смена образовательной парадигмы, изменяющей роль учебно-вспомогательного персонала университета [215], которому приходится постоянно осмысливать свой функционал, самостоятельно планировать и корректировать деятельность, следуя за теми изменениями, которые происходят в образовательной организации высшего образования. Трансформация значения, смысла и ценности деятельности [4] учебно-вспомогательного персонала в университетах ориентирована на систему общего управления качеством образования и нацелена не только на контроль и

обеспечение показателей качества результатов деятельности специалистов, но и на создание организационных, технологических, мотивационных, финансовых, информационных условий ее результативности. Значение результата деятельности выявляет объективный элемент в ее ценности, смысл же отражает активное отношение человека к этому объективному элементу [26]. Однако, ценности подразделяются [16] на предметные (природные, социально-культурные явления, актуальные или потенциальные продукты профессиональной деятельности, которые оцениваются качественными понятиями добра – зла, справедливости – несправедливости) и субъективные (образцы, социальные стандарты, идеи, идеалы, принципы, цели деятельности), обусловленные спецификой профессиональной деятельности в образовательной организации высшего образования, ее социальной ролью и личностно образующими возможностями специалиста. Ценности учебно-вспомогательного персонала университета зависят от профессиональных и межличностных отношений [43] в образовательной организации. Эта зависимость не механическая, она обусловлена противоречием между желаемой моделью деятельности и действительностью в каждом конкретном структурном подразделении, а также необходимыми нормами, регламентирующим и эту деятельность. Исследователями различаются профессиональные ценности по области актуализации [16]: социальные, групповые и личностные. Так, к социально-профессиональным ценностям относят идеи, представления, правила, традиции, регламентирующие деятельность социума в сфере образования. Концепции, нормы, регулирующие и направляющие профессиональную деятельность в рамках определенных образовательных институтов, образуют групповые ценности, характеризующиеся относительной стабильностью и повторяемостью. Личностные ценности отражают цели, мотивы, идеалы, установки и другие мировоззренческие характеристики специалиста. Профессиональные ценности специалиста являются аксиологическим основанием эффективности его деятельности, характеризующимся тем, что цель, смысл и ценность выполняемой работы определяют средства труда, что обуславливает межличностные отношения в ходе деятельности, влияющие на качество (эффективность и результативность) деятельности университета в целом.

Таким образом, ценности специалиста учебно-вспомогательного персонала университета обусловлены: пониманием личностью своей роли в социальной и профессиональной среде (общественная значимость труда); потребностью в общении (со студентами, коллегами, референтными людьми, обмен духовными ценностями); ориентацией на саморазвитие творческой индивидуальности (совершенствование профессионально-

творческих способностей, приобщение к мировой культуре, науке, занятию любимым предметом); удовлетворением прагматических потребностей (получение гарантированной работы, оплата труда, карьерный рост).

2. Стратегии системы стимулирования учебно-вспомогательного персонала университета (Широкова Ю.А.)

Стратегии стимулирования: ориентированная на связь с миссией и целями организации (стимулировать деятельность учебно-вспомогательного персонала, направленную на согласование интересов университета, структурного подразделения и потребителей образовательных услуг); ориентированная на повышение качества жизни (довести уровень заработной платы учебно-вспомогательного персонала университета до средней по экономике региона, что позволит сохранить квалифицированные кадры в образовательной организации, создать университету привлекательный имидж не только на рынке труда, но и для потребителей образовательных услуг); ориентированная на инновационную активность университета и персонала (стимулирование инновационной активности учебно-вспомогательного персонала, так как инновационные процессы не могут осуществляться без поддержки всего персонала университета, что сопровождается усложнением и интенсификацией труда – рекомендуется использовать нематериальное стимулирование); обеспечивающая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала (стимулирование результативных работников вне зависимости от занимаемой должности; дифференциация заработной платы должна зависеть от содержания выполняемой работы с учетом объема ответственности, дифференциация премий от количества работы, выполняемой сверх должностных обязанностей); ориентированная на развитие персонала (организация регулярного повышения квалификации работникам, относящимся к учебно-вспомогательному персоналу университета, не только по программам своей профессиональной деятельности, но и по программам, связанным с инновационными процессами университета) [293].

3. Изменение организационной структуры управления учебно-вспомогательным персоналом (Громов Е.).

Создание отделов и лабораторий учебно-вспомогательного персонала и изменение подчинения таких специалистов [49] (обслуживая учебный процесс эти специалисты не подчиняются заведующим кафедрой или заведующим кабинетом, а выполняют поручения начальников отделов и лабораторий по запросу кафедр, что позволяет унифицировать труд, повысить взаимозаменяемость и контроль за рациональным использованием рабочего времени).

4. Расписание профессиональной деятельности учебно-вспомогательного персонала на основе бизнес-процессов (Сахарова Н.В.), протекающих в университете, и четкая регламентация трудовых обязанностей в рамках этих процессов [225].

Однако эти направления развития системы управления учебно-вспомогательным персоналом не учитывают современные условия жизнедеятельности национального исследовательского университета, в которых вся деятельность направлена на обеспечение конкурентоспособности и внедрение инноваций во все производственные процессы [296]. Научно-исследовательская деятельность структурных подразделений университета в таком случае становится приоритетной. По данным Министерства науки и образования Российской Федерации за 2015 год наметилась тенденция увеличения численности людей, участвующих в образовательной и научно-исследовательской деятельности университетов.

Разрешению этих проблем будет способствовать разработка мероприятий, направленных на повышение социально-технологической мобильности учебно-вспомогательного персонала университета и детализация функционала таких специалистов для каждого структурного подразделения с учетом специфики его деятельности.

Наибольшей критике в научной литературе [294] подвергаются показатели объема исследовательской деятельности университетов. Исходными для критики являются следующие данные: если университету систематически удастся зарабатывать деньги за счет проведения НИР, то он востребован со стороны бизнеса, т. е. чем больше у университета объем НИР, тем лучше его конкурентные позиции, что требует вовлечения в эту деятельность учебно-вспомогательный персонал университета в части сопровождения документальной составляющей исследований.

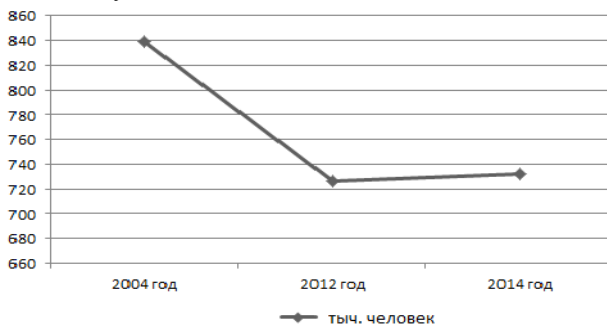


Рисунок 23 – Динамика количества исследователей в Российской Федерации



### **3.4. Анализ системы управления человеческими ресурсами университета на примере управления учебно-вспомогательным персоналом**

С середины XX века в научной литературе прослеживается интерес к исследованию мобильности персонала в рамках профессиональной и организационной структуры предприятия [255]. За это время зарубежными и отечественными учеными был собран обширный эмпирический материал и предложены разнообразные модели мобильности. Наиболее полно социально-экономическая сущность мобильности раскрывается в категории «профессиональная мобильность» [82], которая является родовой по отношению к интересующему нас понятию. К настоящему времени понятие профессиональной мобильности стало активно использоваться в российской научной литературе, придя на замену понятий «движение рабочей силы» и «распределение и перераспределение рабочей силы». Согласимся с Д.В. Нестеровой и О.В. Тарабан в том [246], что мобильность персонала является одной из важнейших характеристик современной экономики, так как именно подвижность рабочей силы обеспечивает оптимальное распределение ресурсов, требуемую динамику и гибкость и в то же время устойчивость в развитии экономики. Профессиональная мобильность – это также существенная характеристика самого индивида [46], связанная с проявлением накопленного человеческого капитала и свидетельствующая о конкурентоспособности работника на рынке труда.

Следует отметить эволюцию понимания мобильности как процесса. Так, достаточно долгое время преобладал подход к исследованию мобильности в рамках моделей, описывающих динамику развития экономических процессов и институтов. На смену ему, начиная с середины 50-х гг. XX в. пришло новое осмысление мобильности, которую стали рассматривать не только как элемент абстрактных теоретических моделей. Исследователи обратили внимание на внутреннюю сущность таких процессов, как смена рабочего места, перемена профессии, перемещение в территориальном пространстве. В результате было сформулировано новое понимание мобильности персонала:

- мобильность является неотъемлемой характеристикой современного общества;
- мобильность оказывает влияние на развитие экономических, политических и социальных институтов, а также способствует повышению статуса и уровня жизни индивида;

– мобильность способствует стабильности занятости, удовлетворяя социально-экономические потребности индивида;

– мобильность позволяет адаптироваться индивиду и организации к постоянно изменяющейся социально-экономической среде;

– разработка специальных методов управления мобильностью позволяет снизить уровень спонтанной, самопроизвольной мобильности.

Идея создания в университете благоприятных условий труда для оптимальной самореализации личности специалиста из числа учебно-вспомогательного персонала, его профессионального роста, а также включения в профессиональную деятельность технического сопровождения научных исследований структурного подразделения, как обязательного элемента функциональных обязанностей на уровне организации должна являться центральной в рамках кадровой стратегии развития данной категории работников. Ученые, занимающиеся анализом развития социально-трудовых отношений и исследованием рынка труда, отмечают, что одним из социально-экономических результатов формирования внутреннего рынка труда является самореализация личности в профессии. Е.В. Нехода верно отмечает, что концепция качества трудовой жизни должна выступать одним из главных институциональных механизмов развития социально-трудовых отношений, в том числе и на микроуровне, что может обеспечить социально-технологическая мобильность персонала.

Профессиональная мобильность в рамках образовательной организации имеет свои особенности, проявляющиеся в том, что данный вид мобильности определен в обязательном повышении квалификации работников университета [18]. В связи с этим профессиональная мобильность на внутриуниверситетовском уровне чаще не связана с освоением новой профессии или специальности, т. е. с приобретением тех знаний и навыков, компетенций, которые используются при выполнении должностных обязанностей в конкретном структурном подразделении университета [224]. Работодателю выгодно инвестировать в подготовку специфических знаний и навыков своих специалистов, которые могут быть использованы для эффективного взаимодействия между структурными подразделениями и увеличивать скорость выполнения управленческих решений, т. е. могут быть интегрированы в образовательный и научно-исследовательский процесс каждого конкретного структурного подразделения университета.

Профессиональная мобильность является достаточно условным движением, так как она не связана с физическим перемещением работника, и

основной ее характеристикой выступает изменение качества рабочей силы [246].

Таким образом, выделяются следующие шесть групп, влияющих на мобильность персонала в университете:

- система оплаты и стимулирования труда
- содержание и организация труда
- условия труда
- мобильность и стабильность персонала
- руководство организацией и трудовой коллектив
- правовые гарантии и социальные блага

Все параметры оцениваются объективными и субъективными показателями. Влияние социально-технологической мобильности на выделенные параметры неодинаково. Мы рассмотрим только параметры: мобильность (социально-технологическая мобильность как подструктура профессиональной мобильности), стабильность персонала, содержание и организация труда.

Анализ научной литературы и результатов исследований проблемы выявил, что проблема формирования мобильности специалистов нашла отражение в трудах ученых (А.И. Архангельский [8], Л.П. Меркулова [157], И.В. Никулина [172] и др.), где рассматриваются разные аспекты и закономерности данного процесса. Однако нами не обнаружено работ, посвященных факторам формирования социально-технологической мобильности специалистов учебно-вспомогательного персонала образовательных организаций высшего образования.

Социально-технологическая мобильность – это социально-экономический процесс движения работников в профессионально-квалификационной структуре персонала и системе рабочих мест организации, направленный на удовлетворение и гармонизацию производственно-экономических интересов организации и социально-экономических потребностей работника и тем самым способствующий повышению качества образовательной и научной деятельности.

Способность учебно-вспомогательного персонала к социально-технологической мобильности – это гармонизация интересов в системе руководитель-подчиненный, свидетельствующая о скорости и результативности выполнения профессиональных функций работников; об их удовлетворенности своей профессиональной деятельностью; об эффективной коммуникации в процессе взаимодействия внутри структурных подразделений и между ними.

Социально-технологическая мобильность воздействует на уровень удовлетворенности трудовой жизнью и может выступать значимым фактором, который формирует общий уровень удовлетворенности работой. Самореализация и самоактуализация работника непосредственно связаны с его профессиональным развитием, подразумевающим прирост профессионально-квалификационного уровня, трудовых навыков и умений, социальных и технологических компетенций.

Проводились исследования удовлетворенности условиями труда учебно-вспомогательного персонала университета (Северная площадка) по результатам анкетирования, что позволило выявить наибольшую удовлетворенность социально-психологическими условиями труда и наименьшую удовлетворенность социально-экономическими условиями труда.

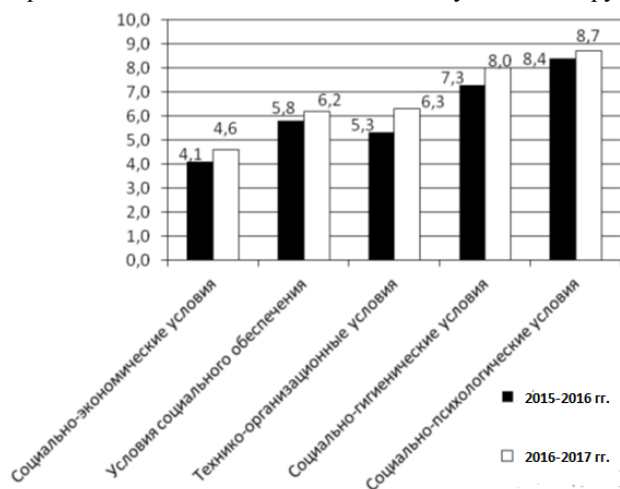


Рисунок 24 – Динамика показателей удовлетворенности учебно-вспомогательного персонала университета

Таблица 49

Комментарии, сформулированные респондентами из числа учебно-вспомогательного персонала университета

Вид удовлетворенности	Характеристика (в авторской редакции респондентов)
1. Удовлетворенность социально-экономическими условиями труда	Очень низкая заработная плата у лаборантов
2. Удовлетворенность условиями социального обеспечения	

3. Удовлетворенность технико-организационными условиями труда	Ужасное оснащение канцелярскими товарами и хозяйственными принадлежностями. Очень плохо работает отдел информатизации, плохо выполняются заявки и заказы. Много времени тратится на согласование документов в административном корпусе
4. Удовлетворенность социально-гигиеническими условиями труда	
5. Удовлетворенность социально-психологическими условиями труда	Отношения в структурном подразделении с руководством, преподавателями и студентами хорошие



Рисунок 25 – Степень важности для персонала различных аспектов работы в университете, %  
(исследования Новокрещеновой Н.А.)

Таким образом, приходим к выводу, что удовлетворенность учебно-вспомогательного персонала в условиях повышения конкурентоспособности университета имеет прямую зависимость от: географической удаленности двух площадок (северной и южной); различий в традициях управления университетами до объединения; несовместимости корпоративных традиций и культурных ценностей персонала; отсутствия дополнительных финансовых ресурсов на цели объединения, что вытекает в негативное отношение студентов, сотрудников университета, общественности к слиянию; нежелания сотрудников адаптироваться к изменениям, связанным с объединением; разнопрофильности объединяющихся образовательных организаций.

Согласно исследованиям Новокрещеновой Н.А. [174] Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева находится в стадии неопределенности по уровню зрелости систем оценки удовлетворённости персонала среди национальных исследовательских университетов России. Следовательно, удовлетворенностью персонала в университете занимаются не системно (имеются отдельные исследования сотрудников на небольшой выборке) и не охвачены все сотрудники университета, хотя в том числе и эти цели в Самарском национальном исследовательском университете имени академика С.П. Королева создан Центр управления качеством.

Вместе с тем, внедренная и успешно функционирующая система менеджмента качества способствует четкому распределению обязанностей и ответственности за выполнение работы на своем участке, унификации процессов. Однако, на практике это приводит к увеличению сроков согласования документов. Формализация деятельности структурных подразделений образовательной организации является источником недопонимания, вызывающего конфликты и нарушение норм профессионального общения.

На основе анализа содержания деятельности учебно-вспомогательного персонала университета выделяются показатели социально-технологической мобильности таких специалистов.

Таблица 50

Показатели социально-технологической мобильности учебно-вспомогательного персонала университета

Социальная мобильность		Технологическая мобильность	
Работа с людьми	Работа с информацией		Работа с предметами
Взаимодействие с коллегами, со студентами и с внешними партнерами (СМЛ)	Соблюдение норм, традиций, принятых в научном педагогическом сообществе в процессе осуществления трудовой деятельности (СМИ)	Работа с техническими сервисами и программными продуктами, используемыми в деятельности структурного подразделения университета (ТМИ)	Работа с материалами, приборами, инструментами и прочими объектами, используемыми в деятельности структурного подразделения (ТМП)

- Социально-профессиональные ценности (идеи, представления, правила, традиции, регламентирующие деятельность в сфере образования)	- Личностные ценности (цели, мотивы, идеалы, установки и другие мировоззренческие характеристики специалиста)	- Навыки работы общеуниверситетскими программными продуктами – электронный документооборот, автоматизированное рабочее место кафедры, программа 1С предприятие	- Научная организация труда для повышения эффективности и качества проведения всех видов учебных занятий и научных исследований
- Способности к эффективной коммуникации (профессиональная и конфликтологическая компетентность, этика делового общения, преодоление барьеров коммуникации)	- Способности к аналитической деятельности по сбору, обработке, сохранению информации, предоставление ее в удобном виде руководителю и преподавателям для эффективного функционирования структурного подразделения университета	- Навыки работы со специальными программными продуктами, используемыми в деятельности структурного подразделения университета	- Соблюдение норм охраны труда (выполнение организационных и технических мероприятий для создания безопасных условий осуществления образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения)

Таким образом, потенциал, ресурсы и возможности социально-технологической мобильности как фактора результативности образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения университета проистекают из ее социально-экономического содержания, обеспечивающего совпадение целей ее реализации с целями образовательной организации по повышению конкурентоспособности.

### **3.5. Средства развития социально-технологической мобильности учебно-вспомогательного персонала Самарского университета**

Анализ исследований проблемы профессиональной подготовки мобильных специалистов (О.Н. Беришвили, Б.М. Игошев [82], Л.П. Меркулова [157], И.В. Никулина [172], О.Г. Чеховских и др.) в образовательной организации высшего образования выявил, что образование, являясь сферой непрерывного профессионального саморазвития специалиста, не

находит адекватного и оперативного отклика в процессе подготовки специалистов для образовательных организаций. Кадровый учебно-вспомогательный состав представляют студенты и выпускники, обучающиеся в этой организации, которые не имеют опыта организационно-управленческой работы в образовании [166]. Постоянное изменение содержания труда в условиях цейтнота, жесткая нехватка времени приводят к низкой мотивации своей деятельности [124]. Однако, условием эффективности образовательной организации высшего образования является четко организованная и согласованная деятельность всех структурных подразделений на всех этапах реализации учебных, научно-исследовательских, воспитательных и иных процессов. Таким образом, социально-технологическая мобильность специалиста учебно-вспомогательного персонала может быть условием успешности и конкурентоспособности образовательной организации в целом.

В качестве средств развития социально-технологической мобильности учебно-вспомогательного персонала университета, направленных на повышение эффективности образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений можно предложить следующее:

1. Изменение организационной структуры университета.

Вместо линейно-функциональной структуры организации применить матричную [204]. На данном этапе в Самарском университете непосредственное подчинение учебно-вспомогательного персонала осуществляет заведующий кафедрой, т. е. взаимодействие между структурными подразделениями университета и осуществляется только через руководителя кафедрой, что подчас увеличивает время передачи задания непосредственному исполнителю и информация проходя через несколько уровней подчинения передается в искаженном виде. С другой стороны зависимость от руководителей структурных подразделений позволяет возлагать на непосредственных исполнителей такие обязанности, которые не прописаны в их должностных инструкциях. Матричная структура позволит [84] нивелировать данные трудности, если в должностных инструкциях учебно-вспомогательного персонала будет прописано соподчинение линейному руководителю (декану, заведующему кафедрой) и руководителю, отвечающему за деятельность, которая прописана в должностных инструкциях таких специалистов. Например: составление расписаний учебных занятий или графиков практических работ на исследовательских установках, загрузка учебных планов и программ в систему электронного документооборота.

2. Изменение кадровой политики университета через:



– Создание системы адаптации учебно-вспомогательного персонала университета [129].

При слиянии университетов различных академических профилей возникает проблема интеграции корпоративных культур [294]. При объединении университетов с похожим академическим профилем могут возникнуть сложности формирования новой организационной структуры университета, выбора научно-исследовательских направлений, устранения дублирующих программ и т. д. При этом необходимо подчеркнуть, что сам факт возникновения указанных проблем и их острота во многом зависели от проработанности сценария интеграции, учета мнения всех вовлеченных в процесс объединения сторон, степени добровольности процессов объединения. Социально-технологическая мобильность специалиста учебно-вспомогательного персонала может стать тем условием, которое позволит адаптироваться к постоянному изменению содержания профессиональной деятельности.

– Создание системы повышения квалификации учебно-вспомогательного персонала университета [52].

Технологическое обеспечение образовательной и образовательной и научно-исследовательской деятельности национального исследовательского университета играет важную, зачастую решающую роль в развитии конкурентоспособности образовательной организации. Технологические системы и программные продукты, обеспечивают своевременный анализ, обработку и передачу актуальной информации при взаимодействии как внутри университета между структурными подразделениями, так и в ходе социального партнерства с внешней средой (Министерство образования и науки Российской Федерации, работодатели, научные организации, другие университеты, студенты, абитуриенты и др.). Это взаимодействие жестко регламентировано [76], что требует четкого выполнения всех инструкций. Основная доля работы в этих системах отводится учебно-вспомогательному персоналу. В результате эффективность внедрения новых технологий напрямую зависит от осознания работниками необходимости нововведений и, как следствие, готовности пользоваться новыми технологиями [134]. По оценке специалистов, смещение фокуса на технологии, недооценка роли персонала снижают эффективность внедренных систем или, хуже, приносят вред. Таким образом, положительный результат внедрения новой технологической базы возможен путем подготовки, обучения персонала работе с новыми технологиями. Следовательно, успешная реализация данного направления развития организации связана с технологической мобильностью.

Образовательная организация высшего образования обладает культурой тогда, когда у нее есть история, довольно продолжительная для формирования коллективных базовых представлений [160]. Организации, в которых имеется высокая текучесть кадров (как рядового персонала, так и работников руководящего звена) или малосодержательная история, могут не сформировать коллективные представления и не выработать корпоративную культуру. Будучи сформированными и воспринятыми, они становятся ее визитной карточкой. Следует отметить, что «характер организационной культуры обусловлен системой отношений: персонала к своей профессионально-трудовой деятельности; сотрудников к компании в качестве объективного условия осуществления профессионально-трудовой деятельности и выражения своего отношения к ней; функциональные и межличностные отношения работников как субъективное условие выражения своего отношения к деятельности и организации» [294]. Корпоративная культура университета может быть рассмотрена на трех уровнях: артефактов, ценностей и базовых представлений, уточнение которых возможно через развитие социальной мобильности учебно-вспомогательного персонала университета [5].

### **3.6. Практические рекомендации по развитию системы управления человеческими ресурсами в университете на примере учебно-вспомогательного персонала в условиях трансформации образовательной организации**

Система управления персоналом, в том числе и учебно-вспомогательного персонала, является естественным продолжением стратегического управления университетом и имеет своей целью эффективное использование работников не только на данный момент времени, но и в перспективе. Система управления учебно-вспомогательным персоналом университета должна основываться на методологических принципах (Е.В. Володина) непрерывности, устойчивости, развития, открытости, адаптивности.

Внесение изменений в должностные инструкции учебно-вспомогательного персонала функций технического сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения и соподчинение структурным подразделениям (управлениям), курирующих эту деятельность позволит повысить ответственность непосредственных исполнителей за соблюдение сроков и качество выполнения своего участка работы.

Таблица 51

Принципы реализации системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета

Принципы	Сущность
Непрерывность	Постепенный и непрерывный процесс внедрения системы управления персоналом университета для продуктивности научных исследований структурных подразделений университета в зависимости от финансовых, организационных и других возможностей университета
Устойчивость	Обеспечение нормативных, финансовых, организационных и прочих условий стабильного функционирования системы управления персоналом университета
Развитие	Непрерывное совершенствование и расширение механизмов формирования социально-технологической мобильности персонала
Открытость	Широкое взаимодействие и учет интересов всех заинтересованных сторон
Адаптивность	Своевременное реагирование на изменения во внешней и внутренней среде университета в условиях трансформации

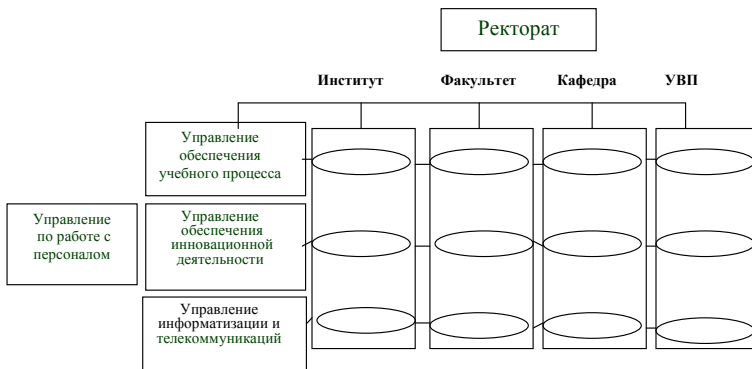


Рисунок 26 – Схема подотчетности учебно-вспомогательного персонала университета соответствующим управлениям, курирующим конкретные виды деятельности

Преимущества такой структуры управления учебно-вспомогательным персоналом для университета: подотчетность не только заведующему кафедрой, но и соответствующим управлениям университета, возможность прямого взаимодействия с курирующими структурными подразделениями университета, что позволит повысить [158] ориентацию учебно-вспомогательного персонала на научно-исследовательские цели; эффективность текущего управления, возможность снижения сроков и повышения качества технического сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения; повышения эффективности использования человеческих ресурсов структурного подразделения; вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной образовательной и научно-исследовательской деятельности; гибкость и оперативность маневрирования человеческими ресурсами при выполнении нескольких исследований в структурном подразделении университета [163]; усиления личной ответственности учебно-вспомогательного персонала за сопровождения исследований; возможность применения эффективных методов управления. Для изменения структуры управления учебно-вспомогательным персоналом и ориентации его на сопровождение образовательной и научно-исследовательской деятельности, как ключевой деятельности структурных подразделений национальных исследовательских университетов необходимо внести изменения в должностные инструкции учебно-вспомогательного персонала в части определения функционала технического сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения и соподчинения соответствующему управлению Самарского университета при выполнении трудовых функций.

Вместе с тем, для ориентации учебно-вспомогательный персонал на сопровождение образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений Самарского университета необходимо изменение кадровой политики в отношении таких сотрудников [96; 127]. Реализация эффективных мероприятий по адаптации и повышению квалификации будут способствовать развитию социально-технологической мобильности таких специалистов, что создаст условия для совершенствования системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета.

Важным элементом любого процесса является его документационное обеспечение. Следовательно, в университете должны существовать документы, входящие в документированную процедуру или во внутренний стандарт, в которых должны быть подробно рассмотрены все этапы процесса развития учебно-вспомогательного персонала университета Управление процессом адаптации [129] – это активное воздействие на различ-

ные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив (профессиональный, социально-психологический, психофизиологический и т. д.) с целью влияния на ход адаптации, сокращения сроков, снижения неблагоприятных последствий и т. д. Ключевым фактором адаптации персонала, относящимся к организации, является слаженность организационного механизма управления ее процессом [163].

Чтобы обеспечить управление адаптацией персонала, необходимо определить ее механизм, который представляет собой совокупность процедур принятия управленческих решений, средств воздействия и кадровых технологий. Он позволяет регламентировать взаимодействие участников процесса (рис. 27)

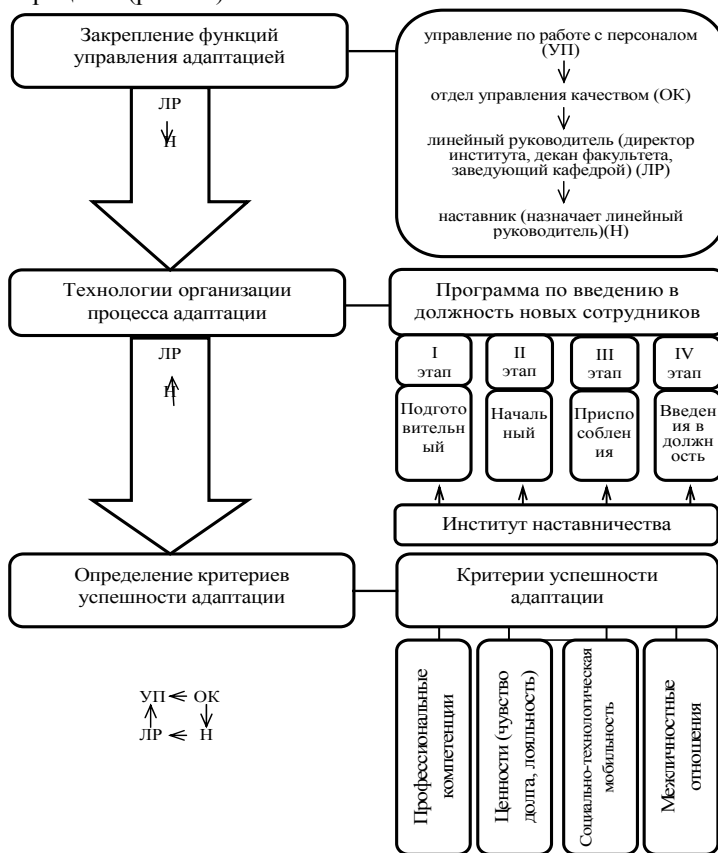


Рисунок 27 – Механизм адаптации новых сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала университета

Механизм управления адаптацией включает три элемента:

Структурное закрепление функций управления адаптацией, т. е. определение круга лиц, ответственных за осуществление адаптации персонала и управление ею:

В Самарском университете функции управления адаптацией учебно-вспомогательного персонала должны выполнять: управление по работе с персоналом → отдел управления качеством → линейный руководитель (директор института, декан факультета, заведующий кафедрой) → наставник (назначает линейный руководитель).

Опишем технологии организации процесса адаптации (комплекс мероприятий, направленных на введение сотрудника в организацию и его должность).

В данной работе предлагается внедрение примерной программы по адаптации учебно-вспомогательного персонала университета:

Программа по введению в должность новых сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала в Самарском университете.

Этапы введения в должность – 4 этапа. Длительность каждого этапа – 1 неделя.

I этап (первая неделя) – подготовительная фаза

Задача – детальное ознакомление с деятельностью структурного подразделения Самарского университета.

Первый рабочий день. I. Ознакомительная информация о структурном подразделении, порядке и условиях работы:

- история создания;
- цели и задачи структурного подразделения, направления научной деятельности;
- структура управления (включая имена ключевых руководителей, расположение отдельных структурных подразделений Самарского университета);
- условия работы – рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников;
- традиции, элементы корпоративной культуры, основные процедуры, существующие в структурном подразделении;
- базовые документы структурного подразделения Самарского университета (Устав, коллективный договор; положение о структурном подразделении и т.д.)
- постановка целей и круга профессиональной деятельности нового сотрудника;

- создание мотивации – возможности роста заработной платы, повышения квалификации, должностного роста;

- инструктаж по охране труда.

Ответственное лицо – Управление по работе с персоналом.

II. Информация о подразделении и рабочем месте сотрудника:

- представление коллегам;

- объяснение распорядка работы;

- ознакомление со спецификой деятельности вакантной должности;

- подписание должностной инструкции;

- ознакомление с зоной ответственности и функциями структурного подразделения;

- ознакомление с документами, регламентирующими профессиональную деятельность сотрудника.

Ответственное лицо – руководитель структурного подразделения, наставник. Подготовка пакета базовых документов – управление по работе с персоналом.

Второй рабочий день. Взаимодействие с подразделениями Самарского университета:

- перечень подразделений, с которыми придется взаимодействовать в процессе работы;

- технология взаимодействия между подразделениями – письменная или устная форма, документы и особенности их оформления, сроки;

- возможные сложности, которые могут возникнуть в профессиональной деятельности;

- механизмы решения проблем;

- прецеденты.

Ответственное лицо – руководитель подразделения или наставник.

Третий – пятый дни рабочей недели – ознакомление и работа с реальными инструментами и материалами, программными продуктами и техническими сервисами, используемыми структурным подразделением в ходе своей деятельности по плану и отчет в конце недели. Руководитель подразделения оценивает итоги первой ознакомительной недели работы и доводит информацию до нового сотрудника.

II этап (вторая неделя) – начальный период

Задача – практическое ознакомление со своими обязанностями и теми требованиями, которые предъявляются к данной должности по трем уровням: обеспечение учебного процесса, информатизация и технологи-

зация деятельности, сопровождение образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения.

Подведение итогов – в конце недели руководитель подразделения дает первичную оценку соответствия заявленных профессиональных компетенций реальным и дает рекомендации новому сотруднику.

III этап (третья неделя) – период приспособления

Задача – включение в профессиональную деятельность и приспособление нового сотрудника к правовому, социальному и организационному статусу структурного подразделения Самарского университета; интеграция в межличностные отношения.

Подведение итогов – руководитель подразделения оценивает результаты работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами, восприятие новой информации, не совпадающей с предыдущим опытом, реакция на критические замечания и т. п., при необходимости оказывает помощь новому сотруднику в создании нормальных межличностных отношений.

Ответственное лицо – руководитель подразделения и/или наставник.

IV этап (четвертая неделя) – завершение периода введения в должность

Задача – стабильная работа. Новый сотрудник составляет план деятельности на неделю и осуществляет действия согласно этому плану в пределах своей компетенции.

В конце недели руководитель подразделения подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до нового сотрудника и управления по работе с персоналом.

Организация информационного обеспечения процесса адаптации, т.е. определение критериев успешности адаптации, методов ее оценки.

Информационное обеспечение процесса адаптации в Самарском университете должно базироваться на мониторинге и оценке показателей ее длительности и эффективности, в качестве которой иногда используется действующая в организации система оценки персонала [154].

Однако более обоснованным является использование в качестве критерия успешности адаптации учебно-вспомогательного персонала показателей подсистем организационного поведения (по Р. Дабину) (таблица 52). Таким образом, предлагается внедрение системы адаптации в самарском университете и развитие института наставничества учебно-вспомогательного персонала.



Таблица 52

Критерии успешности адаптации новых сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала Самарского университета

Подсистемы организационного поведения	Критерии оценки	Результаты оценки	Заключение
Технологическая	Наличие профессиональных компетенций и навыка работы с информационными ресурсами и реальными инструментами и материалами в соответствии с должностной инструкцией		
Формальная	Наличие ценностей, следование которым ожидается от сотрудника Самарского университета, соблюдение кодекса этики и служебного поведения работника Самарского университета		
Внеформальная	Наличие социально-технологической мобильности при выполнении трудовых функций; способность выполнять функции контроля, принятия решений в процессе осуществления своей деятельности		
Неформальная	Способность следовать негласным нормам, которые проявляются в ситуации свободного выбора, налаживание межличностных отношений		

Нами также разработано положение о наставничестве сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала Самарского университета.

В разработанном нами Положении о наставничестве освещаются принципы формирования и повышения эффективности системы наставничества учебно-вспомогательного персонала университета с целью курирования и корректировки деятельности новых сотрудников университета к эффективному выполнению должностных обязанностей.

В документе определяются: понятие и элементы системы наставничества учебно-вспомогательного персонала университета, так как часто на должности учебно-вспомогательного персонала приходят работники, не имеющие профильного образования и/или без стажа работы; процессы

отбора, подготовки и мотивации наставников таких сотрудников из числа руководителей, преподавателей или опытных работников из числа учебно-вспомогательного персонала, а также инструменты управления системой наставничества в университете.

Так, диапазон применения наставничества в образовательных организациях с одной стороны широк и многогранен (деятельность сотрудников учебно-вспомогательного персонала очень зависит от специфики структурного подразделения университета), а с другой стороны сам процесс наставничества учебно-вспомогательного персонала в университетах в российской практике не нашел достаточного распространения, хотя наставничество тесно взаимосвязано функциями (адаптация, мотивация, обучение и развитие) управления персоналом [211], но для развития учебно-вспомогательного персонала в российских университетах обычно не планируется никаких мероприятий.

Однако внедрение института наставничества для учебно-вспомогательного персонала, как для подготовки новых сотрудников, так и для развития действующих при переходе на новую должность, будет способствовать повышению эффективности образовательной и научно-исследовательской деятельности в образовательной организации в целом. Это положение (см. приложение 17) определяет принципы формирования института наставничества в университете в целях подготовки новых сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала к самостоятельному эффективному выполнению своих должностных обязанностей.

Вместе с тем, чтобы приступить к выполнению своих обязанностей, наставники проходят специальное обучение, в процессе которого развивают необходимые педагогические и коммуникативные навыки: умение слушать собеседника, умение излагать материал, наблюдательность и т. д. [129]. Однако, кроме адаптационных мероприятий, направленных на знакомство новых сотрудников с деятельностью структурных подразделений университета, требуется повышение образовательного уровня имеющегося учебно-вспомогательного персонала, переориентация его на цели повышения конкурентоспособности, прописанные в дорожной карте Самарского университета [252].

Повышение квалификации специалистов обеспечивает условия для формирования их социально-технологической мобильности. Разработанная нами программа повышения квалификации «Управление социально-технологической мобильностью учебно-вспомогательного персонала университета» направлена на развитие социально-технологической мобильности учебно-вспомогательного персонала университета, формиро-

вание у слушателей компетенций по эффективному взаимодействию в ходе образовательной и научно-исследовательской деятельности [124].

Данная программа содержит четыре раздела:

В первом разделе «Современный университет в условиях инновации», где рассматривается нормативно-законодательная база образовательной организации, философия и миссия университета; актуализируются инновации в организации деятельности национального исследовательского университета и управление ими; определяется роль учебно-вспомогательного персонала в организационной структуре университета.

Во втором разделе «Методологическое сопровождение научно-исследовательской деятельности» уточняется значение грантовой деятельности для жизнеспособности и развития структурных подразделений университета; слушатели обучаются эффективному мониторингу информационных ресурсов для поиска грантовой поддержки исследований, проводимых структурным подразделением; в ходе практической деятельности приобретаются способности научной коммуникации и компетенции в области технического сопровождения документации по научным исследованиям.

В процессе освоения третьего раздела «Корпоративная культура университета» слушателями актуализируются нормы, правила поведения, традиции, имеющиеся в образовательной организации; знания по психологии профессионального межличностного общения; определяется место специалиста в трудовом коллективе, его профессиональный авторитет и способы самоутверждения специалиста; осваиваются механизмы разрешения межличностных конфликтов в коллективе и способы преодоления стрессов, негативно влияющих на саморазвитие личности специалиста; определяется система коммуникаций, вырабатываются приемы культуры делового общения.

Результатами реализации четвертого раздела «Основы документооборота в университете» становятся компетенции в области организации документооборота, документооборот в учебно-научном подразделении образовательной организации высшего образования; готовности к работе в системе электронного документооборота университета, умения работы с программными продуктами и системами, используемыми в Самарском университете; знания и способности к взаимодействию со службами технического обслуживания информационных систем университета.

Для обеспечения соответствия занимаемой должности сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала Самарского университета необходимо проводить мониторинг и оценку показателей эффективности

деятельности [14], в качестве которой рекомендуется внедрить систему аттестации учебно-вспомогательного персонала, что потребовало внесения корректив в положение об аттестации учебно-вспомогательного персонала университета. Нами внесены существенные уточнения в части состава аттестационной комиссии и разработаны критерии оценки деятельности учебно-вспомогательного персонала на основе профессионального стандарта «Педагог» и проекта профессионального стандарта «Научный работник».

Таблица 53

Учебно-тематический план программы повышения квалификации  
«Управление социально-технологической мобильностью учебно-вспомогательного персонала университета»

Наименование разделов и тем профессионального модуля	Всего часов	Лекции	Практические (лабораторные) занятия	Форма контроля
<b>Раздел 1. Современный университет в условиях инновации</b>				Тестирование
Тема 1. Нормативно-законодательная база университета, философия и миссия университета	3	1	2	
Тема 2. Инновации в организации деятельности университета и управление ими	5	1	4	
Тема 3. Роль учебно-вспомогательного персонала в организационной структуре университета	2		2	
<b>Раздел 2. Методологическое сопровождение образовательной и научно-исследовательской деятельности</b>				
Тема 1. Грантовая деятельность структурных подразделений университета	6	2	4	
Тема 2. Мониторинг информационных ресурсов				
Тема 3. Основы научной коммуникации	6	2	4	
Тема 4. Техническое сопровождение исследований	4		4	

<b>Раздел 3. Корпоративная культура университета</b>				
Тема 1. Соблюдение норм, правил поведения, традиций, имеющих в университете	6	2	4	
Тема 2. Психология профессионального межличностного общения; специалист и трудовой коллектив; профессиональный авторитет и самоутверждение специалиста	6	1	5	
Тема 3. Психология межличностных конфликтных отношений в коллективе; стресс и личность специалиста	7	1	6	
Тема 4. Системы коммуникаций, культура делового общения	4		4	
<b>Раздел 4 Основы документооборота в университете</b>				
Тема 1.. Организация документооборота, документооборот, схемы движения документов, в учебно-научном подразделении университета	6		6	
Тема 2. Система электронного документооборота в университете	6		6	
Тема 3. Программные продукты и системы, используемые в Самарском университете	7		7	
Тема 4. Техническое обслуживание информационных систем университета	2		2	
Итоговая аттестация ( <b>Итоговая работа</b> – квалификационная работа)	2		2	Квалификационная работа
<b>Всего</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	

Настоящее Положение (см. приложение 18) определяет порядок проведения в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» (далее Самарский университет) аттестации работников, относящихся к учебно-вспомога-

тельному персоналу (далее работники). Аттестация работников проводится в целях определения соответствия работника занимаемой должности или должностям, на которые работник претендует на основе оценки его профессиональной служебной деятельности.

В процессе аттестации решаются вопросы повышения профессионального уровня работников, перспектив их должностного роста, стимулирования роста профессиональной компетентности работников, необходимости повышения квалификации работников.

Плановая аттестация работника Самарского университета проводится один раз в 3 года. Для проведения аттестации работников в Самарском университете создаются аттестационные комиссии, формируемые применительно к специфике структурного подразделения, в котором работает сотрудник. В состав аттестационной комиссии входят: председатель комиссии, заместитель председателя, секретарь и члены аттестационной комиссии (представитель управления по работе с персоналом, представитель управления обеспечения учебного процесса, представитель профсоюзной организации, представитель структурного подразделения).

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого работника, а в случае необходимости – его непосредственного руководителя о трудовой деятельности работника, а также задает вопросы, касающиеся трудовой деятельности аттестуемого работника.

Трудовая деятельность работника оценивается на основе определения его соответствия профессиональным стандартам по замещаемой должности, участия в решении поставленных перед структурным подразделением, в котором он работает, задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности [66].

При этом должны учитываться результаты выполнения обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией работника, его профессиональные знания и опыт работы [154], выполнение требований Правил внутреннего распорядка Самарского университета, а также аналитические и коммуникативные способности.

Критериями оценки деятельности учебно-вспомогательного персонала при аттестации являются компетенции [203] в области: нормативной деятельности современного университета; сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений университета; корпоративной культуры; современного документооборота в университете.

Компетенции в области нормативной деятельности современного университета (КН):

– Знания нормативно-законодательной базы университета, его философии, миссии, внутренних документов, регламентирующих деятельность структурных подразделений (КН-1).

– Знание организационной структуры образовательной организации и роли учебно-вспомогательного персонала в деятельности университета (КН-2).

Компетенции в области сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений университета (КС):

– Специализированные знания, на основе которых осуществляется критический анализ и оценка заявок на участие в конкурсах (тендерах, грантах) на финансирование научной деятельности (КС-1).

– Умения использовать современные информационные системы, включая наукометрические, информационные, патентные и иные базы данных и знаний, в том числе корпоративные при техническом сопровождении проектных заданий и научных исследований (КС-2).

– Умения оформлять отдельные разделы заявок на участие в конкурсах (тендерах, грантах) на финансирование научной деятельности (КС-3).

– Способность формировать заявки на участие в конкурсах (тендерах, грантах) на финансирование научной деятельности (КС-4).

Компетенции в области корпоративной культуры (КК):

– Знание внутренней нормативной документации в области организации взаимодействия (регламенты, положения и т.п.) (КК-1).

– Умение поддерживать в надлежащем состоянии реальные материалы, инструменты, приборы, необходимые для организации учебной и образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения (КК-2).

– Способность соблюдать требования информационной безопасности в профессиональной деятельности (КК-3).

– Способность к взаимодействию между подразделениями в зависимости от целей и ожидаемых результатов, а также с субъектами внешнего окружения в рамках своей компетенции (смежными научно-исследовательскими, конструкторскими, технологическими, проектными и иными организациями, бизнес-сообществом) (КК-4).

Компетенции в области современного документооборота в университете (КД):

– Умение поддерживать в надлежащем состоянии рабочее место, в том числе рабочий стол компьютера (КД-1).

– Умение осуществлять сбор, обработку, хранение и оценку поступающей информации через систему документооборота университета или через внешние информационные ресурсы, необходимые для реализации исследований структурного подразделения (КД-2).

– Умение подготавливать запросы на предоставление доступа к необходимым ресурсам (КД-3).

– Способности к поиску недостающей информации, в т.ч. запрашивать информацию у коллег и руководства (КД-4).

Особенно проблема социально-технологической мобильности персонала актуальна сегодня, когда высшая школа функционирует в напряженной и постоянно изменяющейся экономической, политической, социальной, духовной обстановке, и рассматривать её необходимо в контексте управленческой деятельности. Возрастание роли целенаправленной (активной) кадровой политики образовательной организации высшего образования в области развития учебно-вспомогательного персонала диктуется инновационным характером деятельности университетов. Как известно, научные достижения образовательной организации во многом зависят от потенциала ее кадрового состава.

Таким образом, рекомендуемые мероприятия должны способствовать совершенствованию системы развития учебно-вспомогательного персонала Самарского университета. В процессе разработки критериев аттестации учебно-вспомогательного персонала была выявлена их зависимость от показателей социально-технологической мобильности учебно-вспомогательного персонала университета.

Проведенное нами анкетирование сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала выявило зависимость удовлетворенности своей деятельностью учебно-вспомогательного персонала от осознания значимости показателей социально-технологической мобильности.

Таким образом, опрос показал, что работники из числа учебно-вспомогательного персонала осознают значимость и важность работы с информацией для эффективности деятельности структурных подразделений. Внедрение системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета будет способствовать росту показателей социально-технологической мобильности, что приведет к росту социально-экономической эффективности деятельности национального исследовательского университета.



Таблица 54

Сопоставление критериев оценки деятельности учебно-вспомогательного персонала университета и показателей социально-технологической мобильности

Социально-технологическая мобильность учебно-вспомогательного персонала			
Социальная мобильность		Технологическая мобильность	
Работа с людьми	Работа с информацией		Работа с предметами
Взаимодействие с коллегами, со студентами и с внешними партнерами (СМЛ)	Соблюдение норм, традиций, принятых в научно-педагогическом сообществе в процессе осуществления трудовой деятельности (СМИ)	Работа с техническими сервисами и программными продуктами, используемыми в деятельности структурного подразделения университета (ТМИ)	Работа с материалами, приборами, инструментами и прочими объектами, используемыми в деятельности структурного подразделения (ТМП)
Компетенции в области корпоративной культуры (КК)	Компетенции в области сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений университета (КС)	Компетенции в области современного документооборота в университете (КД)	Компетенции в области нормативной деятельности современного университета (КН)
Критерии оценки деятельности учебно-вспомогательного персонала университета			

До и после проведения курсов повышения квалификации учебно-вспомогательного персонала университета в 2016-2017 учебном году было проведено анкетирование слушателей курсов с целью определения самооценки показателей социально-технологической мобильности. В ходе опроса было необходимо оценить себя по пятибалльной системе на наличие и уровень сформированности показателей социально-технологической

мобильности. После прохождения курсов у слушателей из числа учебно-вспомогательного персонала практически все показатели возросли.

Самооценка учебно-вспомогательного персонала до и после проведения курсов повышения квалификации «Управление социально-технологической мобильностью учебно-вспомогательного персонала университета» подтвердила эффективность внедрения системы управления такими работниками в практику управления университетом.

Таблица 55

Ранжирование показателей социально-технологической мобильности, влияющих на эффективность образовательной и образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений университета

Вид	Показатель	Ранг	
Социальная мобильность	- Социально-профессиональные ценности (идеи, представления, правила, традиции, регламентирующие деятельность в сфере образования)	7	Работа с людьми
	- Способности к эффективной коммуникации (профессиональная и конфликтологическая компетентность, этика делового общения, преодоление барьеров коммуникации)	1	
	- Личностные ценности (цели, мотивы, идеалы, установки и другие мировоззренческие характеристики специалиста)	8	Работа с информацией
	- Способности к аналитической деятельности по сбору, обработке, сохранению информации, предоставление ее в удобном виде руководителю и преподавателям для эффективного функционирования структурного подразделения университета	4	
Технологическая мобильность	- Навыки работы общеуниверситетскими программными продуктами – электронный документооборот, автоматизированное рабочее место кафедры, программа 1 С предприятие	3	Работа с информацией
	- Навыки работы со специальными программными продуктами, используемыми в деятельности структурного подразделения университета	2	
	- Научная организация труда для повышения эффективности и качества проведения всех видов учебных занятий и научных исследований	5	Работа с предметами
	- Соблюдение норм охраны труда (выполнение организационных и технических мероприятий для создания безопасных условий осуществления образовательной и образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения)	7	



Рисунок 28 – Результаты самооценки показателей социально-технологической мобильности слушателей курсов повышения квалификации из числа учебно-вспомогательного персонала университета

## 2.7. Социально-экономическая эффективность внедрения системы управления учебно-вспомогательным персоналом Самарского университета

Рассчитаем социально-экономический эффект внедрения системы управления учебно-вспомогательным персоналом Самарского университета.

Социально-экономический эффект от внедрения системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета также позволит сократить затраты времени профессорско-преподавательского состава университета на техническое сопровождение научных исследований за счет перераспределения функционала учебно-вспомогательного персонала университета.

Совершенствование системы управления учебно-вспомогательным персоналом преследует повышение следующих показателей социальной эффективности: обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации; повышение содержательности труда, нацеленность его на сопровождение научных исследований; реализация и развитие индивидуальных способностей работников; повыше-

ние конкурентоспособности университета в целом; обеспечение согласования целей работников с целями структурного подразделения.

Таблица 56

Социальные результаты совершенствования системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета

Показатели	Социальные результаты
1. Увеличение социально-технологической мобильности работников и снижение неудовлетворенности возможностями развития	1. Обеспечение полной реализации трудового потенциала работников университета
2. Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворенность содержанием труда	2. Обеспечение условий для всестороннего развития персонала, роста его профессионализма
3. Увеличение удельного веса работников, стремящихся к повышению квалификации, профессиональному росту	3. Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников
4. Увеличение удельного веса сотрудников, выразивших свою лояльность к организации	4. Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями
5. Увеличение ответственности при выполнении управленческих решений	5. Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала
	6. Стимулирование роста профессионализма и профессиональной компетентности
	7. Повышение конкурентоспособности персонала
	8. Реализация и развитие индивидуальных способностей работников
	9. Формирование чувства сопричастности сотрудников к организации

Так как университет не преследует цели получения прибыли, то оценить экономическую эффективность того или иного мероприятия доста-

точно сложно. Однако при оценке экономической эффективности отдельных мероприятий возможно посчитать воздействие системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета на результативность деятельности работников и структурных подразделений университета в целом.

При этом экономический эффект любого проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов. Экономическая эффективность при этом может быть рассчитана по формуле [58].

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{эффект}}{\text{затраты}} . \quad (13)$$

В качестве одного из направления расчета экономического эффекта предлагаемых мероприятий можно выделить – эффект за счет снижения потерь времени на техническое сопровождение научных исследований.

Затраты времени на составление одного документа, например отчета по грантам (объем варьируется от 16 до 180 страниц) в среднем составляют 5 часов согласно Типовым нормам времени на программирование задач ЭВМ в Законе Российской Федерации от 25.09.1992 N 3543-1 и Постановлению от 26 марта 2002 г. N 23 «Об утверждении норм времени на работы по документированному обеспечению ...», что в настоящее время осуществляется работниками из числа профессорско-преподавательского состава.

По мнению исследователей по нормированию труда на согласование документов по научным исследованиям в среднем уходит 25-30% рабочего времени. В университете на техническое сопровождение документов тратится около 20 % рабочего времени. По нашим прогнозам внедрения системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета позволит сократить потери рабочего времени профессорско-преподавательского состава на 10 %. Так, при общем объеме научных исследований 89,5 грантов и затрат времени на составление отчетам по каждому  $\approx 25$  часов (5 часов на составление заявки на грант и по 5 часов на каждый ежеквартальный отчет) и численности профессорско-преподавательского состава 1373 человека и 6,52 гранта на 100 человек из числа профессорско-преподавательского состава получаем:

$$\frac{6,52 \cdot 1373 \cdot 25}{100} = 2238 \text{ часов}$$

уменьшение затрат времени на техническое сопровождение научных исследований профессорско-преподавательским составом Самарского университета в год.

Таким образом при 36 часовой рабочей недели эффект уменьшения потерь на затраты времени по техническому сопровождению научной деятельности составляют 373 дня в год. При оплате труда учебно-вспомогательного персонала в 3,27 раза меньше, чем профессорско-преподавательского состава получаем эффект в виде уменьшения затрат на оплату труда (2238 часов  $\times$   $\times$ 450 рублей = 1007100 рублей – ППС и 2238 часов  $\times$ 50 рублей = 111900 рублей – УВП) : 1007100-111900=895200 рублей в год.

За счет реализации механизма адаптации новых сотрудников и повышения квалификации сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала их производительность труда увеличится на 15%, что приведет к снижению затрат на 8550 руб. (средняя ставка УВП)  $\times$ 12 мес./100%= 15300 рублей на одного сотрудника в год.

Если прохождение аттестации учебно-вспомогательным персоналом университета планируется раз в три года, то в год будет проходить повышение квалификации примерно пятая часть сотрудников (744/5  $\approx$  150 сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала в год). 15300 рублей  $\times$ 150 чел.= 2295000 руб.

Текучесть кадров учебно-вспомогательного персонала в 2014-2015 году составила 7% (16 человек, северная площадка Самарского университета), а в 2015-2016 году 5% (37 человек, университет в целом), что позволяет рассчитать эффект за счет снижения текучести кадров.

Рассчитаем эффект от уменьшения текучести кадров [163]:

$$\mathcal{E}_m = Z_n * P(K_{m1} - K_{m2}), \quad (14)$$

где  $Z_n$  – затраты на прием нового работника;  $P$  – среднесписочная численность работников;  $K_{m1,2}$  – коэффициент текучести соответственно на начало и конец года, равный числу уволенных работников деленному среднесписочную численность работников ( $P_{y\%}/P$ ).

$$Z_n = Z_{om}/P_{om}, \quad (15)$$

где  $Z_{om}$  – затраты на отбор персонала;  $P_{om}$  – число работников, уволившихся за год.

Среднегодовые затраты на отбор персонала составляют 18% [216] от его среднегодовой заработной платы ((8500руб.\*12 мес./100%) $\times$  18% = 18360 руб. В среднем отбирается за исследуемый период от год 37 человек. Следовательно,

$$Z_n = 18360/37 = 496 \text{ руб.}$$

Тогда эффект от снижения текучести кадров после введения внедрения системы развития учебно-вспомогательного персонала составит [58]:

$$\mathcal{E}_m = 496 \times 744 \times (16/223 - 37/744) = 496 \times 744 (0,07 - 0,05) = 7380 \text{ руб.}$$

Таблица 57

Прогнозные значения показателей экономического эффекта проведения предложенных мероприятий по основным направлениям расчета

Направление расчета экономического эффекта	Сумма экономии в год
Эффект за счет снижения затрат времени ППС на техническое сопровождение научных исследований	895200 руб.
Эффект воздействия обучения и повышения квалификации сотрудников на повышение производительности труда за счет сокращения потерь рабочего времени	2295000 руб.
Снижение текучести	7380 руб.
ИТОГО	3197580 руб.

Таблица 58

Смета затрат на проведение предложенных мероприятий

Статья затрат	Сумма расходов в год
1. Единовременные затраты на разработку и внедрение предложенных мероприятий	460000
2. Текущие затраты	26800
2.1. Затраты на выплату заработной платы наставнику	25920
2.2. Затраты на обучение работников из числа учебно-вспомогательного персонала	25920
2.3. Затраты на отвлечение работников из числа учебно-вспомогательного персонала для обучения	540000
2.4. Прочие текущие затраты	5000
ИТОГО	1057720

Тогда экономическая эффективность внедрения системы развития учебно-вспомогательного персонала, согласно формуле составит:

$$\dot{Y}_i = \frac{I \dot{\sigma}_i \tilde{a}_i i \zeta \dot{\epsilon} \dot{\delta} \dot{\omega} \dot{a}_i \dot{u} \dot{\epsilon} \dot{y} \dot{\delta} \dot{\omega} \dot{a} \dot{\epsilon} \dot{\delta} - \zeta \dot{\omega} \dot{\delta} \dot{\omega} \dot{u}}{\zeta \dot{\omega} \dot{\delta} \dot{\omega} \dot{u}}, \quad (16)$$

$$\dot{Y}_i = \frac{3197580 - 1057720}{1057720} = 2,02 .$$

По результатам расчетов можно сделать вывод: так как показатель эффективности равен 2,02, то проведение мероприятий является выгодным и целесообразным.

### **3.8. Методические рекомендации по развитию системы управления учебно-вспомогательным персоналом в университете**

Значимым в построении системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета является принятие конкретных управленческих решений, связанных с определением характеристик работы учебно-вспомогательного персонала или конкретных условий, подлежащих оптимизации. Это означает определение таких параметров, которые могут быть существенно улучшены при проектировании и разработке в организации мероприятий по управлению персоналом. При проведении оценки целесообразности каждого мероприятия следует учитывать, что в университете работают разные группы сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала, различающиеся стажем работы, степенью вовлеченности в научные исследования, а также уровнем профессионализма и знанием специфики деятельности структурного подразделения. В связи с этим внедрение мероприятий должно проводиться с учетом этих факторов.

Для решения проблем профессионального развития персонала важно понимать, что однократные мероприятия не дадут особых результатов [61]. Нужна целая система профессионального развития и карьерного роста.

Выбор способов развития и обучения учебно-вспомогательного персонала зависит от имеющихся у университета ресурсов, длительности соответствующих мероприятий, состава потенциальных участников, квалификации преподавателей, штатной структуры самой организации, а также целей и задач, которые ставит руководство.

Образовательные организации должны финансироваться для повышения квалификации не только профессорско-преподавательского состава, но и административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала.

С изменением статуса университета на национально-исследовательский университет изменились условия организации образовательного и научно-исследовательского процессов в университете. В такой ситуации постоянно нужны специалисты из числа учебно-вспомогательного персонала способные сопровождать и обслуживать образовательную и научно-исследовательскую деятельность структурных подразделений университета, понимающие современные тенденции и способные своевременно применять новшества в своей работе.



Система управления учебно-вспомогательным персоналом Самарского университета включает:

1. Миссию Самарского университета, которая заключается в генерации новых идей и инженерных решений на основе достижений фундаментальных наук; обучение через исследования; трансфер технологий в аэрокосмическую и другие высокотехнологичные отрасли экономики. В соответствии с этой миссией управление учебно-вспомогательным персоналом должно быть нацелено на эффективность осуществления образовательного процесса и научных исследований, путем вовлечения данной категории работников в техническое сопровождение образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений университета [195].

2. Политику Самарского университета по развитию системы управления учебно-вспомогательным персоналом, которая отражает основные направления и принципы осуществления миссии университета в следующих документах: Положение об аттестации учебно-вспомогательного персонала, Положение о наставничестве работников из числа учебно-вспомогательного персонала, Механизм адаптации новых работников, Программа повышения квалификации учебно-вспомогательного персонала.

3. Реализация – организация и проведение обучения на основе двух утвержденных документов: календарного плана мероприятий по развитию системы управления учебно-вспомогательным персоналом Самарского университета и бюджета.

Использование такой системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета повысит информированность руководства университета относительно деятельности сотрудников университета, и вместе с результатами применения других методов оценки удовлетворенности, будет способствовать принятию обоснованных управленческих решений. Для развития системы управления персоналом университета целесообразно использовать также итоги по научно-исследовательской работе структурных подразделений для реализации решений, принятых по итогам адаптации, повышения квалификации и аттестации учебно-вспомогательного персонала университета для того, чтобы оценивать эффективность мероприятий.

Соответственно, для раскрытия научного потенциала всех структурных подразделений образовательной организации высшего образования и сопровождения их инновационной деятельности необходимо грамотное построение работы учебно-вспомогательного персонала чему способствует система управления такими работниками.

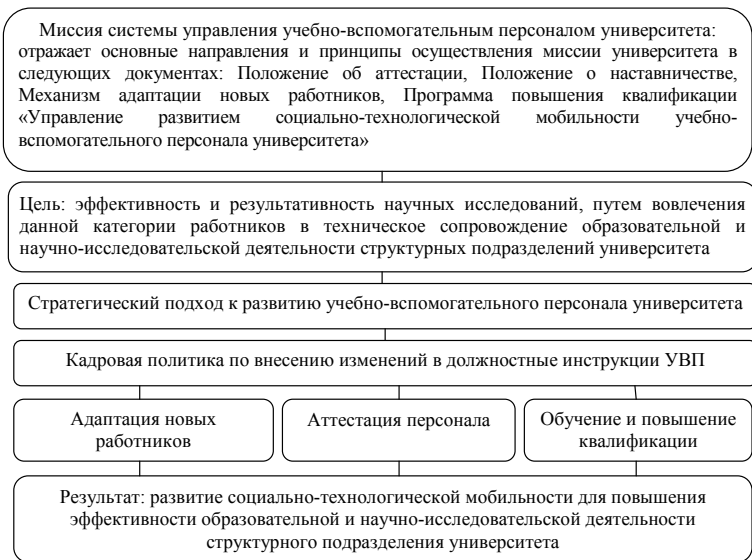


Рисунок 29 – Система управления учебно-вспомогательным персоналом университета

В настоящее время существует также объективная необходимость разработки системы управления учебно-вспомогательным персоналом на основе принципов стратегического подхода [134]:

- долгосрочность оцениваемых перспектив;
- направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала;
- создание возможностей эффективной реализации потенциала;
- альтернативность выбора в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;
- осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременное внесение изменений в управленческие решения.

Применение информационных технологий при оценке эффективности деятельности структурного подразделения университета позволит качественно усовершенствовать систему управления университетом за счет повышения обоснованности принимаемых решений на базе детального, рационального анализа возникающих проблем [208].

Для внедрения и развития системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета требуется разработка плана мероприятий.

Данный план предложен для обсуждения на дирекциям институтов по включению в деятельность Управления по работе с персоналом.

Таблица 59

План-график развития системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета

№ п/п	Этап	Наименование мероприятия	Дата внедрения	Исполнитель	Место внедрения
1	1	Лекторий «Научно-исследовательская деятельность современного университета: основные направления научных исследований Самарского университета»	сентябрь	Управление по науке и инновациям	Самарский университет
2		Беседы с руководителями структурных подразделений для выявления запросов на аттестацию, адаптацию и повышение квалификации учебно-вспомогательного персонала	сентябрь	Управление по работе с персоналом	Самарский университет
3		Анализ существующих трудностей в работе с программными продуктами и информационными ресурсами для технического сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений	сентябрь	Управление информатизации и телекоммуникации	Самарский университет

Продолжение таблицы 59

4	2	Обсуждение вопросов на заседаниях образовательной организации, регламентирующих образовательную и научно-исследовательскую деятельность в университете	октябрь	Управление по работе с персоналом	Самарский университет
5		Отбор мероприятий реализации системы развития учебно-вспомогательного персонала университета	октябрь	Управление обеспечения учебного процесса совместно с Управлением по работе с персоналом	Самарский университет
6		Утверждение плана мероприятий и ответственных лиц.	октябрь	Ректор образовательной организации	Самарский университет
7	3	Составление и утверждение необходимых документов для обеспечения ресурсами для внедрения системы развития учебно-вспомогательного персонала университета	октябрь	Управление мониторинга научной и образовательной деятельности университета	Самарский университет
8	4	Анализ нормативных актов, снесение изменений в должностные инструкции учебно-вспомогательного персонала	ноябрь	Управлением по работе с персоналом	Самарский университет
9		Апробация механизма адаптации новых сотрудников	ноябрь	Управление по работе с персоналом	Самарский университет

## Окончание таблицы 59

10		Анализ полученных результатов	ноябрь	Управление по работе с персоналом	Самарский университет
11	5	Разработка системы повышения квалификации учебно-вспомогательного персонала	декабрь	Управление обеспечения учебного процесса совместно с Управлением по работе с персоналом	Самарский университет
12	6	Апробация программы повышения квалификации учебно-вспомогательного персонала университета	январь	Управление обеспечения учебного процесса	Самарский университет
13	7	Необходимая корректировка	февраль	Управлением по работе с персоналом	Самарский университет
14	8	Контроль исполнения	март – июнь	Управление мониторинга научной и образовательной деятельности университета	Самарский университет

### Выводы

1. Целенаправленный и осознанный подход к обновлению стратегии и кадровой политики в отношении учебно-вспомогательного персонала университета приобретает особую значимость в условиях конкурентоспособности национальных исследовательских университетов. Реализация трудового потенциала таких сотрудников в техническом сопровождении образовательной и научно-исследовательской деятельности университета является ключевым ресурсом для развития науки в университетской среде.

2. На основе принципов научности, системности и объективности была выявлена ключевая проблема кадровой стратегии развития учебно-

вспомогательного персонала университета, которая заключается в отсутствии нормативной базы для создания такой стратегии. Анализ деятельности учебно-вспомогательного персонала позволил определить ее полифункциональность. Создание системы развития таких специалистов в университете возможно на основе типовых профессиональных задач на основе целевого подхода к управлению для определения всех потенциальных кадровых, временных и организационных возможностей такой системы.

3. Потенциал, ресурсы и возможности социально-технологической мобильности учебно-вспомогательного персонала как фактора результативности образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения университета проистекают из ее социально-экономического содержания, обеспечивающего совпадение целей ее реализации с целями образовательной организации по повышению конкурентоспособности.

4. Создание системы развития учебно-вспомогательного персонала университета на основе стратегического подхода будет способствовать повышению социальной и экономической деятельности структурных подразделений национального исследовательского университета.

5. Эффективное функционирование национального исследовательского университета невозможно без современной, комплексной системы управления персоналом университета. Чем точнее построена система и полнее учитываются характеристики деятельности структурного подразделения, тем более успешным может быть система управления учебно-вспомогательным персоналом в целом.

6. Система управления учебно-вспомогательным персоналом университета состоит из следующих элементов: адаптация новых сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала университета, обучение и повышение квалификации и аттестации сотрудников, а также изменения соподчинения учебно-вспомогательного персонала в частности прямое подчинение курируемому их деятельность управлению.

7. Для эффективности реализации данной системы были разработаны соответствующие документы: Механизм адаптации учебно-вспомогательного персонала Самарского университета; Положение о наставничестве учебно-вспомогательного персонала Самарского университета; Положение об аттестации учебно-вспомогательного персонала Самарского университета. Разработанный план внедрения данной системы позволит обеспечить не только конкретизацию и регламентированность деятельности учебно-вспомогательного персонала университета, но также повысить продуктивность образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений национального исследовательского университета.

## Заключение

По результатам выполненного исследования можно заключить следующее:

- к основным тенденциям, влияющим на развитие мировых образовательных систем, относятся: ускорение темпов развития общества; переход к постиндустриальному обществу (экономика знаний); глобальный характер социально-трудовых проблем; демократизация общества;

- современной российской системе образования присущи те же принципы, что и мировым системам: гуманизация, демократизация, интеграция, стандартизация, информатизация, технологизация образования и его непрерывность;

- российская система образования постепенно утрачивает свои конкурентные преимущества, а также сталкивается с проблемами социального характера, что становится главными вызовами для ее развития; очевидно, проявилась необходимость усиления роли государства в развитии образования и реализации инновационной кадровой политики в сфере образования;

В настоящем исследовании разработаны инновационные научные подходы к управлению персоналом образовательной организации высшего образования в условиях инновационных реформ.

Изучена организационная структура, кадровая политика, проведен анализ кадрового состава образовательного учреждения. Анализ организационной структуры Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева показал, что данная структура относится к типу линейно-функциональной. Количественный состав кадрового потенциала Самарского университета задан требованиями федеральных государственных образовательных стандартов, эконометрикой и бюджетными субсидиями образовательных программ. Преобладающей должностью среди ППС Самарского университета является должность доцента с ученой степенью кандидата наук. Большая часть преподавателей имеет общий трудовой стаж более 20 лет, что характеризует стабильность трудового коллектива Самарского университета. Средний возраст работников, занимающих должности профессорско-преподавательского состава, 48 лет.

Рассмотрены и усовершенствованы три кадровых процесса университета: формирование системы кадрового резерва; управление учебно-вспомогательным персоналом, а также совершенствование систем управ-

ления трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в образовательном учреждении. Внедрение принципов инновационных подходов к управлению указанных процессов будет способствовать обеспечению академической привлекательности вуза, признанию научного сообщества, оптимизации кадрового потенциала и повышению качества образования.

В условиях инновационного развития высшей школы на первый план выходят стратегии развития вузов и их кадровой политики. Специфика кадрового менеджмента современного образовательного учреждения обусловлена повышенной значимостью человеческих ресурсов в условиях инновационного развития.

На сегодняшний день, в условиях инновационного развития высшей школы на первый план выходят стратегии развития вузов и их кадровой политики. Специфика кадрового менеджмента современного образовательного учреждения обусловлена повышенной значимостью человеческих ресурсов в условиях инновационного развития на основе прогнозирования стратегии методами Форсайта.

В исследовании была определена целевая модель компетенций преподавателя Самарского университета и на ее основе разработаны и апробированы критерии оценки кандидатов в кадровый резерв профессорско-преподавательского состава. Так же была разработана анкета-опросник, позволяющая методом самообследования получить результаты и на их основании сделать вывод об уровне сформированности специальных и профессиональных компетенций в рамках целевой модели преподавателя Самарского университета.

В качестве обучающего элемента системы формирования кадрового резерва образовательного учреждения высшего образования, был разработан проект содержания и отобраны средства формирования специальных и общекультурных компетенций преподавателей резервистов адекватно формируемым компетенциям (содержание представляется интеграцией учебных дисциплин в рамках дополнительного профессионального образования (повышение квалификации)). Определена стратегия формирования кадрового резерва образовательной организации на основе форсайта университета, разработаны научно-практические рекомендации по его поэтапному внедрению. Разработан проект Положения о кадровом резерве

Установлено, что эффективность системы кадрового резерва определяется так же качеством программы, объективностью требований к ре-



зверствиям, вовлеченностью руководящего состава и результатами текущей деятельности.

Настоящее исследование показало, что наличие трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава вуза явление неизбежное, поэтому конфликтами необходимо управлять.

В данной работе в полной мере были решены следующие задачи:

Определена сущность трудового конфликта как формы социально-трудовых отношений в образовательном учреждении. Трудовой конфликт в образовательном учреждении – это форма социально-трудовых отношений, проявляющаяся в противодействии участников этих отношений, причиной которого являются противоречия в трудовой сфере, обусловленные спецификой образовательной и научной деятельности и приводящие к снижению или повышению эффективности деятельности персонала и образовательного учреждения в целом при деструктивной или конструктивной направленности взаимодействия.

Выявлены основные противоречия, лежащие в основе трудовых конфликтов в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения, обусловленные предъявлением к каждому работнику образовательного учреждения требований, зафиксированных в нормативных документах; внедрением инноваций в деятельность образовательного учреждения; психологическими причинами; диалектическими и каузальными причинами, присущими образовательному процессу.

Проанализированы функции, структура и динамика трудовых конфликтов, возникающих в среде профессорско-преподавательского состава вузов. Трудовой конфликт, возникающий в образовательном учреждении, может выполнять как положительные (конструктивные), так и отрицательные (деструктивные) функции. Положительные функции трудового конфликта проявляются разрешением противоречий, лежащих в его основе. Структура трудового конфликта может быть представлена конфликтной ситуацией и конфликтным взаимодействием. Анализируя динамику трудового конфликта, выделили в ней следующие этапы: **возникновение объективной предконфликтной ситуации**, ее осознание как конфликтной, инцидент или собственно конфликт, разрешение (завершение) конфликта, послеконфликтная ситуация.

Исследованы теоретические аспекты управления трудовыми конфликтами, возникающими в процессе трудовой деятельности персонала образовательного учреждения. Под управлением трудовым конфликтом понимается целенаправленное воздействие на ход его разрешения с целью развития или разрушения отношений между его участниками.

Управление трудовыми конфликтами включает в себя: прогнозирование конфликтов; предупреждение деструктивных конфликтов и вместе с тем стимулирование конструктивных; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение. Значительная роль в управлении трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения отводится руководителям учебных подразделений (директор института, декан, заведующий кафедрой).

Разработана система управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза, целями которой являются сохранение и поддержание среднего возраста кадрового состава образовательного учреждения; повышение конкурентоспособности кадрового потенциала вуза; формирование у кадрового потенциала вуза командной компетенции для реализации самых разных задач и проектов по наиболее важным мультидисциплинарным направлениям образования, науки и инноваций; формирование конструктивной организационной культуры; формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе организации. Система управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза представляет собой совокупность трех взаимосвязанных элементов: организационно-управленческого; технологического; документационного обеспечения. Алгоритм внедрения системы управления трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета представлен 9 этапами.

Разработаны мероприятия, направленные на формирование внутреннего механизма управления трудовыми конфликтами, представленного конфликтологической компетентностью профессорско-преподавательского состава. Предлагаемые мероприятия по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета будут способствовать повышению лояльности преподавателей к образовательному учреждению; своевременному выявлению проблем в групповых и индивидуальных отношениях; наиболее полному раскрытию и использованию потенциала профессорско-преподавательского состава; согласованности целей преподавателей и линейных руководителей (директор института, декан, заведующий кафедрой); личностному и профессиональному развитию преподавателей; созданию благоприятного морально-психологического климата в образовательном учреждении.

Был выявлен положительный социально-экономический эффект предлагаемых мероприятий по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета.

Социально-технологическая мобильность учебно-вспомогательного персонала университета – это процесс приспособление к новым условиям функционирования образовательной организации высшего образования.

Развитие системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета не является отдельной функцией управления персоналом, а создание условий развития работников, наряду с расширением сферы их ответственности принадлежат к функции управления персоналом, которую определяют как «поддержка персонала».

Успешная организация процесса развития учебно-вспомогательного персонала способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к техническому сопровождению научно-исследовательской и образовательной деятельности структурных подразделений университета. Процесс формирования социально-технологической мобильности таких сотрудников должен привести к росту научной продуктивности профессорско-преподавательского состава, а значит, и к увеличению ценности научного потенциала университета.

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева является динамично развивающейся образовательной организацией высшего образования. Самарский университет осуществляет развитие интеллектуального потенциала России путем многоуровневой подготовки высокообразованных, профессионально мобильных специалистов, адаптированных к инновационной экономике, и является признанным равноправным участником международного академического сообщества. Самарский университет осуществляет свою деятельность за счет консолидации средств федерального бюджета, целевых программ, средств бюджета Самарской области, аэрокосмической и других отраслей экономики и частных инвесторов.

За результатами проведенного опроса нами были выявлены важные факторы организационной среды, которые оказывают влияние на эффективность деятельности учебно-вспомогательного персонала университета. Организационными факторами, которые вызывают неудовлетворение сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала Самарского университета являются: оплата труда, технические и организационные трудности при выполнении трудовых функций. Поэтому, определение содержания деятельности учебно-вспомогательного персонала университета осуществлялась на основе целевого подхода с учетом принципов системности, научности и объективности. Повышение показателей социально-технологической мобильности учебно-вспомогательного персонала взаимосвязано с критериями деятельности таких работников, разрабо-

тантными на основе профессиональных стандартов, чему способствует разработанная нами система управления учебно-вспомогательным персоналом университета.

В настоящем исследовании была разработана и апробирована система управления учебно-вспомогательным персоналом университета с учетом принципов стратегического подхода, которая требует внесения изменений в должностные инструкции сотрудников учебно-вспомогательного персонала университета и отражает взаимообусловленность ее элементов: адаптации новых сотрудников, аттестации и повышения квалификации учебно-вспомогательного персонала университета, которые способствуют формированию социально-технологической мобильности персонала для обеспечения технического сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений университета, а также зависимости между социально-технологической мобильностью персонала и снижением затрат на потери времени профессорско-преподавательского персонала состава в ходе организации научных исследований. Так же нами было разработано нормативное сопровождение системы развития учебно-вспомогательного персонала университета: Положение о наставничестве, Положение об аттестации, Механизм адаптации новых сотрудников, Программа повышения квалификации, которые носят рекомендательный характер.

Таким образом, предложенные нами меры по развитию системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета эффективны с экономической точки зрения. Но нужно отметить, что расчеты, приведенные нами отражают только часть возможного эффекта от этих мер. Расчет же долгосрочного эффекта от развития системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета является достаточно сложным и включает в себя элементы прогнозирования.

При этом нужно принимать во внимание и социальный эффект этих мер (повышение удовлетворенности от работы, реализация и развитие индивидуальных способностей работников и т. д.).

В любом случае, расходы на развитие системы управления персоналом – это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на продуктивность образовательной и научно-исследовательской деятельности Самарского университета

В результате проведенного исследования определено, что одним из основных направлений по совершенствованию систем управления персоналом российских университетов состоит в последовательной ориентации персонала на обеспечение качества образовательной и научно-

исследовательской деятельности. Целенаправленная кадровая политика в процессе модернизации российского образования способствует поддержанию его конкурентоспособности. Предложенные мероприятия по управлению трудовыми конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава образовательного учреждения могут быть использованы для совершенствования кадровой политики образовательного учреждения, позволяющей более эффективно использовать трудовые ресурсы.

Внедрение предложенных в исследовании рекомендаций по формированию кадрового резерва и развитию системы управления учебно-вспомогательным персоналом университета позволит добиться более высокой эффективности управления персоналом образовательных организаций высшего образования, что в свою очередь поможет университетам обеспечивать гарантии качества предоставляемого образования, а государству – оптимизировать процесс модернизации российского высшего образования.

## Библиографический список

1. Агафонова М.С., Полянская Е.В. Управление конфликтами в организации // Современные наукоемкие технологии. 2014. №7-2. С.134-135.
2. Адаир Д.А. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 656 с.
3. Акурова Н.И. Формирование стратегического ресурса компании // Справочник по управлению персоналом. №1. 2005. С. 37-42.
4. Александров Н.Н. Трансформация высшего образования. URL: <http://alexnn.trinitas.pro/files/2012/01/Osnovnyi-aspektyi-transformatsii-vyissheyshkolyi.pdf>, свободный.
5. Андомин О.В. Корпоративная культура преподавателя вуза: учеб. пособие. Самара. Самар. гос. техн. ун-т, 2010. 131 с.
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000. 551 с.
7. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. СПб.: Питер, 2006. 526 с.
8. Архангельский А.И. Формирование профессиональной мобильности у студентов в процессе обучения в технических вузах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. М., 2006. 146 с.
9. Афонькова В.М. Конфликты в коллективе старшеклассников и пути их преодоления: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. М., 1975. 22 с.
10. Ашин Г.К. Формы рекрутирования политических элит // Общественные науки и современность. 1998. № 3. С. 85–96.
11. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд. М.: Юнити-Дана, 2002. 560 с.
12. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. Харьков: Ун-т ВД Украины, 1997. 335 с.
13. Баныкина С.В. Конфликтологическая служба школы: статус и содержание деятельности: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. М., 1997. 20 с.
14. Белкин В.Н., Белкина Н.А. Инновационная активность персонала организации // Экономика региона. 2010. № 3. С. 203–210.
15. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах / пер. с нем. Н.В. Маловой. Калуга: Духовное познание, 2004. 176 с.
16. Блинова А.В. Становление ценностного отношения студентов социально-педагогического колледжа к профессиональной деятельности: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Петрозаводск, 2000. 190 с.

17. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 1983. 196 с.
18. Болтман С.О. Формирование механизмов развития персонала предпринимательских структур в условиях перехода к информационному обществу: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2009. 200 с.
19. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. М.: МЗ Пресс, 2001. 182 с.
20. Большая Советская Энциклопедия. М.: Советская энциклопедия, 1970. 18240 с.
21. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука, 1989. 189 с.
22. Бруммер В., Коннола, Т., Сало, А. Многообразие в Форсайт-исследованиях. Практика отбора инновационных идей // Форсайт. 2010. № 4. С. 56–68.
23. Брылева Л.Г., Леонтьев Р.Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента // ИВД. 2013. № 1 (24). С. 86.
24. Булычев И.И. О базисных логико-философских константах теории коммуникации // Философия и общество. 2011. № 4. С. 97–116.
25. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. М.: ИНФРА-М, 2005. 192 с.
26. Вавилова Л.Н. Методист профессиональной образовательной организации: содержание деятельности и проблемы профессионального становления // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2014. № 3 (15). С. 24–31.
27. Валицкая В.В. Философские основания современной парадигмы образования // Педагогика. 1997. № 3. С. 15–19.
28. Василевская Е.В. Повышение профессионального уровня методиста первое условие эффективного методического сопровождения инновационных процессов в системе образования // Методист. 2011. № 6. С. 4–8.
29. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. СПб.: Речь, 2007. 174 с.
30. Васильева М.В., Ломовцева О.А., Агапцов С.А. Государственный финансовый контроль в управлении регионом: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности "Финансы и кредит". Волгоград: Принт, 2005. 350 с.
31. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник // Ин-т междунар. права и экономики им. А.С. Грибоедова. – 2-е изд. – М. : Триада : ЛтД, 1997. 384 с.

32. Вишневский А.Г. Россия: демографические вызовы ближайших десятилетий // Вестник Академии наук Республики Башкортостан. 2013. Т. 18. № 1. С. 35–41.

33. Воеводкин Н.Ю., Незнакина К.В. Управление человеческими ресурсами. Пермь: Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2013. 191 с.

34. Габтрахманова Ю.Т., Махмудова И.Н. Особенности структуры персонала образовательного учреждения // Вектор науки ТГУ. № 3(13), 2010. С. 161-163.

35. Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях. Самара: Самар. Дом печати, 2000. 342 с.

36. Гагаринская Г.П. Профессиональный образ современного специалиста в области государственного и муниципального управления / Г.П. Гагаринская [и др.] // 3 научно-практич. конф. молодых ученых: сб. ст. Самара: Самарский муниципальный институт управления, 2008. С. 5–9.

37. Гагаринская Г.П., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю. Управление человеческими ресурсами организации: формирование конкурентных преимуществ и стратегии предприятий сферы услуг на региональном уровне: монография. Самара: СамГТУ, 2010. 360 с.

38. Гагаринская Г.П., Горбунова Ю.Н., Калмыкова О.Ю., Кузнецова И.Г., Мюллер Е.В. Разработка инструментария мониторинга качества образования для третьего возраста // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 16. № 1. С. 69–73.

39. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В. Профилактика конфликтных ситуаций в организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 7. С. 30–36.

40. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Горбунова Ю.Н. Конфликтологическая подготовка руководителя организации // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XV Междунар. науч. конф.: в 2 т. (Уфа – Красноустьевск, 22–24 октября 2015 г.) Уфа: Уфим. гос. авиац. тех. ун-т, 2015. С. 129–136.

41. Гао Ф., Сардарян А.Р. Социально-ориентированные методы управления конфликтами в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 12 (16). С. 58–61.

42. Гасенко Е.В. Формирование механизма управления инновационным потенциалом персонала предприятия // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики : тез. докладов II Междунар. науч.-практ. конф. (10-11 дек. 2009, г. Красноярск) / Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. - Красноярск, 2009. - С.316-319.



43. Гасенко Е.В., Подвербных О.Е. Факторы, определяющие эффективность механизма управления инновационным потенциалом персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2011. № 3. С. 464–469.
44. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: Норма – ИНФРА-М, 1998. 340 с.
45. Гиппенрейтер Ю.Б. Чувства и конфликты. М.: АСТ, 2014. 159 с.
46. Горюнова Л.В. Мобильность как принцип модернизации высшего педагогического образования // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. 2013. № 6. С. 31–36.
47. Гохберг Л.М. Новые тенденции в российской практике Форсайт-исследований [Электронный ресурс] // Форсайт. 2007. № 1. С. 10. URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/24016047/e>.
48. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 544 с.
49. Громов Е. Два взгляда на организацию работы лаборантов и инженеров [Электронный ресурс]. URL: <http://spbu.ru/podrobnosti/24787-dva-vzglyadana-organizatsiyu-raboty-laborantov-i-inzhenerov.html>.
50. Громова О.Н. Конфликтология: курс лекций. М.: ЭКСМО, 2000. 151 с.
51. Гурье Л.И. Технологии развития профессиональной компетентности преподавателя вуза: монография. Казань: РИЦ «Школа», 2010. 256 с.
52. Гуськова Н.Д. Краковская И.Н. Система управления человеческими ресурсами университета: актуальные задачи и направления совершенствования // Кадровик. 2010. № 6-2. С. 27–33.
53. Гэрейханов М.А. Развитие умений управления конфликтами в образовательной среде военного вуза // МНКО. 2015. № 2 (51). С. 154–156.
54. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. № 5. С. 142–147.
55. Денисов О.И. Развитие конфликтологической компетентности руководителей: дис. ...канд. псих. наук: 19.00.13. М., 2001. 168 с.
56. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике. СПб.: Наука, 1999. 309 с.
57. Должностные инструкции учебно-вспомогательного персонала Самарского университета: внутр. док.
58. Дранко О.И., Ириков В.А. Метод «затраты–эффективность» как инструмент выбора приоритетных проектов предприятий // Управленческий учет. 2011. № 4. С. 15–20.

59. Дрезинский К. С. Сравнительный анализ методик расчета численности учебно-вспомогательного персонала кафедр вуза (на примере Петербургского государственного университета путей сообщения) // Общетехнические и социальные проблемы. 2006. № 1. С.14–20.

60. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. 400 с.

61. Дырка С. Управление развитием человеческих ресурсов организации в условиях трансформируемой экономики: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2009. 45 с.

62. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. М.: ПРИОР, 1998. 512 с.

63. Егидес А.П. Психология конфликта: учеб. пособие. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. 320 с.

64. Егорова У.Г. Психологическая работа с родителями студентов в контексте воспитательного процесса в вузе // Образование в современном мире: роль вузов в социально-экономическом развитии региона: материалы междунар. научно-практич. конф.: сб. науч. тр. / отв. ред. Т.И. Руднева. Самара: Самарский университет, 2014. С. 69–72.

65. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2012. 607 с.

66. Елбаев Ю.А., Кияшук Т.В. К проблеме разработки и использования в вузовском менеджменте профессиональных стандартов работников сферы образования // Образование и наука. 2012. № 9 (98). С. 35–44.

67. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб., 2009. 384 с.

68. Еремина Е.В., Ретинская В.Н. Управление персоналом: учебно-методическое пособие для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление». Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2007. 86 с.

69. Ершов А.А. Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе, их разрешение). Л.: Знание, 1976. 40 с.

70. Зазыкин В.Г. Конфликтологическая компетентность как фактор развития профессионализма государственных служащих // Российское государство и государственная служба на современном этапе: материалы научно-практич. конф. Т. 1. М.: РАГС, 1998. С. 264–266.

71. Зайцев А.К. Социально-трудовой конфликт – это норма // Социологические исследования, 1993. № 8. С. 21–23.

72. Зараковский Г.М., Степанова Г.Б. Психологический потенциал: индивидуальный и популяционный // Человек. 1998. № 3. С. 50-59.

73. Засыпкин В.П. Научно-исследовательская деятельность кафедры педагогического вуза: качество, управление, оценка // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 1. С. 46–57.

74. Захарчук Л.А. Управление конфликтами в системе образования: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. М., 2006. 244 с.

75. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М.: Аспект Пресс, 1996. 318 с.

76. Зенова Н.А. Инструменты управления потенциалом персонала в условиях его трансформации, под влиянием постоянного внедрения инновационных технологий // Экономика и социум: современные модели развития. 2014. № 8-2. С. 97–108.

77. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. Ростов н/Д.: Феникс, 1998. 480 с.

78. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликта. М.: Экономика, 1990. 335 с.

79. Зиммель Г. Социальная дифференциация социологические и психологические исследования. М.: Директ-Медиа, 2007. 345 с.

80. Иваненко Л.В., Когдин А.А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы экономики, управления и права. 2013. № 5 (11). С. 73–76.

81. Игнатова Е.С. Психолого-педагогическое сопровождение преподавателей и студентов в конфликте: дис. ... канд. псих. наук: 19.00.08. СПб., 2015. 258 с.

82. Игошев Б.М. Сущностно-логический анализ мобильности как международного понятия // Педагогическое образование в России. 2014. № 1. С. 105–111.

83. Ильичева Е.В., Виноходова А.Ф. Итоговая государственная аттестация. Ст. Оскол: СТИ НИТУ МИСиС, 2014. 32 с.

84. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях: монография // В.Е. Ланкин, Г.В. Горелова, В.Д. Сербин [и др.]. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. 178 с.

85. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров: учебник / под ред. В.В. Травина, В.Д. Дятлов. М.: Дело, 2008. 176 с.

86. Казанцева М.В. Специфика формирования кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 7. С. 12–22.

87. Калашников А.И. Наука побеждать. Тренинги лидерства и преодоления конфликтов. СПб.: Речь, 2008. 215 с.
88. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Внедрение организационного конфликт-менеджмента в систему стратегического управления // Научное ведение. 2014. № 5 (24). С. 58.
89. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // Вестник Самарского государственного технического университета. 2013. № 1 (7). С. 120–130.
90. Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В. Организационные и социальные факторы повышения производительности труда // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2013. № 10. С. 108–116.
91. Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В. Управление конфликтами в организации // Вестник Самарского государственного технического университета. 2012. № 3. С. 41–51.
92. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Кадровая политика: учеб. пособие. Самара: СамГТУ, СамГУ, 2015. с.70.
93. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в организации // Вестник СамГУ. 2014. № 8 (119). С. 206–212.
94. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестник СамГУ. 2013. №1 (102) С. 171–176.
95. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Горбунова Ю.Н. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации // Вестник Самарского государственного университета. 2015. № 9/1 (131). С. 230–244.
96. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Кадровая политика организации. Самара: Самарский университет, 2015. 70 с.
97. Кандаурова И., Сидоркина С. Оценка кандидатов в кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. 2009. № 3 (март). С. 22–26.
98. Карпов А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2005. 584 с.
99. Карташов Я.П. Конфликты в организации. М.: Лаборатория книги, 2010. 142 с.
100. Квейд Э. Анализ сложных систем / под ред. И.И. Андреева, И.М. Верещагина. М.: Советское радио, 1969. 520 с.

101. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 2005. 637 с.

102. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Белова О.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Управление конфликтами и стрессами. М.: Проспект, 2013. 88 с.

103. Кибанов А.Я. Конфликтология: учеб. пособие. М.: ИНФРА, 2012. 301 с.

104. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: учеб. пособие. М.: ГУУ, 2006. 41 с.

105. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. 302 с.

106. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013. 238 с.

107. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экзамен, 2005. 207 с.

108. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: учебно-практич. пособие / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2000. 142 с.

109. Козер Л. Функции социального конфликта. М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги. 2000. 208 с.

110. Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом. М.: Экзамен, 2004. 224 с.

111. Козырев Г.И. Конфликты в организации // Социально-гуманитарное знание. 2001. № 2. С. 136–150.

112. Кокин Ю.П. От базового образования к непрерывному обучению // Человек и труд, 2004. № 3. С. 70-75.

113. Кокин Ю.П., Шлендер П.Э. Экономика труда: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, 2010. 686 с.

114. Коллективный договор Самарского университета: внутр. док.

115. Конин Н.М. Административное право России. М.: Юрист, 2004. С. 69-80.

116. Конин Н.М. Российское административное право. Общая часть. Саратов, 2001. 352 с.

117. Коновалова В.Г. Конфликты в организации: старые и новые проблемы // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 7. С. 4–13.

118. Коновалова М.Е., Осипов В.В. Функционально-целевой подход о критериях абсолютной истины в экономической теории и практике // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2016. № 1-1. С. 261–304.

119. Коноплева И.А., Сидоров П.И., Стародубов В.И. Управление персоналом организации. М.: Гэотар-Медиа, 2006. 1104 с.

120. Конституция Российской Федерации: принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. // Российская газета. 1993. 25 декабря.

121. Конфликтология: учебник для вузов / В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С. Лукашова [и др.]; под ред. В.П. Ратникова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 512 с.

122. Концепция Федеральной целевой Программы развития образования на 2016–2020 годы: утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р.

123. Копякова Т.И. Методический подход к оценке эффективности управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях на основе факторного анализа уровня социальной напряженности // 21 век - экономика, менеджмент, право: мировой опыт и российская специфика: сб. тр. Всероссийской науч.-практ. конф. М: Перо. 2013. С.25-29.

124. Копякова Т.И. Формирование системы управления трудовыми конфликтами на предприятии: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Пенз. гос. ун-т архитектуры и стр-ва. Пенза, 2013. 248 с.

125. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М.: Стрингер, 1992. 212 с.

126. Костаков В.И., Попов А. А. Интенсификация использования трудового потенциала // Социалистический труд. 1982. № 7. С. 61.

127. Костылева И.Б., Калмыкова О.Ю. Формирование системы активизации научно-исследовательской деятельности студентов в техническом вузе // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер.: Психолого-педагогические науки. 2010. № 3. С. 97–105.

128. Косьмин А.Д. Проблемы управления процессом гуманизации сферы трудовой деятельности. М.: Экономика, 2000. 168 с.

129. Красулина Т.С., Шмидт А.В., Алимов А.В., Котмышев С.Д. Особенности разработки и применения технологии адаптации персонала на промышленном предприятии // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-3 (76-3). С. 1063–1066.

130. Кузьминов Я. Перспективы Форсайта в России безграничны // Форсайт. 2007. № 1. С. 26-29.

131. Купера А.В. Совершенствование управления развитием кадрового потенциала вуза: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Владивосток, 2007. 197 с.
132. Куприянов Р.В. Межличностные конфликты в диаде преподаватель – студент: монография / М-во образ. и науки России; Казан. нац. исслед. ун-т. Казань: КНИТУ, 2011. 196 с.
133. Курочкина И.А., Шахматова О. Н. Педагогическая конфликтология: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2013. 229 с.
134. Лазарев Г.И., Мартыненко О.О., Лазарев И.Г. Новые стратегии вуза в развитии кадрового потенциала // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1. С. 53–63.
135. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // Справочник кадровика. 2003. № 9. С. 41–48.
136. Ларионов В.Г., Мельников О.Н. Управление трудовыми конфликтами // Российское предпринимательство. 2011. № 2. С. 61–65.
137. Лебедева Л.А. Управление трудовыми конфликтами в системе социально-трудовых отношений на предприятии: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2014. 179 с.
138. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб.: Речь, 2000. 345 с.
139. Лешер О.В., Шавырина А.Е. Обучение сотрудников организации управлению конфликтами в профессиональной деятельности // Вестник ЧГПУ. 2011. № 9. С. 93–101.
140. Лешер О.В., Яббарова Л. В. Конфликтологическая компетентность преподавателя вуза как педагогическое условие эффективного управления педагогическими конфликтами // Вестник ЧГПУ. 2010. № 7. С. 170–177.
141. Личностное и профессиональное развитие взрослого человека в пространстве образования: теория и практика: монография / Г. Егоров, Т.В. Меланина. М.: Изд-во ПСТГУ, 2013. 113 с.
142. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. Киев: МАУП, 2002. 256 с.
143. Ломанн Ф. Разрешение конфликтов с помощью НЛП / пер. с нем. Н. Бабичевой. СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. 200 с.
144. Лушкин С.А. Инновационный менеджмент. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2007. 227 с.
145. Лымарь Н.Г. Конструктивное управление конфликтом // ОНВ. 2007. № 1 (51). С. 103–106.

146. Ляхова Е.А. Управление конфликтами в организации // Современные наукоемкие технологии. 2007. № 9. С. 37–39.

147. Магомедов Г.М. Конфликты в организации: сущность и особенности // Фундаментальные исследования. 2014. № 8. С. 233–239.

148. Манохин В.М. Административное право России. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. (Серия «Классика юридического образования».)

149. Мартыненко Е.В. Организация и функционирование международных служб в классических университетах: современные тенденции: учеб. пособие. М.: РУДН, 2008. 112 с.

150. Марченков В.И. Совершенствование образовательного процесса в вузах Вооруженных Сил Российской Федерации: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. М., 2002. 221 с.

151. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2003. 309 с.

152. Махмудова И.Н. Оценочные персонал-технологии: практика управления: монография. Самара: Самарский университет, 2014. 436 с.

153. Махмудова И.Н., Жукова А.А., Павловская В.О. Оценка соответствия специалиста требованиям профессионального стандарта // Лучшая научная статья – 2016: сб. ст. победителей IV междунар. научно-практич. конкурса. Пенза, 2016. С. 215–219.

154. Махмудова И.Н., Жукова А.А., Павловская В.О. Оценка уровня компетенций специалиста на основе профессионального стандарта // Лучшая научная статья – 2016: сб. ст. победителей IV Международного научно-практического конкурса. Пенза, 2016. С. 209–214.

155. Межличностная коммуникация: теория и жизнь / О.И. Матяш [и др.]; науч. ред. О. И. Матяш. СПб.: Речь, 2011. 552 с.

156. Мельничук А.В. Педагогические основы управления конфликтами в поликультурном образовательном пространстве: дис. ... канд. пед. наук. Ростов н/Д., 2004. 207 с.

157. Меркулова Л.П. Профессиональная мобильность специалистов технического профиля: монография. М.: МГУП, 2005. 267 с.

158. Минева О.К. Нормирование и оплата труда в системе управления персоналом высших учебных заведений: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2007. 382 с.

159. Митяева А.М. Конструктивное управление в вузе конфликтом инновационного развития // Конфликтология. 2014. № 2. С. 131–142.

160. Мосина Е.Ю. Корпоративная культура как элемент социально-трудовых отношений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2005. 233 с.



161. Москвина О.В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом: метод. рек. Новосибирск: СибАГС, 2011. 42 с.

162. Мостицкий И.Л. Универсальный дополнительный практический толковый словарь. М.: Триумф, 2005-2012.

163. Мухамедова Л.И. Управление системой образования в условиях трансформации российского общества (социологический аспект): монография. М.: Изд-во МГСУ «Союз», 2001. 180 с.

164. Наумова Л.Д. К вопросу об определении понятия «конфликт в педагогическом процессе» // Альманах современной науки и образования. 2009. № 4 (23). С. 120–122.

165. Наумова О.С. Модели конструктивного управления конфликтами в организации // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 31. С. 52–57.

166. Николаева А.А. Факторный анализ признаков социальной активности современного студенчества как показатель конфликтологической компетентности // Актуальные вопросы кадрового и образовательного менеджмента: сб. науч. ст. Самара: Самарский университет, 2015. С. 30–38.

167. Николаева А.А., Караханян К.Г. Инновации в образовании: развитие, деятельность, мышление // Инновации и инвестиции. 2015. № 11. С. 15–18.

168. Николаева С.В. Методологические подходы к организации дополнительного профессионального образования // Вестник Самарского государственного университета. 2011. № 1-2 (82). С. 187–191.

169. Никулина И.В. Конфликтологическая компетентность преподавателя вуза // Вестник Самарского государственного университета. 2014. № 9 (120). С. 222–226.

170. Никулина И.В. Педагогическая конфликтология: учебное пособие. Самара: Самарский университет, 2016. 72 с.

171. Никулина И.В. Преподаватель и студент: причины возникновения конфликтов // Модернизация культуры: идеи и парадигмы культурных изменений: материалы II междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 2014 г.): в 3 ч. / М-во культуры РФ СГАКИ; под ред. С.В. Соловьевой, В.И. Ионесова, Л.М. Артамоновой. Самара: Самар. гос. акад. культуры и искусств, 2014. Ч. III. С. 283–287.

172. Никулина И.В. Профессионально-педагогическая мобильность преподавателя высшей школы: монография. Самара: Самарский университет, 2007. 145 с.

173. Никулина И.В. Управление педагогическими конфликтами // Актуальные вопросы кадрового и образовательного менеджмента: сб. науч. тр. / отв. ред. Н.В. Соловова. Самара: Печатный Дом «ДСМ», 2017. С. 121–126.

174. Новокрещенова Н.А. Формирование системы оценки удовлетворенности персонала вуза: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Пенза, 2014. 26 с.

175. Новоселова О.В. Управление кадровым резервом руководителей как способ управления организацией // Актуальные вопросы кадрового и образовательного менеджмента: сб. науч. тр. / отв. ред. Н.В. Соловова. Самара: Печатный Дом «ДСМ», 2017. С. 126–131.

176. Новоселова О.В. Управление системой кадрового резерва руководителей в образовательной организации // Образование в современном мире: стратегические инициативы: сб. науч. тр. всероссийской научно-метод. конф. с международным участием (Самара, 14 апреля 2017 г.) / отв. ред. Т.И. Руднева. Самара: ООО «Научно-технический центр», 2017. С. 410–415.

177. Новоселова О.В., Калмыкова Д.А. Этика делового общения как инструмент формирования профессиональных компетенций специалиста по управлению персоналом // Наука, образование, инновации: сб. ст. междунар. научно-практич. конф. 2016. С. 157–160.

178. Новоселова О.В., Калмыкова Д.А., Дмитриев Д.С. Значение деловых коммуникаций в системе мотивации персонала // Инновационные процессы в научной среде: сб. ст. междунар. научно-практич. конф.: в 4 ч. Уфа, 2016. С. 189–191.

179. Об образовании в Российской Федерации: федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 01.05.2017).

180. Об образовании в Российской Федерации: федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ.

181. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования: приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 № 1н: зарегистр. в Минюсте РФ 23.03.2011 № 20237.

182. Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций: постановление Правительства РФ от 08.08.2013 № 678.

183. Обозов Н.Н. Психология конфликта. СПб.: ЛНПП «Облик», 2001. 51 с.
184. Оборотова С.А. Медиация как современная технология управления конфликтами в образовательной среде // Ценности и смыслы. 2015. № 1 (35). С. 116–126.
185. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал: пути эффективного использования. Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991. 171 с.
186. Ожегов С.И. Словарь русского языка / под ред. Н.Ю. Шведовой. М.: Оникс, 2008. 960 с.
187. Озерникова Т.Г., Жиперина Е.А. Значение оценки персонала в системе высшего образования // Управление человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики: материалы интернет-конференции четвертого Байкальского кадрового форума. Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права, 2012. С. 206–211.
188. Опарина Н.Е. Основные стратегии управления кадровым резервом // Управление персоналом. 2009. № 7. С. 44–47.
189. Осипова Е.И. Совершенствование механизмов социальной защищенности как фактор развития персонала негосударственного вуза: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2009. 26 с.
190. Осипова О.С., Сахарова Н.В. Развитие учебно-вспомогательного персонала университетов как условие формирования инициативной среды для талантливых сотрудников современного вуза // Управление талантами и трансформация корпоративной культуры: материалы междунар. конф. (Томск, 2015 г.) / под ред. О.Б. Алексеева, Э.В. Галажинского, А.О. Зоткина. Томск: ИД Томск. гос. ун-та, 2016. С. 118–119.
191. Осипова, О.С. Экономико-математическое моделирование нормативной численности учебно-вспомогательного состава образовательных организаций // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 1. № 1. С. 508–513.
192. Пахомова Ю.А. Управление трудовыми конфликтами в организациях потребительской кооперации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Курск, 2011. 226 с.
193. Пезешкиан Н. Психотерапия повседневной жизни: тренинг разрешения конфликтов. СПб.: Речь, 2001. 288 с.
194. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник [и др.]. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 558 с.
195. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») СГАУ на 2013–2020 годы: внутр. док.

196. Подвербных О.Е., Гасенко Е.В. Оценка уровня развития инновационного потенциала персонала организации // Известия ИГЭА. 2012. № 4. С. 88–91.

197. Позднякова О.К. Педагогическая интерпретация принципов морального выбора // Научный потенциал. 2012. № 3. С. 70–74.

198. Пономаренко В.В. Управление конфликтами. М.: АСТ-Олимп, 2008. 380 с.

199. Практикум по теории управления: учеб. пособие / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. 2-е изд., доп. М.: Финансы и статистика, 2005. 304 с.

200. Предпринимательство и бизнес: теория, методология и практика эффективного управления: материалы IV Международного научного конгресса (23–27 июня 2016 года, г. Москва) / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; под общ. ред. проф. Е.Г. Крыловой. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. 296 с.

201. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2014. 364 с.

202. Просвиркина Е.Ю., Просвиркин Н.Ю. Разработка методики диагностики системы управления персоналом в сетевых бизнес-организациях // Гуманитарные и социальные науки. 2012. № 6. С. 84–92.

203. Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»// Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «08» сентября 2015 г. № 608н.

204. Рамазанов А. Матричная структура управления высшим учебным заведением // Транзит-экономика. 2012. № 4(92). С. 79–88.

205. Редлих А., Миронов Е. Модерация конфликтов в организации. СПб.: Речь, 2009. 240 с.

206. Резник С.Д. Управление факультетом: учеб. пособие / под ред. С.Д. Резника. М.: Общество с ограниченной ответственностью. М.: ИНФРА-М, 2008. 696 с.

207. Резник С.Д., Колякова Т.И., Черницов А.Е. Исследование трудовых конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения // УЭКС. 2012. № 12 (48). С. 23.

208. Резник С.Д., Сазыкина О.А., Фомин Г.Б. Особенности и пути оптимизации системы управления высшим учебным заведением // Вестник Кемеровского государственного университета. 2012. № 4-1 (52). С. 313–318.

209. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. 175 с.

210. Родионова А.В., Осипов А.И. Математические модели развития интеллекта человека // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2010. Т. 2. № 6. С. 266–267.

211. Рой О.М. Теория управления: учеб. пособие. 2-е изд., стереотип. М.: КНОРУС, 2016. 234 с.

212. Россинский Б.В., Стариков Ю.Н. Административное право. М.: ИНФРА-М, 2010. 928 с.

213. Рофе А.И., Галаева Е.В., Лавров А.С., Стрейко В.Т. Экономика труда. М.: МИК, 2007.

214. Рубина М.Ю. Персонал российских вузов как ресурс обеспечения качества образовательных услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2013. 23 с.

215. Рубина М.Ю. Роль системы управления персоналом вуза в обеспечении качества образования // Экономическая наука и образование. 2012. № 11 (96). С. 205–210.

216. Самарина Н.А., Арбузова Ю.А., Карташков К.О. Причины текучести кадров и их предотвращение // Научный диалог: экономика и менеджмент: сб. науч. тр. по материалам междунар. научно-практич. конф. (8 декабря 2016 г., Г. Москва). М.: Изд-во ЦНК МНИФ «Общественная наука», 2016. С. 43–47.

217. Самсонова М.А. Социальные технологии эффективного конфликтного взаимодействия в организации // Вестник СГТУ. 2008. № 1. С. 262–270.

218. Санько А.М. Аксиологический аспект профессиональной деятельности учебно-вспомогательного состава вуза // Духовно-нравственное воспитание детей и молодежи: материалы всероссийской научно-практич. конф. (2 ноября 2016 г.) / отв. ред. М.Г. Резниченко. Самара: Издательство Самарского университета, 2016. С. 136–142.

219. Санько А.М. Кадровая стратегия развития учебно-вспомогательного персонала вуза // Актуальные вопросы кадрового и образовательного менеджмента: сб. науч. тр. / отв. ред. Н.В. Соловова. Самара: Печатный Дом «ДСМ», 2017. С. 152–155.

220. Санько А.М. Социально-технологическая мобильность специалиста как педагогическая проблема // Вестник Самарского государственного университета. 2009. № 5 (71). С. 118–123.

221. Санько А.М. Социально-технологическая мобильность учебно-вспомогательного персонала вуза // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2016. № 4. С. 61–66.

222. Санько А.М. Специфика деятельности специалистов учебно-вспомогательного состава образовательных учреждений в условиях модернизации образования // Самарский научный вестник. 2016. № 4 (17). С. 220–224.

223. Санько А.М., Соловова Н.В. Содержание повышения квалификации учебно-вспомогательного персонала вуза // Модернизация культуры: от человека традиции к креативному субъекту: материалы V междунар. научно-практич. конф. (29–30 мая 2017 года) / отв. ред. С.В. Соловьева. Самара: Издательство СГИК, 2017. С. 136–142.

224. Санько А.М. Формирование социально-технологической мобильности конструкторов-модельеров швейных изделий в процессе профессиональной подготовки в колледже: дис. ... канд. пед. наук / Самарский государственный университет. Самара, 2009. 170 с.

225. Сахарова Н.В. Формирование финансовых компетенций учебно-вспомогательного персонала как условие устойчивого развития современного вуза // Предпринимательство и бизнес: теория, методология и практика эффективного управления: материалы IV Международного научного конгресса (23–27 июня 2016 года, г. Москва) / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; под общ. ред. проф. Е.Г. Крыловой. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. С. 276–277..

226. Семенов В.Г. Организационно-экономические аспекты оценки системы мотивации и стимулирования труда на предприятиях промышленности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Гос. ун-т упр. М., 2012. 190 с.

227. Серегина С.Ф., Барышев И.А. Закономерно ли появление форсайта? // Форсайт 2008. № 2. С. 4–12.

228. Сидоренко И.Н. Ученые и практики о формировании резерва управленческих кадров в современных условиях // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2009. С. 127–137.

229. Сиянкова М.Г., Сыманюк Э.Э. Управление конфликтами в педагогическом коллективе // Успехи современного естествознания. 2010. № 9. С. 170–176.

230. Слиянков, Ю.В. Методология управления сферой жилищно-коммунальных услуг в регионах: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Ин-т экономики и соц. отношений. М., 2010. 524 с.

231. Смирнова М.Е. Специфика нормирования труда учебно-вспомогательного персонала в условиях совершенствования системы образования // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 1. № 1. С. 589–593.

232. Современная наука обществу XXI века / Ю.Н. Аксенова-Сорохтей, П.Д. Андриенко, Е.А. Барановская [и др.]. Ставрополь: Логос, 2015. 279 с.

233. Соловова Н.В. Инновационные подходы к проектированию и реализации основных образовательных программ профессионального образования. Самара: Самарский университет, 2014. 210 с.

234. Соловова Н.В. Принципы и формы внутривузовского повышения методической компетентности преподавателей в условиях модернизации высшей школы // Модернизация культуры: идеи и парадигмы культурных изменений: материалы научно-практич. конф. Самара: Самарская государственная академия культуры и искусств, 2014. С. 272–275.

235. Соловова Н.В. Принципы разработки и актуализации образовательных программ с учетом профессиональных стандартов // Образование в современном мире: инновационные стратегии: сб. науч. тр. Самара: Самарский университет, 2016. С. 325–334.

236. Соловова Н.В. Профессиональная деятельность методиста вуза // Вестник СамГУ. 2010. № 3 (77). С. 202–206.

237. Соловова Н.В. Управление методической работой вуза в условиях реализации инновационных методических задач: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08. Самара, 2012. с. 571.

238. Соловова Н.В. Управление методической работой вуза в условиях реализации инновационных методических задач: монография. Самара: Самарский университет, 2012. 548 с.

239. Соловова Н.В. Формирование и оценка компетенций. Самара: Самарский университет, 2015. 79 с.

240. Соловова Н.В., Николаева С.В. Подготовка специалиста интегративного профиля в условиях региональной системы непрерывного профессионального образования. Самара: Самарский университет, 2015. 180 с.

241. Соловьев О. Кадровый резерв это источник формирования и развития потенциала организации // Служба кадров и персонал. 2009. № 1. С. 40–43.

242. Сороко А.В. Методология формирования и функционирования резерва управленческих кадров государственной гражданской службы: монография. М.: НПФ «ПЛАНЕТА», 2010. 168 с.

243. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.

244. Стрекалова Н.Б. Сетевые коммуникации в современном образовании // Педагогический опыт: теория, методика, практика: материалы VI междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 19 февр. 2016 г.). Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. № 1 (6). С. 116–117.

245. Сулимова Т.С. Социальный конфликт: возникновение и методы разрешения // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 1. С. 17–21.

246. Тарабан О.В. Внутрифирменная мобильность персонала как фактор формирования качества трудовой жизни: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Томск, 2015. 23 с.

247. Тода М., Шуфорд Э.Х. Логика систем: введение в формальную теорию структуры // Исследования по общей теории систем. М.: Прогресс, 1969. С. 320–383.

248. Токарев Н.А., Шаранов Ю. А. Управление конфликтами в служебном коллективе управленческо-развивающий подход // Психопедагогика в правоохранительных органах. 1999. № 1. С. 52–56.

249. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 1998. 272 с.

250. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. 336 с.

251. Трубицын К.В. Конфликт-менеджмент в организации в период реструктуризации предприятий ТЭК / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская, К.В. Трубицын // Вестник университета (ГУУ). 2011. № 10. С. 189–196.

252. Трубицын К.В., Гагаринская Г.П., Митрофанова Е.А., Каштанова Е.В. Внутрифирменная система непрерывного профессионального образования персонала // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер.: Экономические науки. 2012. № 3. С. 67–73.

253. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.05.2017). Доступ из СПС «Консультант-Плюс».

254. Турчинов А.И. Кадровая политика и управление персоналом фактор модернизации России // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. № 1. С. 9–12.

255. Удалова И.В., Гражданников Е.Д. Измерение социальной мобильности: (на примере коренных народов Сибири). Новосибирск: Наука, 1988. 112 с.



256. Управление вузом в современных условиях (опыт Нижегородского университета) / рук. авт. кол.: Р.Г. Стронгин. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2010. 170 с.

257. Управление образовательным учреждением в инновационных условиях: монография / А.М. Санько, И.В. Никулина, А.Б. Храмцова, З.И. Сариева. Самара: Самарский университет, 2016. 196 с.

258. Управление персоналом в организации: учебник / А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. СПб.: Питер, 2001. 176 с.

259. Управление персоналом в современной организации: учебник / под ред. С.В. Шекшня. М.: АГКО, 1998. 368 с.

260. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. проф. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 365 с.

261. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2005. 512 с.

262. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. М.: ИНФРА-М, 2013. 238 с.

263. Управление персоналом: учебник / под ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2008. 488 с.

264. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998. 453 с.

265. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009. 554 с.

266. Управление факультетом: учебник / под ред. проф. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2008. 695 с.

267. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых организациях: учебное пособие / под ред. О.А. Новаковской. Улан-Уде: Издательство ВСГТУ, 2007. 536 с.

268. Устав Самарского университета: внутр. док.

269. Учадзе С.С. Технологии педагогического управления конфликтами в образовательном учреждении // Гуманизация образования. 2012. № 6. С. 24–27.

270. Филиппов С.В. Профессиональная адаптация выпускников туристских вузов в условиях туристской фирмы: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. М., 2006. 171 с.

271. Фокин К.Б. Показатели для оценки состояния системы управления кадровым резервом руководителей // Известия ИГЭА. 2009. № 4 (66). С. 81–84.

272. Фокин К.Б. Формирование кадрового резерва руководителей: основные подходы // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 6. С. 116–126.

273. Форсайт: аналитический обзор / сост. П. Лабуркина [Электронный ресурс]. URL: [http://2010-2030.ru/files/Forsait\\_analiticheskii\\_obzor.doc](http://2010-2030.ru/files/Forsait_analiticheskii_obzor.doc).

274. Фролов С.С. Социология организаций. М.: Гардарики, 2001. 384 с.

275. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2007. 192 с.

276. Целютина Т.В., Ковалевская В.В. Современные ИТ-инструменты: индивидуальный выбор менеджера стратегий управления конфликтами // ПНИО. 2015. № 1 (13). С. 140–143.

277. Целютина Т.В., Линкина Д.Л., Поляков А.Н. Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте: стратегии управления конфликтами // ПНИО. 2015. № 1 (13). С. 135–139.

278. Цой Л.Н. Организационный конфликт-менеджмент. М.: Книжный мир, 2007. 352 с.

279. Человеческие ресурсы корпорации: стратегия и практика управления / Под общ. ред. Б.А. Левина. М.: 2005. 670 с.

280. Чемодуров М.В. Педагогические условия адаптации курсантов военного вуза к учебно-профессиональной деятельности: на материале подготовки специалистов по защите информации: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Орел, 2009. 216 с.

281. Чернова Г.Р. Педагогический конфликт: специфика и способы управления // Царскосельские чтения. 2011. № 15. С. 343–346.

282. Чуланова О.Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 218 с.

283. Шавырина А.Е. Готовность сотрудников организации к управлению конфликтом: содержание, структура, функции // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. С. 512.

284. Шавырина А.Е. Формирование готовности сотрудников организации к управлению конфликтом в профессиональной деятельности: методический аспект // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Образование. Педагогические науки. 2015. № 1. С. 82–87.

285. Шаленко В.Н. Актуальные проблемы трудовой конфликтологии // Конфликтология. 2006. № 3. С. 8–21.

286. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. М.: Изд-во МГУ, 1992. 80 с.

287. Шапиро С.А. Теоретические аспекты регулирования социально-трудовых отношений: монография. М. Берлин: Директ-Медиа, 2015. 162 с.

288. Шаркова А.В., Мерзлова М.П. Факторы формирования и развития человеческого капитала в инновационной экономике // Право и современное государство. 2013. № 4. С. 9–13.

289. Шевчук Д.А. Конфликты: избегать или форсировать? Все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни. М.: Гросс-Медиа, 2009. 438 с.

290. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск: Амалфея, 1996. 288 с.

291. Шейнов В.П. Управление конфликтами. СПб.: Питер, 2014. 770 с.

292. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. Пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. СПб.: Питер, 2004. 21 с.

293. Широкова Ю.А. Вопросы материального поощрения учебно-вспомогательного персонала образовательного учреждения // Известия Байкальского государственного университета. 2012. № 5. С. 153–156.

294. Шкляев А.Е. Управление человеческими ресурсами в условиях слияния и поглощения вузов в Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2017. 323 с.

295. Шмидт Ю.Д., Купера А.В. Стимулирование труда профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6. С. 85–89.

296. Шумский И.Н. Кадровое обеспечение конкурентоспособности предприятий: на примере ресторанной сети «Сбарро»: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2013. 228 с.

297. Щегулин А.В. Управление трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в организациях рекламной сферы: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2016. 276 с.

298. Экономика и социология труда / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009.

299. Эшби У. Росс. Общая теория систем как новая научная дисциплина. М.: Прогресс, 1969. 520 с.

300. Юдин Э.Г. Некоторые особенности развития системных исследований // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник, 1980. М.: Наука, 1981. С. 7–24.

301. Юдина В.Н. Банк управленческого резерва // Справочник по управлению персоналом. № 11. 2004. С. 10–18.

302. Юридическая конфликтология / под ред. В.Н. Кудряцева. М.: РАН. 1995. 298 с.

303. Ярцев А.С. Управленческий резерв компании // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 8. С. 18–27.

304. Яценко В. Поведение человека в производственных конфликтах // Менеджер по персоналу. 2011. С. 11–14.

305. Cuhls K. From Forecasting to Foresight Processes – New Participative Foresight Activities in Germany // Journal of Forecasting. 2003. № 22. P. 94.

## Приложение 1

### Задачи и методы формирования системы кадрового резерва



## Приложение 2

### Методы и технологии этапов формирования кадрового резерва





### Приложение 3

#### Анкета-опросник

Анкета-опросник «Оценка уровня сформированности базовых и специальных компетенций кандидатов к зачислению в кадровый резерв» (самооценка)

Инструкция. Прочитайте внимательно каждый из предложенных показателей и поставьте символ  $\sqrt{\quad}$  на шкале в столбце с указанием наименования балла, выражающего оценку уровня показателя.

Интерпретация значений показателей:

[+1] – показатель проявляется в очень большой мере;

[+0,5] – показатель проявляется в большой мере;

[0] – показатель проявляется в достаточной мере;

[- 0,5] – показатель проявляется в небольшой мере;

[-1] – показатель проявляется в минимальной мере.

№	Показатель	Критерии оценки				
		-1	-0,5	0	0,5	1
Ориентация на развитие. Стремление к саморазвитию, повышению своего мастерства и квалификации						
1	Умею вести самостоятельный целенаправленный поиск информации и приобретать новые научные и профессиональные знания, используя современные образовательные и информационные технологии, возможности сети Интернет и другие источники. Ищу новые возможности для саморазвития.					
2	Умею видеть свои сильные стороны и области ограничений, могу самостоятельно определить конкретные направления для саморазвития.					



3	Ориентирован на получение обратной связи о своей деятельности. Корректирую свои действия на ее основе.					
4	Способен быстро усваивать знания, передаваемые наставником, перенимать педагогическое мастерство и применять полученные знания на практике.					
5	Проявляю заинтересованность в тренировке педагогического мастерства. Готов предпринимать дополнительные усилия для развития своих навыков.					
6	Мотивирован на новаторство, творческий рост.					
Коммуникативные компетенции. Умение выстраивать взаимодействие с обучающимися, сотрудниками, коллегами, руководителями университета						
7	Умею логически верно, аргументировано и ясно строить свою речь (как устную, так и письменную).					
8	Адаптирую стиль подачи информации, умеет понятно доносить свои мысли, ориентируясь на особенности собеседника.					
9	Владею навыками публичного выступления, аргументации, ведения дискуссии и полемики.					
10	Поддерживаю культуру делового общения (открытость, доверие, честность в коммуникации).					
11	Проявляю терпимость к другим точкам зрения. Конструктивно воспринимаю возражения со стороны оппонентов.					

12	Умеет работать с представителями различных культур.					
13	Свободно владею не менее чем одним из иностранных языков.					
<p>Умение управлять конфликтами – конфликтологическая компетентность.</p> <p>Умение выстраивать конструктивное взаимодействие в конфликтных и спорных ситуациях</p>						
14	Проявляю доброжелательность, вежливость и тактичность в общении.					
15	Умею увидеть конфликтную ситуацию на начальном этапе. Предпринимаю действия, направленные на предотвращение конфликтной ситуации.					
16	Умею верно определять причины конфликта, видеть интересы различных сторон конфликта.					
17	Умею разрешать конфликты, улаживать споры с использованием различных методов управления конфликтом.					
18	Умею сохранять уравновешенность в трудных ситуациях.					
19	Нахожу оптимальные решения конфликтов, устраивающие обе стороны.					
<p>Готовность к профессионально-педагогической деятельности.</p> <p>Умение эффективно реализовывать педагогический процесс</p>						
20	Владею знанием содержания дисциплины с учётом последних мировых достижений.					

21	Умею разрабатывать и актуализировать программно-методическое обеспечение дисциплин (модулей), в том числе фонд оценочных средств. Учитываю требования ФГОС, особенностей преподаваемой дисциплины (модулей).					
22	Имею знания в области эффективного педагогического общения.					
23	Владею методикой преподавания учебной дисциплины. Умею эффективно использовать различные формы, методы, средства и технологии обучения, дистанционные образовательные технологии, информационно-коммуникационные технологии, электронные образовательные и информационные ресурсы, применять современные технические средства обучения.					
24	Умею реализовать индивидуальный подход в обучении.					
25	Оказываю помощь студентам в выборе образовательной траектории, планировании самостоятельной работы.					
<p>Организация учебной деятельности.</p> <p>Умение организовать учебную деятельность обучающихся по освоению дисциплин (модулей)</p>						
26	Организирую групповую работу обучающихся, управляю и координирую деятельность студентов во время занятий, четко структурирую работу обучающихся по времени.					

27	Умею создавать на занятиях среду, обеспечивающую формирование у обучающихся компетенций, предусмотренных требованиями ФГОС и (или) образовательных стандартов, установленных образовательной организацией.					
28	Разрабатываю индивидуальные траектории обучения (в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья).					
29	Умею проводить лекционные, практические/лабораторные занятия с учетом специфики дисциплины.					
30	Руководжу курсовыми и выпускными квалификационными работами.					
31	Принимаю участие в организации производственных и учебных практик.					
32	Осуществляю текущий и итоговый контроль знаний, оцениваю динамику уровня подготовки обучающихся.					
33	Умею организовать самостоятельную работу обучающихся по дисциплинам (модулям) во внеучебное время.					
34	Умею разрабатывать и применять инструменты контроля выполнения самостоятельной работы					

## Приложение 4

### Индивидуальный план участника программы подготовки кадрового резерва

#### ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН УЧАСТНИКА ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА на 2016-2017гг.

Индивидуальный план подготовки (далее ИПП) содержит описание профессионально-педагогических знаний, навыков и умений участника Программы.

Результат участия в Программе предполагает практическое освоение и наработку профессиональных знаний и навыков.

Раздел 1 – ИНФОРМАЦИЯ об участнике	
ФИО участника	
Год магистратуры/ аспирантуры	
Дата рождения	
Контактный телефон и e-mail	
ФИО наставника в СУ Контактный телефон и e-mail	_____ <i>Подпись наставника</i>

Раздел 2 – ОЦЕНКА участника (на начало участия в Программе)	
Имеющаяся педагогическая практика	Сильные стороны участника
	Зоны развития участника

Раздел 3 – НАПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ

<b>ПОДГОТОВКИ УЧАСТНИКА:</b>	
<b>1-ый ГОД ПОДГОТОВКИ</b>	
<b>ОБЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>	
Компетенция /Описание	<b>Действия (Мероприятия) по развитию составляющих компонентов компетенций</b>
Шаги по развитию общих компетенций («Ориентация на развитие», «Коммуникативные компетенции», «Умение управлять конфликтами»)	В рамках программы развития кадрового резерва пройти обучение по модулю: «Тренинг рефлексивного самосознания», «Педагогическая конфликтология», «Коммуникативная компетентность преподавателя вуза».
	По теме _____ ( <i>задаётся наставником</i> ) подготовить аналитический обзор и представить наставнику
	Получить сертификат, подтверждающий уровень знания иностранного языка.
	<b>Задача от наставника:</b> ( <i>написать задание</i> )

<b>СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>	
<p>Готовность к профессионально-педагогической деятельности. Умение эффективно реализовывать педагогический процесс</p>	<p>Прослушать образовательные модули: «Нормативно-методическое обеспечение высшего образования» Интегрированный модуль ДОП «Преподаватель высшей школы»</p>
	<p>Прочсть и законспектировать рекомендованный наставником перечень учебно-методической литературы по дисциплине (не менее 3-х источников).</p>
	<p>Посетить все лекционные и семинарские занятия своего наставника по дисциплине.</p>
	<p>Подготовить презентации по темам курса лекций наставника.</p>
	<p>Решить все контрольные задания по курсу своего наставника.</p>
	<p>Разработать фонд оценочных средств по дисциплине.</p>
	<p>Разработать рабочую программу дисциплины.</p>
	<p><b>Задача от наставника:</b><i>(написать задание)</i></p>
<p>Организация учебной деятельности. Умение организовать учебную деятельность обучающихся по освоению дисциплин (модулей)</p>	<p>Разработать и провести под руководством наставника:  .....<i>(указать количество)</i> лабораторных работ/практических занятий (не менее 2-3);  .....<i>(указать количество)</i> семинарских занятий по дисциплине (не менее 2-3).</p>
	<p>Организовать и провести текущий и итоговый контроль знаний обучающихся под руководством наставника.</p>
	<p>Освоить работу в электронно-информационной образовательной среде факультета, которую используют обучающиеся в учебном процессе.</p>
	<p>Выступить в роли руководителя курсовой работы.</p>
	<p>Разработать задание для самостоятельной работы обучающихся (СРО) по теме, определённой наставником, согласовать с наставником.</p>
	<p>Разработать и согласовать с наставником инструменты контроля СРО.</p>
	<p><b>Задача от наставника:</b><i>(написать задание)</i></p>

Формирование у обучающихся необходимых компетенций по дисциплине. Умение формировать у обучающихся необходимые знания и навыки по предмету	Формулировать конкретные цели и результат обучения на языке компетенций перед проведением занятия и представлять наставнику для обсуждения.
	Применить фонд оценочных средств по дисциплине.
	Под руководством наставника дать обучающемуся развивающую обратную связь по результатам его деятельности, объективно оценив итоги проведенной им работы, отметив успехи и недостатки, предоставив развернутые рекомендации по исправлению недочетов.
	<b>Задача от наставника:</b> <i>(написать задание)</i>
Организация внеучебной и воспитательной работы. Умение организовывать внеучебную деятельность студентов	Принять участие в качестве члена оргкомитета в организации воспитательных, профориентационных, образовательных, научных или инновационных мероприятий Университета/Института/факультета
	<b>Задача от наставника:</b> <i>(написать задание)</i>
Ориентация на научно-исследовательскую деятельность	Написать самостоятельно или в соавторстве с другими научно-педагогическими работниками не менее одной статьи по материалам научно-исследовательской работы с аффилиацией Самарского университета в научном издании
	Принять участие в международной научной студенческой конференции
	Выступить в роли руководителя научно-исследовательской работы бакалавров.
	<b>Задача от наставника:</b> <i>(написать задание)</i>



<b>ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ УЧАСТИЯ В ПРОГРАММЕ (ПО ОКОНЧАНИИ ПЕРВОГО ГОДА)</b>									
<b>Оценка участника</b>	<b>Оценка наставника</b> Оцените участника на начало участия в Программе и по окончании первого года. <i>Шкала оценки знаний, навыков и умений:</i> <b>1</b> – не проявлено, <b>2</b> – нуждается в существенном развитии, <b>3</b> – соответствует начальным требованиям, <b>4</b> – соответствует основным требованиям, <b>5</b> – высокий уровень развития, <b>6</b> – значительно превышает основные требования, <b>7</b> – эталон								
Укажите, какие знания и навыки <b>Вы ожидали</b> получить в результате участия в Программе	1. Стремление к саморазвитию и повышению мастерства								
	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало
	<i>Комментарий наставника</i>								
	2. Навыки публичного выступления, грамотная, доступная для понимания речь								
	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало
Укажите, какие знания и навыки <b>были Вами получены</b> по окончании первого года участия в Программе	<i>Комментарий наставника</i>								
	3. Установление контакта с аудиторией, умение удержать внимание аудитории								
	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало
	<i>Комментарий наставника</i>								
	4. Знание содержания учебной дисциплины, владение методикой преподавания дисциплины								
Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало	
<i>Комментарий наставника</i>									

	5. Организация учебной деятельности – умение организовать групповую работу учащихся, умение проводить разные виды занятий, использовать разные инструменты контроля. Умение формировать у обучающихся необходимые знания и навыки по предмету								
Укажите, какие модули/разделы Программы были для Вас наиболее актуальны и полезны, что бы Вы предложили изменить/дополнить в содержании Программы	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало
	<i>Комментарий наставника</i>								
	6. Участие в организации внеучебной и воспитательной работы								
	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало
	<i>Комментарий наставника</i>								
	7. Осуществление научно-исследовательской деятельности								
Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало	

<b>РАЗДЕЛ 3 – НАПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ УЧАСТНИКА:</b>	
<b>2-ый ГОД ПОДГОТОВКИ</b>	
Компетенция /Описание	Действия (Мероприятия) по развитию составляющих компонентов компетенций
<b>ОБЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>	
Коммуникативные компетенции Умение управлять конфликтами Ориентация на развитие	Полностью выполнить годовой индивидуальный план подготовки аспиранта (для аспирантов).
	Пройти обучение в рамках программы развития кадрового резерва преподавателей (темы модулей 2017 – 2018 г. будут определены с учётом мнения факультета, по результатам пилотного проекта)
	По теме _____ ( <i>задаётся наставником</i> ) подготовить аналитический обзор и представить наставнику.
	Получить сертификат, подтверждающий уровень знания иностранного языка (если сертификат не был получен на 1 году участия в кадровом резерве)
<b>СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>	
Готовность к профессионально-педагогической деятельности Умение эффективно реализовывать педагогический процесс	Пройти обучение по изучению специфики преподавания учебных курсов, дисциплин факультета («Методика преподавания дисциплин»)
	Под руководством наставника разработать программно-методическое обеспечение дисциплины (либо её части) и электронных образовательных ресурсов.
	Разработать учебно-методический комплекс дисциплины (в том числе фонд оценочных средств).
	<b>Задача от наставника:</b> ( <i>написать задание</i> )

<p style="text-align: center;">Организация учебной деятельности</p> <p>Умение организовать учебную деятельность обучающихся по освоению учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), программ профессионального обучения</p>	<p>Разработать и провести под руководством наставника: .....(указать количество) лабораторных работ/практических занятий (не менее 3-4); .....(указать количество) семинарских занятий по дисциплине (не менее 3-4).</p>
	<p>Под руководством наставника разработать и провести открытый семинар и/или практические занятия.</p>
	<p>Под руководством наставника провести ..... (указать количество) лекций по дисциплине.</p>
	<p>Самостоятельно организовать и провести текущий и итоговый контроль знаний обучающихся.</p>
	<p>Разработать и провести под руководством наставника цикл лекций по спецкурсу.</p>
	<p>Выступить в роли руководителя выпускной квалификационной работы.</p>
	<p>Разработать индивидуальную траекторию обучающегося.</p>
	<p>Принять участие в организации учебной и/или производственной практики обучающихся</p>
	<p>Разработать задание для самостоятельной работы обучающихся (СРО).</p>
	<p>Разработать инструменты контроля СРО.</p>
	<p><b>Задача от наставника:</b> (написать задание)</p>
	<p>Формулировать конкретные цели и результат обучения на языке компетенций перед проведением занятия и представлять наставнику для обсуждения.</p>
	<p>Применить фонд оценочных средств по дисциплине.</p>
<p>Под руководством наставника дать обучающемуся развивающую обратную связь по результатам его деятельности, объективно оценив итоги проведенной им работы, отметив успехи и недостатки, предоставив развернутые рекомендации по исправлению недочетов.</p>	
<p><b>Задача от наставника:</b> (написать задание)</p>	

<p>Организация внеучебной и воспитательной работы Умение организовать внеучебную деятельность студентов</p>	<p>Принять участие в качестве члена оргкомитета в организации воспитательных, профориентационных, образовательных, научных или инновационных мероприятий СУ/Института/факультета</p> <p><b>Задача от наставника:</b> <i>(написать задание)</i></p>
<p>Ориентация на научно-исследовательскую деятельность. Осуществляет научно-исследовательскую работу. Умеет обеспечить научно-исследовательскую деятельность обучающихся</p>	<p>Войти в состав участников научно-исследовательского проекта.</p> <p>В установленные сроки закончить аспирантуру.</p> <p>Написать самостоятельно или в соавторстве с другими научно-педагогическими работниками и опубликовать не менее одной статьи по материалам научно-исследовательской работы с аффилиацией СУ в научных журналах, индексируемых в наукометрических системах SCOPUS и WebofScience.</p> <p>Принять участие в научной конференции/семинаре в качестве докладчика.</p> <p>Выступить в роли руководителя научно-исследовательской работы обучающихся.</p> <p>Подготовить обучающегося к участию в международной студенческой конференции.</p> <p><b>Задача от наставника:</b> <i>(написать задание)</i></p>

**ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ УЧАСТИЯ В ПРОГРАММЕ  
(ПО ОКОНЧАНИИ ВТОРОГО ГОДА)**

Оценка участника	<b>Оценка наставника</b> Оцените участника на начало и по окончании второго года участия в Программе. <i>Шкала оценки знаний, навыков и умений: 1 – не проявлено, 2 – нуждается в существенном развитии, 3 – соответствует начальным требованиям, 4 – соответствует основным требованиям, 5 – высокий уровень развития, 6 – значительно превышает основные требования, 7 – эталон</i>									
Укажите плюсы и минусы Программы. Напишите, пожалуйста, Ваши пожелания по улучшению Программы (по составу мероприятий, по содержанию модулей обучения, по администрированию и т.п.)	1. Стремление к саморазвитию и повышению мастерства									
	<table border="1"> <tr> <td>Было</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>Стало</td> </tr> </table>	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало
	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало	
	<i>Комментарий наставника</i>									
	2. Навыки публичного выступления, грамотная, доступная для понимания речь									
	<table border="1"> <tr> <td>Было</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>Стало</td> </tr> </table>	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало
	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало	
	<i>Комментарий наставника</i>									
	3. Установление контакта с аудиторией, умение удержать внимание аудитории									
	<table border="1"> <tr> <td>Было</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>Стало</td> </tr> </table>	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало
	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало	
	<i>Комментарий наставника</i>									
4. Знание содержания учебной дисциплины, владение методикой преподавания дисциплины										
<table border="1"> <tr> <td>Было</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>Стало</td> </tr> </table>	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало	
Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало		
<i>Комментарий наставника</i>										

	5. Организация учебной деятельности – умение организовать групповую работу учащихся, умение проводить разные виды занятий, использовать разные инструменты контроля. Умение формировать у обучающихся необходимые знания и навыки по предмету								
Укажите, что Вы приобрели по итогам участия в Программе	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало
	<i>Комментарий наставника</i>								
	6. Участие в организации внеучебной и воспитательной работы								
	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало
	<i>Комментарий наставника</i>								
	7. Осуществление научно-исследовательской деятельности								
	Было	1	2	3	4	5	6	7	Стало

Проект Положения

ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ О КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ УНИВЕРСИТЕТА

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Нормативные документы.

Настоящее «Положение о кадровом резерве университета» разработано на основе следующих нормативных документов:

- Трудовой кодекс Российской Федерации.
- Государственная Программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 – 2020 годы.
- Закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012.
- Положение о порядке замещения должностей научно-педагогических работников, утвержденное Приказом Минобрнауки России от 04.12.2014 N 1536.

- Устав университета.

1.2. Цели и задачи создания и подготовки кадрового резерва.

Настоящее «Положение о кадровом резерве университета» является составной частью Программы стратегического развития университета и Программы повышения конкурентоспособности вуза.

Формирование кадрового резерва как составной части кадровой политики университета, нацелено:

- на обеспечение кадровой преемственности, совершенствование и развитие важных для достижения стратегических целей университета профессиональных компетенций научных и педагогических работников (далее НПП) и административно-управленческого персонала (далее АУП) университета.
- на эффективное использование потенциала работников университета за счет оптимизации процессов подбора и перемещения управленческих и научно-педагогических кадров.

Задачи формирования кадрового резерва:

- своевременное замещение вакансий по должностям руководителей и ключевых специалистов университета.
- выстраивание карьерных траекторий и прогнозирование служебных перемещений работников университета.
- привлечение к управлению подразделениями (факультетами, кафедрами, лабораториями) талантливой молодежи.



- мотивация работников университета на достижение высоких профессиональных результатов.
- снижение рисков при назначениях управленческого персонала.
- повышение квалификации НПП университета в области информационных технологий, современных педагогических технологий, решения проблем качества образования и др.

### 1.3. Статус «Положения о кадровом резерве университета».

Настоящее «Положение о кадровом резерве университета» (далее – Положение) является локальным нормативным актом вуза, который определяет кадровую политику университета в отношении перспективных сотрудников.

Положение и изменения в него рассматривает и утверждает Ученый Совет университета.

Положение распространяется на всех работников Самарского университета работающих по трудовым договорам.

### 1.4. Понятия и определения.

В Положении используются следующие понятия и определения:

- «Кадровый резерв» – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к преподавательской, научной или управленческой деятельности, отвечающих требованиям и компетенциям, предъявляемым к должности в соответствии с ее профилем, прошедших отбор, систематическую целевую подготовку и достигших положительных результатов в своей сфере деятельности. Для включения в кадровый резерв преимущественно рассматриваются работники университета, однако в него могут войти сотрудники и других образовательных учреждений, научных организаций и предприятий.

- «Профиль должности» – единая утвержденная в университете документальная основа, в которой определены ключевые функции должности; основные требования к компетенциям работника, занимающего должность или претендующего на замещение должности; основные показатели эффективности деятельности, по которым оцениваются результаты работника в данной должности за определенный период.

- «Планирование карьеры» – определение целей профессионального развития руководителей любого уровня, научных и педагогических работников и сотрудников университета и путей, ведущих к их достижению.

- •«Профессиональные компетенции» – знания, навыки, умения и способности должностных лиц, связанные с основными функциями

должностной позиции и позволяющие наиболее успешно использовать ресурсы университета/подразделения.

- «Управленческие компетенции» – знания, навыки, умения, способности и мотивационные установки руководителя (специалиста), обеспечивающие эффективное управление процессами организации учебной, научной, воспитательной (и пр.) работы по профилю работы подразделения.

- «Личностные качества» – качества, востребованные для данной должности и способствующие эффективному выполнению должностных обязанностей.

- «План профессионального развития» – перечень действий работника, его руководителя, наставника или другого ответственного лица, направленных на повышение уровня компетенций работника с указанием сроков. Утверждается руководителем по результатам оценки уровня компетенции работника, включенного в кадровый резерв.

- «Участник программы подготовки кадрового резерва» – работник университета, рекомендованный в состав группы кадрового резерва или включенный в список кандидатов на замещение должности.

#### 1.5. Обозначения и сокращения.

В Положении используются следующие обозначения и сокращения:

- Участник Программы ПКР – участник программы подготовки кадрового резерва.

- УРП – Управление по работе с персоналом университета.

- ПД – профиль должности.

- НПП – научные и педагогические работники.

- ППС – профессорско-преподавательский состав.

- АУП – административно-управленческий персонал.

- УВП – учебно-вспомогательный персонал.

## 2. ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

2.1. Актуальность – кадровый резерв формируется под конкретные должности, в замещении которых возникла или может возникнуть необходимость.

2.2. Соответствие требованиям – участник Программы подготовки кадрового резерва (далее – участник Программы ПКР) должен соответствовать основным требованиям к кандидату на должность, в резерве на замещение которой он находится, и иметь базовый уровень специальных и управленческих компетенций, указанных в профиле должности.

2.7. Объективность оценки – при проведении оценки профессиональных и управленческих компетенций участников Программы ПКР, а также результатов деятельности кандидата при включении его в кадровый резерв, предпочтение отдается методам оценки, которые минимизируют субъективизм экспертов.

2.8. Гласность – доступность любому сотруднику Университета информации о методике подбора, движении кадрового резерва на должностные позиции любого уровня и персональном составе кандидатов в кадровый резерв.

2.9. Перспективность – назначение кандидата на должность происходит преимущественно из числа кандидатов, подготовленных по Программе ПКР и продемонстрировавших рост уровня компетенций и продуктивность в работе.

2.10. Активность–кандидат на выдвижение должен проявлять активность в достижении поставленной цели.

### 3. ВИДЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

3.1. Оперативный кадровый резерв – кандидаты на замещение руководящих должностей, должностей профессорско-преподавательского состава (ППС), уровень профессиональной подготовки, деловые и личностные качества которых позволяют им приступить к работе в руководящей должности или должности НПП в настоящее время или в ближайшем будущем.

3.2. Перспективный кадровый резерв – специалисты, имеющие необходимый стаж работы и заинтересованные в перспективе своего продвижения на вышестоящие должности (более высокие преподавательские или научные позиции) при условии приобретения необходимых знаний и навыков.

3.3. Стратегический кадровый резерв – молодые сотрудники с высоким лидерским потенциалом, которые смогут занять руководящие должности через 3-5 и более лет при условии поэтапной профессиональной подготовки.

### 4. ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В РАБОТЕ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

4.1. Процесс формирования списка кандидатов в оперативный, перспективный и стратегический кадровый резерв в соответствии с определенными профилями должностных позиций (ПД).

4.2. Процесс отбора работников в кадровый резерв.

4.3. Процесс применения технологии и инструментов оценки потенциала работников.

4.4. Процесс формирования планов развития для каждого участника программы подготовки резерва.

4.5. Процесс контроля выполнения планов развития и оценки эффективности подготовки кадрового резерва.

4.6. Процесс формирования и подготовки кадрового резерва определяется локальным нормативным актом – «Регламентом формирования кадрового резерва и планирования карьерного роста сотрудников университета, входящих в кадровый резерв».

## 5. РЕЗУЛЬТАТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Для сотрудника:

- Более четкое видение профессиональных перспектив;
- Возможность целенаправленной подготовки к будущей преподавательской, научной или управленческой деятельности;
- Повышение уровня профессиональных и управленческих компетенций;
- Более высокая степень удовлетворенности от работы в университете, предоставляющего ему возможности профессионального роста.

Для Самарского университета

- Возможность планирования профессионального развития сотрудников университета с учетом их личных интересов;
- Наличие мотивированных, нацеленных на долговременную карьеру в вузе, заинтересованных в профессиональном росте сотрудников, способствует повышению конкурентоспособности университета;
- Перечень подготовленных сотрудников на замещение должностей.

## 6. РАЗГРАНИЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УНИВЕРСИТЕТА ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ РЕЗЕРВА

6.1. Управление по работе с персоналом:

- разрабатывает программу подготовки кадрового резерва;
- организует процесс формирования кадрового резерва;
- формирует методику оценки профессиональных и управленческих компетенций для включения в соответствующий кадровый резерв;

- организует работу комиссий (а при необходимости, привлечение внешних экспертов) для определения уровня компетенций участников Программы ПКР;

- организует, совместно с ИНО, процесс обучения и повышения квалификации участников Программы ПКР;

- составляет бюджет программы подготовки кадрового резерва;

- проводит совместно со службой качества университета постоянный мониторинг состояния кадрового резерва;

- проводит анализ эффективности системы подготовки кадрового резерва.

#### 6.2. Руководители подразделений:

- осуществляют подбор и выдвижение кандидатов в оперативный кадровый резерв, перспективный кадровый резерв и стратегический кадровый резерв;

- создают условия для повышения квалификации лицам, зачисленным в кадровый резерв;

- утверждают индивидуальные планы подготовки сотрудников факультета, кафедр, подразделений, включенных в Программу ПКР.

#### 6.3. Институт непрерывного образования:

- обеспечивает процесс обучения участников Программы ПКР с целью приобретения ими специальных и управленческих компетенций в рамках утвержденного бюджета на подготовку кадрового резерва.

#### 6.4. Отдел по связям с общественностью:

- обеспечивает размещение информации, предоставленной УРП, о подборе, формировании и подготовке кадрового резерва в разделе «Сотрудникам: «Приказы и распоряжения».

### 7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

7.1. Настоящее Положение утверждается и отменяется Ученым Советом университета.

7.2. Изменения и дополнения к нему утверждаются Ученым Советом университета после рассмотрения комиссией Ученого Совета университета по кадровой политике и повышению квалификации.

7.3. Контроль исполнения данного Положения осуществляет начальник Управления по работе с персоналом университета.

## Приложение 6

### План мероприятий по внедрению Положения

#### План мероприятий по внедрению положения о кадровом резерве.

Цель: Обеспечение поэтапного внедрения в университете системы кадрового резерва с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ г.

Этап	Основные мероприятия	Ответственный	Срок исполнения
1 этап	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Определение ключевых целей создания системы кадрового резерва на основе стратегии развития образовательной организации высшего образования.</li><li>2. Определение численности и должностной структуры кадрового резерва</li><li>3. Определение групп в составе кадрового резерва в зависимости от имеющегося профессионального уровня кандидатов и необходимых сроков для дополнительной подготовки</li><li>4. Разработка и утверждение ключевых критериев отбора кандидатов в кадровый резерв и критериев вывода из кадрового резерва</li><li>5. Выбор конкретных методов и технологий формирования кадрового резерва в зависимости от его предполагаемой численности должностной структуры</li><li>6. Определение должностных лиц компании, которые будут участвовать в различных процедурах, связанных с формированием системы кадрового резерва и последующей работой по управлению кадровым резервом</li><li>7. Создание специальной комиссии по работе с кадровым резервом образовательной организации высшего образования</li></ol>		

2 этап	<p>1. Создание «Положения о кадровом резерве Самарского университета»</p> <p>2. Внесение информации о системе кадрового резерва в HR –в регламент Самарского университета</p>		
3 этап	<p>1. Подготовка и проведение информационной (PR)компания для работников образовательной организации высшего образования о внедрении системы кадрового резерва</p> <p>2. Информирование работников о значимости кадрового резерва для успешного развития организации, целях создания кадрового резерва, основных этапах формирования системы кадрового резерва, роли руководителей организации и сотрудников в процессе создания кадрового резерва</p> <p>3. В зависимости от структуры организации, системы внутренних коммуникаций, корпоративной культуры производится выбор наиболее эффективных способов информирования ППС университета</p> <p>4. В зависимости от структуры организации, системы внутренних коммуникаций, корпоративной культуры производится выбор наиболее эффективных способов информирования ППС университета.</p>		
4 этап	<p>1. Проведение процедуры отбора кандидатов в кадровый резерв путем оценки.</p> <p>2. Оценка производится по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– профессиональный уровень кандидата на момент отбора;</li> <li>– степень развития ключевых компетенций кандидата, утвержденных для резервируемой должности;</li> <li>– лидерский потенциал кандидата</li> </ul>		

	<p>3. Анализ результатов отбора кандидатов в кадровый резерв</p> <p>4. Принятие решений о зачислении в кадровый резерв кандидатов, успешно прошедших процедуру отбора.</p>		
5 этап	<p>1. Проведение сессий обратной связи со всеми кандидатами, прошедшими процедуру отбора в кадровый резерв.</p> <p>2. Разработка индивидуальных планов развития совместно с каждым сотрудником независимо от результата прохождения процедуры отбора.</p>		
6 этап	<p>Утверждение персонифицированного и численного состава групп кадрового резерва по результатам проведенного отбора.</p>		
7 этап	<p>1. Формирование программ развития и обучения для каждой группы в составе кадрового резерва. Создание «Школы кадрового резерва».</p> <p>2. Реализация программ развития и обучения кадрового резерва.</p>		
8 этап	<p>1. Проведение анализа текущих результатов сотрудников, находящихся в кадровом резерве. Оценка успешности работы по индивидуальным планам развития и программе обучения.</p> <p>2. Вывод из кадрового резерва сотрудников, имеющих неудовлетворительные результаты в соответствии с утвержденными критериями.</p>		
9 этап	<p>Проведение оценки кандидатов из состава кадрового резерва для назначения на вакантные должности.</p>		
10 этап	<p>Проведение анализа того: насколько обучены резервисты, насколько задействован в организации кадровый резерв, каков процент текучести среди кадрового резерва.</p>		



**Приложение 7**

**Интерпретация понятия «конфликт»**

<b>Определение</b>	<b>Автор</b>
Конфликт – это такое состояние общения и отношений, когда одна из сторон ждет, требует изменения поведения, мыслей и чувств партнера.	Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. [12]
Конфликт – это такая характеристика взаимодействия, в которой не могущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодействуют и взаимозменяют друг друга, требуя для этого специальной организации.	Хасан Б.И. [98]
Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).	Емельянов С.М. [26]
Конфликт – наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.	Анцупов А.Я., Шипилов А.И. [4, 5]
Конфликт – столкновение личностей ввиду несовместимости потребностей, мотивов, целей, установок, взглядов, поведения в процессе и в результате общения этих личностей.	Ершов А.А. [27]
Конфликт – осознанное противоречие между людьми в условиях общения при наличии попыток его разрешения на основе эмоциональных отношений.	Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.М. [10]
Конфликт – это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.	Здравомыслов А. Г. [31]

<p>Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.</p>	<p>Кибанов А.Я., Коновалова В.Г. [45, 47]</p>
<p>Конфликт – проявление объективных или субъективных противоречий, выражающихся в противоборстве сторон.</p>	<p>Кудрявцев В.Н. [113]</p>
<p>Конфликт – активные взаимно направленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижения власти, ресурсов и др.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями.</p>	<p>Громова О.Н. [20]</p>
<p>Конфликт – качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.</p>	<p>Ратников В.П. [53]</p>

**Приложение 8**  
**Интерпретация понятия «трудовой конфликт»**

<b>Определение</b>	<b>Автор</b>
Трудовой конфликт – это социальное противоречие в сфере трудовых отношений субъектов производственного процесса.	Шаленко В.Н. [106, 107]
Трудовой конфликт – это столкновение субъектов, действующих в сфере трудовых отношений, вызванное противоположностью их интересов, когда одна или обе стороны прибегают к действиям, выходящим за рамки привычных, нормальных отношений, иногда даже за рамки существующего правового порядка с целью придать гласности свое требование, удовлетворить нарушенные интересы, привлечь внимание общественности, оказать давление на другую сторону, те или иные органы управления, на все общество.	Сулимова Т.С. [90]
Трудовой конфликт – это столкновение субъектов социально-трудовых отношений в результате предельного обострения противоречий в социально-трудовой сфере организации и предполагающий активные действия, направленные на достижение каждым из субъектов своих целей либо защиту своих интересов.	Пахомова Ю.А. [79]
Трудовой конфликт – это любой конфликт, в котором столкновение связано с трудовыми отношениями сторон, и, следовательно, субъекты, либо мотивация их поведения, либо объект конфликта обладают социально-производственными признаками, а конфликт влечет экономические последствия.	Копякова Т.И. [54]
Трудовой конфликт – это открытое столкновение между членами коллектива, возникающее в результате противоборства различных противоположных мотивов (интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).	Кокин Ю.П., Шлендер П.Э. [51]

Определение педагогического конфликта

Определение	Автор
Педагогический конфликт – это возникающая в результате профессионального и межличностного взаимодействия участников учебно-воспитательного процесса форма проявления обострившихся субъектно-субъектных противоречий, вызывающих чаще всего у них отрицательный эмоциональный фон общения, и предполагающая конструктивный перевод столкновения данных сторон конфликта в заинтересованное устранение его причин.	Банькина С.В. [8]
В основе педагогического конфликта лежит ситуация, включающая в себя либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадения интересов, желаний, либо нарушение взаимодействия и понимания другого членами педагогического коллектива.	Сафронова И.В. [56]
Педагогический конфликт – это отсутствие согласия в межкультурном педагогическом взаимодействии субъектов образовательного процесса, в структурных подсистемах учебного учреждения по достижению целей образования и выполнения социокультурного заказа общества.	Мельничук А.В. [68]
Педагогический конфликт – это противоречия, возникающего в учебно-воспитательном процессе при столкновении требований, интересов педагогов и учащихся, нуждающегося в разрешении и гармонизации отношений. По мнению А.С. Белкина, педагогические конфликты всегда касаются вопросов учебно-воспитательного процесса. Если возникает межличностный конфликт в диаде «преподаватель – студент» и он не затрагивает учебно-воспитательный процесс, то данный конфликт не является педагогическим.	Белкин А.С. [56]
Конфликт в педагогическом процессе представляет собой острые эмоциональные отношения между субъектами педагогического процесса по поводу трудноразрешимых противоречий, обусловленных противоположными потребностями, мотивами, целями, установками, взглядами,	Наумова Л.Д. [71]

поведением, которые возникают в процессе взаимодействия и требуют перевода начавшегося столкновения в продуктивную форму с целью полного разрешения межличностных и внутриличностных противоречий для снятия негативных внутренних переживаний и гармонизации отношений.	
Конфликт в педагогической деятельности часто проявляется, как стремление учителя утвердить свою позицию и как протест ученика против несправедливого наказания, неправильной оценки его деятельности.	Рыбакова М.М. [56 ]
Педагогический конфликт – это ситуация столкновения и борьбы несовпадающих точек зрения.	Афонькова В.М. [6]
Педагогический конфликт представляет собой форму проявления стихийно обострившихся системных противоречий в педагогической деятельности, формирующий отрицательный эмоциональный фон коммуникации между всеми субъектами педагогической деятельности и предполагающий возможность конструирования процессов конфликтного взаимодействия, разрешения проблем и конструктивной коммуникации.	Цой Л.Н. [101]

**Приложение 10**  
**Интерпретация понятия «управление конфликтом»**

<b>Определение</b>	<b>Автор</b>
Управление конфликтом – воздействие, направленное на устранение причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.	Чередниченко И.П., Тельных Н.В [112]
Управление конфликтом – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.	Кибанов А.Я. Ворожейкин И.Е. Захаров Д.К. Коновалова В.Г. [45]
Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на ход его разрешения с целью развития или разрушения отношений между отдельными индивидами, группами, а также развития или разрушения социально-экономической системы, в которой происходит конфликт.	Кибанов А.Я. [44]
Управление конфликтом – сознательная деятельность, осуществляемая по отношению к конфликту на всех этапах его возникновения, развития и завершения, имеющая целью изменение (как правило, улучшение) естественной динамики конфликта.	Анцупов А.Я. Шипилов А.И. [4]
Управление конфликтом – это процесс, включающий следующие элементы: вскрытие конфликта – выявление причин – определение степени позитивности конфликта (его функциональности) – нахождение методов управления или разрешения конфликтов.	Большаков А.Г. Несмелова М.Ю. [11]
Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.	Сербиновский Б.Ю. [112]
Управление конфликтом – это целенаправленные воздействия на процесс конфликта, обеспечивающее его решение.	Зеленков М.Ю. [112]
Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач	Зеркин Д.П. [32]

## Приложение 11

### Анкета «Причины конфликтов в среде ППС вуза»

#### Анкета

Уважаемый коллега! Просим Вас ответить на вопросы анкеты.

1. Стаж работы в вузе \_\_\_\_\_
2. Возраст \_\_\_\_\_
3. Пол:  
М  
Ж
4. Должность:
  - Ассистент
  - Старший преподаватель
  - Доцент
  - Профессор
5. Администрация образовательного учреждения старается конструктивно разрешать (вникать в причины, предугадывать последствия и т.п.) возникающие конфликты
  - Да
  - Нет
  - Затрудняюсь ответить
6. Администрация образовательного учреждения экстренно реагирует на возникающие конфликтные ситуации, стремясь погасить конфликт любой ценой, чтобы он не вышел за рамки образовательного учреждения
  - Да
  - Нет
  - Затрудняюсь ответить
7. Если посмотреть на конфликт глазами **преподавателей**, то причинами конфликта в отношениях **преподаватель-администрация** могут быть *(можно выбрать несколько причин)*
  - 1) принятие неоптимальных управленческих решений;
  - 2) руководство образовательной организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала;
  - 3) работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала или диагностики кадровой ситуации в целом;
  - 4) необъективная оценка результатов деятельности преподавателей;
  - 5) ущемление прав и интересов преподавателей

6) Другое \_\_\_\_\_

8. Если посмотреть на конфликт глазами **преподавателей**, то причинами конфликта в отношениях **преподаватель-заведующий кафедрой** могут быть (*можно выбрать несколько причин*)

1) неравномерное распределение учебной нагрузки, особенно в тех ситуациях, когда имеется возможность дополнительного заработка;

2) неравноценное распределение общественных поручений;

3) ущемление прав и свобод преподавателей;

4) неблагоприятный социально-психологический климат на кафедре;

5) наличие двойных стандартов в управлении персоналом кафедры;

6) проявление заведующим кафедрой неуважительного отношения к преподавателям.

7) Другое \_\_\_\_\_

9. Если посмотреть на конфликт глазами **заведующего кафедрой**, то причинами конфликта в отношении **преподаватель-заведующий кафедрой** могут быть (*можно выбрать несколько причин*)

1) не выполнение преподавателями поручений и заданий руководителя;

2) безответственное отношение преподавателей к работе;

3) нарушение трудовой дисциплины (срыв занятий и т.п.);

4) несоответствие сотрудника занимаемой должности по профессиональным, нравственно-этическим, психологическим качествам;

5) личностные особенности преподавателя: агрессивность, властность.

6) Другое \_\_\_\_\_

10. Конфликты **между преподавателями** возникают по причине (*можно выбрать несколько причин*)

1) деструктивного поведения коллег;

2) искажения деловой информации (сплетни, слухи и т.п.);

3) конкурентных отношений между преподавателями;

4) плагиата мыслей;

5) личностных особенностей преподавателя: агрессивность, властность;

6) различий во взглядах на преподаваемые дисциплины

7) Другое \_\_\_\_\_



## Приложение 12

### Анкета «Причины конфликта»

#### Анкета

Стаж работы в вузе \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Пол \_\_\_\_\_

1. Как вы считаете, нужна ли преподавателю вуза конфликтологическая подготовка?

Да

Нет

Не знаю

2. Как часто вы являетесь инициатором педагогического конфликта?

Постоянно

Редко

Затрудняюсь ответить

3. Насколько часто ли вы встречаетесь с конфликтами в своей профессиональной деятельности?

Постоянно

Редко

Затрудняюсь ответить

4. Как часто вы являетесь участником педагогического конфликта?

Постоянно

Редко

Затрудняюсь ответить

5. Умеете ли вы конструктивно разрешать педагогический конфликт?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

6. Как в дальнейшем у вас складываются отношения с тем человеком, с которым вы вступили в конфликт?

Прекращаю с ним общаться

Ненавижу его

Продолжаю общаться, как и прежде

Свой вариант ответа \_\_\_\_\_

7. Если посмотреть на конфликт глазами студентов, то причинами конфликта в отношениях студент-преподаватель могут быть (выберете не более 4 причин)

– Несправедливая оценка.

– Неуважительное отношение преподавателя к студенту.

- Преподаватель плохо знает свой предмет.
- Забывчивость, невнимательность преподавателя.
- Преподаватель непонятно излагает учебный материал.
- Преподаватель предъявляет завышенные, необоснованные требования к знаниям студента.
- Чрезмерная требовательность преподавателя, сочетающаяся с низким уровнем профессиональной компетентности.
- Предвзятое отношение преподавателей без всяких обоснований.
- Преподаватель перегружает студентов заданиями для самостоятельной работы.
- Срыв занятий связи с опозданием или отсутствием преподавателя на рабочем месте.
- Внезапный опрос на занятиях по не пройденным темам.
- Негатив со стороны преподавателя в отношении студента, высказавшего точку зрения отличную от преподавательской.
- Отрыв изучаемой дисциплины от реальной жизни.
- Преподаватель вымогает материальную компенсацию у студентов.
- Оценка не знаний, а внешности студента и его поведения.
- Неподготовленность преподавателя к занятиям.
- Личностные особенности преподавателя: агрессивность, властность.
- Другое \_\_\_\_\_

8. Если посмотреть на конфликт глазами преподавателей, то причинами конфликта в отношениях преподаватель-студент могут быть (выберите не более 4 причин)

- Вызывающее поведение студента.
- Требование студентом более высокой оценки.
- Незнание студентом учебного материала, нежелание учиться, лень.
- Нарушения учебной дисциплины студентом, опоздания, пропуски занятий.
- Нарушение правил поведения в вузе: неподобающий внешний вид, мат.
- Личная неприязнь студента.
- Несоответствие уровня подготовленности студентов уровню учебного процесса в вузе.
- Завышенная самооценка относительно своих знаний по дисциплине.
- Личностные особенности студента: агрессивность, беспомощность.
- Другое \_\_\_\_\_

## Приложение 13

### Лист самооценки показателей конфликтологической компетентности

Лист самооценки показателей конфликтологической компетентности  
Вашему вниманию предложены знания, умения, способности и готовности, необходимые для управления конфликтами, возникающими в процессе профессиональной деятельности преподавателя вуза. Оцените, пожалуйста, выраженность у Вас перечисленных знаний, умений, способностей и готовностей, поставив в соответствующей графе «галочку».

Знания	«1» - не знаю	«2» - имеются смутные представления	«3» - имеются минимальные знания	«4» - знание есть, но есть ощущение, что оно не полное	«5» - знаю
Факторов и причин возникновения конфликтов в трудовом коллективе образовательного учреждения					
Структурно-функциональных особенностей конфликта					
Психологических основ конфликта					
Динамики конфликта					
Типологии конфликтов, возникающих в образовательном учреждении;					
Типологии конфликтных личностей					
Методов работы с агрессией, провокацией, манипуляцией в конфликте					
Условий конструктивного разрешения конфликта					
Методов управления конфликтами в образовательном учреждении					

Основ посреднической деятельности					
Основ переговорного процесса					
Нормативных и морально-нравственных регуляторов поведения в условиях управления конфликтом					
Знания круга своих полномочий в ситуации управления конфликта					
Умения	«1» - умение не сформировано	«2» - умение на начальной стадии формирования	«3» - умение сформировано наполовину	«4» - умение в целом сформировано	«5»-умение полностью сформировано
Осуществлять анализ конфликтных ситуаций и конфликтов					
Преобразовывать конфликтогены в синтоны					
Картографировать конфликт					
Воздействовать на конфликт					
Воздействовать на участников конфликта, изменяя их мотивы, цели, поведение					
Объективно разрешать конфликт					
Организовывать профилактику конфликтов в образовательном учреждении					
Формировать «субъект-субъектные» отношения в процессе профессиональной деятельности					
Эффективно общаться с участниками конфликта, учитывая их эмоциональное состояние					
Организовывать продуктивное де-					

ловое общение в ситуации конфликта и при его разрешении					
Создавать положительный эмоциональный настрой в процессе профессиональной деятельности					
Предвидеть возникновение конфликтных ситуаций и действия участников конфликта					
Предвидеть последствия конфликта для образовательного учреждения и оппонентов					
Предвосхищать применение приемов конфликтного противоборства.					
Вести переговоры в ситуации конфликта					
Проводить рефлексивный анализ статусно-ролевых характеристик участников конфликта					
Проводить рефлексивный анализ конфликтной ситуации					
Организовывать процесс самопознания в конфликте.					
Способности	«1» - способность совсем не проявляется	«2» - способность слабо выражена	«3» - способность проявляется ситуативно	«4» - способность проявляется постоянно, но не ярко	«5»-способность ярко выражена
Урегулировать и разрешать конфликт					
Разрабатывать нормативно-документационное обеспечение технологии управления конфликтами в образовательном учреждении					

Действовать в конфликте с учетом своих статусно-ролевых характеристик.					
Способность к самокоррекции своего эмоционального состояния и поведения в конфликте					
Готовность	1» - не готов	«2» - готовность на начальной стадии формирования	«3»- средний уровень готовности	«4»- готов, но иногда сомневаюсь в своей готовности	«5» – полностью готов
Следовать этическим нормам					
К посреднической деятельности					
Разрабатывать организационно-методические мероприятия, направленные на профилактику конфликтов в образовательном учреждении					
Формированию технологии управления конфликтами в рамках кадровой политики образовательного учреждения					
Применять профилактические меры, направленных на недопущение возникновения негативных проявлений конфликта среди работников, занимающих должности профессорско-преподавательского состава.					
Владение приемами эмоциональной саморегуляции					

# Приложение 14

## Положение о конфликтной комиссии Самарского университета



**САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
SAMARA UNIVERSITY

федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева»

ул. Московское шоссе, д. 34, г. Самара, 443086  
Тел.: +7 (846) 335-18-25, факс: +7 (846) 335-18-36  
Сайт: www.ssau.ru, e-mail: ssau@ssau.ru  
ОКПО 02068410, ОГРН 1026301168310,  
ИНН 6316000632, КПП 631601001

### ПОЛОЖЕНИЕ О КОНФЛИКТНОЙ КОМИССИИ САМАРСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
г.о. Самара

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор университета

\_\_\_\_\_ Е.В.Шахматов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

М.П.

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение о конфликтной комиссии (далее – Положение), определяет порядок деятельности, задачи и компетенцию Конфликтной комиссии в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» (далее – Самарский университет).

1.2. Положение разработано в соответствии с:

- Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273 «Об образовании в Российской Федерации»;
- Трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017);
- Уставом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева».
- Кодексом этики и служебного положения работников Самарского университета от 27.06.2016 г. № 3300.
- Дорожной картой на 2013- 2020 гг.

1.3. Конфликтная комиссия (далее комиссия) – является органом административного воздействия на работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу (профессор, доцент, старший преподаватель, преподаватель, ассистент), систематически или грубо нарушающих Устав Самарского университета, правила внутреннего распорядка, иные локальные акты университета, морально-этические нормы и правила поведения.

1.4. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения ректором.

## **2. ЗАДАЧИ КОМИССИИ**

2.1. Комиссия создана в целях урегулирования разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам соблюдения морально-этических норм и правил поведения, с учетом особенностей взаимоотношения участников образовательного процесса и с соблюдением принципов решения конфликтных ситуаций, норм делового общения.

2.1. Основной задачей конфликтной комиссии является разрешение конфликтной ситуации между участниками образовательных отношений путем доказательного разьяснения и принятия оптимального варианта решения в каждом конкретном случае.

2.3. Комиссия имеет право

- запрашивать необходимые материалы по рассматриваемым вопросам;
- давать рекомендации ректору, проректорам, Ученому совету вуза и другим органам управления Самарского университета, на основании принятых решений;
- давать рекомендации по устранению причин и условий возникновения конфликта, а также по внесению изменений в локальные нормативные акты Самарского университета;
- приглашать любых участников образовательного процесса (конфликтующие стороны, других заинтересованных участников образовательного процесса) на заседания Комиссии для полного и объективного рассмотрения вопросов.

## **3. СОСТАВ КОМИССИИ**

3.1. Комиссия образуется приказом ректора Самарского университета.

3.2. В состав Комиссии входят председатель Комиссии, его заместитель, секретарь и члены Комиссии. Все члены Комиссии при принятии решений обладают равными правами. В отсутствие председателя Комиссии его обязанности исполняет заместитель председателя Комиссии.



3.3. В состав Комиссии входят:

- представители ректората;
- представители профессорско-преподавательского состава;
- представители профсоюзной организации работников;
- представители правового управления.

3.4. Члены Комиссии обязаны:

- присутствовать на заседаниях Комиссии;
- принимать активное участие в разрешении конфликтных ситуаций;
- давать ректору обоснованные ответы в устной и письменной форме;
- принимать решение по всем спорным вопросам и доводить его в устной или в письменной форме до конфликтующих сторон и администрации Самарского университета.

#### **4. ПОРЯДОК РАБОТЫ КОМИССИИ**

4.1. Заседания Комиссии могут назначаться:

- по факту поступления жалобы адресованной на имя ректора;
- по инициативе члена комиссии;
- также заседания Комиссии проводятся в плановом порядке, для решения текущих вопросов, связанных с детальностью комиссии, не чаще одного раза в 6 (шесть) месяцев.

Комиссия принимает к рассмотрению письменные жалобы, содержащие в себе указание на нарушение участником(ми) образовательного процесса морально-этических норм и правил поведения, норм Кодекса этики и служебного поведения, Устава Самарского университета, правил внутреннего распорядка, других локальных актов, адресованные Ректору Самарского университета или конфликтной комиссии. Анонимные жалобы к рассмотрению Комиссией не подлежат

4.2. На заседаниях Комиссия:

- разбирает жалобы участников образовательного процесса;
- рассматривает спорные вопросы, конфликтные ситуации;
- запрашивает необходимые сведения, документы, опрашивает лиц, могущих что-либо пояснить по сути исследуемого конфликта;
- принимает рекомендации, решения, предложения по разрешению возникшего конфликта, а также рекомендации по устранению факторов явившихся, хоть и косвенно причиной и условием возникновения конфликта.

4.3. Рекомендации Комиссии, содержащие в себе обоснованные требования по устранению причин и условий возникновения конфликта, в

обязательном порядке учитываются участниками образовательного процесса и администрацией Самарского университета.

4.4. Заседания Комиссии считаются правомочными при наличии 2/3 ее членов.

4.5. Срок работы Комиссии при рассмотрении конкретной конфликтной ситуации не может превышать 10 дней с первого ее заседания. В исключительных случаях (направление запроса, проведение дополнительных исследований и др.) срок может быть продлён, но не более чем на 10 дней.

4.6. Все споры, конфликтные ситуации между участниками образовательного процесса рассматриваются только в текущем учебном году и не подлежат рассмотрению по его завершению.

4.7. Решения Комиссии принимаются открытым голосованием. Решение считается принятым, если за него проголосовало 2/3 членов Комиссии.

4.8. Решение Комиссии доводится письменно до администрации Самарского университета, участников образовательного процесса для принятия соответствующего решения и письменно до конфликтующих сторон в течение 3-х дней с момента его принятия.

4.9. Заседания Комиссии оформляются протоколами, которые подписываются председателем Комиссии и секретарем.

4.10. Администрация Самарского университета создает условия для работы Комиссии, предоставляет кабинет, необходимые материалы и др.

4.11. Разглашение материалов деятельности Комиссии как ее членами, так и конфликтующими сторонами не допускается. До сведения общественности, в случае необходимости, доводится только приказ ректора по итогам работы Комиссии.

## **5. СОЗДАНИЕ, ЛИКВИДАЦИЯ, РЕОРГАНИЗАЦИЯ КОМИССИИ**

5.1. Комиссия создается, ликвидируется, реорганизуется и переименовывается приказом ректора.

**Приложение 15**

**Анкета опроса работников из числа учебно-вспомогательного персонала университета**

Каковы были ваши мотивы при трудоустройстве на работу в университет?

---

Изменились ли они с течением времени?

---

Что приносит вам удовлетворение в процессе выполнения своих трудовых обязанностей?

---

Что раздражает вас в вашей профессиональной деятельности?

---

Планируете ли вы сменить род своей деятельности в течение 1 года, 3 лет, 5 лет, 10 лет? Если да, то почему?

---

При обсуждении достижений сотрудников кафедры, факультета, управления, отдела, лаборатории, что вы чувствуете?

а) удовлетворение. Напишите почему?

---

б) раздражение. Напишите почему?

---

в) равнодушие. Напишите почему?

---

Укажите, каково процентное соотношение содержания вашей профессиональной деятельности при выполнении следующих обязанностей:

– работа с программными продуктами университета (1 с, АРМ Кафедра и т.д.), чтение, анализ и размещение информации через сайт и эл. ящики структурного подразделения \_\_\_\_\_%

– учебно-методическая деятельность (составление учебных планов, программ, методических рекомендаций, календарных планов и графиков учебного процесса) \_\_\_\_\_%

– научно-методическая деятельность (подготовка и проведение научно-методических конференций и семинаров, разработка показателей результативности учебного процесса и критериев оценки качества подготовки студентов, сопровождение документов при проведении конкурсов, оформлении грантов, осуществлении научных экспериментов) \_\_\_\_\_%

– организационно-методическая деятельность (подготовка материалов к заседанию кафедры, совета факультета и других организационных собраний, а также отчетов (протоколов, сообщений и т.д.) по итогам этих мероприятий) \_\_\_\_\_%

– организационно-методическая деятельность (курирование практик, стажировок, командировок студентов и преподавателей) \_\_\_\_\_%

– экспертно-методическая деятельность (анализ выполненных преподавателями учебно-методических разработок, обобщение и анализ передового педагогического опыта, отбор и рекомендацию лучших разработок для участия в смотрах-конкурсах; посещение занятий преподавателей и последующий анализ методического уровня ведения занятий; подготовку заключений о качестве методической работы структурного подразделения университета и отдельных преподавателей и о степени её соответствия современным требованиям к уровню методической работы подразделения и штатной должности преподавателя; разработку тестовых заданий для оценки качества и уровня подготовки студентов по отдельным дисциплинам, комплексам и выпускным квалификационным испытаниям) \_\_\_\_\_%

– курьерская деятельность (доставка внутренних документов в другие структурные подразделения университета) \_\_\_\_\_%

– сопровождение оформления (набор, согласование) документов учебно-методического или научно-методического характера \_\_\_\_\_%

– обучение, повышение квалификации, консультация с коллегами и поиск информации о том, как выполнить, поставленную перед вами производственную задачу \_\_\_\_\_%

– другая деятельность \_\_\_\_\_%

Как вы считаете, какая из вышеперечисленных деятельность должна преобладать в ходе выполнения вами профессиональных обязанностей?

Пронумеруйте следующие показатели по степени значимости в вашей деятельности.

Показатель	Ранг
– Социально-профессиональные ценности (идеи, представления, правила, традиции, регламентирующие деятельность в сфере образования)	7
– Способности к эффективной коммуникации (профессиональная и конфликтологическая компетентность, этика делового общения, преодоление барьеров коммуникации)	1

– Личностные ценности (цели, мотивы, идеалы, установки и другие мировоззренческие характеристики специалиста)	8
– Способности к аналитической деятельности по сбору, обработке, сохранению информации, предоставление ее в удобном виде руководителю и преподавателям для эффективного функционирования структурного подразделения университета	4
– Навыки работы общеуниверситетскими программными продуктами – электронный документооборот, автоматизированное рабочее место кафедры, программа 1 С предприятие	3
– Навыки работы со специальными программными продуктами, используемыми в деятельности структурного подразделения университета	2
– Научная организация труда для повышения эффективности и качества проведения всех видов учебных занятий и научных исследований	5
– Соблюдение норм охраны труда (выполнение организационных и технических мероприятий для создания безопасных условий осуществления образовательной и образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения)	7

Спасибо.

Пример Должностной инструкции

---

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность методиста.

1.2. Решение о назначении на должность и об освобождении от должности принимает \_\_\_\_\_ по представлению непосредственного руководителя.

1.3. Требования к образованию и обучению работника:

- Высшее образование – бакалавриат и дополнительное профессиональное образование в области методической деятельности в профессиональном образовании (профессиональном обучении, ДПО);

- Высшее педагогическое образование – магистратура в области методической деятельности в образовании (профессиональном образовании, профессиональном обучении, ДПО);

- Высшее образование – специалитет или магистратура; рекомендуется дополнительное профессиональное педагогическое образование в области методической деятельности в профессиональном образовании (профессиональном обучении, ДПО);

- Рекомендуется обучение по дополнительным профессиональным программам по профилю педагогической деятельности не реже одного раза в три года.

1.4. Требования к опыту практической работы:

- При наличии квалификации бакалавра работа преподавателем или мастером производственного обучения не менее двух лет;

- При наличии квалификации магистра или специалиста требования к опыту работы не предъявляются.

1.5. Особые условия допуска к работе:

- Отсутствие ограничений на занятие педагогической деятельностью, установленных законодательством Российской Федерации. Прохождение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований), а также внеочередных медицинских осмотров (обследований) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

- Прохождение в установленном законодательством Российской Федерации порядке аттестации на соответствие занимаемой должности.

1.6. Другие характеристики для занятия должности:

- Отсутствие ограничений на занятие педагогической деятельностью, установленных законодательством Российской Федерации Прохождение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований), а также внеочередных медицинских осмотров (обследований) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

- Прохождение в установленном законодательством Российской Федерации порядке аттестации на соответствие занимаемой должности.

1.7. Работник в своей деятельности руководствуется:

- действующими нормативными документами по вопросам выполняемой работы;

- уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка и локальными нормативными актами организации;

- трудовым договором и настоящей должностной инструкцией.

1.8. Работник должен знать:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты;

- информацию, необходимую для выполнения своих должностных обязанностей. См. подробнее в разделе 2.

1.9. Работник подчиняется непосредственному руководителю и курирующему выполнение конкретных должностных обязанностей и видов деятельности структурному подразделению университета (управлению).

1.10. На время отсутствия работника (отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке.

## 2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ, А ТАКЖЕ НЕОБХОДИМЫЕ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ ДЛЯ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ

В обязанности работника входит:

2.1. Организация и проведение изучения требований рынка труда и обучающихся к качеству СПО и(или) ДПО и(или) профессионального обучения:

- Организация разработки и(или) разработка программ и инструментария изучения количественных и качественных потребностей рынка труда в рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и специалистах среднего звена;

- Организация разработки и(или) разработка программ и инструментария изучения образовательных запросов и требований обучающихся-

ся к условиям реализации образовательных программ (для программ СПО – обучающихся и их родителей (законных представителей));

- Организация и(или) проведение изучения количественных и качественных потребностей рынка труда в рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и специалистах среднего звена;

- Организация и(или) проведение изучения образовательных запросов и требований обучающихся к условиям реализации образовательных программ (для программ СПО – обучающихся и их родителей (законных представителей));

- Разработка предложений и рекомендаций по формированию образовательных программ и совершенствованию условий их реализации на основе изучения требований рынка труда и обучающихся к качеству СПО и(или) ДПО и(или) профессионального обучения.

Необходимые умения:

- Формулировать и обсуждать с руководством организации и специалистами задачи, концепцию и методы изучения требований рынка труда и обучающихся к качеству СПО и(или) ДПО и(или) профессионального обучения (далее – исследования), ресурсы, необходимые для его проведения и источники их привлечения;

- Формировать план выборки, разрабатывать самостоятельно или с участием специалистов инструментарий исследования;

- Обеспечивать оптимизацию затрат на проведение исследования;

- Организовывать апробацию разработанного инструментария;

- Распределять обязанности между специалистами, обучать использованию инструментария исследования, обеспечивать координацию их деятельности и выполнение программы исследования;

- Использовать инструментарий исследования, различные формы и средства взаимодействия с респондентами (работодателями, абитуриентами, обучающимися, их родителями (законными представителями));

- Проводить первичную обработку результатов исследования и консультировать специалистов по ее проведению;

- Обрабатывать, анализировать и интерпретировать результаты исследований, привлекать к работе экспертов, организовывать обсуждение результатов анализа;

- Разрабатывать и представлять руководству организации и педагогическому коллективу предложения и рекомендации по формированию образовательных программ, совершенствованию условий их реализации на основе изучения требований рынка труда и обучающихся к качеству СПО и(или) ДПО и(или) профессионального обучения.



#### Необходимые знания

- Программы социально-экономического развития и развития профессионального образования региона;
- Тенденции развития соответствующей области профессиональной деятельности;
- Теория, методика и практика маркетинговых исследований в профессиональном образовании и ДПО, основы мониторинга рынка труда и требований к квалификации (компетенциям) работников;
- Профессиональные стандарты и(или) иные квалификационные требования к специалистам среднего звена, квалифицированным рабочим (служащим), рабочим (служащим) по профилям деятельности образовательной организации; методика их применения при разработке образовательных программ;
- Нормативные правовые акты, психолого-педагогические и организационно-методические основы организации образовательного процесса по программам СПО и(или) профессионального обучения, и(или) ДПП;
- Современные образовательные технологии СПО и(или) профессионального обучения, и(или) ДПО;
- Особенности построения компетентностно-ориентированного образовательного процесса.

#### Другие характеристики

•

2.2. Организационно-педагогическое сопровождение методической деятельности преподавателей и мастеров производственного обучения:

- Организация разработки и обновления образовательной программы профессионального обучения и(или) СПО и (или) ДПП;
- Контроль и оценка качества разрабатываемых материалов;
- Организация внешней экспертизы (рецензирования) и подготовки к утверждению программно-методической документации;
- Организация под руководством уполномоченного руководителя образовательной организации методической работы, в том числе деятельности методических объединений (кафедр) или иных аналогичных структур, обмена и распространения позитивного опыта профессиональной деятельности преподавателей и мастеров производственного обучения.

#### Необходимые умения:

- Анализировать и оценивать инновационные подходы к реализации образовательных программ СПО и(или) ДПП и(или) программ профессио-

нального обучения, находить в различных источниках информацию, необходимую для решения профессиональных задач и самообразования;

- Определять цели и задачи и (или) специфику образовательной программы с учетом ее направленности на удовлетворение потребностей рынка труда и работодателей;

- Планировать и организовывать обсуждение с руководством образовательной организации и педагогами, реализующими образовательную программу, ее целей, задач и(или) специфики, роли каждого из учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов в программе;

- Организовывать взаимодействие представителей работодателей, руководства образовательной организации и педагогических работников при определении требований к результатам подготовки обучающихся и выпускников программ СПО и(или) ДПП и(или) программ профессионального обучения, содержание и формы взаимодействия с работодателями при реализации программ;

- Проводить групповые и индивидуальные консультации для преподавателей и мастеров производственного обучения по разработке учебно-методических материалов, в том числе программ учебных предметов, курсов, дисциплин, профессиональных модулей, оценочных средств, циклов занятий;

- Оценивать качество разработанных материалов на соответствие:

- порядку организации и осуществления образовательной деятельности по соответствующим образовательным программам;
- современным теоретическим и методическим подходам к разработке и реализации соответствующих образовательных программ;
- требованиям работодателей;
- образовательным потребностям обучающихся, требованию предоставления программой возможности ее освоения на основе индивидуализации содержания;
- - требованиям охраны труда;

- Анализировать состояние и планировать методическую работу в организации, осуществляющей образовательную деятельность;

- Консультировать руководителей методических объединений (кафедр) или иных структур, занимающихся в организации методической деятельностью, по вопросам повышения ее качества;

- Организовывать обсуждение и обсуждать методические вопросы с педагогами;

- Оказывать профессиональную поддержку оформления и презентации педагогами своего опыта;
- Использовать средства и способы распространения позитивного опыта организации образовательного процесса, в том числе с применением информационно-коммуникационных технологий и возможностей информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;
- Готовить программно-методическую документацию для проведения внешней экспертизы и анализировать ее результаты;
- Обрабатывать персональные данные с соблюдением требований и правил, установленных законодательством Российской Федерации.

#### Необходимые знания

- Законодательство Российской Федерации об образовании и о персональных данных;
- Локальные нормативные акты образовательной организации, регламентирующие вопросы программно-методического обеспечения образовательного процесса, ведение и порядок доступа к учебной и иной документации, в том числе документации, содержащей персональные данные;
- Методологические и теоретические основы современного профессионального образования, и(или) профессионального обучения, и(или) ДПО;
- Современные концепции профессионального образования, образовательные технологии СПО, и(или) ДПО, и(или) профессионального обучения;
- Источники надежной и достоверной информации, отражающие государственную и региональную политику в области образования в целом и реализации программ СПО и(или) профессионального обучения и(или) ДПП;
- Особенности построения компетентностно-ориентированного образовательного процесса;
- Требования ФГОС СПО, примерные или типовые образовательные программы (в зависимости от образовательной программы);
- Требования профессиональных стандартов и иных квалификационных характеристик;
- Тенденции развития соответствующей области и вида профессиональной деятельности;
- Требования к образовательной программе и документам, входящим в ее состав;

- Основные этапы разработки учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов;

- Методика разработки программ профессиональных модулей и оценочных средств, соответствующих требованиям компетентностного подхода в образовании и(или) ориентированным на оценку квалификации;

- Требования к современным учебным и учебно-методическим пособиям, электронным образовательным ресурсами иным методическим материалам;

- Стадии профессионального развития педагогов;

- Правила слушания, ведения беседы, убеждения; приемы привлечения внимания, структурирования информации, преодоления барьеров общения; логика и правила построения устного и письменного монологаического сообщения, ведения профессионального диалога;

- Требования охраны труда при проведении учебных занятий и досуговых мероприятий в организации, осуществляющей образовательную деятельность, и вне организации;

- Меры ответственности педагогических работников за жизнь и здоровье обучающихся, находящихся под их руководством.

Другие характеристики

2.3. Мониторинг и оценка качества реализации преподавателями и мастерами производственного обучения программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик:

- Посещение и анализ занятий, проводимых преподавателями и мастерами производственного обучения;

- Разработка рекомендаций по совершенствованию качества образовательного процесса;

- Организация под руководством уполномоченного руководителя образовательной организации повышения квалификации и переподготовки педагогических работников.

- Необходимые умения:

- Планировать проведение мониторинга и оценки качества реализации преподавателями и мастерами производственного обучения программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик;

- Анализировать занятия, обсуждать их в диалоге с преподавателями и мастерами производственного обучения;

- Разрабатывать на основе результатов мониторинга качества реализации программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик рекомендации по совершенствованию образовательного процесса для преподавателей и мастеров производственного обучения;

- Проводить обсуждение с руководством образовательной организации и педагогами результатов мониторинга качества реализации программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик;

- Обеспечивать разработку, координировать реализацию, оценивать качество реализации, давать рекомендации по совершенствованию программ индивидуальной и групповой исследовательской и проектной деятельности обучающихся по программам СПО и профессионального обучения;

- Оценивать квалификацию (компетенции) преподавателей, мастеров производственного обучения, планировать их подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

#### Необходимые знания

- Законодательство Российской Федерации об образовании и о персональных данных;

- Локальные нормативные акты образовательной организации, регламентирующие вопросы программно-методического обеспечения образовательного процесса, ведение и порядок доступа к учебной и иной документации, в том числе документации, содержащей персональные данные;

- Методологические и теоретические основы современного профессионального образования, и(или) профессионального обучения, и(или) ДПО;

- Современные концепции профессионального образования, образовательные технологии СПО, и(или) ДПО, и(или) профессионального обучения;

- Источники надежной и достоверной информации, отражающие государственную и региональную политику в области образования в целом и реализации программ СПО и(или) профессионального обучения и(или) ДПП;

- Особенности построения компетентностно-ориентированного образовательного процесса;

- Требования ФГОС СПО, примерные или типовые образовательные программы (в зависимости от образовательной программы);

- Требования профессиональных стандартов и иных квалификационных характеристик;

- Тенденции развития соответствующей области и вида профессиональной деятельности;
- Требования к образовательной программе и документам, входящим в ее состав;
- Методика разработки программ профессиональных модулей и оценочных средств, соответствующих требованиям компетентностного подхода в образовании и(или) ориентированным на оценку квалификации;
- Требования к современным учебным и учебно-методическим пособиям, электронным образовательным ресурсами иным методическим материалам;
- Стадии профессионального развития педагогов;
- Правила слушания, ведения беседы, убеждения; приемы привлечения внимания, структурирования информации, преодоления барьеров общения; логика и правила построения устного и письменного монологического сообщения, ведения профессионального диалога;
- Требования охраны труда при проведении учебных занятий и досуговых мероприятий в организации, осуществляющей образовательную деятельность, и вне организации;
- Меры ответственности педагогических работников за жизнь и здоровье обучающихся, находящихся под их руководством;
- Современные подходы, методы и инструментарий мониторинга и оценки качества реализации преподавателями и мастерами производственного обучения программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик анализа занятий, оценки квалификации (компетенций) преподавателей и мастеров производственного обучения.

Другие характеристики

- \_\_\_\_\_

### 3. ПРАВА

Работник вправе:

- 3.1. Знакомиться с проектными решениями руководства, касающимися его деятельности.
- 3.2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
- 3.3. В пределах своей компетенции сообщать непосредственному руководителю о недостатках, выявленных в процессе исполнения должностных обязанностей, и вносить предложения по их устранению.
- 3.4. Требовать от руководства оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

3.5. Запрашивать лично или через непосредственного руководителя информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

#### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Работник несет ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации, и заключенным трудовым договором.

4.2. За нарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации, и заключенным трудовым договором.

4.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации, и заключенным трудовым договором.

#### 5. ПОРЯДОК ПЕРЕСМОТРА ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ

5.1. Должностная инструкция пересматривается, изменяется и дополняется по мере необходимости, но не реже одного раза в \_\_\_\_\_.

5.2. С приказом о внесении изменений (дополнений) в должностную инструкцию знакомятся под расписку все работники организации, на которых распространяется действие этой инструкции.

Должностная инструкция разработана в соответствии с приказом директора от \_\_\_\_\_ № \_\_ и профессиональным стандартом «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», утвержденным приказом Минтруда России от 8 сентября 2015 года № 608н.

**Положение о наставничестве**

Положение о наставничестве

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» (далее Самарский университет) цель, задачи и порядок реализации института наставничества в системе подготовки трудовых кадров.

1.2. Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность структурных руководителей и наиболее опытных сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала университета по подготовке сотрудников из числа учебно-вспомогательного персонала университета (далее сотрудников) к самостоятельному выполнению служебных обязанностей, в том числе техническому сопровождению образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения.

2. Задачи наставничества

2.1. Задачами наставничества являются:

2.1.1. Оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников в области нормативной деятельности современного университета; сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений университета; корпоративной культуры; современного документооборота в университете, а также навыков содержания в надлежащем состоянии специальных материалов, инструментов, приборов, необходимых для организации учебной и образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения.

2.1.2. Оказание помощи в адаптации сотрудников к условиям осуществления трудовой деятельности в университете.

2.1.3. Воспитание профессионально-значимых качеств личности сотрудников, ознакомление с правилами и традициями Самарского университета и своего структурного подразделения.

2.1.4. Содействие выработке навыков профессионального поведения сотрудников, соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам, Кодексу этики и служебного поведения Самарского университета, правилам техники безопасности и охраны труда.



2.1.5. Формирование и развитие ответственного и сознательного отношения к работе, адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

2.1.6. Изучение с сотрудниками требований нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей, в том числе требований, отражающих специфику деятельности структурного подразделения.

2.1.7. Оказание моральной и психологической поддержки сотрудникам в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении трудовых обязанностей.

2.1.8. Развитие у сотрудников интереса к образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения.

2.2. Задачи наставничества реализуются во взаимодействии ректора, директоров институтов, деканов факультетов, заведующих кафедрами и заведующих лабораториями, наставников и сотрудников в организации и проведении воспитательной работы, психологического обеспечения и профессиональной подготовки, путем реализации механизма адаптации нового сотрудника.

### 3. Организация наставничества

3.1. Наставничество устанавливается в отношении следующих категорий сотрудников: – впервые принятых на работу в университет на должности из числа учебно-вспомогательного персонала университета; – перемещенных на вышестоящую должность либо на вышестоящую (равнозначную) должность в другое структурное подразделение, если исполнение новых должностных обязанностей требует дополнительных знаний и практических навыков. Основанием для закрепления наставника является представление руководителя структурного подразделения университета при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника, за которым он будет закреплен.

3.2. Наставничество устанавливается продолжительностью 4 недели.

3.3. Наставник назначается из числа сотрудников (при необходимости из числа профессорско-преподавательского состава) данного структурного подразделения университета или другого структурного подразделения, обладающих значительным профессиональным опытом и пользующихся авторитетом в коллективе.

3.4. Наставник осуществляет мероприятия наставнической деятельности в отношении одного или нескольких сотрудников одновременно, в зависимости от специфики учебной и образовательной и научно-

исследовательской деятельности структурного подразделения университета и производственной необходимости.

3.5. Наставник назначается приказом директора института и/или декана факультета.

3.6. Ответственность за организацию наставничества несет руководитель структурного подразделения, куда принят на работу сотрудник.

3.7. Непосредственное руководство и контроль за организацией наставничества осуществляет руководитель структурного подразделения (декан факультета, заведующий кафедрой, заведующий лабораторией) или его руководитель.

3.8. Управление по работе с персоналом при согласовании с управлением обеспечения учебного процесса обязано:

- организовать обучение наставников основам педагогики и психологии, формам и методам индивидуальной воспитательной работы;

- оказать организационно-методическую помощь наставникам в планировании и реализации учебно-воспитательных мероприятий с сотрудником;

- заслушивать отчеты наставников о проделанной работе, стимулировать положительные результаты наставничества; – анализировать, обобщать и распространять позитивный опыт наставничества;

- обеспечить систематическое рассмотрение вопросов организации наставнической работы.

3.9. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

3.10. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

#### 4. Права и обязанности наставника

##### 4.1. Наставник обязан:

4.1.1. Знать трудовое законодательство.

4.1.2. Изучать личностные качества сотрудника, его интересы и увлечения, образ жизни и поведение. Принимать участие в разработке и реализации комплексной программы изучения личности сотрудника.

4.1.3. Оказывать всестороннюю помощь сотруднику в овладении профессиональными навыками, своевременно выявлять и устранять ошибки в трудовой деятельности нового сотрудника.

4.1.4. Указывать на важность при выполнении трудовой деятельности дисциплинированности, исполнительности, принципиальности в вопросах соблюдения законности и норм профессиональной этики.

4.1.5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника, привлекать к участию в образовательной и научно-исследовательской деятельности, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

4.1.6. Отчитываться по результатам наставнической работы с сотрудником, участвовать в подготовке заключения о проверке соответствия занимаемой должности нового сотрудника по результатам испытательного срока.

4.2. Наставник имеет право:

4.2.1. Знакомиться с персональными данными сотрудника с соблюдением требований и условий, предусмотренных трудовым законодательством в целях защиты персональных данных работника.

4.2.2. Вносить предложения руководителю структурного подразделения, в котором работает сотрудник, о создании необходимых условий для выполнения трудовых обязанностей.

4.2.3. Участвовать в аттестации сотрудника.

4.2.4. Вносить предложения руководителю структурного подразделения, в котором работает сотрудник, о его поощрении, наложении на него дисциплинарного взыскания, перемещении по службе.

5. Планирование работы наставника

5.1. Планирование работы наставника по подготовке сотрудника к самостоятельной трудовой деятельности осуществляется на весь период организации наставничества для каждого сотрудника.

5.2. Индивидуальный план обучения и подготовки сотрудника под руководством наставника составляется совместно с руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник, на основе механизма адаптации новых сотрудников университета.

6. Завершение наставничества

6.1. Наставничество завершается отчетом наставника перед руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник.

6.2. Деятельность наставника оценивается руководителем структурного подразделения по следующим критериям:

- результативность выполнения сотрудником должностных обязанностей;

- уровень профессиональных знаний, развития навыков и умений сотрудника;
- способность сотрудника самостоятельно выполнять должностные обязанности.

6.3. Отчет наставника утверждается руководителем структурного подразделения и приобщается к личному делу сотрудника.

6.4. На основании предложения руководителя структурного подразделения ректорат рассматривает в установленном порядке вопрос о поощрении наставника.

6.5. Наставник за ненадлежащее выполнение своих обязанностей может быть отстранен от наставничества, а также привлечен в установленном порядке к дисциплинарной ответственности.

## Приложение 18

### Положение об аттестации учебно-вспомогательного персонала

Положение об аттестации учебно-вспомогательного персонала

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет порядок проведения в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» (далее Самарский университет) аттестации работников, относящихся к учебно-вспомогательному персоналу (далее работники).

1.2. Аттестация работников проводится в целях определения соответствия работника занимаемой должности или должностям, на которые работник претендует на основе оценки его профессиональной служебной деятельности.

В процессе аттестации решаются вопросы повышения профессионального уровня работников, перспектив их должностного роста, стимулирования роста профессиональной компетентности работников, необходимости повышения квалификации работников.

1.4. Аттестации подлежат работники Самарского университета, проработавшие в Самарском университете не менее одного года на занимаемой должности.

Аттестации не подлежат:

- работники, проработавшие в Самарском университете на занимаемой должности менее одного года;
- беременные женщины;
- женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- одинокие матери, воспитывающие ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет);
- лица, воспитывающие ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет) без матери;
- лица, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

Работники, находящиеся в отпуске по беременности и родам, уходу за ребенком, могут быть аттестованы не ранее чем через год после выхода из соответствующего отпуска.

1.5. Плановая аттестация работника Самарского университета проводится один раз в 3 года.

1.6. До истечения двух лет после проведения плановой аттестации может проводиться внеочередная аттестация работника.

Внеочередная аттестация может проводиться:

- по просьбе работника, претендующего на замещение более высокой должности или повышение заработной платы;
- по решению руководителя Самарского университета, имеющего полномочия работодателя, в том числе в случаях необходимости принятия решений о сокращении численности (штата) работников в координируемых им структурных подразделениях.

Внеочередная аттестация проводится в порядке, предусмотренном настоящим Положением.

1.7. Принимаемый на работу в Самарский университет работник должен быть ознакомлен с настоящим Положением под подпись управлением по работе персонала.

1.8. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

## 2. АТТЕСТАЦИОННАЯ КОМИССИЯ

2.1. Для проведения аттестации работников в Самарском университете создаются аттестационные комиссии, формируемые применительно к специфике структурного подразделения, в котором работает сотрудник.

2.2. В состав аттестационной комиссии входят: председатель комиссии, заместитель председателя, секретарь и члены аттестационной комиссии (представитель управления по работе с персоналом, представитель управления обеспечения учебного процесса, представитель профсоюзной организации, представитель структурного подразделения).

2.3. Персональный состав аттестационной комиссии, изменения в него утверждаются ежегодно приказом ректора Самарского университета.

2.4. Председатель аттестационной комиссии:

2.4.1. организует работу аттестационной комиссии и председательствует на ее заседаниях;

2.4.2. определяет по согласованию с членами аттестационной комиссии порядок рассмотрения вопросов.

2.5. В случае временного отсутствия председателя аттестационной комиссии (болезнь, командировки и другие уважительные причины) полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии либо один из членов аттестационной комиссии.

2.6. Порядок работы аттестационной комиссии.

2.6.1. Заседания аттестационной комиссии созываются председателем аттестационной комиссии в соответствии с утвержденным приказом Са-

марского университета графиком проведения аттестации, или в случаях, предусмотренных пунктом 1.6. настоящего Положения.

2.6.2. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа членов комиссии.

2.6.3. Аттестация членов аттестационной комиссии проводится на общих основаниях. На время аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, его членство в соответствующей комиссии приостанавливается.

2.6.4. Решения, принятые на заседании аттестационной комиссии, документируются протоколом заседания, подготавливаемым секретарем аттестационной комиссии в течение 3 рабочих дней после заседания, в котором фиксируются состав присутствующих на заседании членов комиссии, ее решения и результаты голосования.

### 3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

3.1. Для проведения аттестации не позднее, чем за два месяца до ее начала издается приказ Самарского университета, устанавливающий:

- сроки проведения аттестации;
- график проведения аттестации;
- список работников, подлежащих аттестации;
- состав аттестационной комиссии;
- перечень документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

3.2. Работники, включенные в списки работников, подлежащих аттестации, должны быть ознакомлены с приказом об аттестации под подпись не позднее 30 дней до ее начала. Обязанность по ознакомлению указанных работников с приказом об аттестации возлагается на руководителей структурных подразделений, работники которых подлежат аттестации.

3.3. Не позднее, чем за 14 дней до начала аттестации руководители структурных подразделений, работники которых подлежат аттестации, представляют в управление по работе с персоналом отзыв на аттестуемого работника, подписанный его непосредственным руководителем и утвержденный ректором Самарского университета, осуществляющим координацию подразделения, в котором работает аттестуемый работник. Отзыв представляется с подписью аттестуемого работника об ознакомлении с его содержанием.

3.4. В графике проведения аттестации указываются:

- наименования структурных подразделений, работники которых подлежат аттестации в текущем календарном году;
- дата, время и место проведения аттестации.

3.5. Аттестуемый работник не позднее, чем за неделю до аттестации вправе представить в управление по работе с персоналом дополнительные сведения о себе и выполняемых им трудовых функциях, а также мотивированное письменное заявление о своем частичном или полном несогласии с отзывом.

3.6. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого и руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый работник. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине комиссия принимает решение о переносе его аттестации на другой день или на иной период. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия вправе провести аттестацию в отсутствие работника.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого работника, а в случае необходимости – его непосредственного руководителя о трудовой деятельности работника, а также задает вопросы, касающиеся трудовой деятельности аттестуемого работника.

3.7. Трудовая деятельность работника оценивается на основе определения его соответствия профессиональным стандартам по замещаемой должности, участия в решении поставленных перед структурным подразделением, в котором он работает, задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться результаты выполнения обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией работника, его профессиональные знания и опыт работы, выполнение требований Правил внутреннего распорядка Самарского университета, а также аналитические и коммуникативные способности.

Критериями оценки деятельности учебно-вспомогательного персонала при аттестации являются компетенции в области: нормативной деятельности современного университета; сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений университета; корпоративной культуры; современного документооборота в университете.

Компетенции в области нормативной деятельности современного университета:

- Знания нормативно-законодательной базы университета, его философии, миссии, внутренних документов, регламентирующих деятельность структурных подразделений.



- Знание организационной структуры образовательной организации и роли учебно-вспомогательного персонала в деятельности университета.

Компетенции в области сопровождения образовательной и научно-исследовательской деятельности структурных подразделений университета:

- Специализированные знания, на основе которых осуществляется критический анализ и оценка заявок на участие в конкурсах (тендерах, грантах) на финансирование научной деятельности.

- Умения использовать современные информационные системы, включая наукометрические, информационные, патентные и иные базы данных и знаний, в том числе корпоративные при техническом сопровождении проектных заданий и научных исследований.

- Умения оформлять отдельные разделы заявок на участие в конкурсах (тендерах, грантах) на финансирование научной деятельности.

- Способность формировать заявки на участие в конкурсах (тендерах, грантах) на финансирование научной деятельности.

Компетенции в области корпоративной культуры:

- Знание внутренней нормативной документации в области организации взаимодействия (регламенты, положения и т.п.).

- Умение поддерживать в надлежащем состоянии реальные материалы, инструменты, приборы, необходимые для организации учебной и образовательной и научно-исследовательской деятельности структурного подразделения.

- Способность соблюдать требования информационной безопасности в профессиональной деятельности.

- Способность к взаимодействию между подразделениями в зависимости от целей и ожидаемых результатов, а также с субъектами внешнего окружения в рамках своей компетенции (смежными научно-исследовательскими, конструкторскими, технологическими, проектными и иными организациями, бизнес-сообществом).

Компетенции в области современного документооборота в университете:

- Умение поддерживать в надлежащем состоянии рабочее место, в том числе рабочий стол компьютера.

- Умение осуществлять сбор, обработку, хранение и оценку поступающей информации через систему документооборота университета или через внешние информационные ресурсы, необходимые для реализации исследований структурного подразделения.

- Умение подготавливать запросы на предоставление доступа к необходимым ресурсам.

- Способности к поиску недостающей информации, в т.ч. запрашивать информацию у коллег и руководства.

3.8. Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого работника и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов членов комиссии аттестуемый работник признается соответствующим замещаемой должности.

3.9. Результаты аттестации заносятся в Аттестационный лист.

Аттестационный лист подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

3.10. Решение аттестационной комиссии объявляется аттестуемому председателем аттестационной комиссии либо лицом его заменяющим на заседании в присутствии его непосредственного руководителя.

3.11. Аттестованный работник знакомится с аттестационным листом под подпись.

3.12. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле работника.

3.13. Протоколы заседаний аттестационной комиссии передаются ее секретарем в управление по работе с персоналом по описи.

#### 4. РЕЗУЛЬТАТЫ АТТЕСТАЦИИ

4.1. По результатам аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- не соответствует занимаемой должности.

4.2. Результаты аттестации работника представляются председателем аттестационной комиссии ректору Самарского университета, наделенному правами работодателя в отношении работников структурного подразделения, прошедших аттестацию, для принятия решения в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Принятые решения оформляются приказом Самарского университета в течение 30 дней после проведения аттестации работника.

4.3. Работник Самарского университета вправе обжаловать результаты аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

**Научное издание**

**Соловова** Наталья Валентиновна,  
**Никулина** Ирина Вячеславовна,  
**Новоселова** Ольга Владимировна,  
**Санько** Альбина Михайловна

**ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ  
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

*Монография*

Публикуется в авторской редакции

Титульное редактирование Л.А. Кнохиновой  
Компьютерная верстка, макет В.И. Никонова

Подписано в печать 15.12.2017. Гарнитура Times New Roman.  
Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать оперативная.  
Усл.-печ. л. 20,13; уч.-изд. л. 18,87. Тираж 500 экз. Заказ № 484.

Отпечатано в типографии Издательство СНЦ РАН  
443001, Самарская область, г. Самара, Студенческий пер., 3А.  
тел.: (846) 242-37-07, ИНН 6315944726.