

НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ РАБОТНИКИ И АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ: КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ ИЛИ КОНСТРУКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ?

АЛАВЕРДОВ Ашот Робертович – д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой управления человеческими ресурсами. E-mail: alaverdov@bk.ru

ГРОМОВА Наталья Вячеславовна – к. экон. наук, доцент, кафедра управления человеческими ресурсами. E-mail: NGromova@synergy.ru

Университет «СИНЕРГИЯ», Москва, Россия

Адрес: 105318 г. Москва, ул. Измайловский вал, д. 2

***Аннотация.** В статье обсуждается вопрос о внутренних противоречиях, имплицитно присутствующих сегодня в системе управления любого учреждения высшего профессионального образования и снижающих ее эффективность. Эти противоречия обусловлены конфликтом интересов двух основных типов структурных подразделений вуза – его кафедр и аппарата управления. Анализируются причины, формы реализации и негативные последствия такого конфликта. Формулируются рекомендации, направленные на профилактику подобных негативных явлений в практике внутривузовского менеджмента путем использования комплекса методов административного, экономического и психологического характера.*

***Ключевые слова:** административно-управленческий персонал вуза, внутривузовский менеджмент, кафедры вуза, конфликт интересов, научно-педагогические работники, стратегия вуза, штабные департаменты вуза*

***Для цитирования:** Алавердов А.Р., Громова Н.А. Научно-педагогические работники и административно-управленческий персонал: конфликт интересов или конструктивное взаимодействие? // Высшее образование в России. 2017. № 3 (210). С. 5–16.*

Аналитическая часть

Конкурентоспособность современного практико-ориентированного вуза на рынке образовательных услуг определяется многими факторами. Главным из них является способность реализации компетентностного подхода к организации образовательного процесса, что подтверждено в публикациях многих исследователей, в частности А.И. Конопли и Т.Д. Василенко [1], Ю.Б. Рубина [2], И.А. Ягодкиной [3]. Важную роль играют и такие факторы, как качество человеческого капитала, и прежде всего – научно-педагогических работников (далее – НППР), теоретическая и практическая актуальность используемого учебно-методического контента, стабиль-

ные коммуникации с работодателями на соответствующих сегментах рынка труда, возможность получения государственной поддержки. Вместе с тем можно констатировать, что один из факторов, определяющих рыночные позиции вуза, до настоящего времени не получил необходимого освещения в научных публикациях, посвященных проблемам развития отечественной высшей школы. Таким фактором выступает эффективность системы внутреннего менеджмента вуза. Она, в свою очередь, может оцениваться по многим критериям, один из которых и является объектом исследования в данной статье. Этот критерий отражает эффективность взаимодействия двух ключевых категорий сотрудников

ствующими штабными департаментами. Именно наличие отношений технической подчинённости создает предпосылки для системных конфликтов интересов двух категорий структурных подразделений вуза и их персонала – НПР и АУП. Проанализируем причины подобных конфликтов и попытаемся ответить на вопрос, являются ли они следствием антагонистических (т.е. изначально неразрешимых) внутривузовских противоречий или же следствием ошибочных приоритетов в стратегии управления вузом?

В деятельности современного вуза стратегия играет важнейшую роль. Сформулированные в ней цели и обеспечивающие их реализацию стратегические подходы имеют два вектора направленности, а именно:

- *внешние цели*, определяющие стратегию развития вуза на профильном для него сегменте рынка образовательных услуг (взаимодействие с потребителями, работодателями, конкурентами и т.п.);

- *внутренние цели*, определяющие стратегию внутривузовского менеджмента.

Первая группа целей лежит вне предметной области данной статьи и является объектом специальных исследований. Цели внутреннего характера формулируются ректоратом конкретного вуза в зависимости от исторически сложившихся в нем традиций и приоритетов корпоративного менеджмента. По мнению автора, едва ли не главным из таких приоритетов выступает ориентация на тот или иной статус учебных кафедр в иерархии управления. Этот статус обычно не закрепляется в локальных актах, он устанавливается «по умолчанию» и реализуется в процессе повседневного взаимодействия различных типов подразделений. Рассмотрим существующую здесь *стратегическую альтернативу*.

Первый подход предполагает, что именно кафедры являются ключевой по значимости группой подразделений современного вуза. Они выступают в качестве про-

изводственных подразделений, персонал которых не только производит, но и осуществляет непосредственную реализацию основной услуги в сфере высшего профессионального образования, а именно обучение студентов. Помимо этого, именно НПР разрабатывают и регулярно актуализируют учебно-методический контент (далее УМК), ведут научные исследования с последующей публикацией их результатов, выполняют прикладные исследования по заказу государства и частных корпораций. Соответственно, приоритетной задачей всех прочих категорий структурных подразделений в лице аппарата управления и служб технической поддержки является обеспечение кафедрам наиболее благоприятных условий для эффективного функционирования. Рассматриваемый здесь подход ни в коем случае не лишает штабные департаменты права на осуществление технического руководства деятельностью кафедр. Он лишь предполагает, что эти департаменты не только руководят тем или иным направлением работы линейных подразделений, но и оказывают им необходимое методическое содействие, учитывают их проблемы и интересы.

Отметим, что в эпоху административно-плановой экономики именно этот подход был характерен для большинства гражданских вузов. В иерархии управления должность заведующего кафедрой была четвертой по значимости после ректора, проректоров и деканов. В Учёном совете – высшем органе коллегиального управления вуза – у заведующих кафедрами всегда было абсолютное большинство голосов, поскольку они составляли до 80% его членов. Благодаря этому ни одно решение стратегического характера, связанное с учебной и методической работой образовательного учреждения, не могло быть реализовано без их одобрения. Соответственно, подразделения аппарата управления выступали в качестве исполнителей решений, принятых не только ректором, но и Учё-

образовательного учреждения, а именно НПП, составляющих штат кафедр, и административно-управленческого персонала (далее – АУП), работающего в штабных подразделениях. Третья категория сотрудников вуза, осуществляющая функции технической поддержки и обслуживания, остаётся за рамками исследования.

Состав кафедр полностью зависит от профиля образовательного учреждения (федеральный университет, технический, медицинский, предпринимательский вуз) и носит строго индивидуальный характер. Структура аппарата управления имеет более универсальный характер и отражена на рисунке 1.

Данная схема отражает унифицированный перечень департаментов (управлений, отделов), входящих в состав ап-

парата управления, каждый из которых выполняет стандартный набор функций планирования, организации, координации и контроля. Часть этих функций осуществляется специалистами штабных инстанций без участия НПП, например, управление маркетинговой и финансовой деятельностью вуза. Но большая часть управленческих функций АУП направлена на кафедры, выполняющие в высшей школе роль производственных (или линейных) подразделений. Соответственно, заведующие кафедрами имеют двойную подчинённость. Административно они подчинены непосредственно ректору вуза (реже – его заместителю по учебной и методической работе). Второй тип отношений соподчинённости – функциональный (или технический) – связывает кафедры с соответ-

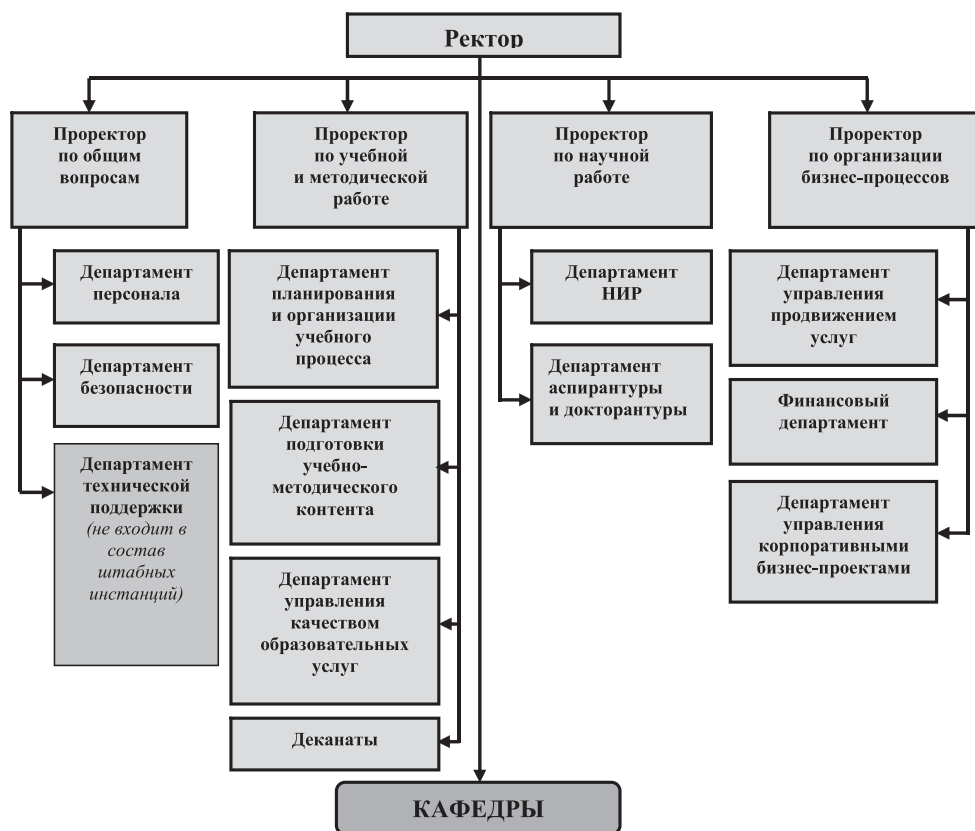


Рис. 1. Типовая ОСУ аппарата управления вуза

ным советом. Предпосылок для системных конфликтов интересов НПР (до недавнего времени – ППС, т.е. профессорско-преподавательского состава) и АУП при реализации рассматриваемого подхода просто не существовало, возникавшие конфликты всегда имели локальный характер и разрешались в рабочем порядке.

Второй подход определяет принципиально иной статус кафедры в иерархии управления вуза, а именно статус подразделения с очень ограниченными управленческими полномочиями, преимущественно согласующего характера. В системе внутривузовского менеджмента за кафедрами сохраняются лишь совещательные функции, не позволяющие их руководителям влиять на деятельность штабных инстанций. Заведующие кафедрами могут выдвигать на совещаниях в ректорате или на Учёном совете (где они сегодня составляют в лучшем случае половину от общего состава) свои предложения по совершенствованию образовательного процесса, содержанию учебных планов, изменению номенклатуры закреплённых за кафедрой дисциплин, дидактическому наполнению рабочих программ. Эти предложения обычно благосклонно выслушиваются представителями ректората и штабных департаментов. Но решения по ним принимаются не коллегиально с участием заинтересованных кафедр, а в узком кругу, состоящем, как правило, из членов ректората и руководителей заинтересованных штабных инстанций. В дальнейшем кафедры получают лишь конкретные директивы, обязательные для исполнения.

Сегодня в нашей стране данный стратегический подход получил значительно большее распространение, нежели первый, от которого отказались не только вновь создаваемые негосударственные образовательные частные учреждения высшего образования, но и государственные вузы. Автор не намерен оспаривать правильность подобной трансформации стратегии

внутривузовского менеджмента. Данная трансформация лишь отражает объективные реалии изменения внешних условий функционирования всей отечественной высшей школы, прежде всего – появление рынка услуг профессионального образования с характерной для него жёсткой конкуренцией между вузами. В условиях рыночной экономики в пользу рассматриваемого подхода свидетельствуют несколько аргументов, которые практически невозможно оспорить.

Первым из таких аргументов является лучшая информированность ректората и штабных департаментов о текущей и прогнозируемой конъюнктуре рынка образовательных услуг, необходимость постоянного мониторинга которого убедительно обоснована, в частности, О.И. Шестак [4]. Поэтому исходящие от кафедр предложения, например, по изменению номенклатуры закреплённых за ней дисциплин могут негативно повлиять на перспективные рыночные позиции вуза. Эта угроза определяется одним из фундаментальных требований теории и практики рыночной экономики – «производить не то, что ты хочешь производить, а то, что хочет приобрести покупатель».

Вторым аргументом является обязательность выполнения для любого государственного или частного вуза регулярно обновляемых требований к качеству профессионального образования со стороны государства в лице Министерства образования и науки РФ (далее – Минобрнауки РФ). Так, введение в действие ФГОС новой версии автоматически предполагает необходимость очередной переработки рабочих программ по всем дисциплинам учебных планов соответствующего направления. Аналогично, если вуз не хочет потерять государственную аккредитацию, он обязан требовать от всех своих НПР высокой публикационной активности.

Третьим аргументом является важность обеспечения приоритета корпора-

тивных интересов вуза над интересами отдельных его подразделений, включая кафедры. Так, в случае увольнения преподавателя, ведущего эксклюзивную дисциплину, заведующему кафедрой проще вообще снять её из соответствующих учебных планов, нежели искать нового преподавателя или готовить замену из числа уже имеющихся НПР.

Наконец, *четвертым аргументом* является необходимость централизованного преодоления неформального сопротивления со стороны представителей старшего поколения НПР инновациям, повсеместно внедряемым сегодня в отечественной высшей школе. Многие из них, не исключая и заведующих кафедрами, сохранили в душе приверженность традиционному для «классического» образования знанцевому подходу и вытекающим из него образовательным технологиям. В качестве примера можно привести практические занятия в группах, которые при ориентации на «знаниевый подход» строятся не на деловых играх, тренингах и ситуационных практикумах, а на годах не меняющихся контрольных работах, тестах и «научных» докладах, скачиваемых студентами в Интернете.

Несмотря на свою безусловную корректность (с позиции методологии внутривузовского менеджмента и макроэкономических требований к рыночной трансформации системы профессионального образования), второй подход имеет один существенный недостаток, причём скрытого характера действия. Он проявляет себя в практике деловых коммуникаций между сотрудниками разных типов подразделений вуза, а именно кафедр и штабных департаментов, вызывая *постоянно действующий «конфликт интересов»*. Рассмотренная выше тенденция к лишению кафедр реальных властных полномочий в системе внутривузовского менеджмента не могла остаться незамеченной персоналом штабных инстанций. Вполне пред-

сказуемой реакцией с их стороны стало изменение стилей производственного и межличностного взаимодействия с руководителями и преподавателями кафедр.

Под изменением *«стиля производственного взаимодействия»* мы понимаем попытки внедрения со стороны штабных департаментов разнообразных образовательных и управленческих инноваций в деятельность кафедр вуза, причем без предварительного согласования с ними. В результате заведующие кафедрами начинают регулярно получать новые корпоративные локальные акты или их «актуализированные редакции», содержащие требования к тем или иным учебным материалам или элементам образовательного процесса, а также по участию НПР в деятельности вуза, не имеющие прямого отношения к образовательному процессу.

Отметим, что многие из таких инноваций не являются необходимой реакцией вуза на требования со стороны Минобрнауки РФ и не оказывают серьёзного влияния на эффективность учебного процесса. Например, по инициативе Департамента по подготовке УМК в вузе вводится новый корпоративный шаблон презентации учебной дисциплины, отличающийся от старого лишь расположением необходимых реквизитов и цветовой гаммой. Какое влияние окажет внедрение нового шаблона на качество преподавания учебной дисциплины сотрудникам кафедр – остаётся только догадываться. Зато им очень легко подсчитать трудоёмкость реализации данной инновации для конкретного преподавателя, ведущего две-три дисциплины, презентация по каждой из которых содержит от 100 до 150 слайдов. Заметим, что такая работа фактически не оплачивается. Другим примером выступают попытки штабных департаментов задействовать НПР в различных PR-акциях, реализуемых в целях привлечения абитуриентов (подготовка соответствующих презентаций для размещения на сайте вуза, выезды в шко-

лы, участие в «днях открытых дверей» и т.п.). Учитывая, что подобная работа никак не отражается в нагрузке преподавателей, она правомерно рассматривается ими как ещё одна форма ухудшения условий найма. По мнению автора, наиболее вероятной причиной появления таких инноваций является стремление сотрудников штабных инстанций доказать ректорату свою полезность (следовательно, целесообразность дальнейшего расширения штата) и приверженность зафиксированной в миссии того или иного государственного или частного вуза ориентации на «постоянное повышение качества образовательных услуг и внедрение инновационных образовательных технологий».

Рассматриваемая здесь мотивация вызывает и другую негативную тенденцию в системе внутривузовского менеджмента, а именно постоянное увеличение внутреннего документооборота. При этом, как справедливо отмечают Д.А. Ендовицкий, Ю.А. Бубнов и К.М. Гайдар, «специфика российской высшей школы заключается в том, что наряду с документоведом, в эту работу активно вовлечён профессорско-преподавательский состав» [5, с. 20]. У сотрудников кафедр подобные «инновации» вызывают однозначно негативную реакцию. В условиях высокой аудиторной нагрузки НПП, обеспечивающей им хотя бы минимально достойный заработок, необходимость выполнения подобных работ вызывает у большинства из них непонимание и недовольство, ускоряет процесс профессионального выгорания. Подобная реакция была очень точно охарактеризована Н.Б. Москвиной: «Речь идет о нарастающем отчуждении от профессии, от деятельности, которой много отдано, в которой что-то достигнуто и которую никак не хочется низводить до добросовестного выполнения требований, инструкций, ничего общего не имеющих с её сущностью» [6, с. 37].

Изменение «стиля межличностного взаимодействия» проявляется и в про-

цессе личного общения АУП с НПП, что выражается в постоянной демонстрации сотрудниками штабных департаментов своего статуса представителей аппарата управления, интересы которого, в сравнении с интересами любого преподавателя и кафедры в целом, имеют приоритетный характер. Этот стиль общения сегодня стал характерным для поведения не только руководителей, но и рядовых исполнителей штабных служб. Например, двадцатипятилетний менеджер деканата может позволить себе войти в аудиторию во время лекции и прервать шестидесятилетнего профессора, чтобы сделать студентам какое-либо административное объявление. В советском вузе такое было немыслимо по определению. Ещё более негативную реакцию вызывает часто встречающееся сегодня откровенное пренебрежение сотрудниками штабных департаментов своими служебными обязанностями в процессе взаимодействия с сотрудниками кафедр, вынуждающее НПП по несколько раз обращаться к ним с совершенно законными просьбами. В ответ на попытку преподавателя выказать свое недовольство подобным отношением со стороны соответствующего сотрудника аппарата управления немедленно следует ссылка на необходимость первоочередного выполнения им других задач (например, подготовки документов для министерства, исполнения срочного поручения ректората, организации очередной PR-акции для абитуриентов и т.п.). В результате любой сотрудник кафедры – от заслуженного профессора до вчерашнего аспиранта – осознаёт, что его интересы в новой системе ценностей и приоритетов вуза позиционируются сотрудниками штабных инстанций на одном из последних мест.

В случае, когда ректорат игнорирует или, ещё хуже, негласно поощряет подобные изменения в стилях взаимодействия АУП с НПП, развитие скрытого «конфликта интересов» в соответствующем вузе

становится неизбежным. Его результатом становится снижение общей эффективности системы внутривузовского менеджмента. Это выражается в следующих негативных явлениях:

- общее ухудшение психологического климата на кафедрах вуза;
- регулярные стрессы преподавателей (особенно старшего возраста), ускоряющие процесс их профессионального выгорания;
- усиление недовольства НПР стилем взаимодействия, осуществляемого представителями штабных инстанций, перенос этого недовольства на администрацию вуза в целом, т.е. снижение общего уровня лояльности преподавателей к своему работодателю;
- инициативные увольнения молодых преподавателей, в том числе в формате ухода из высшей школы в профильные их специальностям сферы предпринимательства (побудительный мотив: «относятся к сотрудникам так же плохо, но хоть лучше платят»);
- нарастание со стороны коллективов кафедр неформального сопротивления любым инновациям, в том числе – вполне адекватным, вплоть до демонстративного их игнорирования (например, дресс-кода) и актов скрытого саботажа;
- решение со стороны наиболее креативных преподавателей об отказе от любых инициативных инноваций в собственной профессиональной деятельности (например, от разработки эксклюзивной учебной дисциплины, написания авторского учебника или монографии, организации студенческого научного кружка и т.п.) из-за элементарного недостатка времени на их реализацию.

В заключение проведённого анализа хотелось бы сослаться на мнение Л.Ф. Красинской по исследуемому вопросу: «Есть все основания полагать, что главными факторами, убивающими трудовую мотивацию ППС, являются не только низкие

зарплаты, к которым уже притерпелись, но и пренебрежение потребностями преподавателей на государственном уровне, бюрократизация деятельности высшей школы, неоправданное увеличение нагрузки, неэффективное внутривузовское управление» [7, с. 78–79].

В следующей части статьи формулируются авторские рекомендации по профилактике угрозы конфликта интересов в системе внутривузовского менеджмента. Учитывая, что во многих вузах данный конфликт уже вышел на стадию «кризисного развития», для его пресечения необходимо использовать комплекс методов административного, социально-экономического и психологического характера.

Проектная часть

Первая группа мероприятий по профилактике рассмотренной выше угрозы предполагает использование *методов психологического характера*. Они не требуют дополнительных затрат, равно как и развёрнутой аргументации. Ключевую роль здесь должны играть представители топ-менеджмента в лице ректора вуза и его заместителей по учебной и методической, а также по научной работе. В своих выступлениях на совещаниях с участием руководителей кафедр и штабных департаментов, на заседаниях Учёных советов они должны постоянно подчёркивать, что в вузе не существует подразделений «первого и второго сорта»: в равной степени нужны и кафедры, и штабные департаменты, и службы технической поддержки. Недопустимы публичные критические высказывания представителей ректората, которые компрометируют целые группы подразделений или сотрудников, например: «В нашем вузе безобразно раздут управленческий аппарат!» или: «Только незначительная часть наших преподавателей соответствует предъявляемым требованиям!» Практика показывает, что подобные заявления руководства обижают одну

часть сотрудников и вызывают злорадство у другой, что психологически «раскалывает» трудовой коллектив. Напротив, следует активно пропагандировать примеры успешного взаимодействия НПР и АУП в рамках конкретных бизнес-проектов, подтверждая ими эффективность подобного сотрудничества. Наконец, важным инструментом исправления ситуации станет активное привлечение сотрудников аппарата управления к преподавательской работе в режиме внутреннего совместительства на профильных кафедрах. Это позволит не только улучшить качество образовательных услуг за счёт включения в образовательный процесс специалистов-практиков, что сегодня является проблемой для многих вузов. Основной целью подобных мероприятий выступает создание условий, которые позволят сотрудникам штабных департаментов лично ознакомиться со спецификой преподавательской деятельности и в дальнейшем лучше понимать условия работы и мотивацию коллег из числа сотрудников кафедр.

Вторая группа мероприятий предполагает использование *методов административного характера*. Они направлены на нейтрализацию двух основных причин возникновения конфликта интересов, а именно: увеличение реального объёма внеаудиторной учебно-методической работы преподавателей и привлечение их к выполнению нетрадиционных для педагога функций.

Первая группа методов направлена на *восстановление коллегиального подхода к принятию решений о разработке нового и актуализации действующего УМК*. Для этого при проректоре по учебной и методической работе целесообразно создать экспертный совет, в состав которого войдут заведующие и наиболее авторитетные профессора ведущих кафедр, а также руководитель и несколько ведущих специалистов Департамента подготовки УМК. В компетенцию данного совета передаётся

подготовка решений о целесообразности изменений:

- в учебных планах вуза – путём включения в них новых или исключения ранее имеющихся дисциплин;
- общего состава УМК по дисциплинам (за исключением обязательных его элементов, установленных директивными документами Минобрнауки РФ);
- требований к форме и содержанию конкретных элементов УМК по дисциплинам (за исключением ситуации, когда такие изменения определяются директивными документами Минобрнауки РФ).

Далее, на каждом факультете вуза целесообразно создание специальной рабочей группы по учебно-методической работе (далее – РГ УМР), в которую войдут заведующие кафедрами, закреплённые за данным факультетом. В вузах, где такое закрепление отсутствует, рабочие группы следует создавать по направлениям образовательной деятельности. Целевой функцией РГ УМР выступает координация работы по:

- актуализации образовательных программ по направлениям;
- актуализации профессиональных специальных компетенций (дополняющих обязательные компетенции по соответствующему ФГОС) по всем направлениям и профилям обучения;
- созданию новых УМК по дисциплинам, закреплённым за кафедрами данного факультета и включённым в соответствующие учебные планы по решению экспертного совета.

Кроме того, именно РГ УМР уполномочена принимать решения о целесообразности или нецелесообразности очередной актуализации уже существующего контента в случае несовпадения позиций представителя Департамента подготовки УМК и заведующего соответствующей кафедрой. Аргументируя целесообразность формирования рабочих групп, автор может сослаться на опыт Университета «Синер-

гия», в котором они функционируют уже несколько лет. Будучи бессменным членом РГ факультета управления с момента её создания, он имел возможность лично убедиться в эффективности её работы.

С учётом создания рассмотренных выше коллегиальных органов должен быть переработан корпоративный локальный акт, регламентирующий процесс разработки и актуализации УМК. Помимо закрепления факта создания, функций и полномочий экспертного совета вуза и РГ УМК факультетов, этот акт (например, «Положение о порядке разработки и актуализации учебно-методического контента») должен содержать прямой запрет Департаменту по разработке УМК вносить в соответствующие разделы планов работы кафедр любые изменения, не предусмотренные сформулированными ниже основаниями:

- изменение требований к номенклатуре, форме и содержанию элементов УМК со стороны Минобрнауки РФ;
- решение экспертного совета вуза, одобрявшего инициативные предложения о соответствующих изменениях со стороны Департамента по разработке УМК или конкретной кафедры;
- план актуализации УМК на следующий учебный год, полученный от декана соответствующего факультета, предварительно одобренный рабочей группой.

Предлагаемый здесь порядок направлен на достижение компромисса между корпоративными интересами вуза и интересами отдельных кафедр. С одной стороны, он возвращает кафедрам реальные полномочия по участию в принятии управленческих решений, связанных с осуществляемой ими учебно-методической работой. С другой стороны, он не допускает проявления «местнических» интересов руководителей отдельных кафедр, стремящихся избавиться от дополнительной работы даже при явном устаревании используемого УМК.

Вторая группа методов направлена на административное *ограничение инициатив*

штабных департаментов, связанных с увеличением внутривузовского документооборота с участием кафедр, а также с привлечением НПР к мероприятиям, выходящим за рамки их профессиональных обязанностей. Для этого в Положения о подразделениях, входящих в состав аппарата управления, должны быть внесены следующие дополнения:

- введение в систему внутривузовского документооборота новых форм документов, работа с которыми предполагает участие кафедр, осуществляется только по предварительному одобрению Ученого совета;
- привлечение НПР к участию в любых проектах и мероприятиях вуза, не имеющих прямого отношения к учебной, методической и научной деятельности, осуществляется только с их согласия и на условиях обязательной компенсации понесённых трудозатрат.

Третья группа мероприятий предполагает использование *методов экономического характера*. Система оплаты труда НПР, действующая сегодня как в государственных, так и в частных вузах, фактически дифференцирует виды профессиональной деятельности преподавателей на «рентабельные» и «убыточные». Работы, рассматриваемые в статье, относятся именно ко второй группе, что и создаёт у исполнителей отрицательную мотивацию. Она отражается как на качестве обеспечиваемых результатов, так и на отношениях между НПР и АУП. Для исправления сложившейся ситуации могут использоваться три группы мотивационных инструментов.

Первая группа реализуется в рамках *системы основной оплаты труда НПР* и предполагает справедливую компенсацию их трудозатрат, связанных с выполнением перечисленных выше трудовых функций. Это обеспечивается путём включения в основную нагрузку преподавателя часов, директивно установленных по видам и

элементам конкретных работ профильного и непрофильного характера. Учитывая повсеместно распространённое в нашей стране стремление любых категорий работодателей к «оптимизации бюджета по кадровому направлению», к определению норм удельной трудоёмкости должны быть в обязательном порядке привлечены заведующие кафедрами вуза. Первым результатом их совместной работы с администрацией станет локальный акт, в котором будет чётко указано количество академических часов, выделяемых на выполнение конкретной работы. При этом соответствующие нормы должны быть максимально детализированы (например, при актуализации рабочей программы часы, идущие в нагрузку, начисляются не по фиксированной норме за всю РПД, а в зависимости от фактического количества страниц). Проект такого документа готовит Департамент по разработке УМК, далее он обсуждается на экспертном совете и после внесения необходимых изменений утверждается ректором вуза. Второй локальный акт регламентирует порядок компенсации трудозатрат НПР, связанных с выполнением ими работ, не связанных с учебной, методической и научно-публикационной деятельностью. Проект этого документа готовит аппарат проректора по организации бизнес-процессов (или аналогичное по функциям должностное лицо), далее он обсуждается на заседании с участием всех заведующих кафедрами и после внесения по их рекомендации необходимых корректив утверждается ректором вуза.

Вторая группа мотивационных инструментов реализуется в рамках *системы премирования НПР* и предполагает их дополнительное вознаграждение за разработку элементов УМК, которые признаны лучшими в своей группе (РПД, презентации, руководства по изучению дисциплины, интернет-курсы и т.п.). Соответствующий конкурс по итогам завершённого учебного года проводится экспертным советом,

который и определяет победителей. При достойном размере вознаграждения это обеспечит дополнительную мотивацию разработчиков УМК к обеспечению наилучшего качества своих учебно-методических материалов.

Третья группа мотивационных инструментов реализуется в рамках *системы премирования АУП*. В настоящее время все решения в этой области принимаются ректоратом. Автору представляется, что подобная практика не отвечает задачам, рассматриваемым в настоящей статье. По его мнению, на размер регулярных премий коллективов штабных департаментов должна влиять в том числе и оценка эффективности их работы со стороны заведующих кафедрами. В качестве аргумента в пользу подобной инновации может служить порядок оценки качества работы преподавателей на основе результатов анкетирования обучающихся у них студентов. Возникает вопрос: если работу преподавателей могут оценивать непосредственные потребители оказываемых в вузе образовательных услуг, то почему от оценки сотрудников подразделений аппарата управления отстранены кафедры, с которыми эти сотрудники постоянно взаимодействуют? Разработка конкретной методики подобной оценки находится за рамками проведённого в статье исследования, но с технологической точки зрения не представляет больших затруднений для любого квалифицированного HR-менеджера.

Резюме

1. Одним из факторов, определяющих конкурентоспособность современного вуза на рынке образовательных услуг, является эффективность системы внутреннего менеджмента. В перечень стоящих перед ней задач входит обеспечение надежного взаимодействия двух ключевых групп подразделений образовательного учреждения, а именно кафедр и штабных подразделений.

2. В современных условиях в иерархии управления вузом за кафедрами сохраняются лишь совещательные функции, не позволяющие их руководителям влиять на деятельность штабных инстанций. Это предопределило изменение стилей производственного и межличностного взаимодействия аппарата управления с руководителями и преподавателями кафедр, что нашло отражение:

- в практике внедрения разнообразных образовательных и управленческих инноваций в деятельность кафедр вуза без предварительного согласования с ними;
- в постоянной демонстрации сотрудниками штабных департаментов подчинённого статуса преподавателей и кафедр в целом, интересы которых для вуза имеют второстепенный по значимости характер.

3. Результатом реализации штабными инстанциями новых стилей взаимодействия с кафедрами стал постоянно действующий «конфликт интересов» двух основных категорий персонала вуза в лице НПР и АУП, что привело к снижению, с одной стороны, общей эффективности системы внутривузовского менеджмента, а с другой – уровня лояльности профессорско-преподавательского состава своему работодателю.

4. Для ликвидации причин «конфликта интересов» и его негативных последствий предлагается комплекс методов административного, экономического и психологического характера, направленных:

- на восстановление отношений взаимного уважения и доверия между НПР и АУП;
- на ограничение инициатив штабных департаментов, связанных с увеличением объёма внеаудиторной учебно-методической работы преподавателей, путём восстановления коллегиального подхода к принятию решений о разработке нового и актуализации действующего УМК;
- на ограничение инициатив штабных департаментов, связанных с увеличением

внутривузовского документооборота с участием кафедр, а также с привлечением НПР к мероприятиям, выходящим за рамки их профессиональных обязанностей;

- на справедливую компенсацию трудовых затрат НПР, связанных учебно-методической работой и участием в мероприятиях, выходящих за рамки прямых служебных обязанностей преподавателя;
- на внедрение нового подхода к организации премирования сотрудников штабных департаментов, который предполагает участие в оценке эффективности их работы не только топ-менеджеров, но и заведующих кафедрами вуза.

Литература

1. Конопля А.И., Василенко Т.Д. Методологические принципы реализации компетентного подхода в вузе // Высшее образование в России. 2015. № 1. С. 103–108.
2. Рубин Ю.Б. Формирование компетенций в сфере предпринимательства на образовательном пространстве бакалавриата // Высшее образование в России. 2016. № 1. С. 7–21.
3. Алавердов А.Р., Ягодкина И.А. Компетентностный подход к организации образовательного процесса как конкурентное преимущество вуза // Современная конкуренция. 2013. № 2. С. 43–56.
4. Шестак О.И. Маркетинговый подход к управлению качеством образования в современном вузе // Высшее образование в России. 2013. № 3. С. 108–113.
5. Ендовицкий Д.А., Бубнов Ю.А., Гайдар К.М. Увеличение объемов документооборота как фактор снижения экономической эффективности вуза // Высшее образование в России. 2014. № 11. С. 17–24.
6. Москвина Н.Б. Профессиональная деятельность преподавателя вуза: проблема разрушения смыслов // Высшее образование в России. 2014. № 12. С. 36–42.
7. Красинская Л.Ф. Модернизация, оптимизация, бюрократизация ... Что ожидает высшую школу завтра? // Высшее образование в России. 2016. № 3. С. 73–82.

Статья поступила в редакцию 19.01.17.

**SCIENTIFIC AND PEDAGOGICAL WORKERS AND ADMINISTRATIVE STAFF:
CONFLICT OF INTEREST OR CONSTRUCTIVE INTERACTION?**

Ashot R. ALAVERDOV – Dr. Sci. (Economics), Prof., Chief of the Department of human resource management, e-mail: alavardov@bk.ru

Natalia V. GROMOVA – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., Department of human resource management, e-mail: NGromova@synergy.ru

University «SYNERGY», Moscow, Russia

Address: 2, Izmailovskiy val, Moscow, 105318, Russian Federation

Abstract. The article discusses the effectiveness of the system of university internal management providing the interaction of two structural units of an educational institution – chairs and managerial staff. This system is characterized by the internal contradictions decreasing its effectiveness. These contradictions are due to the conflict of interest between two main groups of workers. The author analyzes the causes, forms and the negative consequences of this conflict. The paper gives recommendations aimed at the prevention of such negative phenomena in the practice of University management through the use of complex methods of administrative, economic and psychological character.

Keywords: university administrative staff, university management, university departments, faculty staff, conflict of interest, competence approach in education, scientific-pedagogical workers, university strategy, administrative departments

Cite as: Alavardov, A.R., Gromova, N.V. (2017). [Scientific and Pedagogical Workers and Administrative Staff: Conflict of Interest or Constructive Interaction]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 3 (210), pp. 5–16.

References

1. Konoplya, A.I., Vasilenko, T.D. (2015). [Evaluation of competences: methodology and technologies (experience of Kursk State Medical University)]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 1, pp. 103-108.
2. Rubin, Yu.B. (2016). [Creation of Graduates' Entrepreneurial Competencies within the Educational Area of Baccalaureate]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 1, pp. 7-21.
3. Alavardov, A.R., Yagodkina, I.A. (2013). [Competence Approach to Organization of Educational Process as a Competitive Advantage of the University]. *Sovremennaya konkurentsia* [Modern Competition]. No. 2, pp. 43-56.
4. Shestak, O.I. (2013). [Marketing Approach to Education Quality Management in Modern Higher School]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 3, pp. 108-113.
5. Endovitsky, D.A., Bubnov, Yu.A., Gaidar, K.M. (2014). [Increased Volume of Documents Circulation as a Factor Decline of University's Economic Efficiency]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 12, pp. 36-42.
6. Moskvina, N.B. (2014). [Professional Activity of Teacher of Higher Education Institution: the Problem of the Destruction of the Meanings]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 12, pp. 36-42.
7. Krasinskaya, L.F. (2016). [Modernization, Optimization, Bureaucratization ... That Expects Higher School Tomorrow?]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 3, pp. 36-41.

The paper was submitted 19.01.17.
