

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ВУЗА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Н.В. Медведева

*Институт дополнительного
профессионального образования
Саратовского государственного
университета имени Н.Г. Чернышевского*

Сегодня при обсуждении различных аспектов управления в системе российского высшего образования чаще всего справедливо обращают внимание на существенно изменившиеся внешние условия функционирования вузов, характеризующиеся к тому же высокой динамикой и сильным влиянием. Однако столь же серьезные изменения произошли и во внутренней среде российских вузов, для эффективного управления которыми необходимо понимать не только стратегическое и конкурентное окружение, но и собственные ресурсы, потенциал, особенности. В данной статье мы остановимся на анализе изменившейся структурной композиции типичного российского вуза и трансформациях процессов по реализации функций управления.

Любая организация представляет собой открытую систему, т.е. обладает обязательным признаком взаимодействия с внешней средой. Влияние организации и ее внешней среды взаимно. Это взаимное влияние определяется, в основном, за счет поступления в организацию из внешней среды различных ресурсов и факторов воздействия, за счет влияния продуктов деятельности организации на внешнюю среду, схематическая модель открытой системы предложена на рисунке 1.

Самые «открытые» организации – организации социальной сферы, как, например, образовательные организации, т.к. большинство «входов» и «выходов» - это люди, которые, с одной стороны, являются носителями некоторых характеристик, а, с другой – их создателями и трансляторами.

Баланс открытой системы поддерживается простым правилом: весомости «входов» и «выходов» должны быть равны. Для организаций, работающих в рыночной среде, это правило выполняется автоматически, т.к. соотношение расходов, доходов, прибыли, качества производимой продукции, ресурсов для развития – это величины зависимые, их значения определяются в соответствии с законами экономики. А организации, производящие, главным образом, социальный продукт, как, например, образовательные организации о балансе «входов» и «выходов» должны беспокоиться специальным образом, иначе нарушение обсуждаемого баланса приведет к закрытию образовательной организации.

Поясним сказанное на примере российских вузов. Наиболее распространенная ситуация – это когда «выходы» меньше «входов». Ярким примером служат все, так называемые «неэффективные вузы»: на «входе» бюджетное финансирование соответствует количеству студентов, обучающихся на бюджетных местах, однако, на «выходе» качество образования не соответствует государственному заданию (как следствие - объему бюджетного фи-

нансирования), решение в этой ситуации стандартное, а именно: «неаккредитация» вуза. Если качество образования реально плохое (не только по критериям Министерства образования и науки РФ), то и количество «внебюджетных» студентов также мало, т.е. «входы» уменьшатся, что снизит количество и качество доступных «процессов» и еще больше сократят «выходы», т.е. шансов «остаться на плаву» у таких вузов мало.

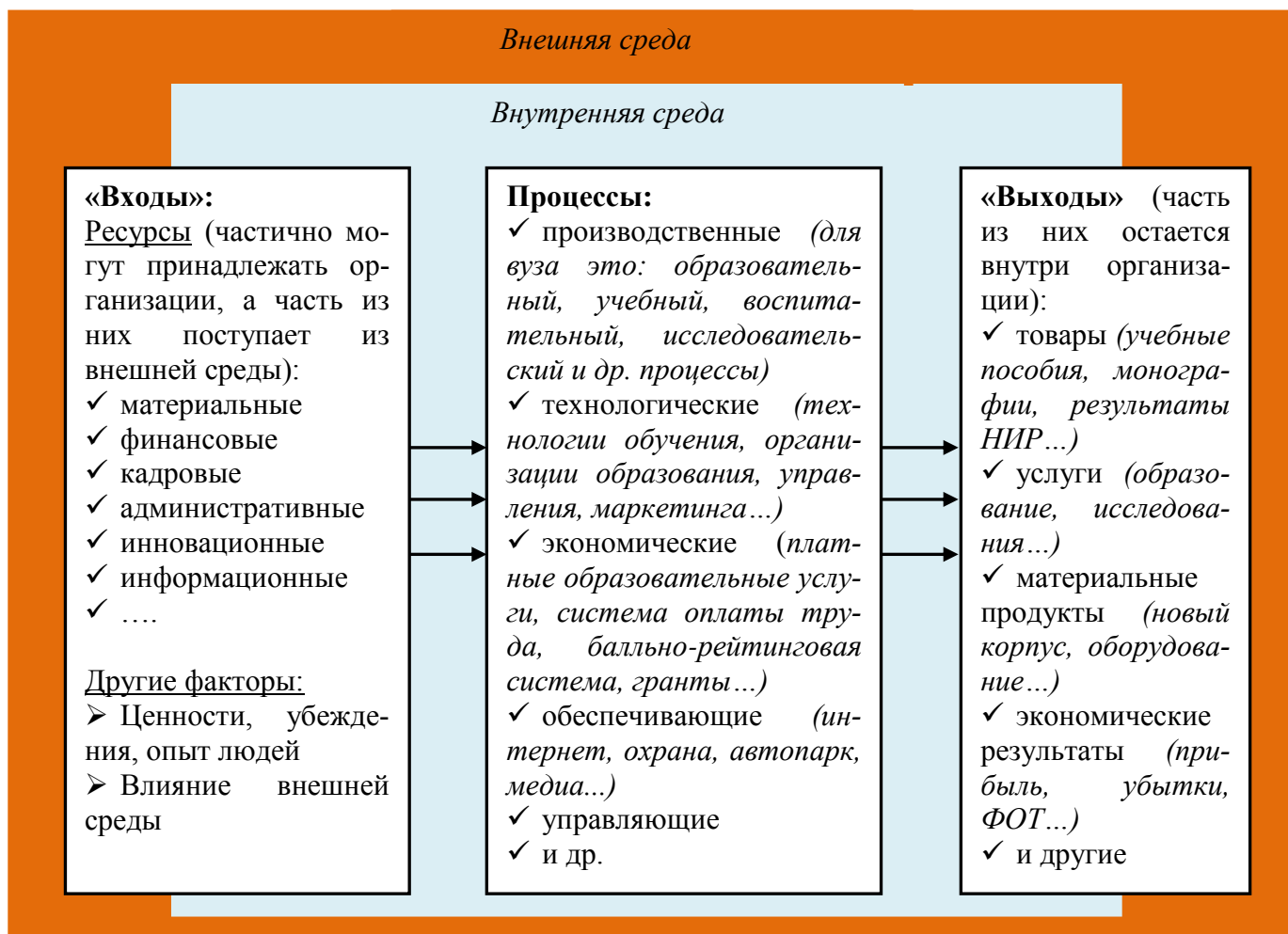


Рисунок 1 – Модель открытой системы.

Обратная ситуация – «входы» меньше «выходов» - происходит с рядом добросовестных вузов, которые, соблюдая многолетние традиции, не могут допустить снижения качества образования, но испытывая дефицит ресурсов (в основном в финансах и в высокой квалификации кадров), начинают добиваться высоких результатов за счет внутренних резервов: чрезмерной нагрузки на эффективных сотрудников без дополнительного стимулирования. Следствием подобного положения дел является, как правило, либо уход наиболее ценных кадров, либо снижение качества работы. В этом случае срок «жизни» вуза зависит от разницы «входы» - «выходы», запасов внутренних резервов, длительности такой ситуации.

Эффективность управления для современного вуза достигается установлением обсуждаемого баланса, но большинство исследователей и практи-

ков устремили свое внимание на внешнее окружение, необоснованно уменьшив значимость процессов, происходящих внутри вуза.

Первое значимое изменение произошло в структурах наших вузов, это изменение не повлияло на тип организационной структуры управления (ОСУ), но изменило ее характер и все процессы управления. Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении небольшими предприятиями, а также организациями с массовым или крупносерийным типом производства. Если компания работает не только на внутреннем, но и на международном рынке, эта структура может быть полезной только в случае однородности требований к продукту и технологии его изготовления на всех видах рынка. Если же спрос на разных рынках различен, структура неэффективна.

Все перечисленные признаки имеют отношение к вузу, поэтому абсолютно все вузы имеют функциональную составляющую в своей структуре. Роль функциональных руководителей выполняют проректоры (отвечающие за специфическую деятельность (не относящуюся к основной производственной) – это инновационное развитие, капитальное строительство, международные отношения и т.п.), начальники управлений и служб. При линейно-функциональной схеме нарушается один из ведущих принципов управления – принцип единоначалия. Решением этой проблемы чаще всего является повышение статуса функциональных руководителей, это позволяет осуществлять руководство сотрудниками через их линейных руководителей, в этой ситуации принцип единоначалия для рядовых сотрудников сохраняется, нарушается только для линейных руководителей (но острота проблемы снижена, т.к. большинство сотрудников работает в нормальном режиме). При этом возникает «пустота» в уровне управления по основным производственным процессам (учебному, научному, учебно-методическому, воспитательному), которая, как правило, заполняется соответствующими заместителями – проректорами.

Кроме функциональной составляющей, в схеме ОСУ вузов всегда присутствовали штабные и матричные компоненты. Ранее роль штабов выполняли отделы ГО и ЧС, сегодня к ним добавились стратегические штабы: как дирекция НИУ, штаб стратегического развития... Матричность как ранее, так и сегодня в большей степени характерна для организации научных исследований, выполнения проектных работ. Таким образом, ОСУ российских вузов в своем подавляющем большинстве представляют собой 5-уровневую иерархию линейно-функционально-матрично-штабной структуры. Заметим только, что нередко функциональные руководители в силу большого объема выполняемой работы имеют свой собственный аппарат, который даже может иметь подуровни иерархии. Такая схема ОСУ отечественных вузов была всегда. Сегодня существенно увеличилось только количество функциональных руководителей и соответствующих служб, но это повлияло на многие управленческие процессы.

Сколько же должно быть структурных подразделений, а также линейных и функциональных руководителей в современном вузе? Ответ на этот вопрос определяется тремя основными факторами:

- 1) количество сотрудников вуза,
- 2) количество уровней в иерархии управления,
- 3) многообразии несовмещаемых видов деятельности,
- 4) сложность того или иного направления деятельности: жизнеопределяющая ценность, неповторимость, узкая специализированность.

Неоднозначность ответа на поставленный вопрос позволяет руководителям спекулировать аргументами, обосновывающим необходимость большого управленческого аппарата. Этим, главным образом, объясняется чрезмерный состав чиновничьего аппарата в органах государственной и региональных властях, в государственных корпорациях и организациях, о чем все время с беспокойством говорит руководство страны. Это беспокойство вылилась в прямые указания сокращения административно-управленческого персонала (АУП) в тех организациях, в которых государство имеет полномочия формулировать требования. Так, при оценке эффективности вуза учитывается и такой показатель, как процентное соотношение профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала, связано это с тем, что содержание любой единицы управленческого аппарата вносит значительный вклад в увеличение себестоимости образовательной услуги. Заметим, что в коммерческих организациях, обеспечивающих свое существование и прибыль в рыночных условиях, ОСУ основана исключительно на количестве сотрудников, и на увеличение управленческого аппарата руководство идет только под давлением объективных факторов, стараясь при этом сократить расходы на содержание «лишней» управленческой единицы, например, составление бухгалтерской отчетности поручают специалисту аутсорсинговой компании, а не содержат главного бухгалтера на постоянной основе. Неоправданное увеличение управленческого аппарата могут «позволить» себе либо организации со сверхприбылью, либо организации, мало зависящие от рынка, т.е. финансирование которых гарантировано, к которым и относятся бюджетные или казенные образовательные организации.

Продемонстрируем «классические законы» менеджмента определения ОСУ на основе понятия «норма управляемости». Норма управляемости – это количество людей, совместная работа которых нуждается во внешнем управлении. В качестве общих рекомендаций по установлению норм управляемости можно принять следующие:

1) норма управляющего персонала составляет 5-7 человек для руководящих должностей в подразделениях со **значительным** удельным весом работ **творческого нестандартного характера**, высокой квалификации или частыми отклонениями от заранее намеченной технологии процесса;

2) норма управляющего персонала составляет 10-12 человек для руководящих должностей в подразделениях с достаточно устоявшимся характером работ, в значительной мере определяемым стандартом организационно-управленческими процедурами;

3) в любом случае норма управляющего персонала не должна превышать 15-17 человек, иначе коллектив становится неуправляемым.

Наиболее традиционным ответом на вопрос о нормах управляемости или диапазоне управления является: от 4 до 8 на верхнем уровне управления и от 8 до 16 - на более низких.

В соответствии с указанной нормой «нормальное» распределение ППС и АУП 10:1, сегодня большинство вузов с трудом достигает соотношения 6:4.

Теперь рассмотрим, к чему приводит нарушение нормы управляемости. Если норма управляемости соблюдается, то структура организации выглядит «правильной» пирамидой. Уменьшение нормы управляемости в организации приводит к неустойчивому внутреннему управлению, финансовому положению. Вид ОСУ меняется до «цилиндрического», или даже «перевернутой пирамиды». Последняя конструкция возникает в ситуации, когда функциональные руководители имеют свой собственный аппарат сотрудников (см.: Рис. 2).

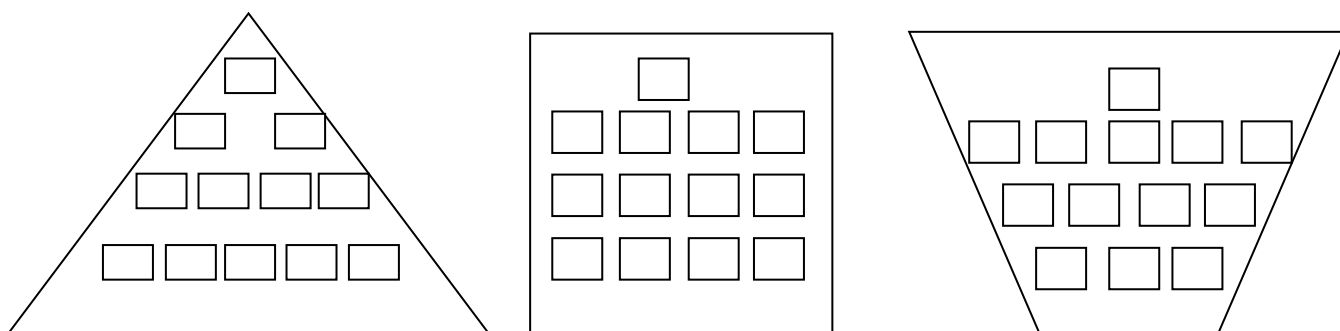


Рисунок 2 – Изменение вида ОСУ в зависимости от нарушений нормы управляемости.

При снижении нормы управляемости общее количество линейных и функциональных руководителей приближается к количеству преподавателей (ОСУ в форме цилиндра), параллельно с этим:

- возникает необходимость в дополнительных связях – направляющих (дополнительная иерархия управления по дополнительным функциям),
- вертикальные связи дублируются (параллельными полномочиями, полномочиями согласования, прямым руководством...),
- усиливается давление и нагрузка на нижних уровнях.

Все указанные проблемы сегодня имеют место: на каждом факультете есть лица, ответственные за все виды «функциональной» нагрузки: от научно-исследовательской работы до соблюдения стандартов оформления письменных работ студентов, документов кафедры и т.п. Например, утверждение такого рабочего документа (совсем недавно произвольного по форме) как рабочая программа дисциплины сегодня проходит до 7 согласований, что существенно увеличивает трудозатраты преподавателя по ее разработке.

Еще большее увеличение количества АУП приводит к формированию

ОСУ в форме перевернутой пирамиды, в этом случае:

- значение вертикальных связей существенно возрастает;
- на нижнем уровне горизонтальные связи утрачивают значимость;
- вертикаль власти нуждается во внешней поддержке;
- давление на нижних уровнях – максимально.

«Продукция» организация создается сотрудниками нижнего уровня, при любом увеличении напряжения на нижний уровень иерархии пропорционально снижается производительность и/или качество, т.к. часть рабочего времени сотрудников, занятых в производстве, тратится на дублирование, тиражирование выполненных функциональных задач. Неустойчивость перевернутой пирамиды компенсируется внешней поддержкой: вертикаль государственной власти, бюджетное финансирование, монополия на производимую продукцию (услуги).

Второе значимое изменение коснулось такого элемента внутренней среды вуза как организационная культура. Организационная культура играет важнейшую роль в общей схеме деятельности, выживания и процветания организации. Она охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива организации: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манеру одеваться и стандарты качества выпускаемого продукта или оказываемых услуг. Концепция организации как социальной системы предполагает постоянный анализ не только характера стратегии, типа организационной структуры, процедур планирования и контроля, но и стиля руководства, квалификации людей, их поведения, реакции на новшества и изменения. Опуская рассуждения о значении организационной культуры для эффективного управления вузом, выделим ключевые противоречия ее развития в настоящий период.

Организационная культура многих российских вузов, особенно классических университетов формировалась много десятилетий и была основана на ценности интеллектуального труда, уважении индивидуальности ученого, творческом начале профессиональной деятельности, духовности представителей интеллигенции всего общества. На этих ценностях была сформирована передовая (в условиях тоталитарного советского режима) модель демократического управления, особые механизмы взаимодействия внутри профессорско-преподавательского состава, а также преподавателей и студентов. Многие представители и, главное, носители той организационной культуры до сих пор выполняют свои профессиональные задачи. Однако ценности высшего образования сегодня трансформировались радикально. Уже никого не удивляет сервисный подход к образованию, его смело причисляют к сфере услуг, в том числе и университетское образование в нашем обществе стало рассматриваться через призму прагматических выгод и прогнозов. Возникшее противоречие приводит к негативной оценке большинства управленческих процессов (не только на уровне вуза, но на уровне образовательной си-

стемы страны), полному игнорированию или формальному исполнению стратегических задач. Парадоксальность ситуации заключается в том, что на фоне развития демократических процессов в обществе, наблюдается снижение самостоятельности в принятии решений, в выборе характеристик профессионального поведения среди преподавательского состава, что неизбежно ведет к снижению мотивации и, как следствие, к снижению производительности и качества преподавательского труда.

И, наконец, третье значимое изменение в вузовском менеджменте затронуло процессы реализации управленческих функций. Аналогично ситуации с ОСУ механизмы реализации функций планирования, организации, мотивации и контроля сохранились прежними, но их содержание и значимость на самом деле уже совсем другие. За последние сто лет планирование в управленческой практике и теории эволюционировало значительно, эволюция, главным образом, была связана с существенными изменениями принципов экономической деятельности, приведшими к тому, что от текущего, среднесрочного, долгосрочного планирования управленческая практика твердо перешла к стратегическому планированию.

Однако примечательным является факт отставания развития функции планирования для российского высшего образования по сравнению с рыночным сектором экономики. Фактически до середины 90-х годов прошлого столетия «спрос на высшее образование превышал предложения», в связи с чем, планирование образовательной деятельности сводилось к формированию (а точнее даже, принятию заданных) учебных планов подготовки по различным специальностям. Долгосрочные и среднесрочные планы (но не стратегические!) касались также вопросов повышения квалификации ППС, хозяйственной деятельности вуза и практически всех других вопросов. Только лишь планы научно-исследовательской деятельности походили на перспективные планы. Объяснялась такая ситуация сложившимися традициями советской плановой экономики и низкой самостоятельностью вузов. Сегодня нельзя говорить о низкой самостоятельности вуза, а также о гарантированном объеме работ, тем не менее, преобладание «нестратегических» планов в вузах имеет место. А Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными, и чтобы эффективно конкурировать на современном рынке высшего образования, вуз должен постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации не только о других вузах-конкурентах, но и о рынке труда, приоритетах государственной социальной и экономической политики, тенденциях и достижениях научно-технического прогресса, тенденциях развития общества.

В структуре мотивации преподавателей вузов также произошли значимые изменения. Оплата труда современного доцента или профессора практически не выполняет мотивирующую функцию (как это было в советское время). Доля творческого труда в профессиональной деятельности также уменьшилась, т.к. ее вытесняет большой объем рутинной работы, а творчество всегда было серьезным стимулом в педагогической деятельности. Большинство современных мотивирующих воздействий основано на страхе и

давлении (боязнь потерять работу, санкции за невыполнение формальных требований или несвоевременное выполнение распоряжений и т.п.). Как известно, длительное действие таких мотивов начинает оказывать демотивирующее воздействие.

Основным объектом внутреннего контроля в вузе сегодня стали процессы, а не результаты. Поэтому основные усилия преподавателя направлены на «правильное» выполнение подробно описанного самим же преподавателем учебного процесса, а не на достижение высокого качества обучения студентов. Этот факт в определенной степени деморализует преподавательский состав, формирует чувство профессиональной неудовлетворенности.

В настоящее время Россия переживает «постиндустриальную революцию», строит информационное общество, характеризуемое тем, что производство перестает быть формой деятельности по маневрированию и манипулированию индифферентной массой. Оно во все возрастающей степени опирается на духовную основу, на личность, т.е. на человеческий ресурс. Человеческий ресурс-это не набор индивидов или организация, а совокупность организационных отношений на базе определенной культуры. Новое общество, в котором мы начинаем жить это не общество потребления, а общество причастности, вовлеченности и развития, что и обусловило необходимость внедрения «сопричастного менеджмента». Расширение поля деятельности членов организации усиливает их сопричастность к общему делу, повышая уровень мотиваций, способствуя становлению творческой атмосферы в коллективе. Иными словами решение части названных выше проблем управления в российских вузах может быть решена построением внутренней среды на платформе принципов самообучающейся организации:

- уважение к мнению всех сотрудников;
- вклад в общее дело оценивается вне зависимости от служебного положения;
- содействие обмену информацией, знаниями, основными навыками

Таким образом, структура развивающегося вуза должна быть жизнеспособной, гибкой и динамичной. В этой связи актуальна разработка научно-обоснованной структуры управления образовательным процессом, структуры, эффективно функционирующей в условиях открытого информационно-образовательного пространства, обеспечивающей легкость доступа к изучаемой информации, стимулирующей генерацию новых знаний и обеспечивающей конкурентоспособность выпускников на рынке труда.