

**О.Г. Прикот,
Я.И. Верховская,
(Санкт-Петербург)**

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УНИВЕРСИТЕТЕ В КОНТЕКСТЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

PROJECT MANAGEMENT IN UNIVERSITY IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT METHODOLOGY

В исследовательской работе приведен анализ образовательных запросов менеджеров среднего звена современного университета, а также мотивов их возникновения. Предложены рекомендации по формированию проектной деятельности по основным направлениям деятельности университета на основе сильных актуальных компетенций.

Ключевые слова: управление знаниями, высшее образование, дефицит квалификации, образовательный запрос, требования к квалификации, компетенции, профессиональный стандарт, проектное управление образовательной организацией.

The research presents the analysis of modern University middle managers' educational demands, as well as their motives. Recommendations on the developing of project activities in the main areas of the university on the basis of strong current competencies are offered.

Key words: knowledge management, higher education, skill deficit, educational demand, qualification requirements, competencies, professional standard, project management of the educational organization.

Системные изменения, происходящие в сфере управления образованием, в последнее время связаны прежде всего с внедрением принципов и механизмов проектного управления [3, 4]. Это означает, что роль проектной деятельности (как «внешней, так и «внутренней») резко возрастает. По сути, разработка и реализация проектов развития университета становится важнейшей сферой деятельности университетских менеджеров. Но для этого им необходима квалификация, опирающаяся на соответствующие компетентности. Прежде всего это компетентности, выраженные через трудовые действия коммуникативного характера, методологической основой которых становится процесс обмена знаниями, их переработки и присвоения на уровне субъектов процесса управления. На этой основе строятся профессиональные взаимодей-

ствия менеджеров современного университета. Получается, что управлять проектами и с помощью проектов – это управлять профессиональными знаниями менеджеров.

Для управления современным российским университетом характерны следующие контексты:

– «слияние и поглощение». Университеты укрупняются, возникли большие федеральные университеты и опорные университеты в регионах;

– возникновение кластера глобально успешных исследовательских университетов;

– постепенная «глобализация» российского университетского образования, проявление в деятельности российских университетов международных трендов развития («болонизация», «цифровизация» и возрастание роли онлайн – образования,

становление университетов как центров инновационных исследований и разработок, интернационализация и рост «экспортного» потенциала российского высшего образования, развитие «сетевизма» и вступление российских университетов в международные университетские корпорации и иные объединения и т.п.);

– появление ряда стратегических, иницируемых университетским сообществом и поддерживаемых государством проектов развития российских университетов, направленных как на укрепление их глобальных позиций (Проект «5 в 100»), так и на превращение университетов в драйверы инновационного развития регионов и цифровой экономики и новой информационной культуры в целом (Проект «Опорные университеты», Проекты развития университетов в Концепции «Двенадцать решений для нового образования») [2];

– профессиональная стандартизация в российском высшем образовании как проявление глобальной и общероссийской тенденций, характерная для общества и экономики в целом. – Введение профессионального стандарта, описывающего деятельность профессорско – преподавательских кадров, завершение обсуждения профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», регламентирующего, в частности, профессиональную деятельность университетского топ – менеджмента.

Все указанное способствовало развитию такого направления в системе управления университетом, как стратегическое планирование развития образовательной организации, нашедшее свое отражение в программах развития. Разработка планов действий, проектных мероприятий, направленных на достижение стратегических задач и получение эффективных результатов, в настоящее время является не столько обязанностью руководства, сколько жизненной необходимостью, так как в контексте идеологии проектного управления дает возможность участия в разнообразных конкурсах по привлечению дополнительных ресурсов (прежде всего – финансовых), осуществля-

емых в рамках реализации Государственной Программы «Развитие образования в Российской Федерации» на 2018–2025 гг. [4, «Приложения»].

Естественно, что в контексте представленной выше ситуации организация командной работы в рамках реализации идеологии проектного управления является основной целью диверсификации управления и реинжиниринга организационных бизнес – процессов.

Основой проектно-функциональной структуры управления являются высококвалифицированные сотрудники, способные к реализации длительных, сложных проектов. Таким образом, высокая компетентность специалистов является основой эффективного и продуктивного функционирования образовательной организации, которая позволяет снизить риски ошибочных управленческих решений, дублирования управленческих функций и расширяет возможности оперативного управления организаций.

Однако стоит отметить, что сопутствующее расширение информационно-коммуникативных связей приводит к усложнению профессиональных взаимодействий, что может способствовать снижению персональной ответственности и отсутствию единства командной работы, соответственно, потере продуктивности проектной и основной функциональной деятельности менеджеров университетов.

Попытки стандартизировать деятельность сотрудников университетов, в частности управленческих категорий, в краткосрочной, среднесрочной перспективе связаны с оптимизацией организационной структуры и диверсификацией административно-управленческой, хозяйственной деятельности. Перед руководством появляются новые вызовы, например, в проведении управленческого учета эффективности профессиональных взаимодействий менеджеров для получения на этой основе дополнительных ресурсов развития университета.

Профессиональный стандарт – это характеристика квалификации работника для осуществления определенного вида

профессиональной деятельности, включающая в себя такие атрибуты как компетенция сотрудника, а именно уровень знаний, умений, профессиональных навыков, мотивационных факторов, личностных качеств, ситуационных намерений и квалификация, т.е. готовность работника к качественному выполнению конкретных функций в рамках определенного вида трудовой деятельности.

Соответственно, под термином квалификационный дефицит понимается разница («дельта») между востребованными должностью компетенциями и теми, которыми обладает в настоящий момент сотрудник. Таким образом, под квалификационным запросом понимается формулирование необходимости приобретения недостающего практического опыта, самообразования и обучения для повышения квалификационного уровня, что включает восполнение дефицита специфических знаний как основы компетенций и атрибута квалификационного уровня сотрудника.

Информация и знания имеют кумулятивный характер, а инфраструктура их передачи по уровням должностной иерархии в университете горизонтально и вертикально ориентирована, т.е. линейно между отделами и от подчиненного к руководителю. Таким образом, глубина профессионального опыта и знаний каждого сотрудника о специфических особенностях среды управления университетом оказывают большое влияние на конечный результат, т.к. знания топ-менеджеров обобщают знания менеджеров, а те в свою очередь обобщают знания специалистов и т.д.

Актуализация компетенций как у подчиненных, так и у руководителей любого уровня, зависящих от уровня квалификации, осуществляется путем обучения по краткосрочным и дополнительным профессиональным программам, а также по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, ординатуре и ассистентуре, которые в свою очередь отождествлены с наименованиями должностей, профессий и специальностей, содержащихся в едином квалификационном справочнике должностей руководителей,

специалистов и служащих и в профессиональных стандартах.

Таким образом, далее нами описана исследовательская работа по выявлению существующих квалификационных дефицитов и природы их появления, образовательных запросов менеджеров среднего звена современного университета, а также мотивов их возникновения с целью определения образовательных программ удовлетворения «слабых» актуальных компетенций и выявления «сильных» актуальных компетенций, способствующих формированию специфики профессиональных взаимодействий менеджеров образовательной организации высшего образования по основным направлениям деятельности университета.

Категория менеджеров среднего звена (начальники и заместители управлений и отделов и иных подразделений управленческой инфраструктуры университета) избрана нами в качестве предмета исследования по нескольким причинам:

- во-первых, менеджеры среднего звена более доступны в силу своего статуса и положения в образовательной организации для участия в исследовательских процедурах;

- во-вторых, из представителей этой категории проще сформировать валидную выборку;

- в-третьих, в ситуации проектного управления увеличивается степень их автономности при подготовке управленческой информации стратегического характера.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды исследователей в области социологии и социологических исследований, концепции теории управления знаниями (knowledge management) и управления персоналом (human resources management), основ теории управления, организации и практик в сфере менеджмента [10,11,12].

Исследование проведено в три этапа. Первый этап заключался в анкетировании 310 респондентов из 8 Федеральных округов Российской Федерации, 12 профилей образовательных организаций высшего образования, из них 21 % из национальных исследовательских, федеральных и опорных

университетов и 79 % из региональных, которые представлены специалистами, менеджерами среднего звена, топ-менеджерами.

Программными требованиями достижения репрезентативности выборки послужили половозрастной, социально-профессиональный состав обследуемых и их пространственная локализация с ограничениями по профессиональному и квалификационному составу.

Вторым этапом стала обработка полученных данных, анализ результатов и их интерпретация. Надежность результатов выборочного исследования определена с обыкновенной точностью (доверительной вероятностью 95%) обобщений, Третьим этапом проведение двух фокус-опросов в академических кругах на базе Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета с участием респондентов-экспертов, респондентов-участников для интерпретации полученных результатов и интервьюирования экспертов-руководителей университетов для получения экспертной оценки полученных результатов.

Анализ первичных анкетных данных проведен при помощи математической статистики одномерного, двумерного описательного анализа, полученные результаты обработаны с применением регрессионного, факторного и кластерного анализов социологических данных с применением пакетов компьютерного обеспечения SPSS, Microsoft Office, а в части открытых вопросов проведен количественный контент-анализ с помощью программного обеспечения QDA Miner Lite и Wordstat.

Характеристика выборки. Представители национальных исследовательских (51%), федеральных (45%) и опорных (4%) университетов, это 25% от всех опрошенных респондентов, 84% которых из многопрофильных университетов городов - миллионеров (57%) Центрального и Приволжского Федеральных округов (60%) преимущественно женщины (84%). 45 % менеджеров в возрасте 25-39 лет (43%) и в возрасте от 45-59 лет (39 %) со стажем работы в университете более 8 лет (67%),

имеют ученую степень кандидата наук, хотя 49% предпочли не отвечать на данный вопрос. 75 % респондентов имеют общий педагогический стаж свыше 10 лет и в настоящее время ведут преподавательскую деятельность (67%) в рамках «эффективного» контракта (55%) совмещая с административной деятельностью (63%) в качестве руководителей различных административных уровней (76%).

Представители региональных университетов – это 75% от всех опрошенных респондентов, 65% которых из многопрофильных и технических вузов из городов – миллионеров (54,4%) Центрального и Северо-Западного Федеральных округов (55%) преимущественно женщины (66%). 60 % менеджеров в возрасте 35-49 лет со стажем работы в вузе более 8 лет (64%), 30 % имеют ученую степень кандидата наук, хотя 60% предпочли не отвечать на данный вопрос. 75 % респондентов имеют общий педагогический стаж свыше 10 лет и в настоящее время ведут преподавательскую деятельность (72%) в рамках «эффективного» контракта (53%), совмещая с административной деятельностью (72%) в качестве руководителей различных административных уровней (87%).

Проведен расчет факторных значений для каждого опрошенного по возрасту, по опыту работы, по типу и уровню должности, по профилю профессиональной деятельности, по статусу и профилю университета. При проведении расчета были выделены как «слабые», так и «сильные» знания менеджеров университета.

С помощью расчета полученных факторных значений определено, что квалификационные дефициты университетских менеджеров на момент анкетирования, не связаны ни с профилем профессиональной деятельности, ни с типом и уровнем должности менеджера, ни со статусом вуза, в котором работает менеджер, а связаны с возрастом, опытом работы и профилем университета. При этом в каждой из областей направлений деятельности существуют определенные диапазоны формирования недостатка знаний:

1. Стратегического менеджмента внеш-

него развития организации у менеджеров с опытом работы 8–12 лет или юридического профиля;

2. Стратегического менеджмента внутреннего развития организации в возрасте 60–64 лет или с опытом работы 3–8 лет;

3. Организационных процессов в возрасте 50–54 года, или с опытом работы 1–3 года, или юридического, социально-экономического профилей;

4. Производственных процессов в возрасте 40–44, 60–64 лет, или с опытом работы до 1 года, или юридического, творческих профилей;

5. Аналитика профессиональной деятельности в возрасте 25–29, 40–44 лет, или с опытом работы до 1 года, или социально-экономического профиля.

Таким образом, полученные факторные значения позволяют выделить направления развития образовательных программ.

Для определения мотивов на основе факторных значений, проведен кластерный анализ методом анализа кластерных центров, в результате которого выделены три группы респондентов, мотивы которых можно интерпретировать как обеспечение базовых процессов деятельности университета, ресурсное обеспечение деятельности университета и формирование корпоративной культуры университета.

С помощью полученных данных был проведен расчет и анализ принадлежности мотивов у респондентов.

Информативными оказались значения, рассчитанные на основании данных, характеризующих профиль деятельности и статус университета и получилось, что мотивы возникновения квалификационных дефицитов у менеджеров архитектурного, строительного профиля (100%) лежат в области обеспечения основных процессов деятельности университета, но отсутствуют в ресурсном обеспечении деятельности (0%) и формировании корпоративной культуры университета (0%), когда как в университетах культуры и искусства (86%), национальных исследовательских, федеральных и опорных университетов (58%) мотивы лежат в области ресурсного обеспечения

деятельности университета, но отсутствуют в обеспечении базовых процессов, а у военных, морских (50%), национальных исследовательских, Федеральных, опорных (42%) лежат в области формирования корпоративной культуры университета, но также отсутствуют в обеспечении базовых процессов.

Можно констатировать, полученные значения позволяют не только сформулировать направления развития образовательных программ, но и определить целевую аудиторию.

Как уже отмечалось выше, системные изменения в работе российских университетов способствовали становлению проектного управления при определении и реализации задач их стратегического развития. Поэтому в профессиональной деятельности менеджеров университета появилась необходимость совмещать проектную деятельность, направленную на развитие, с выполнением задач, решение которых обеспечивает функционирование организации.

Таким образом, профессиональные взаимодействия менеджеров теперь формируются на основе проектно-функциональных взаимодействий и высокая продуктивность специалистов в этой сфере является основой эффективного функционирования университета.

Однако эффективность проекта во много зависит от того, как будут сформированы и продуктивны проектные команды: на основе определенных навыков, опыта или специализации?

Мы полагаем, что проектную команду целесообразно формировать, опираясь на ранее выявленные «сильные» знания менеджеров. На основании этого имеет смысл распределять и роли внутри команды.

При этом стоит ввести разделение на внутриорганизационные и межорганизационные проекты.

Во внутриорганизационном проекте, также как и межорганизационном, команды можно формировать на основе направлений их деятельности: внешнее и внутреннее развитие, организационное и производственное сопровождение, а также аналитическая дея-

тельность, основываясь на представленных выше расчетах сильных актуальных знаний, основанных на возрастных характеристиках и опыте работы (рис. 1а). Проектные команды можно также формировать исходя профиля вуза (рис. 1б).

Взаимодействие таких проектных команд происходит на разных этапах подготовки и исполнения проекта, например проектная команда внешнего развития ведет аналитику причин внешних изменений и полученные данные соотносит со стратегическими задачами развития университета, формирует проблемные вопросы, а на последующем, четвертом, этапе происходит взаимодействие со второй командой – внутреннего развития – обмен данными, информацией и знаниями.

Далее формируется аналитика внешнего и внутреннего развития проекта, на пятом этапе происходит анализ реализации проекта и путей развития и передача полученных и накопленных знаний третьей команде – организационного сопровождения, которая, в свою очередь, проводит анализ организационных процессов и полученную информацию передает четвертой команде для анализа налаживания производственных процессов.

Что касается пятой команды – аналитиков, то они могут проводить аудит и экспертизу проекта на любой стадии реализации- они могут быть узкоспециализированными представителями разных областей.

Анализ данных социологического исследования управленческой среды образовательных организаций высшего образования установил, что, по мнению респондентов, наиболее существенные изменения в профессиональной деятельности университетов РФ произошли во внутренней организационной работе, увеличилось количество внешней и внутренней отчетности, сильно изменилась программно-методическая работа и учебная деятельность, произошло усиление вертикальной координационной связи подчинения при принятии решений и уменьшилось сетевое взаимодействие, в то время как квалификационные требования к специалистам, научным сотрудникам и менеджерам практически не изменились. Интерпретировать данный вывод можно в том смысле, что менеджер среднего звена, несмотря на то, что объективно, как мы указывали выше, включен в глубинные процессы существенных изменений, вынужден реагировать в повседневной професси-

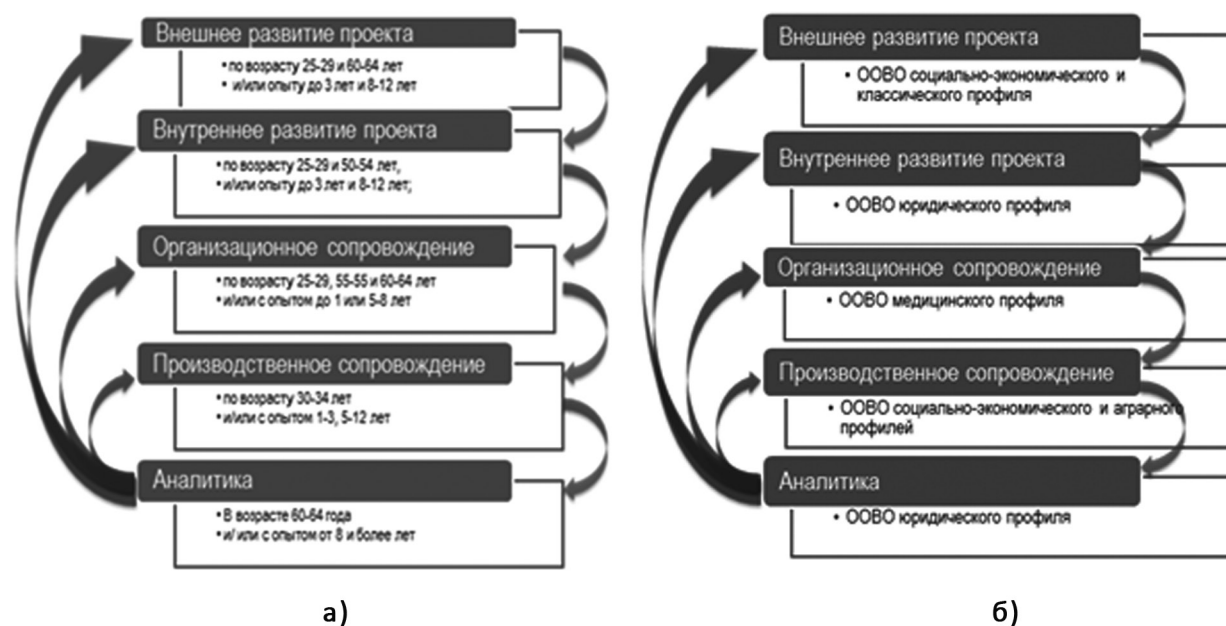


Рис. 1. Формирование проектных команд в соответствии с направлением деятельности, возрастом, опытом работы и профилем университета.

ональной деятельности скорее на внешние свидетельства изменений, не всегда адекватно отражающих их суть.

Также в результате проведенного исследования получены и свидетельства активного включения университетских менеджеров среднего звена в упомянутые выше глубинные изменения в характере управленческой деятельности. Об этом говорит в первую очередь изменение сущности их профессиональных взаимодействий и нарастание тенденции “менеджеризации”, то есть усиление роли менеджера при реализации стратегий и процедур стратегического управления, которые характеризуются, вместе с тем реструктуризацией функций управленческих уровней, подразделений и отделов, внедрение системы стратегического и целевого планирования на основе формализованных количественных и качественных критериев эффективности.

Становление явления “менеджеризации” в системе управления университетом также было определено по ряду показателей: статистической и функциональной зависимости между показателями возраста, стажа и ведения преподавательской деятельности, то есть чем моложе менеджер, меньше опыт его работы, тем меньше вероятность, что он ведет преподавательскую деятельность.

В процессе отмеченного укрупнения университетов в рамках территориальной локации система управления и организационная структура имеют тенденцию к усложнению. Формы и типы университетских управленческих структур зависят от категории, статуса, профиля профессиональной деятельности, многообразия и сложности решаемых задач, особенно у крупных университетов, в состав которых могут входить НИИ и другие обособленные научные подразделения помимо факультетов, департаментов, институтов, а также исследовательские лаборатории, включенные в структуру кафедр.

Развитие и усиление конкуренции, внедрение рыночных стимулов и механизмов на рынке образовательных услуг высшего

образования приводит к формированию и становлению новых видов специального менеджмента, которые можно условно обозначить как научный, педагогический, административно-управленческий, менеджмент в сфере образовательных услуг.

Исчерпывающего перечня входящих в группу должностей административно-управленческого персонала и руководителей образовательных организаций высшего образования, относящихся к области высшего образования, в настоящее время не существует, однако существуют механизмы регулирования педагогической, управленческой и профессиональной деятельности в сфере образования посредством введения соответствия занимаемых должностей квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональных стандартах.

Изменение организационных и экономических основ, правил функционирования системы образования и осуществления образовательной деятельности, переход к результативной проектной деятельности, усложнение информационно-коммуникативной среды способствуют формированию квалификационных дефицитов, связанных с недостатком уровня квалификации профессиональной деятельности менеджеров образовательных организаций высшего образования.

Стоит отметить, что в инновационную и информационную эпоху -управление знаниями стало неотъемлемой частью стратегического управления организацией. Для обеспечения взаимодействия сотрудников и смежных подразделений как единой системы управления существует необходимость в коммуникативных связях с целью передачи информации либо знаний друг другу, так как в основе формирования квалификационных дефицитов заложены либо недостаточность получаемой информации, либо недостаток знаний.

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
2. Двенадцать решений для нового образования: доклад Центра стратегических разработок и Высшей школы экономики / под ред. Я. И. Кузьмина, И. Д. Фрумина. – М.: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». 2018.
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 12.10.2017 №1242 (О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации). 2017.
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 №1642 (Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»). 2017.
5. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 11 января 2011 г. №1н г. Москва (Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования»).
6. Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 №148н (Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов) Зарегистрировано в Минюсте России 27.05.2013 №28534
7. Приказ Минтруда РФ от 08.09.2015 №608н (Об утверждении профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования») Зарегистрировано в Минюсте РФ 24.09.2015. №38993.
8. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016)
9. Формирование Национальной системы квалификаций: сборник нормативных документов. – М.: Издательство «Перо», 2014. – с. 14.
10. *Biackler F. Knowledge, Knowledge Work and Organizations: an Overview and Interpretation / F. Biackler: Organizational studies, 1995. Vol. 16 № 6. P. 1023–1026.*
11. *Nort K. Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler, 1999.*
12. *Wiig K. Knowledge Manegment: Where did it Come and Where will it Go? Expert System with Applications/ K. Wiig. Elsevier–Vol.14 Fall. London: Pergamon Press, 1997.*

