

Серьезные изменения требуют объединения усилий преподавателей. В зарубежных университетах активно работают группы преподавателей, реализующих одну образовательную программу, при этом возможные пересечения участия преподавателей не избегаются, а, наоборот, приветствуются. Кроме того, формируются директораты образовательных программ, которые решают вопросы развития образования на факультетах и в целом в университетах.

В нашем университете культура корпоративного взаимодействия лишь развивается, но уже сегодня его мощный потенциал очевиден всем, кто принимал участие в групповой работе вне рамок собственного структурного подразделения.

В связи с вхождением в Болонский процесс зарубежные вузы рассматривают себя как значимую силу регионального развития. Известно, что в Финляндии, например, университет может быть закрыт на основании низких показателей экономического развития региона, поскольку образование рассматривается как социальный институт, обеспечивающий такое развитие. Пересматривая свои позиции как учреждения, определяющего развитие образования в регионе, университеты за рубежом активно ищут сотрудничества с другими образовательными учреждениями. В Герценовском университете есть определенный опыт в этом плане — существует ассоциация школ-партнеров. Мы могли бы обратиться, например, к опыту Левенского университета, крупнейшего университета Бельгии. Усилиями университета в 2002 г. была создана университетская ассоциация, которая объединила вуз с 12 колледжами. Сегодня эти колледжи наряду с университетом реализуют бакалаврские образовательные программы и имеют статус университетских колледжей. Показательно, что в Бельгии вышел закон о новой структуре высшего профессионального образования в связи с Болонским

процессом, который фактически нормативно оформил инициативу Левенского университета. Безусловно, в этой ситуации в выигрыше все. Университет укрепляет свои позиции, прежде всего, за счет стабильности пополнения контингента на магистерские программы, в вузе реализуются 59 бакалаврских, 103 магистерских и 69 переходных к магистратуре программ. Для университетских колледжей несомненным плюсом является сам статус, принадлежность к университету, возможность реализации бакалаврских программ, а значит и расширение контингента студентов за счет предоставления возможности продолжения образования в университете.

Поскольку ассоциация существует уже несколько лет, бельгийские коллеги достигли определенных результатов в создании общей образовательной среды (создании общего сайта, объединения фондов библиотек и создания общих каталогов), а также и в более эффективном и экономном использовании ресурсов.

Открытие новых образовательных программ, а также акцент на самостоятельной исследовательской деятельности студентов стимулировали развитие исследовательской деятельности вузов. Активно появляются новые структурные подразделения, исследовательские центры, которые не только ведут исследовательскую деятельность, но и предлагают результаты научных разработок на рынке услуг. Университет ориентируется на то, что такие центры должны работать на условиях самоокупаемости, если за три года работы этого не произошло, центр закрывается, если работа складывается успешно, центр со временем превращается в дочернее предприятие. При этом университет активно пропагандирует в обществе — в учреждениях и организациях, необходимость проведения добротных исследований для правильного выстраивания стратегий их развития.

*Л. А. Громова,
декан факультета управления*

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Известно, что по своему предназначению проекты являются провокаторами и инструментами организационных и ценностных изменений. В докладе ректора Г. А. Бордовского были подробно представлены те сферы жизни университета, которые преобразовались в результате инновационной деятельности. На пороге 210-летнего юбилея наш университет ста-

новится высококонкурентным, динамично развивающимся инновационным вузом. В дальнейшем перемены будут еще более значительными и интенсивными. Как эта политика перемен повлияет на консервативную природу классического университета? Что нужно сохранять? А чему нам с вами нужно учиться?

Прежде всего, *нужно учиться управлению проектами* и его важнейшей составляющей — управлению ресурсами проекта. Основные — это человеческие ресурсы. Именно люди могут оказать сопротивление изменениям и препятствовать реализации проекта. Готовность к изменениям является критерием, по которому исследователи выделяют четыре типа работников в организации.

Первый тип работников (коллективов) — *это человеческий капитал* — самое ценное достояние организаций. Он составляет от 0 до 10% в общей структуре персонала. Работники данного типа характеризуются способностью и готовностью самостоятельно контролировать изменения, демонстрируют высокие результаты в команде и удовлетворенность принадлежностью к проектной группе и работой в ней, способны к генерированию новых идей и поиску эффективных путей их реализации, имеют и поддерживают положительный эмоциональный опыт. Они стремятся к совершенству, обучению, управляемы на основе разумных доходов, устойчивы в критических ситуациях, никогда не принимают участие в саботаже, способны давать взвешенную оценку негативным и позитивным явлениям и брать на себя ответственность за последствия своих действий.

Второй тип — *человеческие ресурсы* (от 0 до 30%). Готовы изменяться, но не знают как. Обучаемы, но, как правило, в узкой специализации. В команде работают неэффективно, так как плохо справляются с растущим грузом ответственности. Предпочтительная форма работы — коллегиальная. Основной мотив — страх потерять уважение коллег. Часто занижают свои способности и возможности.

Третий тип работников — *персонал* (до 70%). Работают, не выходя за рамки функциональных обязанностей. Обучаемы в узкофункциональных областях. Имеют индивидуалистическую мотивацию. Как правило, духовные мотивы и нравственные установки, касающиеся труда и высших ценностей, не развиты. Непригодны к командной работе, неспособны делегировать полномочия, так как используют их в личных целях.

Четвертый тип — *кадры* (иногда составляют все 100% занятых в организации). Не могут и не

хотят изменяться ни при каких условиях. Не адаптивны, способны к саботажу, так как не довольны любыми переменами. Неспособны нести ответственность. Коллективных и духовных мотиваторов нет. Конформисты. Предпочитают патерналистский тип отношений в организации.

Работа в инновационных проектах ускоряет процесс «узнавания» друг друга в деле, превышающем должностные и функциональные обязанности. Сотрудник оценивается не только по отношению к своим профессиональным функциям (это обязательный нравственный и административный минимум в вузе), а по его роли в процессе, направленном на общий результат, удовлетворяющий не только команду, сколько того потребителя, ради которого проект создавался. Не случайно при описании процессного подхода привычное понятие «должности» заменено понятием «роли», а «руководитель» — на «лидера».

Любой инновационный проект связан с созданием «ноу-хау», направленным на повышение конкурентоспособности организации. В условиях слабой правовой защиты коллективной интеллектуальной собственности участники проектных групп нуждаются в новой профессиональной этике, требующей от каждого соблюдения лояльности к организации, уважения к интеллектуальной собственности, охраны конфиденциальной информации. Участник проекта, работающий в других вузах-конкурентах, — это не лучшее приобретение для проектной команды. Не случайно отбор в инновационные проекты происходит на основе компетентностного принципа, оценивающего достоинства каждого в совокупности его личностных и профессиональных качеств.

Инновационные проекты сами формируют инновационную среду вуза. Точками инновационного роста являются не только оригинальные идеи и команды, способные их реализовать, но и специально созданные центры по управлению проектами, а также специалисты — проект-менеджеры. Все возрастающую роль будет играть система повышения квалификации преподавателей и сотрудников, обмен опытом и новые гуманитарные технологии управления образованием и социальной сферой.