

*На правах рукописи*



**БАРАНОВА ИННА ПЕТРОВНА**

**ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ДИСЦИПЛИНАРНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ  
В СОВРЕМЕННОМ ВУЗЕ**

**Специальность 22.00.08 – Социология управления**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

**Москва – 2008**

Диссертация выполнена на кафедре Управления человеческими ресурсами Московской финансово-промышленной академии.

Научный руководитель доктор педагогических наук, профессор  
Балбеко Анатолий Михайлович

Официальные оппоненты: доктор социологических наук, профессор,  
заслуженный работник высшей школы РФ  
Миронов Анатолий Васильевич  
кандидат социологических наук, доцент  
Водолажский Евгений Федорович

Ведущая организация: Московский государственный гуманитарный  
университет им. М.А.Шолохова

Защита состоится « 10 » октябре 2008 г. в 12 часов  
на заседании Диссертационного совета Д 212.142.05 в Московском государственном технологическом университете «Станкин» по адресу:  
127055, Москва, Вадковский переулок, дом 3а.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского государственного технологического университета «Станкин».

Автореферат разослан « 8 » 09 2008 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
Д 212.142.05  
кандидат философских наук, профессор



Алешин В.И.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность темы исследования.**

Важнейшее условие успешного развития любой организации – повышение профессионального уровня трудовых ресурсов – особенно актуально в современном мире, в котором проблема обновления приобретенных знаний и навыков стоит особенно остро. Сегодняшний сотрудник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, способностью адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды.

Назрела необходимость непрерывного развития персонала, т.е. создания условий для полного раскрытия потенциала сотрудников, их способности вносить ощутимый вклад в деятельность своей организации. Речь идет прежде всего о предоставлении сотрудникам равных возможностей в получении достойных заработков, в продвижении по службе, в профессиональном росте и т.д.

Внедрение современных управленческих стандартов невозможно без активного участия в этом процессе всего персонала, вовлечения в обеспечение качества управления буквально каждого работника. При этом в организации необходимо осуществить целый комплекс мер по соответствующему повышению качества человеческого капитала. Цель управления – обеспечить использование человеческого капитала таким образом, чтобы работодатель мог получить максимально возможную выгоду от умений и навыков сотрудников, а сотрудники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда.

В этой системе управления персоналом немаловажную роль играют дисциплинарные отношения, которые направлены в конечном итоге на рост человеческого капитала и повышение конкурентоспособности организации. В российских высших учебных заведениях, помимо российской ценностно-ментальной специфики, дисциплинарные отношения отличаются особенностями, связанные с организационной структурой управления системы высшего про-

фессионального образования, выделением в вузе основной и вспомогательной деятельности, многоплановостью задач, стоящих перед руководством вуза.

В связи с этим в каждом российском вузе необходимо создать такую систему кадровой работы, которая была бы способна реализовать весь комплекс функций по управлению персоналом высшего учебного заведения. Реализация этой судьбоносной задачи возможна на путях построения системы управления дисциплинарными отношениями в рамках комплексного управления мотивацией сотрудников.

Ключевая роль дисциплинарных отношений в системе управления персоналом современной организации, а также недостаточно изученная российская и вузовская специфика функционирования прикладных механизмов регулирования дисциплинарных отношений предопределили выбор темы диссертационного исследования и его актуальность.

#### **Степень разработанности проблемы.**

Развитие данной исследовательской темы имело место в нескольких основных направлениях.

Прежде всего, вопросы стратегического управления и планирования ключевых аспектов деятельности компании рассматривались в трудах многочисленных российских (О.С.Виханский, А.Л.Гапоненко, И.Б.Гурков, В.С.Ефремов, А.Б.Идрисов, В.Н.Карпов, В.С.Катькало, М.И.Круглов, Н.Ю.Круглова, С.А.Кузнецова, В.Д.Маркова, С.В.Никифорова, А.П.Панкрухин, В.Н.Парахина, И.А.Поделинская, М.В.Бянкин, С.А.Попов, Н.Н.Смирнов, В.С.Соловьев, Р.А.Фатхутдинов и др.) и зарубежных (Д.А.Аакер, Р.Акофф, Б.Альстрэнд, И.Ансофф, В.Берк, С.Бир, К.Боумэн, Г.Вагнер, Дж.Вудворт, В.Говиндараджан, С.Гошал, Р.Дафт, Д.Джонсон, П.Диксон, П.Дойль, П.Друкер, Б.Карлоф, Д.Куинн, Дж.Лэмпел, Г.Минцберг, М.Портер, А.А.Томпсон, Дж.Томпсон, А.Дж.Стрикленд, Дж.Шанк и др.) исследователей.

Управлению персоналом организации, в том числе проблемам его системности и эффективности, посвящены теоретические и прикладные исследования зарубежных (Дж. Гибсон, Г. Десслер, Дж. Доннелли, Д. Террингтон, С.Уиддет,

С. Холлифорд, Дж. Хант, К. Шульц) и российских (В.Б. Бычин, В.П. Галенко, Б.М. Генкин, Г. Деслер, И.Б. Дуракова, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, Л.В. Карташова, С.А.Карташов, А.Я. Кибанов, М.Н. Кулапов, Е.В. Маслов, И.А. Никитина, Л.Ф. Никулин, Ю.Г. Одегов, В.С. Половинке, Н.Ф. Пушкарев, Э.Е.Старобинский, В.В.Травин, С.В. Шекшня, В.И.Шкатулла) ученых.

Вопросы трудовой дисциплины и дисциплинарных отношений в трудовом коллективе рассматривались в рамках социологии труда и трудовых коллективов (В.С.Автономов, Д.Ю.Аганесян, В.В.Адамчук, В.С.Буланов, Б.М.Генкин, Г.В.Дворецкая, А.А.Дикарева, А.И.Кравченко, В.П.Махнарылов, М.И.Мирская, Д.Л.Москвин, А.А.Нехорошев, О.В.Ромашов, М.Е.Сорокина, В.В.Щербина и др.), и в социологии права (В.В.Варчук, А.В.Дмитриев, Казимирчук В.П., В.В.Касьянов, Д.А.Керимов, А.И.Кравченко, Кудрявцев В.Н., С.И.Курганов, В.В.Лапаева, В.С.Нерсесянц, В.Н. Нечипуренко, В.М. Сырых, Э.В.Тадевосян).

Социально-экономические и управленческие проблемы российских вузов в современных условиях рыночной экономики и конкуренции рассмотрены в ряде работ российских авторов (Агранович Б.Л., Балобанов А.Е., Бахтизин Р.Н., Белоусов В.И., Бринза В.В., Бянкин М.В., Востроилов А.В., Дубицкий В.В., Журавлев В.А., Каверзин И.Л., Клюев А.К., Клюев А.К., Князев Е.А., Корунев С.М., Кочугаев П.Н., Краюшкина Г.А., Ладыжец Н.С., Мазалецкая А.Л., Маслов Д.В., Массерова Н.Н., Морган Э., Огородникова И.А., Перепеча И.Ф., Поделинская И.А., Похолков Ю.П., Рабинович М.И., Райчук Д.Ю., Соловьев В.П., Степанов Ю.С., Сухарев Л.А., Тимкин С.Л., Томилин О.Б., Чудинов В.Н., Чучалин А.И., Шаммазов А.М., Шевченко В.Е.).

Изучение трудов указанных авторов показало, что до настоящего времени основные теоретико-методологические и прикладные проблемы формирования и реализации стратегии и тактики управления дисциплинарными отношениями, в том числе, и особенно, в вузах, оказались менее исследованными. Каждое из вышеназванных направлений исследований охватывает определенную проблематику, выступающую в качестве составной части темы. Анализ науч-

ной литературы и исследовательских работ по проблемам управления дисциплинарными отношениями в современном вузе позволяет утверждать, что до настоящего времени данная тема с позиций социологии управления рассматривалась фрагментарно и недостаточно.

**Объектом исследования** выступает система управления персоналом в высших учебных заведениях.

**Предметом исследования** являются дисциплинарные отношения как неотъемлемый элемент внутренней деловой среды вуза, входящие в систему управления персоналом.

**Цель исследования.** Основная цель диссертационной работы заключается в социологическом изучении теоретико-методологических основ и выработке практических рекомендаций по формированию системы управления дисциплинарными отношениями в современных вузах.

Достижение цели потребовало постановки и решения ряда взаимосвязанных задач.

**Задачи диссертационного исследования.**

- проанализировать управленческое и правовое изучение терминов «дисциплина», «дисциплина труда» и «дисциплинарные отношения», сформулировать авторские трактовки данных понятий;
- рассмотреть ключевые принципы взаимосвязи деловой среды организации и дисциплинарного аспекта трудовых отношений;
- изучить отраслевые особенности организации дисциплинарных отношений в современном вузе;
- исследовать требования к профессиональным компетенциям преподавателей вуза с позиции их взаимосвязи с дисциплинарным аспектом;
- сформировать общую концепцию управления дисциплинарными отношениями в вузах как необходимый элемент их кадровой политики;
- разработать критерии оценки результатов и эффективности профессиональной подготовки работников вуза во взаимосвязи с дисциплинарным аспектом.

### **Методологическая база и методы исследования.**

**Теоретической основой диссертации** послужили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по проблемам управления персоналом, заложивших фундаментальные социологические и управленческие основы исследований системы современного высшего профессионального образования.

Диссертационное исследование основывается на диалектическом, системном, логико-гносеологическом и историческом методах познания. Для решения рассматриваемой проблемы задействовались наработки и достижения различных научных дисциплин: социологии, теории управления, социологии организаций, стратегического управления, что способствовало выработке междисциплинарного подхода к исследованию проблемы.

В ходе исследования задействовались как общенаучные, так и частнонаучные методы, экономико-статистический, системный, сравнительный анализ, функциональный анализ социальных объектов и систем, методы управленческой диагностики, различные методы социологических исследований.

**В качестве эмпирической основы исследования** были использованы материалы, затрагивающие практику управления в учреждениях высшего профессионального образования, приказы, управленческие решения, стратегии и планы развития, и другие документальные источники и свидетельства реального применения управления дисциплинарными отношениями в современном вузе.

В работе использованы законодательные акты и другие нормативно-правовые документы органов государственной власти РФ, статистические и аналитические материалы Росстата (ФСГС), сведения, публикуемые в научных изданиях, в периодической печати, информация предприятий, материалы международных и российских научных конференций по рассматриваемой проблеме, ресурсы Интернет.

**Научная новизна исследования** заключается в том, что на основе системного и комплексного подходов теоретически осмыслены и практически рассмотрены принципы управления дисциплинарными отношениями в современном вузе. Это позволило выйти на новый теоретико-методологический уровень

осмысления проблем, связанных со стратегическим и тактическим управлением современными организациями в системе высшего профессионального образования. В процессе реализации основных целей и задач исследования были получены следующие, имеющие научную новизну, результаты.

- Осуществлен теоретический анализ понятий «дисциплина», «дисциплина труда» и «дисциплинарные отношения» как необходимых элементов деловой среды современной организации.

- Проанализированы основные принципы функционирования деловой среды (бизнес-среды) современной организации и особенности ее дисциплинарной составляющей.

- Выявлены наиболее важные особенности функционирования дисциплинарных отношений в системе высшего профессионального образования, которые необходимо учитывать при организации управления персоналом современного вуза.

- Изучено влияние дисциплинарных отношений на конкурентоспособность вуза.

- Исследована зависимость между профессиональными компетенциями преподавателей вуза и дисциплинарным аспектом их трудовой деятельности.

- Рассмотрены особенности организации и мотивации дисциплинарных отношений в системе высшего профессионального образования.

- Сформулированы и обоснованы предложения по внедрению в практику управления персоналом вуза специальной методики оценки уровня трудовой дисциплины.

- Предложена трехуровневая концепция управления дисциплинарными отношениями в вузе.

- Разработан прикладной механизм управления дисциплинарными отношениями, показано его позитивное влияние на мотивацию персонала вуза.

### **ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ.**

С учетом полученных в ходе исследования результатов, на защиту выносятся следующие положения:

1. Дисциплинарные отношения являются неотъемлемой частью трудовых отношений, устанавливаемых между руководством и подчиненными в связи с требованием соблюдения дисциплины и осуществлением контроля над ней. Ключевым аспектом дисциплины труда выступает совокупность правил поведения, требуемых от работника и закрепленных в правовых актах и иных социальных и технических предписаниях общего нормативного и индивидуального характера.

2. Дисциплинарные отношения предполагают организацию трудовых отношений сотрудников, распределение трудовых функций между ними в виде прав, обязанностей и ответственности, создание системы контроля за дисциплиной труда, измерение трудовой дисциплины, мотивацию труда и создание условий для удовлетворения потребностей сотрудников.

3. Дисциплинарные отношения выступают необходимым элементом деловой среды современной организации. Деловая среда складывается под воздействием внешних (таких как сложность, подвижность и неопределенность) и внутренних (таких как системность, комплексность, формализация и централизация/децентрализация) средовых факторов.

4. В дисциплинарные функции служб управления персоналом входит изучение условий, способствующих неисполнению обязанностей и превышению прав различными категориями персонала, создание условий, препятствующих нарушениям, обеспечение применения мер воздействия за каждое нарушение, поощрение работников, развитие самодисциплины, создание организационных условий для нормальной работы, создание необходимого уровня самоуправления.

5. Профессиональные компетенции профессорско-преподавательского состава вузов можно наиболее комплексно и эффективно оценивать с помощью карт компетенций по должностям с включением таких критериев как знания, умения, навыки и профессионально важные качества. Карты компетенций лежат в основе механизма оценки персонала в рамках комплексной системы управления мотивацией дисциплинарных отношений вуза.

6. Управление мотивацией персонала является одним из наиболее эффективных механизмов совершенствования управления, что является следствием

значительного повышения роли человеческого фактора в управлении деятельностью вуза. Эффективное мотивационное управление строится на принципах мотивации делового поведения, т.е. на создании условий для заинтересованности сотрудников в результатах работы всего вузовского сообщества и стремлении к его достижению.

7. Эффективный прикладной механизм управления дисциплинарными отношениями в вузе предполагает планирование требований к профессиональным и личностным компетенциям сотрудников и задействует комплексные оценочные критерии с целью мониторинга и оптимизации дисциплинарной ситуации. Методики оценки уровня трудовой дисциплины могут быть основаны на творческом использовании различных видов опросников и измерительных процедур.

#### **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

Сформулированные основные положения и выводы способствуют расширению и углублению имеющихся в современном научном знании представлений об управлении дисциплинарными отношениями в современном вузе и могут быть использованы при подготовке учебных и консультативных курсов по социологии управления, управлению персоналом, управленческому консультированию, антикризисному управлению, социологии организаций, организационному поведению, положены в основу спецкурсов по соответствующей проблематике для студентов-социологов, управленцев, менеджеров коммерческих организаций и государственных компаний, а также аспирантов и специалистов по управлению.

#### **Апробация работы.**

Основные теоретические и практические положения и выводы диссертации обсуждались на заседании кафедры «Социологии, психологии и педагогики» Московского Государственного Технологического Университета «Станкин», в докладах автора на аспирантских и методологических семинарах кафедры, а также на ежегодных конференциях «Профессиональные компетенции

и инновационные технологии развития человеческих ресурсов организации» в Московской финансово-промышленной академии.

Отдельные положения диссертации и обосновывающие их материалы используются в учебном процессе Московской финансово-промышленной академии в рамках учебных дисциплин «Управление персоналом» и «Экономика труда». Практические рекомендации, сформулированные в диссертации, используются в системе внутривузовского управления Московской финансово-промышленной академии.

Материалы диссертации представлены в 16 публикациях автора общим объемом 31,5 п.л.

### **Структура работы.**

Диссертационное исследование состоит из введения, двух глав, включающих шесть параграфов, заключения, библиографии, включающей 145 источников литературы, и 7 приложений. В работе приведено 33 иллюстрации в виде 19 рисунков и 14 таблиц.

### **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.**

Во введении обосновывается актуальность выбора темы диссертационного исследования и характеризуется степень изученности данной проблемы на современном этапе, формулируется объект, предмет, цели и задачи исследования, определяется методологическая и теоретическая база исследования, его научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «**ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ДЕЛОВАЯ СРЕДА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**» определяются ключевые понятия исследования и их управленческое содержание – дисциплина труда и дисциплинарные отношения, трудовая дисциплина, деловая среда, анализируются основные характеристики, критерии и методы осуществления дисциплинарных отношений в современных организациях.

**Первый параграф первой главы «Дисциплина труда и дисциплинарные отношения в современном управлении и трудовом праве».**

В параграфе рассматриваются различные значения понятия «дисциплина» и производных от него терминов, используемых в данном диссертационном исследовании, обосновывается взаимосвязь между дисциплинарным аспектом трудовых отношений и общей эффективностью функционирования деловой среды организации.

Показано, что термин «дисциплина» используется в различных областях научных знаний и практической деятельности людей. Жизнь и деятельность различных социальных общностей не может обходиться без определенного порядка поведения людей, отвечающего сложившимся в обществе нормам права и морали, а также требованиям той или иной организации. Дисциплина труда определяется как совокупность правил поведения, требуемых от работника, закрепленных в правовых актах (нормативных, правоприменительных, интерпретационных, договорных) и иных социальных и технических предписаниях директивного и рекомендательного характера. Разновидностями дисциплины труда являются исполнительская дисциплина труда, которая заключается в исполнении каждым сотрудником своих обязанностей, активная дисциплина, предполагающая соблюдение прав работника при исполнении им обязанностей, и самодисциплина, предполагающая исполнение работником своих обязанностей и использование своих прав на основе самоуправления.

Дисциплинарные отношения определяются как неотъемлемая часть трудовых отношений, устанавливающихся между администрацией и наемными работниками в связи с требованием соблюдения дисциплины и осуществлением контроля над ней. По своему содержанию дисциплинарные отношения делятся на охранительные, поощрительные, воспитательные и организационные. Объектом дисциплинарных отношений является поведение человека и уровень трудовой дисциплины, отражающий количественную и качественную оценку поведения человека. К качественным характеристикам поведения относятся активность, правомерность поведения или его отклонение от имеющихся норм. Дисциплинарные отношения делятся также на авторитарные отношения и отношения сотрудничества.

Необходимость юридически корректного закрепления принципов и методов управления дисциплинарными отношениями приводит к разграничению понятий «дисциплина» и «законность». Как показано в диссертации, эти понятия не совпадают: понятие дисциплины шире, законность можно рассматривать как составную часть, ядро дисциплины. Если законность включает в себя выполнение обязанностей, содержащихся лишь в законах и подзаконных актах, то дисциплина есть выполнение обязанностей, содержащихся во всех правовых актах (нормативных, правоприменительных, интерпретационных, договорных) и в иных социальных и технических предписаниях нормативного и индивидуального характера.

Существуют различные методы управления трудовой дисциплиной. Это экономические методы, позволяющие создать благоприятные возможности для удовлетворения работниками экономических потребностей и интересов, обеспечить реализацию принципа социальной справедливости через участие в прибыли, бонусы, комиссионные от продаж, дополнительные льготы, надбавки и единовременные выплаты. Социально-психологические методы, помогающие подбирать коллектив единомышленников, избегать трудовых конфликтов и успешно решать поставленные перед организацией задачи через участие в управлении, отношении руководства, формальное и неформальное общение, улучшение условий труда, социальное развитие коллектива и формирование корпоративного духа. Административные методы, направленные на создание условий труда и основанные на соблюдении прав, обязанностей и ответственности сторон.

Рассмотрены ключевые виды юридической ответственности работника. Основанием дисциплинарной ответственности является дисциплинарный проступок, понимаемый как неисполнение или ненадлежащее исполнение работником трудовых обязанностей. Разграничены виды дисциплинарной ответственности – общая и специальная. В качестве методов управления дисциплинарными отношениями рассмотрены убеждение, поощрение и принуждение.

**Второй параграф первой главы «Анализ деловой среды организации в дисциплинарном аспекте».**

Деловая среда формируется под воздействием внешних и внутренних средовых факторов. К числу факторов внешней среды современная теория управления относит политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические, демографические и природно-экологические. К факторам внутренней деловой среды организации относятся избранная ею миссия и стратегия рыночного развития, ценностные ориентиры руководства, стандарты корпоративной культуры, ресурсная база, технологии управления, внутрифирменные трудовые отношения. Данные факторы во многом зависят от отраслевой и индивидуальной специфики организации и в значительной степени влияют на конечные результаты ее деятельности. Внутренними факторами являются состояние дисциплинарных отношений и эффективность управления ими.

Деловая среда охватывает сферу деятельности и характеризует ситуацию, в которой функционирует и развивается данная организация, обладающая своей внутренней спецификой и определенным потенциалом реагирования на факторы внешней среды. Огромное влияние на формирование деловой среды организации имеют такие характеристики внешней среды, как сложность, подвижность и неопределенность. Сложность внешней среды определяется числом факторов, на которые организация должна реагировать, а также уровнем вариантности каждого фактора. Подвижность среды определяется скоростью, с которой происходят изменения в окружении организации. Неопределенность внешней среды определяется количеством и достоверностью информации, которой располагает предприятие по поводу конкретных факторов среды, а также степени уверенности в этой информации. С учетом указанных характеристик возможны различные реакции организации на внешнюю среду – избегание, реактивность, активность и интерактивность. Для внутренней среды организации характерны системность, комплексность, формализация, и определенное соотношение централизации и децентрализации.

Эффективность деловой среды организации может оцениваться по степени ее работоспособности, целесообразности распределения управленческих функций, совместимости элементов системы деловой среды, использования

рыночных возможностей внешней среды, и использования возможностей внутренней среды в достижении поставленных целей при минимальных и необходимых затратах. По выделенным критериям может проводиться оптимизация параметров эффективности.

Большое значение для данного диссертационного исследования имеет изучение состояния корпоративной культуры в составе внутренней среды как составной части деловой среды организации. Именно через корпоративную культуру осуществляется связь деловой среды и дисциплинарных отношений. Корпоративная культура – это общие ценности, верования и убеждения, которые разделяются всеми или почти всеми членами команды, это некий общий дух. Она воспринимается сотрудниками как климат организации, влияет на стиль управления и находит в нем отражение.

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование деловой среды организации, прямо или опосредованно воздействуют на работников, порождая потребности, интересы, стремления, мотивы, желания и цели, определяя их поведение и влияя на соблюдение или несоблюдение ими дисциплинарных требований. Поэтому руководителям следует со вниманием относиться к факторам, влияющим на поведение персонала организации, и использовать их в интересах эффективного управления.

**Третий параграф первой главы «Управление дисциплинарными отношениями в организации».**

Среди факторов, влияющих на эффективность кадровой работы современной организации, ключевую роль играет профессиональная организация дисциплинарных отношений. Руководство организации сосредоточено на решении множества задач – определении цели организации, выборе сферы деятельности, подборе необходимых специалистов, определении стратегии управления, организации работы сотрудников, выборе эффективной программы развития персонала. Такие задачи как подбор необходимых специалистов, организация работы сотрудников, выбор эффективной программы развития персонала помогает руководству решать и даже нередко принимает на себя кадровая

служба или служба по работе с персоналом – специализированное штабное подразделение, осуществляющее управление трудовыми отношениями в организации.

В обязанности руководителей кадровых подразделений входит разработка положений об отделах (службах) и должностных инструкций, поддержание микроклимата в подразделении, разработка аттестационных материалов сотрудников для организации поощрений и продвижения по кадровой лестнице. Первоначально кадровая служба в общей системе управления организацией представляла собой звено, помогающее линейным руководителям проводить эффективную политику в отношении наемных работников. В дальнейшем кадровая служба стала осуществлять роль специального отдела по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений и регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами. На современном этапе кадровая служба организации играет ведущую роль в разработке и реализации долгосрочной кадровой стратегии организации. Ее миссия заключается в обеспечении организационного и профессионального единства составляющих кадрового потенциала организации.

В неэффективно работающих организациях функцию управления трудовыми отношениями выполняют руководители структурных подразделений. Они сами подбирают себе работников и направляют в отдел кадров для их оформления. В этом случае кадровая служба выполняет в организации функции «второй канцелярии» – занимается лишь оформлением трудовых отношений. Недостаток такой модели подбора кадров состоит в том, что кадры подбирают непрофессионалы, не знакомые с методами и методиками подбора персонала.

Управление трудовыми отношениями включает целый ряд более конкретных функций – формирование резерва персонала, мониторинг рынка труда, безошибочный подбор кадров, адаптация персонала, ежегодная оценка (аттестация) персонала, управление дисциплинарными отношениями, оплата труда,

управление карьерой, подготовка кадров, переподготовка кадров, перестановка кадров. В числе относительно новых функций кадровых служб – организация оплаты труда, подразумевающая аттестацию рабочих мест, определение структуры оплаты труда и структуры льгот, системы показателей труда и анализ рынка труда, выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее, развитие отношений с органами рабочего самоуправления, координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности.

Применительно к управлению дисциплинарными отношениями во всех организациях задачами кадровых служб являются изучение условий, способствующих неисполнению обязанностей, превышению прав различными категориями персонала, сведение этих условий до минимума, изучение убеждений и вытеснение предубеждений, систематическая работа по управлению дисциплинарными отношениями, создание условий, препятствующих нарушениям, учет случаев неисполнения обязанностей, превышения прав, проявления активности, обеспечение применения мер воздействия за каждое нарушение, поощрение работников, проявивших активность и достигших положительных результатов, создание экономических условий, развитие самодисциплины, создание организационных условий для нормальной работы, создание необходимого уровня самоуправления.

**Вторая глава «ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ВУЗЕ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ»** посвящена исследованию управления дисциплинарными отношениями, поиску возможностей практической оптимизации организации дисциплинарных отношений и управления мотивацией сотрудников в системе высшего профессионального образования в целях повышения профессиональной компетентности и конкурентоспособности.

**Первый параграф второй главы «Влияние дисциплинарных отношений на конкурентоспособность вуза».**

Переход российской высшей школы на рыночные механизмы управления и деятельности приводит к реорганизации высших учебных заведений в бизнес-организации, реализующие образовательный процесс и осуществляющие раз-

личные виды деятельности на условиях самокупаемости и привлекающие к работе, кроме преподавателей, другие категории сотрудников. Конкурентные отношения все в большей степени начинают сказываться на жизнедеятельности вузов и обостряют противоречия между традиционной системой управления высшей школой и требованиями гибкого реагирования на изменения условий, между сложившейся субкультурой вузовской среды с определенной автономией ценностных ориентаций работников и необходимостью формирования рыночного мышления у преподавателей.

На конкурентоспособность оказывают влияние множество факторов. Это разнообразие и стоимость образовательных услуг, качество образования, привлекательный имидж и фирменный стиль вуза, уровень комфортности образовательной среды, образ профессорско-преподавательского состава, образ руководителей вуза, и наконец, стиль взаимоотношений и взаимодействия сотрудников вуза между собой и с окружающей средой. Перечисленные факторы каждый в отдельности и, прежде всего, профессиональный уровень сотрудников-преподавателей, связанный с их компетенциями, влияют на конкурентоспособность вуза.

Компетенции представляют собой поведение, действия, стратегии и индивидуальные характеристики, поддерживающие высокое качество работы на нескольких уровнях – на уровне личностно-психологических характеристик (в том числе мотивов), на уровне знаний и навыков. Большинство компетенций включают ряд основополагающих знаний, навыков и способностей. Каждое рабочее место или функцию в организации можно описать набором компетенций или «моделью компетенций», по которой можно оценивать работников, используя единый язык и общую шкалу в процессе оценки. Построению модели персональных компетенций сотрудников предшествует формулировка бизнес-компетенций компании.

Система мероприятий, позволяющая выявить людей, которые по своим индивидуальным личностным качествам, физиологическим характеристикам, состоянию здоровья и физического развития, уровню базового образования наиболее пригодны к занятию соответствующих вакансий, называется профес-

сиональным отбором. В результате профотбора предпочтение оказываются тем кандидатам, которые имеют высокий уровень профессионально важных качеств и благоприятные перспективы их развития и потому могут рассматриваться как потенциально более полезные работники. В ходе профессионального отбора оценивается пригодность человека к конкретному виду трудовой деятельности. На этом этапе могут использоваться карты компетенций. Их использование позволяет принимать на работу сотрудников с высокими компетенциями и тем самым способствует повышению конкурентоспособности вуза.

**Второй параграф второй главы «Особенности организации и мотивации дисциплинарных отношений в системе высшего профессионального образования».**

Организация дисциплинарных отношений предполагает управление несколькими уровнями вузовской иерархии. Эти уровни могут быть классифицированы различным образом. Высший – средний – низший. Или – руководители, профессорско-преподавательский состав, учебно-воспитательный персонал, научные сотрудники, административно-управленческий персонал, работники хозяйственных и производственных служб.

Другой подход к анализу организации управления современными вузами основан на выделении основной и вспомогательной деятельности. Основной деятельностью вуза является образовательная и научно-исследовательская работа. Вспомогательную деятельность осуществляют подразделения, обслуживающие основную деятельность. К вспомогательной деятельности относится множество направлений, в том числе, управление кадрами вуза. При любом подходе управление персоналом является одной из подсистем в общей системе управления. Более того, система управления персоналом в вузе, включающая в себя систему регулирования дисциплинарных отношений, органично включена в общую систему управления.

Стратегическая цель кадровой политики в вузе – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава преподавательских кадров в соответствии с потребностями общества и

самой системы высшего профессионального образования. Кадровая политика в управлении преподавательским составом вуза включает в себя те же направления, что и для других категорий работников вуза, но по большинству направлений требует разработки своих организационно-управленческих решений, ориентированных на данную категорию персонала. Она выстраивается на трех уровнях: вуз-факультет-кафедра и должна быть нацелена на формирование сбалансированной квалификационной и должностной структуры, оптимизацию возрастной структуры и совершенствование оплаты труда преподавательского состава.

Система управления дисциплинарными отношениями в вузе включает минимум 9 подсистем – подсистема планирования и маркетинга персонала, подсистема найма и учета персонала, подсистема адаптации персонала, подсистема трудовых отношений, подсистема условий труда, подсистема развития персонала, подсистема социального развития, подсистема развития оргструктуры управления, подсистема управления мотивацией. Деятельность одних подсистем направлена на вуз в целом (подсистема трудовых отношений, в том числе коллективного договора, социального партнерства), других – индивидуально на каждого работника (подсистема развития персонала). Среди данных подсистем центральное положение занимает подсистема управления мотивацией. Это обусловлено тем, что во всех остальных подсистемах присутствуют элементы, функционально связанные с мотивацией персонала.

Управление мотивацией можно рассматривать в двух аспектах – функциональном и организационном. В функциональном отношении под управлением мотивацией понимаются постановка и решение задач, связанных с мотивированием сотрудников. В организационном плане это понятие включает деятельность всех руководителей и должностных лиц структурных подразделений вуза, несущих ответственность за повышение уровня мотивации персонала. Основными принципами системы управления мотивацией являются открытость, активность, целостность и адаптивность. Система управления мотивацией в ву-

зе включает три подсистемы: управляющую, управляемую и инструментальную.

Принципами построения системы морального и материального стимулирования должны быть ориентация на миссию и цели вуза, комплексность, учет полимотивированности трудовой деятельности, личностно-ориентированный подход. При этом между мотивами могут устанавливаться компенсаторные отношения – недостаточная сила одних компенсируется или уравнивается действием других. Эффективность управления мотивацией зависит от систематического анализа кадровой ситуации, диагностики проблем в организации образовательной и научной деятельности, и организации системы обратной связи – мониторинга удовлетворенности персонала условиями и характером труда.

**Третий параграф второй главы «Управление вузовской системой дисциплинарных отношений и критерии оценки его эффективности».**

Первым этапом при разработке принципов управления вузовской системой дисциплинарных отношений выступает создание и утверждение общей концепции данного вида отношений как необходимого элемента кадровой политики вуза. Такая концепция включает в себя главную целевую функцию системы, совокупность методических требований к организации управления внутривузовскими дисциплинарными отношениями, совокупность методических подходов к решению основных прикладных задач в области управления дисциплинарными отношениями, совокупность критериев оценки эффективности управления дисциплинарными отношениями. В качестве главной целевой функции системы выступает обеспечение строгого соблюдения всеми профессиональными категориями сотрудников дисциплинарных норм, установленных общегосударственными нормативными актами и корпоративными регламентами конкретного вуза.

При формировании системы управления внутривузовскими дисциплинарными отношениями необходимо обеспечить полномасштабный учет особенностей трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава с позиции влияния этих особенностей на дисциплинарные требования со стороны

работодателя. Дисциплинарные требования со стороны вуза к его сотрудникам должны быть закреплены в системе внутренних регламентов, включая должностные инструкции. Дисциплинарные требования должны быть четко дифференцированы по профессиональным категориям персонала вуза – ППС, менеджерам, специалистам и исполнителям аппарата управления, обслуживающему персоналу. Необходимо обеспечить приоритетное внимание к формированию у всех категорий сотрудников вуза осознанного понимания необходимости самодисциплины как наиболее эффективной предпосылки соблюдения ими соответствующих норм. В соответствующих регламентах должны быть четко распределены и закреплены функции, полномочия и ответственность основных инстанций вуза – администрации, штабных служб, руководителей подразделений (прежде всего – кафедр).

В качестве необходимого условия мониторинга и оперативной актуализации системы управления внутривузовскими дисциплинарными отношениями она должна включать в себя совокупность критериев оценки эффективности ее основных элементов. Первая группа критериев предназначена для оценки функционирования корпоративной системы управления внутривузовскими дисциплинарными отношениями с точки зрения взаимодействия с корпоративной культурой. Вторая группа критериев предназначена для оценки эффективности управления дисциплинарными отношениями на конкретных кафедрах и в других структурных подразделениях вуза. Третья группа критериев предназначена для оценки индивидуальных результатов трудовой деятельности сотрудников вуза в части ее дисциплинарного аспекта.

Как показывают результаты диссертационного исследования, ключевая роль в процессах трансформации системы управления внутривузовскими дисциплинарными отношениями принадлежит кадровой службе вуза под общим руководством ректората и при непосредственном участии руководителей подразделений.

В **Заключении** подведены итоги диссертационной работы и сделаны выводы о специфике организации управления современным вузом и научно-

педагогическими кадрами, необходимости применения новых методов управления персоналом, позволяющих повысить уровень адаптации, мотивации и профессиональной компетентности сотрудников, ведущей роли управления дисциплинарными отношениями и мотивацией в системе управления персоналом вуза, о необходимости дальнейшей разработки принципов оптимизации системы управления дисциплинарными отношениями.

В **Приложении** представлены 1) статистические данные о приеме в вузы и выпуске специалистов с высшим профессиональным образованием; 2) статистические данные о числе вузов и численности студентов; 3) статистические данные о процентном соотношении источников найма персонала вузов; 4) статистические данные о методах отбора персонала, используемых в вузах; 5) оценочные листы для оценки эффективности деятельности, знаний и навыков.

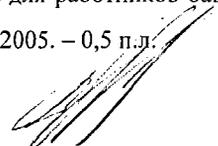
**Основные положения и результаты исследования отражены в публикациях:**

*Публикации в научных журналах, рекомендованных ВАК РФ:*

1. Баранова И.П. Аутсорсинг и аутстаффинг: общее и специфическое // Служба кадров и персонал, 2007. – 0,5 п.л.
2. Современные тенденции развития системы высшей школы // Социально-гуманитарные знания, 2008. – № 5. – 0,8 п.л.

*Публикации в других изданиях:*

3. Баранова И.П. Организационное поведение: Учебник, рекомендован УМО. – М.: Маркет-ДС, 2008. – 12 п.л.
4. Баранова И.П. Теория и практика рекрутинга: УМК. – М.: «Маркет-ДС, 2007. – 2,5 п.л.
5. Баранова И.П. Организационное поведение: Учебник. – М.: Маркет-ДС, 2007. – 10,5 п.л.
6. Баранова И.П. Аутсорсинг и аутстаффинг: общее и специфическое // Служба кадров и персонал, 2007. – 0,5 п.л.
7. Баранова И.П. Правовая база управления дисциплинарными отношениями в организации: зарубежный и отечественный опыт // Правотворчество и пра-

- воприменительный процесс в современной России: Ученые записки Московской финансово-промышленной академии. – Вып. 1. – М.: Маркет-ДС, 2007. – 0,6 п.л.
8. Баранова И.П. Разработка должностных требований к работникам Вуза на основе планирования профессиональных компетенций // Технологии управления, 2007. – 0,7 п.л.
  9. Баранова И.П. Мотивация дисциплинарных отношений при развитии человеческого капитала на примере Вуза // Технологии управления, 2007. – 0,5 п.л.
  10. Баранова И.П. Мотивация дисциплинарных отношений при развитии человеческого капитала (на примере вуза) / Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции: Сб. научн. тр. Вып. 2. – М.: Маркет ДС, 2007. – 0,35 п.л.
  11. Баранова И.П. Разработка должностных требований к работникам вуза на основе планирования профессиональных компетенций / Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции: Сб. научн. тр. Выпуск 2 – М.: Маркет ДС, 2007. – 0,4 п.л.
  12. Баранова И.П. Практика применения дисциплинарных отношений в рамках управления персоналом // Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции: Сб. научн. тр. Вып. 1. – М.: Маркет ДС, 2006. – 0,65 п.л.
  13. Баранова И.П. (в соавторстве с Захаровой Т.А.) Аутсорсинг и аутстаффинг в специфике развития деловой среды организации // Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции, 2006. – 0,25 п.л.
  14. Баранова И.П. Влияние ценностных ориентаций персонала на дисциплину труда // Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции: Сб. научн. тр. Вып. 1. – М.: Маркет ДС, 2006. – 0,5 п.л.
  15. Баранова И.П. Роль и значение дисциплины труда в социально-экономическом развитии организации // Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции, 2006. – 0,25 п.л.
  16. Баранова И.П. Роль и значение дисциплины труда для работников банковской сферы // Управление кредитной организацией, 2005. – 0,5 п.л.
- 

---

Подписано в печать 18.08.2008

Формат 60x90<sup>1/16</sup>

Бумага 80 гр/м<sup>2</sup>

Гарнитура Times

Объем 1.5 п.л.

Тираж 100 экз.

Заказ №85

---

Отпечатано в ООО «БИЗНЕСГАРАНТ»  
107031, Москва, ул. Рождественка, д.6/9/20, стр.1