

## УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ В АМЕРИКАНСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

С.И. Тогоева

*Тверской государственный университет*

Материалы для данной статьи были собраны во время стажировки в США в государственном университете штата Вайоминг с 24 сентября по 6 декабря 2002 г., которая проходила по программе АЙРЕКС "University Administration Support Program" при финансовой поддержке Фонда Карнеги. Этот университет является единственным университетом в штате Вайоминг и входит в число старейших высших учебных заведений США, он был открыт в 1887 году. В университете обучаются около 12 тысяч студентов, из них жители штата Вайоминг составляют 79%, проживающие за пределами штата - 21%, число иностранных студентов составляет 3%. Большая часть студентов (около 75%) учится на дневном отделении.

Административная схема управления в университете представлена несколькими управленческими уровнями. В университете есть совет попечителей, который решает вопросы общей стратегии развития и утверждает предлагаемые администрацией университета решения. Члены совета попечителей назначаются губернатором штата, их кандидатуры обсуждаются законодательным собранием штата. Среди членов совета попечителей есть и бывшие выпускники университета, и представители бизнеса, часто члены совета попечителей оказывают или оказывают университету большую финансовую поддержку.

Возглавляет администрацию университета президент, в 2002 г. по его инициативе был создан "кабинет" вице-президентов, который регулярно проводит совещания для обсуждения ключевых вопросов управления деятельностью университета и текущих проблем. В университете Вайоминга 8 вице-президентов:

- по учебной работе;
- по научной деятельности;
- по делам, связанным со студентами;
- по административным вопросам и финансам;
- по развитию;
- по информационным технологиям;
- по правовым вопросам и связям с правительственными органами и местной администрацией;
- по бюджету и планированию.

Последняя должностная позиция является нововведением, ранее круг вопросов, которыми занимается вице-президент по бюджету и планированию, входил в компетенцию вице-президента по администрированию и финансам. На сегодняшний день разделение обязанностей между этими вице-президентами работает по следующему принципу:

вице-президент по бюджету и планированию отвечает за составление перспективного и текущего бюджета университета и за процесс планирования в целом, а вице-президента по администрированию и финансам осуществляет контроль за выполнением бюджета, корректировкой финансовых планов. Каждый вице-президент имеет одного заместителя или нескольких по курируемым направлениям и подчиненным подразделениям.

Очень важную роль в управленческой системе университета играет Управление кадрами. Данное подразделение обеспечивает все виды деятельности университета кадрами: профессорско-преподавательским составом, административным персоналом, учебно-вспомогательными кадрами и т.д. Управление кадрами имеет собственную "миссию", которая согласуется с общей миссией университета и отвечает тем задачам, которые ставит перед собой вуз. В рамках университета есть еще несколько подразделений, которые также занимаются вопросами, связанными с управлением персоналом: в первую очередь это офисы президента по учебной работе, офис по правовым аспектам трудовых отношений, Учебный Центр при библиотеке университета.

Офис по правовым аспектам трудовых отношений является самостоятельным структурным подразделением университета и подчиняется непосредственно президенту университета. Это подразделение отвечает за контроль за соблюдением федерального трудового законодательства, разбирает жалобы работников университета, дисциплинарные и иные нарушения со стороны как работников, так и руководителей, и другие конфликтные ситуации. В первую очередь, речь идет о соблюдении закона "О равенстве при приеме на работу", а также в случаях сексуального домогательства на рабочем месте.

Безусловно значимым для системы управления персоналом в университете Вайоминг является наличие органов, которые не являются структурными подразделениями университета: сената профессорско-преподавательского состава (далее - ППС), сената персонала (включает представителей всех сотрудников университета, которые не заняты преподавательской деятельностью), программы "SAY" (буквальный перевод "Скажи") - программы, которая приветствует и стимулирует предложения новых сотрудников университета, которая присуждает награды как отдельным сотрудникам, так и коллективам за вклад в решение проблем, касающихся сотрудников университета, за предложения, ко-

торые содействуют улучшению управления университетом в целом и управлению персоналом в частности.

Сенаты сотрудников и ППС являются выборными органами, представляющими интересы персонала университета и вырабатывающими рекомендации для администрации университета по различным вопросам. Как правило, представители администрации участвуют в заседаниях Сенатов, принимают участие в дискуссиях, предоставляют необходимую для работы Сенатов информацию, но не имеют права голоса. Любой сотрудник университета может принять участие в заседаниях Сенатов, где наиболее часто обсуждаются вопросы, касающиеся условий и организации труда, оплаты труда, рассматриваются жалобы сотрудников.

Управление кадрами связано в своей деятельности со всеми другими структурными подразделениями, но наиболее тесно работает с несколькими из них, среди них необходимо указать:

- офис вице-президента по администрации и финансам;
- офис контроллера;
- офис по правовым аспектам трудовых отношений;
- отдел по начислению и выплате заработной платы;
- отдел информационных технологий.

Поскольку основной задачей управления кадрами (далее - УК) является обеспечение университета кадрами, в нем имеются пять отделов:

- отдел личных дел сотрудников;
- отдел по обучению и профессиональному развитию;
- отдел приема на работу;
- отдел по классификации и определению уровня заработной платы;
- отдел по страховым льготам и пенсионному обеспечению;
- отдел компьютерно-аналитической работы.

Отдел личных дел сотрудников работает с официальными данными, касающимися всех сотрудников университета, включая информацию о заработной плате, отпусках, предыдущих местах работы и т.д. Для любого сотрудника университета предусмотрен испытательный период - 12 месяцев с начала приема на работу. Ежегодно в январе-феврале руководители отделов проводят встречи с каждым из подчиненных для оценки их деятельности в течение этого периода и планирования на следующий год (определение качественных и количественных целей и задач).

Аналога отделу по обучению и профессиональному развитию сотрудников университета в российских университетах нет, в которых, как правило, плановое повышение квалификации распространяется только на профессорско-преподавательский состав. Начальники всех отделов УК университета Вайоминг принимают участие в качестве инструкторов в плановых семинарах и учебных сессиях для работников университета.

Таблица 1

**Динамика в сфере обучения персонала в университете Вайоминг  
(по данным отдела по обучению и профессиональному развитию УК)**

| Год  | Количество семинаров и учебных сессий | Общее количество участников семинаров | Количество участников-сотрудников (кроме ППС) | Количество участников - ППС |
|------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------------|
| 1996 | 67                                    | 2449                                  | 1635  | 33                          |
| 1997 | 53                                    | 1878                                  | 1344  | 24                          |
| 1998 | 45                                    | 2986                                  | 2484  | 33                          |
| 1999 | 42                                    | 2655                                  | 1919  | 203                         |
| 2000 | 40                                    | 3964                                  | 2624  | 388                         |
| 2001 | 32                                    | 3759                                  | 2279  | 425                         |
| 2002 | 26                                    | 2645                                  | 1520  | 306                         |

Тематика семинаров и учебных сессий отражает изменения в законодательстве США и потребности системы управления университетом в целом, они посвящены проблемам здоровья и безопасности сотрудников, отдельным аспектам трудового законодательства, проблемам в практике управленческой работы, новым технологиям, оценке эффективности и качества труда.

В течение учебного года управление кадрами работает очень тесно с подразделением по бюджету и планированию, особенно когда принимаются решения относительно заработной платы или по дополнительным выплатам, льготам, социальному и пенсионному страхованию, а также в тех случаях, когда создаются новые должностные позиции. В целом стратегические решения в отношении кадрового обеспечения должны быть одобрены советом попечителей. Конкретные механизмы обычно разрабатываются управлением кадров и представляются для обсуждения на административных и финансовых совещаниях. Бюджет управления кадров в основном формируется за счет денег штата (так называемые "денежные средства по разделу 1") - это 90% от общего финансирования УК. Анализ бюджета управления кадров за последние 7 лет показывает рост, в основном касающийся заработной платы сотрудников УК и связанный с повышением окладов с учетом инфляционных процессов. По заработной плате бюджет УК в 1996 г. составил 392 тысячи долларов, в 2001 г. - 510 тысяч, в 2003 г.

- 574 тысячи. За этот же период времени бюджет на оборудование оставался практически неизменным: в 1996 г. - 37 тысяч долларов, в 2001 г. - 34,78 тысяч, в 2003 г. - 34,78 тысячи.

Необходимо отметить, что текучесть кадров по УК выше, чем в среднем по университету. В 1996 г. она составляла 33,3 %, в 1997 г. - 27,8, в 1998 г. - 33,9, в 1999 г. - 38,9, в 2000 г. - 22, в 2001 г. - 11,1, в 2002 г. - 44,4 %. Это может быть объяснено в первую очередь несоответствием между возрастающим объемом работы и уровнем заработной платы. Тем не менее, как отмечается в отчете внешней экспертной комиссии, УК достиг значительных успехов в своей деятельности. Это связано с качественными характеристиками сотрудников УК: они компетентны, имеют высокую квалификацию, настроены на сотрудничество.

Отдел по классификации и определению уровня заработной платы работает очень тесно с отделом по страховым льготам и пенсионному обеспечению. Проблема полного вознаграждения за труд, обсуждаемого на различных управленческих уровнях, по мнению работников УК, должна рассматриваться как вопрос о единой системе выплат, включающих заработную плату, оплату сверхурочных часов, премии и разнообразные страховые льготы и программы пенсионного обеспечения. Начальный уровень оплаты для служащих определяется базовой ставкой по данной должностной позиции, а также опытом работы и наличием специальной подготовки.

Таблица 2

**Динамика уровня заработной платы в университете Вайоминг  
(данные предоставлены УК университета)**

В таблице 2 представлены средние данные по зарплате для разных категорий сотрудников университета Вайоминг, по которому можно проследить динамику для каждой категории за 5 лет, а также разницу в уровне зарплаты между отдельными категориями.

Управление кадрами в университете Вайоминг играет гораздо более существенную роль в вузе, чем отдел кадров в российском университете. Важно то, что в американском университете управление кадрами практически может рассматриваться как стратегический партнер в общей управленческой схеме.