

# Активизация инновационной деятельности университета



**В. А. Бабешко,**  
ректор Кубанского  
госуниверситета,  
академик РАН



**З. А. Темердашев,**  
проректор по НИР Кубан-  
ского госуниверситета,  
доктор химических наук



**С. В. Ратнер,**  
менеджер по инновацион-  
ной деятельности науч-  
но-технологического парка  
«Университет» КубГУ

*Кубанский государственный университет*

*В статье рассматриваются вопросы университетского менеджмента в контексте активизации инновационной деятельности и вовлечения в инновационный процесс менеджеров среднего звена. С помощью метода Дельфи прогнозирования и определения направлений развития университетского комплекса построено иерархическое дерево целей. Результатом применения такой схемы прогноза явился не только общий, согласованный прогноз инновационного развития Кубанского госуниверситета и определение целей на пути его достижения, но и заинтересованность руководителей и менеджеров в его реализации, осознание вовлеченности и формирование инновационной культуры. Большое количество преподавателей и научных сотрудников, а также руководителей структурных подразделений смогли познакомиться с основными результатами и перспективами развития инновационной деятельности, увидеть реальные пути продвижения своих научных разработок, изменить свое отношение к нововведениям, преодолеть «оседлость» мышления.*

*The article is devoted to the problem of management in the university in conditions of innovation activity stimulation and involment of middle level managers into innova-*

*tion process. Using Delfy's method of prediction and directions of development determination, the tree of objectives is constructed. The result of such method of prediction is not only coordinated approach to the problem of innovation activity development in Kuban State University and determination of goals on this way, but the interest of leaders and managers in its realization and the innovation way of thinking formation. A lot of teachers, scientists and heads university of departments were introduced to the results and plans for innovations realization and were able to overcome the settled way of reasoning.*

**А**ktivизация инновационной деятельности в высшей школе — насущный вопрос сегодняшнего дня, который требует, с одной стороны, государственного регулирования, с другой — интеграции всех заинтересованных структур в реализации инноваций. Сложность данного процесса заключается еще и в том, что по сути своей он является социальным и для его успешного прохождения необходимо изменение парадигм в сознании как самих ученых и управленцев высшей школы, так и властей. Как уже отмечалось в работах [1, 2], различные группы людей отличаются разной степенью неприятия к изменениям, что необходимо учитывать при продвижении процесса преобразований вуза в учебно-научно-инновационный комплекс. Особое внимание необходимо уделять поэтапности перехода, апробации, корректировке и лишь затем внедрению новых форм в управлении на-

учной деятельностью в университете. На каждом этапе происходит вовлечение все большего числа сотрудников в инновационный процесс, а следовательно, все острее становится вопрос формирования атмосферы творчества, инициативности, правильного отношения к рискам и неудачам, сотрудничества, здорового соперничества и предпринимательского образа мышления. Уже на этапе прототипа активное формирование инновационной культуры, которая подразумевает приоритет инновационных концепций, поиск улучшенных решений и риск вместо следования стереотипам и повторения пройденного, разработка стратегии приоритетов развития и роста, совершенствование системы управления — основные задачи, которые стоят перед инновационным менеджментом в вузе.

Тактика вовлечения менеджеров среднего звена в процесс принятия решений по выбору инновационной политики вуза представляется полезной как в контексте формирования инновационных ценностей и смены парадигм самих менеджеров, так и в контексте творческого синергизма, который невозможен при индивидуальной работе. Так, применение метода Дельфи для определения инновационной политики вуза позволило нашему университету оценить и определить приоритеты по активизации инновационной деятельности.

Метод Дельфи — это метод прогноза, при котором в процессе исследования исключается непосредственное общение между членами группы и проводится индивидуальный опрос экспертов с использованием анкет для выяснения их мнения относительно будущих гипотетических событий. Основные особенности метода Дельфи:

① Полный отказ от личных контактов между экспертами, опрашиваемыми по конкретной проблеме.

② Обеспечение экспертов необходимой информацией, включая обмен мнениями между ними после завершения очередного тура процедуры опроса.

③ Обеспечение анонимности, аргументации и критики оценок.

Схема проведения процедуры опроса следующая: поступившие после первого тура анкеты анализируются и подвергаются статистической обработке. Затем проводится второй тур опроса, во время которого экспертам могут быть предложены дополнительные вопросы и представлен список анонимных комментариев и доводов в пользу той или иной позиции. Участники просят пересмотреть свои первоначальные оценки, когда они значительно расходятся с коллективным

мнением группы. Все это приводит к сужению диапазона оценок.

Основным достоинством такого подхода является то, что он позволяет избежать действия психологических факторов, например, нежелания отказаться от своей публично представленной точки зрения, личной антипатии или симпатии, подверженности давлению авторитетов. В процессе применения метода составляется сценарий, который описывает общее мнение экспертов о текущем состоянии проблемы и прогнозы на перспективу. Сценарий служит основанием для второго этапа — составления так называемого дерева целей. Дерево целей представляет собой упорядоченную иерархию целей, выражающую их внутренние взаимосвязи и подчинение.

Для реализации такого прогноза в стратегическом планировании инновационной политики важно правильно выбрать группу экспертов, в которую входили бы представители различных структурных подразделений вуза и его основных блоков — учебного, научного и инновационного, особенно когда их интересы конфликтуют. Это позволяет получить максимально полную информацию о процессах, происходящих в вузе. В роли экспертов было предложено выступить следующим руководителям подразделений (или их помощникам):

- преподаватели кафедр;
- проректоры;
- деканы факультетов;
- руководитель и специалисты НИЧ;
- специалисты по дополнительному профессиональному образованию;
- руководители инновационных проектов;
- менеджеры технопарка;
- руководитель группы интеллектуальной собственности;
- руководители центров коллективного пользования.

Большое влияние на качество результатов оказывает структура анкет, исключающая возможность выраженной предвзятости организаторов анализа.

По результатам первого и второго тура проведенного опроса ППС и сотрудников университета мы получили следующую оценку:

- 58% сотрудников уделяют от 30 до 40% рабочего времени самообразованию и повышению квалификации, тогда как семинары или курсы для повышения квалификации посещают реже, чем 1 раз в 2 года.
- 75% сотрудников, посетивших курсы для повышения квалификации, передают полученную информацию остальным членам кол-

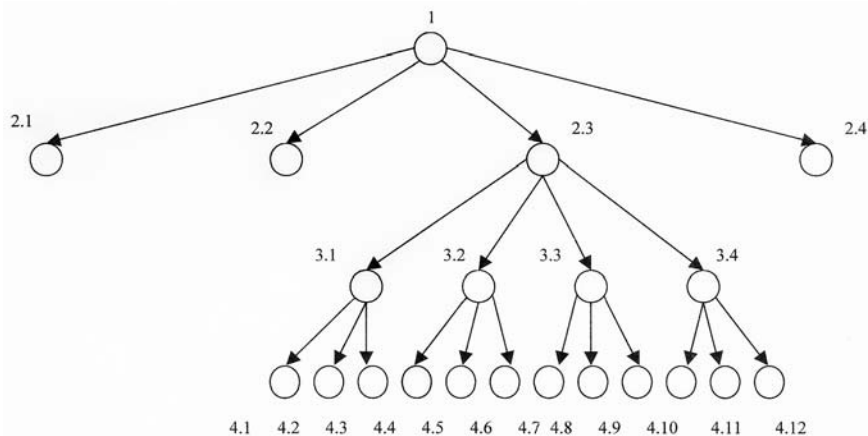
лектива лишь в неформальном общении.

- Практически 100% сотрудников отметили необходимость повышения квалификации, 58% из них считают наиболее удобной формой выездные семинары или курсы, тогда как 30% — курсы, совмещенные с основной работой. 33% сотрудников нуждаются в приобретении дополнительных знаний в области охраны интеллектуальной собственности, 25% — в основах экономики.
- Среди факторов, мешающих творческой работе, 58,3% сотрудников отметили недостаточные моральные и материальные стимулы, 41% — чрезмерную загруженность непосредственными обязанностями и недостаток новых знаний. Как необходимые изменения в управлении были отмечены упрощение системы прохождения финансовых документов через бухгалтерию, повышение уровня менеджмента, гибкость управления, сокращение времени «реагирования» системы управления. Для устранения структурных пробелов и организации полного инновационного цикла необходимо создание маркетинговой службы, введение должностей секретарей и работников по оперативному обслуживанию компьютеров.
- 60% руководителей полагают, что инновационный потенциал их подразделений наилучшим образом может быть реализован через систему заказных НИР, 40% — через создание и реализацию инновационных проектов.
- 66% сотрудников нуждаются в лучшей организации рабочего места.

Проведенный таким образом первый тур опроса позволяет наиболее точно и обоснованно для университета сформировать дерево целей и подцелей, на основе которого может быть сформирована сетевая модель структуры развития вуза. Каждый уровень дерева прорабатывается менеджерами соответствующего организационного уровня.

На рисунке первый уровень дерева целей соответствует ответственности первого руководителя университетского комплекса (ректора), второй уровень — ответственности каждого из проректоров, третий — ответственности менеджеров среднего звена и четвертый — ответственности руководителей структурных подразделений.

Построение дерева редко является инструментом прогнозирования, оказываясь более эффективным в процессе тактического воплощения той или иной технологии (в том числе



социальной), однако, с его помощью можно решать такие общие вероятностные задачи, как достижение определенного результата к определенному сроку. Соответствующие узлы объединим в ветви и для получения общего вывода используем экспертные оценки вероятности по каждому из направлений. Построение дерева при этом дает интегральную картину и позволяет получить итоговый результат.

1. Формирование учебно-научно-инновационного комплекса.

2.1 Единство учебного, научного, инновационного процессов.

2.2 Привлечение внебюджетного финансирования.

2.3 Реализация инновационного потенциала.

2.4 Создание нормативно-правовой базы.

3.1 Повышение квалификации научных работников и ППС.

3.2 Повышение уровня менеджмента.

3.3 Создание необходимых условий труда.

4.1 Планирование семинаров, курсов, отбор и направление кандидатов для обучения.

4.2 Отчетность о прохождении обучения в коллективе через проведение внутренних семинаров, организация ученичества.

4.3 Формирование заказа на повышение квалификации.

4.4 Пересмотр схемы прохождения финансовых документов.

4.5 Повышение уровня университетского менеджмента.

4.6 Территориальная и информационная интеграция научно-инновационных управленческих структур.

4.7 Обеспечение компьютерами, специалистами по обслуживанию техники.

4.8 Создание и обеспечение специальными компьютерными программами для упрощения отчетности, статистики и др.

4.9 Внесение изменений в расписание АУП.

4.10 Создание маркетинговой службы.

4.11 Создание внутреннего фонда материального поощрения инновационной деятельности.

Таким образом, результатом применения такой схемы прогноза явился не только общий, согласованный прогноз инновационного развития Кубанского государственного университета и определение целей на пути его достижения, но и заинтересованность руководителей и менеджеров в его реализации, осознание вовлеченности и формирование инновационной культуры. Большое количество преподавателей и научных сотрудников, а также руководителей структурных подразделений смогли познакомиться с основными результатами и перспективами развития инновационной деятельности, увидеть реальные пути продвижения своих научных разработок, изменить свое отношение к нововведениям, преодолеть «оседлость» мышления.

#### Литература

1. В. А. Бабешко. Кубанский государственный университет. Кадровая политика. Смена парадигмы /В. А. Бабешко, З. А. Темердашев, С. В. Ратнер //Инновации, 2001, № 9-10.
2. В. А. Бабешко. От университета к университетскому комплексу. Менеджмент перехода. Опыт Кубанского государственного университета /В. А. Бабешко, З. А. Темердашев, С. В. Ратнер //Инновации, 2001, № 7.
3. Research — Technology Management, 1998, Vol. 41, № 2, P. 9–12.