

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

УДК 331.103

Лариса Васильевна Карташова,
д.э.н., профессор, декан Плехановской школы
бизнеса «Integral» РЭУ им. Г. В. Плеханова
8 499 237 32 92
E-mail: kartashova@rea.ru,

Андрей Евгеньевич Шкляев,
к.э.н., доцент, доцент кафедры управления
инновациями РЭУ им. Г. В. Плеханова.
E-mail: shae@bk.ru

Статья посвящена проблеме формирования эффективной системы управления кадровым потенциалом образовательного учреждения. На основе российского и зарубежного опыта рассмотрены основные задачи и функции управления человеческими ресурсами вуза. Выявлены ключевые группы факторов, определяющие особенности кадровой работы в вузе в зависимости от его стратегии, жизненного цикла развития, размера, состояния рынка образовательных услуг и приоритетных направлений деятельности. Сформулированы отдельные предложения по повышению эффективности работы кадровой службы и ее роли в решении стратегических задач повышения конкурентоспособности российского образования на международной арене.

Ключевые слова: стратегия вуза, жизненный цикл образовательного учреждения, управление кадровым потенциалом.

L.V. Kartashova,
Doctor of Economics, Professor,
Dean of the Plekhanov Business School
«Integral», Plekhanov Russian University of
Economics
E-mail: kartashova@rea.ru, 8 499 237 32 92

A.E. Shklyayev,
Candidate of economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management of Innovation of Plekhanov Russian
University of Economics
E-mail: shae@bk.ru

IMPROVING THE SYSTEM OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL SPHERE

The article is devoted to the problem of formation of effective system of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT of educational institutions. On the basis of Russian and foreign experience describes the main tasks and functions of human resource management of the University. Identified key groups of factors that determine the peculiarities of of human resource management in higher education institution, depending on its strategy, life cycle development, size, market of educational services and priorities. Formulated some proposals for improving the effectiveness of HR and its role in solving strategic problems of increase of competitiveness of Russian education in the international arena.

Keywords: strategy of the University, the life cycle of educational institutions, management of human resources.

Достижение стратегических целей повышения конкурентоспособности российского образования невозможно без обеспечения высокого профессионального уровня персонала российских вузов, формирования современной системы управления человеческими ресурсами и развития их потенциала. В бизнесе сегодня успешно применяются прогрессивные формы и методы управления персоналом, однако в вузовской сфере, где исключительно высока роль нематериальных активов (накопленный интеллектуальный потенциал, бренд, имидж вуза, репутация его ведущих сотрудников), проверенные на практике современные формы управления персоналом практически не используются.

Управление человеческими ресурсами образовательного учреждения можно определить как систему разработки и реализации взаимосвязанных, тщательно продуманных решений по поводу формирования кадрового потенциала вуза за счет привлечения талантливых сотрудников, перераспределения их внутри организации на основе вертикальной и горизонтальной ротации, эффективного их использования, оценки результатов работы и стимулирования, а также непрерывного обучения и развития персонала (рисунок).



Рис. Система управления человеческими ресурсами вуза

Отправным моментом формирования эффективной системы управления человеческими ресурсами вуза является формирование его стратегии

Факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами вуза

Факторы	Характеристики
Стратегия вуза	Инновационная стратегия. Стратегия минимизации затрат. Стратегия повышения качества
Жизненный цикл вуза	Зарождение. Рост. Зрелость. Реорганизация
Размер вуза	Крупные. Средние. Малые
Окружающая среда (состояние рынка образовательных услуг, приоритетные направления образовательной деятельности)	Обеспеченность ресурсами (скудная – обильная). Динамичность (подвижная – стабильная). Степень сложности (простая – сложная)

в увязке с общей стратегией вуза (1). При этом предлагается учитывать определенные группы факторов (таблица).

Первую группу составляют факторы, определяющие стратегию развития вуза. При этом вуз может ориентироваться преимущественно на инновационную стратегию, стратегию минимизации затрат или стратегию повышения качества образовательных услуг и научно-консалтинговой деятельности. Обычно в деятельности вуза проявляются элементы всех трех перечисленных выше стратегий. Вместе с тем на каждом этапе деятельности вуза та или иная стратегия может оказаться преобладающей и определяющей для построения кадровой работы и направлений ее деятельности.

1. Инновационная стратегия. При инновационной стратегии развития вуза система подбора, оценки и стимулирования формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности НИР, стимулировать предпринимательский риск. Для осуществления инновационной деятельности и реализации нововведений требуется непрерывное обновление знаний. Организационная структура, как правило, характеризуется невысоким уровнем централизации принятия решений и формализации, отсутствием жестких должностных инструкций. В образовательном учреждении создается творческая обстановка и приветствуются демократические формы принятия решений.

2. Стратегия минимизации затрат. Через стратегию сокращения издержек прошли многие вузы. Выбор образовательным учреждением такой стратегии затрагивает все сферы его управления, в первую очередь управление человеческими ресурсами. Среди поддерживающих кадровых решений можно назвать программы сокращения численности и расходов на персонал. Отрицательным моментом для вузов, придерживающихся преимущественно данной стратегии, является то, что необоснованное сокращение издержек может негативно сказаться на ка-

честве педагогической и научной деятельности, развитию новых перспективных образовательных продуктов и услуг. Среди других отрицательных последствий можно отметить нарушение нормального хода образовательного и научного процессов, ошибки и сбои в работе, нарастание утомляемости сотрудников и, как крайняя форма, состояние «эмоционального выгорания» со стороны отдельных сотрудников.

3. Стратегия повышения качества. Стратегия ориентации на существенное повышение качества образовательной и научной деятельности предполагает активное вовлечение всех работников вуза в решение этих проблем. Поощряются формы проектной работы, объединяющие усилия представителей различных структурных подразделений вузов, коллективные формы организации и оплаты труда. Система стимулирования строится таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников не столько в увеличении количественных показателей (объема реализуемых услуг, размера поступлений средств от образовательной и научной деятельности), сколько в улучшении качественных показателей. Теоретически желательно достижение как высоких количественных, так и качественных показателей. Однако на практике одновременное достижение и тех и других показателей зачастую бывает труднодостижимой и весьма противоречивой задачей. При ориентации тех или иных подразделений вуза преимущественно на качественные показатели вводятся жесткие методы контроля качества образовательных услуг. Для поддержания стратегии улучшения качества разрабатываются соответствующие стратегии обучения и развития персонала, в основе которых лежит использование новых методов образовательной и исследовательской деятельности.

Вторую группу факторов, определяющих кадровую стратегию образовательного учреждения, составляют факторы, характеризующие его жизненный цикл развития. Особенности деятельности вуза на различных

этапах его становления оказывают непосредственное влияние на его стратегию, а следовательно, на выбор адекватной ей стратегии управления человеческими ресурсами.

Международный опыт показывает, что образовательное учреждение, как и любая другая организация, обычно проходит в своем развитии четыре основные стадии:

- зарождения и становления;
- бурного роста;
- зрелости;
- реорганизации либо прекращения деятельности.

В действительности бывает трудно отличить одну стадию развития вуза от другой. Иногда несколько стадий могут проходить одновременно. Возможен переход с более высокой на более низкую стадию, а после стадии реорганизации вновь может наступить период бурного роста.

На стадии зарождения и становления образовательного учреждения основной упор делается на подбор из других вузов уже сформировавшихся и обученных преподавателей и сотрудников. Чтобы привлечь такие ключевые фигуры, зачастую требуется установление зарплаты на уровне не ниже, а порой значительно выше, чем это сложилось в настоящий момент в сфере образования.

На стадии бурного роста деятельности вуза появляются новые кадровые проблемы, в частности, задача поддержания оптимальных соотношений в оплате труда между сотрудниками как внутри данного вуза, так и по сравнению с другими образовательными учреждениями. Решения, принятые в этот период, оказывают кардинальное влияние на судьбу вуза и его дальнейшее развитие. На этой стадии образовательные учреждения, как правило, делают серьезные финансовые вложения в человеческие ресурсы, в их обучение и развитие, чтобы обеспечить значительные преимущества по сравнению с конкурентами. В связи с этим возникает проблема оценки эффективности и сроков окупаемости этих вложений.

На стадии зрелости учебного заведения многие подходы к решению кадровых проблем и организа-

ционная культура уже сложились. Это обеспечивает вузу стабильную эффективную работу. Вместе с тем именно на этой стадии возникает серьезная опасность появления застойных явлений и ослабления трудовой мотивации ключевых сотрудников.

Стадия реорганизации образовательного учреждения, в частности слияние или поглощение одного вуза другим, как правило, сопровождается сопротивлением изменениям и серьезным обострением всех трудовых проблем, решение которых требует особых усилий и целенаправленных действий со стороны работников кадровых служб.

В третью группу попадают факторы, характеризующие размеры образовательного учреждения. В их числе количество занятых сотрудников с разбивкой по различным категориям персонала. Размер вуза оказывает существенное влияние на формирование кадровой стратегии. Так, в условиях крупного вуза открываются большие возможности для аккумуляции финансовых и человеческих ресурсов, развития кадров и планирования их горизонтальной и вертикальной карьеры внутри вуза. Вместе с тем в условиях большого вуза предъявляются повышенные требования к координации деятельности различных подразделений и их сотрудников, коммуникации и обмену информацией, формированию единой корпоративной культуры и системы академических ценностей. Важны согласованные принципы формирования кадрового потенциала при приеме на работу, построения обоснованной системы оценки различных подразделений вуза в процессе текущей их деятельности и при подведении итогов соревнования. Должна быть выработана единая компенсационная политика, поддерживающая стратегию развития вуза. Единообразие принципов может дополняться учетом особенностей, уникальности и вклада каждого структурного подразделения в достижение стратегических результатов образовательного учреждения в целом.

Четвертую группу составляют факторы, характеризующие вне-

шнюю среду вуза: состояние рынка образовательных услуг и обусловленные этим приоритетные направления деятельности вуза, в частности уровень сложности реализуемых программ. Так, в соответствии с международными классификациями рынок *postgraduate programmers* (магистратура, MBA, DBA, PhD, Executive Education) по сравнению с *undergraduate programmers* (программы подготовки бакалавров) отличается большей сложностью, гибкостью и вариативностью. Конкуренция на рынке *postgraduate programmers* всегда выше. Если вуз имеет высокую долю (не менее 50%) *postgraduate programmers*, к его персоналу будут предъявляться повышенные требования в части понимания потребностей реального бизнеса. Нужны особые компетенции администраторов и НПП, такие как обязательный опыт практической работы, консультирования в бизнесе. Соответственно и подходы к привлечению, оценке и стимулированию сотрудников, отвечающих за реализацию данных программ, будут существенно отличаться от подходов, принятых в образовательных учреждениях и структурах, ориентированных в первую очередь на программы подготовки бакалавров.

Разработка и реализация эффективной кадровой стратегии, поддерживающей перспективы развития образовательного учреждения в целом, потребуют также изменения подходов к формированию современной кадровой службы. В их основе лежит переход от технологии традиционного отдела кадров к комплексной системе управления человеческими ресурсами инновационного вуза. На кадровые службы вуза должны возлагаться сложные многофункциональные задачи поддержки стратегического развития вуза. Такие службы должны быть готовы успешно выполнить четыре важнейшие стратегические роли: первая – эксперт, способный профессионально ставить и решать кадровые проблемы современного вуза; вторая – защитник интересов всех заинтересованных стейкхолдеров (сотрудников, работодателей, потребителей образовательных услуг,

государства, заинтересованных общественных организаций); третья – проводник изменений и инноваций в вузе; четвертая – партнер, поддерживающий программы повышения экономической эффективности деятельности вуза и обеспечения его устойчивого развития.

Выполнение этих ответственных задач потребует реформирования всей кадровой работы. В числе первоочередных задач – обоснование оптимальной численности работников кадровых служб образовательного учреждения. Мировая практика исходит из усредненных показателей – не менее 5–6 работников кадровой службы на каждую тысячу сотрудников организации. Данные ориентиры могли бы быть взяты на вооружение с определенными поправками и в образовательной сфере при формировании эффективной кадровой службы современного образовательного учреждения.

Литература

1. Карташова Л. В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. – М: Информ – Знание, 2000 С. 27–31.
2. Мансуров Р. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами в образовательном учреждении. – URL: <http://www.aup.ru/articles/personal/39.htm>
3. Система управления человеческими ресурсами университета: актуальные задачи и направления совершенствования. "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2010, № 6 <http://hr-portal.ru/article/sistema-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-universiteta-aktualnye-zadachi-i-napravleniya>
4. Арыстанбаева С. С. Управление человеческими ресурсами в университетах / http://kazeu.kz/sites/default/files/pages/files/upravlenie_chelovecheskimi_respursami_v_universitetah.pdf
5. Управление персонала в НИУ ВШЭ <http://hr.hse.ru/>
6. Проблемы кадрового обеспечения вузов в процессе преобразований системы высшего профессионального образования <http://federalbook.ru/files/FSO/soderganie/Tom%209/VII/Verstina.pdf>

References

1. Kartashova L. V. Human resources management Strategy and evaluation of its effectiveness. – M: Inform – Knowledge, 2000 P. 27–31.

2. Mansurov R. E. Strategic management of human resources in the educational institution. – URL: <http://www.aup.ru/articles/personal/39.htm>

3. The human resources management system of the university: current challenges and areas for improvement HR. Human resource management", 2010, N 6 <http://hr-portal.ru/article/sistema-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-universiteta-aktualnye-zadachi-i-napravleniya>

4. Arystanbaeva S.S. Human resource management in universitytete, / <http://kazeu.kz/sites/default/files/pag->

[es/files/upravlenie_chelovecheskimi_resursami_v_universitetah.pdf](http://kazeu.kz/sites/default/files/pages/files/upravlenie_chelovecheskimi_resursami_v_universitetah.pdf)

5. Management of staff in HSE <http://hr.hse.ru/>

6 . Problems of human resource obespecheniya of universities in the transformation process of the system of higher professional education, <http://federalbook.ru/files/FSO/soderganie/Tom%209/VII/Verstina.pdf>