

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Ю. А. Масалова

*Новосибирский государственный университет экономики и управления*

Поступила в редакцию 6 сентября 2016 г.

**Аннотация:** *статья посвящена выявлению особенностей формирования механизма управления качеством человеческих ресурсов в системе высшего образования. Рассмотрены факторы, оказывающие влияние на управление качеством человеческих ресурсов, определены составляющие механизма управления качеством человеческих ресурсов в системе высшего образования. Описаны принципы управления качеством человеческих ресурсов в вузе. Обосновано, что эффективность деятельности и конкурентоспособность человеческих ресурсов оказывают влияние на функционирование системы высшего образования.*

**Ключевые слова:** *высшее образование, управление, человеческие ресурсы, качество человеческих ресурсов.*

**Abstract:** *article is devoted to revealing features of the formation mechanism of the quality management of human resources in higher education. The factors that affect the quality management of human resources identified components of the mechanism of quality management of human resources in higher education. The principles of quality management of human resources at the university. It is proved that the efficiency and competitiveness of human resources affects the functioning of the system of higher education.*

**Key words:** *higher education, management, human resources, quality of human resources.*

Современная система высшего образования характеризуется новыми глобальными тенденциями, отражающими изменения общественных потребностей, обусловленных достижениями научно-технического и социального прогресса. В целом для современного мирового образовательного пространства свойственны такие характеристики, как демократизация, ориентация на повышение качества и эффективности, динамичность, интернационализация, многообразие и многоуровневость, гуманизация, усиление концентрации образовательных систем и одновременно конкуренция между ними. Эти характеристики важно принимать во внимание при разработке механизма управления качеством человеческих ресурсов, в частности в системе высшего образования, так как требования к качеству человеческих ресурсов формируются под влиянием международных, социальных и политических условий, в которых функционирует данная система.

Механизм управления призван реализовать определенные принципы и функции управления качеством человеческих ресурсов, что позволит обеспечить согласованное и взаимосвязанное функ-

ционирование всех элементов системы управления качеством человеческих ресурсов для достижения поставленных целей. В целом такой механизм должен способствовать разработке и реализации таких целенаправленных управляющих воздействий, которые будут эффективными, с точки зрения их влияния на различные условия, от которых зависит качество человеческих ресурсов. Влияющие на качество человеческих ресурсов условия можно разделить на субъективные, которые связаны с деятельностью человека и зависят от него, и объективные, формируемые под влиянием обстоятельств и практически не зависящие от человека.

В самом общем виде механизм управления качеством человеческих ресурсов в системе высшего образования представляет собой способ воздействия субъекта управления (государство, руководство вуза, личность) на объект управления, который включает в себя различные методы и формы воздействия. При этом методы управления качеством человеческих ресурсов могут быть организационные, социальные, психологические и экономические [1, с. 157]. Управление качеством человеческих ресурсов предполагает, что непосредственными объектами управления могут выступать и процессы, от которых зависит качество человеческих ресурсов. К таким процес-

сам, прежде всего, относятся профессиональная подготовка и повышение квалификации, а также процессы развития человеческих ресурсов и формирования человеческого капитала.

В целом механизм управления обеспечивает эффективную реализацию основных функций управления качеством человеческих ресурсов, к которым можно отнести:

- прогнозирование потребностей рынка труда и качества человеческих ресурсов;
- планирование повышения качества человеческих ресурсов;
- установление нормативных требований к качеству человеческих ресурсов;
- учет качества человеческих ресурсов;
- аттестация человеческих ресурсов;
- сертификация качества человеческих ресурсов;
- стимулирование за надлежащее качество человеческих ресурсов;
- ответственность за ненадлежащее качество человеческих ресурсов;
- обеспечение требуемого качества человеческих ресурсов;
- контроль качества человеческих ресурсов;
- организационное, технологическое, материально-техническое, кадровое и финансовое обеспечение управления качеством человеческих ресурсов.

В качестве компонентов механизма управления выступают: цели, стратегия и политика в области качества человеческих ресурсов, которые определяются целями, стратегией и политикой управления образовательной организацией в целом. В настоящее время усиливаются требования к ответственности вузов за качество образования, предъявляются все более высокие требования к обеспечению эффективности деятельности. При этом руководство высшего образовательного учреждения должно взять на себя определенные обязательства и даже ответственность за осуществление политики в области качества человеческих ресурсов, так как реализация стратегии управления качеством человеческих ресурсов будет способствовать высокому качеству предоставляемых образовательных услуг и выполнению принятых организацией обязательств в области качества подготовки специалистов. Так, стандарты высшего профессионального образования предусматривают, что вуз обязан обеспечивать качество подготовки, в том числе и за счет обеспечения компетентности преподавательского состава.

Еще одним базовым компонентом механизма управления является система принципов, которая включает в себя как общие принципы управления,

так и частные, отражающие особенности управления качеством человеческих ресурсов, в том числе в системе высшего образования. К общим принципам управления можно отнести:

1) принцип научной обоснованности управления – предусматривает использование научного подхода, что требует комплексного рассмотрения всей совокупности факторов, оказывающих влияние на эффективность функционирования системы;

2) принцип системного подхода к решению управленческих задач – предполагает использование системного анализа, включающего в себя формулировку цели функционирования системы, а также определение качественного и количественного состава элементов, входящих в нее;

3) принцип оптимальности управления – определяет, что достижение целей управления должно осуществляться с минимальными затратами времени и средств;

4) принцип гибкости управления – обеспечивает адаптацию системы к постоянно меняющимся условиям внешней среды и приведение ее в соответствие с новыми целями функционирования системы;

5) принцип регламентации – означает установление норм, правил, стандартов и процедур, которые определяют порядок осуществления деятельности системы;

6) принцип формализации – устанавливает формальное закрепление норм, стандартов, правил и процедур функционирования системы в виде приказов, указов и распоряжений, а также в виде положений и должностных инструкций.

В качестве частных принципов механизма управления качеством человеческих ресурсов вуза можно выделить:

1) принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации – оптимальное распределение полномочий при принятии управленческих решений в области управления качеством человеческих ресурсов вуза;

2) принцип иерархичности и обратной связи – создание многоступенчатой структуры управления качеством человеческих ресурсов в вузе;

3) принцип демократизации – участие в управлении качеством человеческих ресурсов вуза всех сотрудников образовательной организации;

4) принцип перманентного повышения качества – формирование заинтересованности у человеческих ресурсов вуза в постоянном повышении своих качественных характеристик;

5) принцип соответствия – характеристики человеческих ресурсов вуза должны отражать требования к их качеству со стороны государства и потребителей образовательных услуг и др.

Реализация общих и частных принципов управления качеством человеческих ресурсов осуществляется через формы и методы. Формы управленческого воздействия могут носить правовой (законодательные и нормативные правовые акты всех уровней власти, коллективные договоры, эффективный контракт и пр.) и неправовой (формирование информационно-аналитической базы и ресурсного обеспечения, необходимых для принятия и реализации управленческих решений) характер. Управленческие решения разрабатываются на основе сопоставления фактической информации, отражающей состояние управляемого процесса, с его характеристиками, которые задаются программой (прогнозом, планом) управления. Нормативная документация, которая регламентирует значения параметров или показателей качества человеческих ресурсов, рассматривается как важная часть программы управления им. От выбора методов управления будет зависеть качество принимаемых управленческих решений в сфере управления качеством человеческих ресурсов. Совокупность используемых методов управления должна обеспечить формирование такого механизма, который был бы оптимальным с точки зрения соотношения различных методов (организационных, социальных, психологических, экономических), что будет способствовать перманентному повышению качества человеческих ресурсов в системе высшего образования.

Обязательным компонентом механизма управления также является определенный набор рычагов, с помощью которых осуществляется прямое или косвенное регулирующее воздействие на объект управления, что призвано обеспечить наиболее полную реализацию методов управления. В качестве таких управленческих рычагов, оказывающих прямое регулирующее воздействие, может выступать определение приоритетных направлений повышения качества человеческих ресурсов; усиление контроля за качеством человеческих ресурсов; формирование стимулирующих фондов и фондов развития человеческих ресурсов; разработка отраслевых стандартов качества человеческих ресурсов; ответственность руководителей. Косвенное воздействие осуществляется за счет постановки задач, создания условий и формирования стимулов для их реализации.

Так как управление качеством человеческих ресурсов в системе высшего образования имеет многоуровневый характер и осуществляется как на государственном, так и на организационном, и индивидуальном уровнях, то и механизм управления может иметь свои особенности в зависимости от уровня реализации: макроэкономический или микроэкономический.

Практическое действие механизма управления качеством человеческих ресурсов в системе высшего образования на макроэкономическом уровне предполагает непрерывный анализ и уточнение целей развития системы, задач и имеющихся наработок, учитывающих изменения социально-экономической ситуации, что, в свою очередь, может потребовать корректировки выработанных ранее методов и средств государственного регулирования. В целом на макроэкономическом уровне осуществляется воздействие государственных органов власти на деятельность в сфере управления человеческими ресурсами, в виде создания благоприятных условий, которые будут способствовать формированию человеческих ресурсов необходимого уровня качества, здесь же определяются и сами требования к качеству [1, с. 158]. Часть этих требований представляется в виде результатов освоения основных образовательных программ (далее – ООП), описанных в виде общекультурных и профессиональных компетенций, закрепленных в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования (далее – ФГОС ВПО) в разрезе направлений и уровней подготовки. Следует отметить, что сам стандарт непрерывно совершенствуется, и в настоящее время проходят внедрение так называемые «стандарты три плюс», представляющие собой дополнение к уже действующему третьему поколению государственных образовательных стандартов. Государственный стандарт устанавливает требования к реализации компетентного подхода в учебном процессе, так, например, ФГОС ВПО по направлению «Менеджмент» предусматривает широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбора конкретных ситуаций, психологических и иных тренингов), что подразумевает наличие у профессорско-преподавательского состава вуза навыков владения данными методами обучения. Также в данном стандарте оговариваются и требования к научно-педагогическим кадрам, реализующим основную образовательную программу: базовое образование, соответ-

ствующее профилю преподаваемой дисциплины, и систематическое осуществление научной и (или) научно-методической деятельности. Кроме того, стандарт предусматривает, что доля преподавателей, имеющих ученую степень и (или) ученое звание, в общем числе преподавателей, обеспечивающих образовательный процесс по данной ООП, должна быть не менее 60 %, а ученую степень доктора наук и (или) ученое звание профессора должны иметь не менее 8 % преподавателей. Отдельно оговариваются и требования к преподавателям дисциплин профессионального цикла. Они должны иметь базовое образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, и (или) ученую степень (не менее 60 %), также должно быть привлечено не менее 10 % преподавателей из числа действующих руководителей и работников профильных организаций. При этом в целом по ООП только до 10 % от общего числа преподавателей, имеющих ученую степень и (или) ученое звание, может быть заменено преподавателями, имеющими стаж практической работы по данному направлению на должностях руководителей или ведущих специалистов более 10 последних лет.

В настоящее время действует «Положение о порядке замещения должностей научно-педагогических работников в высшем учебном заведении Российской Федерации», которое было утверждено Приказом Министерства образования Российской Федерации № 4114 от 26 ноября 2002 г. Оно определяет общий порядок проведения конкурсного отбора и заключения срочного трудового договора между вузом и работником из числа научно-педагогического состава, т.е. распространяется только на профессоров, доцентов, старших преподавателей, преподавателей и ассистентов вуза. Постепенно правовая регламентация требований расширяется, и при приеме на работу должны быть соблюдены установленные требования в отношении высшего образования, уровня квалификации и стажа работы. Это отражено в Приказе Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 11 января 2011 года № 1н, в котором содержится раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. В данном разделе установлены квалификационные требования, предъявляемые к лицам, претендующим на замещение должностей руково-

дителя (ректор, директор) образовательного учреждения высшего профессионального и дополнительного профессионального образования, президента, заместителя руководителя (проректор, заместитель директора), руководителей (директор, заведующий, начальник) структурного подразделения, начальника (заведующий) отделом (управлением) аспирантуры, советника при ректорате, ученого секретаря совета учреждения, ученого секретаря совета факультета (института), помощник ректора (проректора) и др.

Там же содержатся и квалификационные требования к лицам, претендующим на замещение должностей профессорско-преподавательского состава. Эти требования касаются в зависимости от должности (ассистент, преподаватель, старший преподаватель, доцент, профессор, заведующий кафедрой, декан факультета (директор института)) наличия высшего образования (при этом не оговорен уровень высшего образования: бакалавр или магистр<sup>1</sup>), ученой степени, ученого звания и стажа научно-педагогической деятельности. Вместе с тем установлены также требования относительно того, что должен знать специалист, претендующий на определенную должность. Так, например, ассистент должен знать «законы и иные нормативные правовые акты РФ по вопросам высшего профессионального образования; локальные нормативные акты образовательного учреждения; государственные образовательные стандарты по соответствующим программам высшего профессионального образования; теорию и методы управления образовательными системами; порядок составления учебных планов; правила ведения документации по учебной работе; основы педагогики, физиологии, психологии; методику профессионального обучения; современные формы и методы обучения и воспитания; методы и способы использования образовательных технологий, в том числе дистанционных; требования к работе на персональных компьютерах, иных электронно-цифровых устройствах, в том числе предназначенных для передачи информации; основы экологии, права, социологии;

<sup>1</sup> Так как бакалавр не может поступать в аспирантуру без получения степени магистра, то он лишается возможности получить ученую степень кандидата наук, что не позволит ему претендовать на более высокие должностные позиции в вузе, начиная с должности доцента. Таким образом, можно предположить, что косвенно степень бакалавра устанавливается как недостаточная для лиц, претендующих на замещение профессорско-преподавательских должностей. И на них могут претендовать лица, имеющие степень магистра или квалификацию специалиста.

правила по охране труда и пожарной безопасности»<sup>2</sup>. Что, собственно, требует дополнительной подготовки специалиста непосредственно на рабочем месте и/или в рамках дополнительных образовательных программ «Педагог высшей школы».

Кроме того, проводится государственная аккредитация вуза и отдельных ООП, которая включает в себя пять основных показателей (утв. Приказом Рособнадзора от 25 октября 2011 г. № 2267, зарегистрирован в Минюсте РФ от 27 декабря 2011 г.), в их числе и кадровое обеспечение учебного процесса. Все показатели оцениваются по нескольким критериям, так, пятый показатель «оценка кадрового обеспечения учебного процесса» предполагает:

1) проверку соответствия базового образования преподавателей профилю преподаваемых дисциплин – не менее 50 % ППС по каждой программе;

2) проверку участия преподавателей в научной и (или) научно-методической деятельности – 100 % штатных преподавателей;

3) проверку соответствия требованиям ГОС/ФГОС доли преподавателей, имеющих ученую степень и/или ученое звание.

Четвертый показатель государственной аккредитации – «учебно-методическое обеспечение учебного процесса» – формирует требования в отношении деятельности профессорско-преподавательского состава, так как осуществляется проверка учебно-методических комплексов по образовательной программе; наличие учебно-методической документации по организации и проведению лабораторных и самостоятельных работ, лекций, курсовых работ (проектов) и т.д. Следовательно, у преподавателя должен быть опыт и навыки разработки методической документации для ООП.

Важно отметить, что до недавнего времени деятельность преподавателя вуза в основном была связана с организацией и проведением учебного процесса, что находило отражение в должностных инструкциях, при этом научная деятельность (написание и публикация статей, участие в конференциях, НИР и НИРС и т.д.) лишь предполагалась, но практически не регламентировалась. Однако в связи с принятием новых квалификационных характеристик (в которых оговариваются и должностные обязанности) ситуация изменилась, и теперь

научно-исследовательская работа имеет такое же первостепенное значение, как учебная и учебно-методическая работа. Следовательно, появляются не менее строгие требования, которые предъявляют к ее выполнению на уровне вуза.

Одной из основных причин введения новых требований в отношении деятельности профессорско-преподавательского состава является наличие в аккредитационных показателях вуза, сведений, характеризующих не только учебную деятельность, но и научно-исследовательскую активность работников вуза. Появление данных показателей, которые Министерство образования и науки РФ начало устанавливать в отношении вузов для оценки эффективности их деятельности, привело к формированию на уровне университетов новых профессиональных требований к профессорско-преподавательскому составу вуза. Так, например, на сайте факультета информационных систем и технологий опубликованы «Профессиональные требования к представителям профессорско-преподавательского состава Поволжского государственного университета телекоммуникаций и информатики». В частности, в отношении профессора установлены следующие показатели профессиональных требований<sup>3</sup>:

– ежегодно публиковать не менее двух работ в периодических изданиях, включенных в одну из систем цитирования (РИНЦ, Scopus, Web of Science и т.д.);

– опубликовать одну научную монографию или учебник за 10 лет;

– опубликовать одно учебное пособие за 5 лет;

– в течение пяти лет обеспечить подготовку двух аспирантов с защитой кандидатских диссертаций в установленный срок;

– в течение пяти лет участвовать не менее чем в двух конференциях (школах, семинарах, симпозиумах) в качестве члена организационного и/или программного комитета;

– ежегодно осуществлять руководство научно-исследовательской работой не менее чем трех студентов (магистрантов);

– в течение пяти лет обеспечить публикацию не менее двух работ студента/или с его участием;

– в течение пяти лет обеспечить представление на внешний конкурс (областной, региональный, всероссийский, международный) не менее двух студенческих работ;

– не менее двух раз в течение семестра посещать занятия молодых преподавателей;

<sup>3</sup> Показатели исчисляются пропорционально доле занятой преподавателем ставки.

<sup>2</sup> Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального образования»: Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 11 января 2011 года № 1н.

– повышать свою квалификацию с получением сертификата не менее одного раза в пять лет [2].

Таким образом, механизм управления качеством человеческих ресурсов на микроэкономическом уровне рассматривается как способ воздействия руководителей различного уровня управления вузом, работников подразделений управления персоналом вуза на человеческие ресурсы с целью обеспечить и поддержать такой уровень их качества, который позволил бы учреждению быть конкурентоспособным и эффективным на рынке образовательных услуг. При этом нельзя забывать и о роли самого работника в данном процессе, который, стремясь обеспечить собственную конкурентоспособность и востребованность на рынке труда, стремится к вложениям в человеческий капитал, наращивая свой потенциал и формируя отдачу в рамках использования своего человеческого капитала [1, с. 158].

В современных условиях от руководства вуза требуется формирование эффективного механизма управления качеством человеческих ресурсов, который должен включать в себя: стандартизацию и сертификацию, оценку компетенций, оценку качества деятельности, аттестацию, повышение квалификации, бенчмаркинг и перманентный мониторинг качества человеческих ресурсов. Основными способами оценки качества человеческих ресурсов в рамках системы высшего образования может выступать оценка его профессиональными экспертами, аудит на основе бенчмаркинга [3] и самооценка. При этом бенчмаркинг выступает как средство улучшения качества человеческих ресурсов, которое может базироваться и на самооценке системы определенных качеств (могут использоваться количественные и качественные показатели) в рамках образовательной программы, института (факультета) или уни-

верситета и сопоставлении этих качеств с существующей практикой, лучшей по данным показателям, что предполагает формирование стремления к непрерывному совершенствованию.

Вместе с тем нельзя забывать и о системе вознаграждения, которая призвана стимулировать усилия по повышению качества человеческих ресурсов на индивидуальном уровне, уровень такого вознаграждения должен быть адекватен затрачиваемым усилиям. Так, например, внедрение эффективного контракта должно способствовать заинтересованности профессорско-преподавательского состава в повышении своих качественных характеристик и результативности деятельности.

По мнению экспертов, основным плюсом эффективного контракта является увязка оплаты труда с объемами, интенсивностью и качеством выполненной работы, обеспечивающая конкурентоспособный уровень заработной платы. В то же время показатели и критерии эффективности деятельности, размеры вознаграждений и поощрений должны быть понятны как работодателю, так и работнику, без двойного толкования [4, с. 162].

Подводя итог, хотелось бы отметить, что механизм управления качеством человеческих ресурсов в системе высшего образования имеет целевую направленность и многоуровневую структуру, включает в себя усилия государства, руководства вуза и деятельность самого преподавателя. При разработке механизма управления важно учитывать особенности самой системы высшего образования, которая формирует определенные требования к качеству человеческих ресурсов, стратегию поведения образовательного учреждения на рынке образовательных услуг и интересы личности, участвующей в образовательной деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Масалова Ю. А. Управление качеством человеческих ресурсов в вузе / Ю. А. Масалова // Вестник НГУЭУ. – 2014. – № 2. – С. 155–162.

2. Сайт факультета информационных систем и технологий. – Режим доступа: <http://fist.psuti.ru/index.php/trebovaniya-k-pps>

3. Сотникова С. И. Бенчмаркинг персонала : опыт, проблемы, перспективы / С. И. Сотникова // Кадровик. – 2009. – № 3. – С. 004–011.

4. Абакумова Н. Н. Эффективный контракт в высшем образовании : «за» и «против» / Н. Н. Абакумова // Вестник НГУЭУ. – 2014. – № 3. – С. 162–172.

*Новосибирский государственный университет экономики и управления*

*Масалова Ю. А., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом*

*E-mail: y.a.masalova@edu.nsuem.ru*

*Тел.: (383)243-95-12*

*Novosibirsk State University of Economy and Management*

*Masalova Y. A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Labour Economy and Personnel Management Department*

*E-mail: y.a.masalova@edu.nsuem.ru*

*Тел.: (383)243-95-12*