

УДК 331.1

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ  
В ВУЗЕ****Ю.А. Масалова**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»  
E-mail: y.a.masalova@edu.nsuem.ru

Статья посвящена обоснованию необходимости управления качеством человеческих ресурсов в вузе в условиях реформирования системы высшего образования. Рассмотрены изменения, произошедшие в системе высшего образования. Определены факторы, влияющие на потребность в управлении качеством человеческих ресурсов в вузе. Описаны элементы системы и этапы процесса управления качеством человеческих ресурсов вуза. Показано, что эффективность деятельности и конкурентоспособность вуза во многом зависят от управления качеством человеческих ресурсов.

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

**MANAGEMENT QUALITY OF HUMAN RESOURCES  
AT THE UNIVERSITY****Yu.A. Masalova**

Novosibirsk State University of Economics and Management  
E-mail: y.a.masalova@edu.nsuem.ru

Article is devoted to justifying the need for quality management of human resources at the university in terms of higher education reform. The changes that have taken place in higher education. The factors influencing the need for quality management of human resources at the university. Describes the elements of the system and the steps in the process of quality management of human resources of the university. It is shown that the efficiency and competitiveness of the university depends largely on the quality management of human resources.

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

Развитие российской высшей школы происходит в условиях интеграции социально-экономического пространства, глобализации рынка труда, возрастания наукоемкости производств, развития инновационной деятельности, повышения темпов производства и потребления товаров и услуг. Все это в совокупности приводит к усилению творческого характера профессиональной деятельности научно-педагогических работников высшей школы, расширению сферы коллективного творчества, снижению контроля и расширению самостоятельности в образовательном процессе. Рост сложности труда обуславливает возрастающие требования к качеству, мобильности и адаптивности человеческих ресурсов высшего образования. В этой связи отечественной системе высшего профессионального образования необходимо искать методы и средства для повышения своей конкурентной позиции в мировом образовательном пространстве.

Система российского высшего образования находится в условиях перманентных реформ. Произошел переход на трехуровневую систему (бакалавриат, магистратура, подготовка кадров высшей квалификации), при сохранении по отдельным видам подготовки специалитета и аспирантуры. Внедрены новые образовательные стандарты третьего поколения, на перспективу ожидается появление новых стандартов «три плюс». Изменился порядок приема в высшие учебные заведения (на основе ЕГЭ), в будущем предлагается учитывать еще и средний балл аттестата, совершенствуется процедура сдачи ЕГЭ, устанавливаются нижние границы по вступительным экзаменам при приеме в вуз. Осуществлен переход с единой тарифной сетки на отраслевую систему оплаты труда, в перспективе планируется внедрение «эффективных контрактов». Нельзя не отметить и тот факт, что наряду с государственным финансированием высшего образования появилась и альтернатива, в виде частных инвестиций, за счет оказания образовательных услуг на коммерческой основе.

В настоящее время государством сформулированы основные направления, приоритеты и цели развития системы высшего образования в Российской Федерации. В качестве основных принципов модернизации российского образования признаны повышение его доступности, качества и эффективности. Реализация названных принципов предполагает не только значительное обновление содержания образования, обеспечение его соответствия требованиям времени и задачам развития страны, но и оценку экономической целесообразности государственных инвестиций в образование и в высшее образование в частности.

Однако повышение доступности, качества и эффективности системы высшего образования находится не только в экономической плоскости, т.е. связано с инвестициями в систему высшего образования. Многие аспекты формирования человеческих ресурсов, способствующих благосостоянию и процветанию общества в целом, следует рассматривать в социальном контексте. Следует признать, что качество и эффективность работы образовательного учреждения напрямую связаны с сохранением научных школ, формированием нового поколения ученых, повышением общественного статуса преподавателя высшей школы в условиях высоких требований к профессорско-преподавательскому составу вузов, интенсификации его труда и т.д.

Иначе говоря, современное развитие высшего образования находится в прямой зависимости от управления качеством человеческих ресурсов в учебном заведении. Управление качеством человеческих ресурсов вуза выступает как некая совокупность методов и видов деятельности оперативного характера, используемых для формирования требований к человеческим ресурсам, обеспечения соответствия данным требованиям, а также ориентированность на устранение причин неудовлетворительного качества работы [1].

Управление качеством человеческих ресурсов, по мнению В.С. Резника, должно способствовать расширению профессиональной компетенции, формированию ее разнонаправленности, использованию творческого потенциала и соответствию компетенций человеческих ресурсов действующим структурам и системам [3]. Повышение качества человеческих ресур-

сов должно предусматривать развитие таких компетенций у работающих в вузе, которые позволят им осваивать новые формы работы, развивать коммуникативные навыки, формировать навыки проектной и командной работы и т.п., что в конечном счете будет содействовать более высокому качеству их труда и повышению трудовой мотивации.

К основным факторам, влияющим на качество человеческих ресурсов вуза, можно отнести: уровень требований к качеству со стороны государства (действующее законодательство), условия вуза (наличие необходимых финансовых ресурсов, материальная база), запросы потребителей образовательных услуг (взаимоотношения с потребителями), позиция самой личности (отношение к процессу формирования и использования своего человеческого капитала).

Управление качеством человеческих ресурсов, с точки зрения системного подхода, включает в себя такие элементы, как: объект управления, субъект управления и механизм управления.

Объектом управления качеством человеческих ресурсов вуза являются реальные и потенциальные человеческие ресурсы, характеризующиеся тем или иным уровнем качества. Сам термин качество определяется в стандарте ГОСТ Р ISO 9000:2005 как степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям [2]. Таким образом, качество человеческих ресурсов следует рассматривать как степень, с которой совокупность характеристик человеческих ресурсов соответствует требованиям, формирующимся во внутренней и внешней среде вуза в процессе создания его конкурентных преимуществ.

Субъектами управления качеством человеческих ресурсов вуза выступают: реальный или потенциальный работник; отдел либо лицо, осуществляющие управляющее воздействие на уровне вуза; министерство либо лицо, осуществляющие управляющее воздействие на уровне государства. Субъект управления, используя современные научные подходы, методы и принципы управления человеческими ресурсами, реализует в процессе своей деятельности такие базовые функции управления, как: планирование, организация, мотивация и контроль. Все четыре функции управления качеством человеческих ресурсов реализуются последовательно, вместе образуя замкнутый управленческий цикл, при этом каждая функция является важной с точки зрения всего процесса управления. В то же время следует отметить, что планирование данной управленческой деятельности закладывает основу для реализации последующих функций управления, поэтому функции организации, мотивации и контроля должны быть ориентированы на обеспечение выполнения стратегических, тактических и оперативных планов, направленных на повышение качества человеческих ресурсов вуза.

Механизм управления качеством человеческих ресурсов вуза можно охарактеризовать как способ воздействия субъекта управления на объект, который включает в себя различные формы и методы воздействия. При этом методы управления качеством человеческих ресурсов вуза могут быть организационные, социальные, психологические и экономические. Механизмы управления качеством человеческих ресурсов в вузе могут различаться в зависимости от уровня их реализации: макроэкономический и микроэкономический уровень.

На макроэкономическом уровне осуществляется воздействие государственных органов власти на деятельность в сфере управления человеческими ресурсами, в виде создания благоприятных условий, способствующих формированию человеческих ресурсов необходимого уровня качества, здесь же определяются и сами требования к качеству. В качестве задач, способствующих формированию человеческих ресурсов необходимого уровня качества, можно выделить: обеспечение доступности высшего профессионального образования населению; совершенствование организации, финансового и информационного обеспечения инфраструктуры высшего профессионального образования. С учетом сложившейся ситуации на российском рынке труда в ближайшее время важно также сформировать комплексную многоуровневую систему рационального использования человеческих ресурсов, которая позволит реализовать на практике такие важные элементы высокого качества человеческих ресурсов, как профессиональная подготовка, нравственная и социально-психологическая готовность, а также создать условия для эффективной занятости.

Что касается механизма управления качеством человеческих ресурсов вуза на микроэкономическом уровне, то это, прежде всего, способ воздействия руководителей того или иного уровня управления вуза, работников подразделений управления персоналом вуза на человеческие ресурсы в целях обеспечения и поддержания такого их уровня качества, которое позволило бы учреждению быть конкурентоспособным 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.

Особое внимание должно быть уделено формированию объективной технологии оценки качества человеческих ресурсов, которая должна представлять собой ряд процедур, с помощью которых можно будет измерить, проанализировать и зафиксировать качество человеческих ресурсов вуза. Сама по себе технология оценки должна базироваться на следующих принципах: оптимальное количество оценочных показателей, иерархичность показателей оценки, сопоставимость показателей оценки с международными аналогами, комплексность системы оценки, прозрачность оценочных процедур.

Наряду с этим важно иметь в виду, что привлечение в вуз людей, имеющих высокий профессиональный уровень, соответствующий требованиям деятельности, предполагает формирование определенной системы мотивации, которая должна быть подкреплена эффективной системой стимулирования работников. В западной практике для этого используется ежегодная оценка педагога, в виде заключения об эффективности работы, которая, с одной стороны, влияет на повышение его заработной платы, а с другой, обеспечивает поддержание соответствующего уровня компетентности [4].

Поэтому перед руководством вуза сегодня стоит непростая задача разработать объективные критерии качества работы преподавателя, организовать саму процедуру оценки и добиться увязки результатов его труда с уровнем вознаграждения, который должен быть адекватен затрачиваемым

усилиям. Следует отметить, что значимость и важность решения данной задачи подкрепляется конкретными решениями, принимаемыми на государственном уровне, так Министерством труда РФ разработан проект реформирования системы оплаты труда работников бюджетной сферы до 2018 г., в соответствии с которым предусмотрено, в частности, внедрение «эффективного контракта». В нем будут прописаны трудовые обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии эффективности деятельности сотрудника, определен уровень вознаграждения, размер поощрения за достижение коллективных результатов труда, стимулирующие выплаты, зависящие от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) образовательных услуг. В результате реализации данного проекта должно произойти увеличение уровня заработной платы преподавателей высших учебных заведений и научных сотрудников. К 2018 г. она должна быть вдвое больше, чем средняя заработная плата по региону. Таким образом, предполагается обеспечить дифференциацию оплаты труда с учетом сложности выполняемых работ, сформировать зависимость заработной платы от качества и количества оказанных услуг с учетом установленных критериев и показателей эффективности деятельности, что в свою очередь должно благоприятно сказаться и на уровне заработной платы в вузе.

В то же время внедрение эффективного контракта изменит ситуацию к лучшему только в том случае, если он обеспечит преподавателю такой уровень заработной платы, при котором ему не придется искать возможности для дополнительного увеличения заработка (в том числе работать на 1,5 ставки, что приводит к интенсификации его труда) или переходить в иную трудовую сферу (искать работу вне образования, что означает потерю данного человеческого ресурса для вуза). Нельзя допустить также повышения общей нагрузки на преподавателей (учебной, методической, научной) в рамках одной ставки, так как это может способствовать обратной тенденции, а именно, ухудшению качества работы. Нужно иметь в виду и сложности при подсчете нагрузки преподавателя вуза, которые связаны с тем, что практически невозможно привести к единому показателю такие виды работ, как, например, работа с аспирантами и магистрантами, подготовка к лекциям и семинарам, методическая и научная работа. В отношении же учебной нагрузки из-за перехода на двухуровневую систему подготовки многих беспокоит даже не рост, а ее сокращение, так как срок обучения бакалавров меньше на один год, чем у специалистов, а продолжать свое обучение в магистратуре не так много желающих, особенно на коммерческой основе. На перспективу это может способствовать сокращению штата преподавателей и высокой загруженности тех, кто останется.

Необходимость заботы о повышении собственного качества со стороны человеческих ресурсов должна подкрепляться и адекватными мерами со стороны вуза, учитывая его уровень (уровень качества человеческих ресурсов) при формировании вознаграждения за труд. Следует отметить, что большинство стран мира идет по пути оплаты труда преподавателя одновременно и за результат, и за качество. При этом оплата за качество означает в том числе и за квалификацию, которая позволяет выполнять работу определенного уровня сложности. На этой основе происходит определение

базовой части оплаты труда. В то время как оплата за результат образует ее стимулирующую составляющую. Нужно иметь в виду, что одной из задач стимулирующих выплат должна стать возможность преподавателю формировать свою собственную траекторию развития, как творческого, так и должностного. Определить, в каком направлении он хочет развиваться. В рамках стимулирования творческой активности требуется учитывать конкретные показатели выполняемых им работ: наличие научных и методических публикаций, участие в конференциях, научных семинарах, круглых столах, научных проектах, конкурсах, цитируемость и т.д.

При этом нужно иметь в виду, что необходимыми условиями для обеспечения высокого уровня эффективности и повышения качества, оказываемых образовательных услуг можно считать четкое определение требований к компетенциям человеческих ресурсов вуза и их квалификации, которые должны соответствовать современным задачам и технологиям работы, обеспечение переподготовки и повышения квалификации работников вуза, а также установление для них норм и нормативов по труду.

Вместе с тем для управления качеством человеческих ресурсов в отношении профессорско-преподавательского состава вуза необходимо использовать современные подходы к осуществлению мягкого управления человеческими ресурсами, которые должны быть взяты на вооружение руководством вуза, так как высокопрофессиональный и творческий работник требует к себе более внимательного отношения, потому что он нацелен, прежде всего, на самореализацию.

В рамках мягкого управления человеческими ресурсами выделяют три основных направления: во-первых, переход от управления группами к групповой работе (особенно это проявляется в процессе работы над научными проектами и при организации внутри кафедральной и внутри вузовской работы); во-вторых, формирование и развитие культуры сотрудничества и достижений (что особенно важно при решении общеузовских проблем и задач, в частности совершенствования качества образования, а также ориентация на личные и групповые достижения, которые проявляются в ходе проведения научных изысканий и в процессе преподавательской деятельности); в-третьих, управление знаниями и создание самообучающейся организации (формирование интеллектуального потенциала вуза, который складывается из потенциала отдельных личностей, входящих в профессорско-преподавательский состав вуза, а также создание условий для его постоянного развития).

Обобщая изложенное выше, следует отметить, что управление качеством человеческих ресурсов предполагает его интеграцию (см. рисунок) в общую систему управления вузом.

Сам же процесс управления качеством человеческих ресурсов в вузе можно представить в виде следующих этапов. Первый этап – разработка программы управления повышением качества человеческих ресурсов. Второй – сбор и анализ информации о факторах, влияющих на качество человеческих ресурсов вуза. Третий – выработка управленческих решений по управлению качеством человеческих ресурсов и подготовка воздействий на объект управления. Четвертый – реализация принятых управленческих решений по повышению качества человеческих ресурсов вуза. И наконец,



Структурная схема системы управления качеством человеческих ресурсов на уровне вуза

пятый – анализ информации об изменениях качества объекта, которые вызваны управленческими воздействиями.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что управление качеством человеческих ресурсов в вузе предполагает создание определенных условий для привлечения и эффективной активизации человеческих ресурсов. Данная деятельность предполагает учет множества факторов, к которым можно отнести и материальную оснащенность труда, и формирование определенных компетенций в рамках повышения квалификации, и эффективную систему оплаты труда, и грамотную оценку результатов работы. В то же время просто необходимо принимать во внимание особенности образовательной деятельности, которую нельзя оценивать исключительно по критериям и показателям коммерческой эффективности, так как в ней присутствуют, в первую очередь, социальные эффекты, которые чаще всего можно представить с помощью качественных характеристик.

### Литература

1. Масалова Ю.А. Эффективный контракт как инструмент управления качеством человеческих ресурсов // Управление человеческими ресурсами в условиях реформирования системы образования: коллективная монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.И. Сотниковой; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск: НГУЭУ, 2014.
2. Международный стандарт ИСО 9000:2005 (ГОСТ Р ИСО 9000:2005). Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

3. *Резник В.С.* Управление человеческим потенциалом современной организации // Создание в вузе условий для повышения качества профессионального образования профессионального роста педагогических кадров / Материалы Всерос. совещания-семинара проректоров по учебной работе и директоров филиалов высших учебных заведений; под ред. А.И. Еремкина. Пенза, 2002. С. 243.
4. *Хеннер В.* Тонкая настройка университета // Эксперт. № 6 (885). 3 февраля 2014. URL:<http://expert.ru/expert/2014/06/tonkaya-nastrojka-universiteta/>

### Bibliography

1. *Masalova Ju.A.* Jeффективный контракт как инструмент управления качеством человеческих ресурсов // Управление человеческими ресурсами в условиях реформирования системы образования: коллективная монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.И. Сотниковой; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск: НГУЭУ, 2014.
2. *Международный стандарт ISO 9000:2005 (GOST R ISO 9000:2005). Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь?*
3. *Резник В.С.* Управление человеческим потенциалом современной организации // Создание в вузе условий для повышения качества профессионального образования профессионального роста педагогических кадров / Материалы Всерос. совещания-семинара проректоров по учебной работе и директоров филиалов высших учебных заведений; под ред. А.И. Еремкина А.И. Пенза, 2002. Р. 243.
4. *Хеннер В.* Тонкая настройка университета // Эксперт. № 6 (885). 3 февраля 2014. URL:<http://expert.ru/expert/2014/06/tonkaya-nastrojka-universiteta/>