

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»

На правах рукописи

Врублевская Мария Викторовна

**Методическое обеспечение системы управления человеческими
ресурсами высшего учебного заведения в целях повышения его
конкурентоспособности**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Калинина Ольга Владимировна

Санкт-Петербург – 2024

Содержание

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВУЗА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	11
1.1. Роль человеческих ресурсов в повышении конкурентоспособности вуза	11
1.2. Отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами вуза	25
1.3. Концептуальные положения и принципы управления человеческими ресурсами вуза	40
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВУЗА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	58
2.1. Методы и механизмы управления человеческими ресурсами вуза	58
2.2. Инструменты управления человеческими ресурсами вуза	82
2.3. Проблемы и риски трансформации управления человеческими ресурсами вуза	98
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВНОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВУЗА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	114
3.1. Анализ существующих и определение новых метрик оценки человеческих ресурсов на примере ведущих вузов мира	116
3.2. Оценка экономического эффекта организации в зависимости от критериев оценки производительности труда человеческих ресурсов и определение новых точек роста эффективности российских университетов	137
3.3. Апробация нового метода управления человеческими ресурсами и разработка практических рекомендаций	156
Заключение	180
Библиографический список	183

Введение

Актуальность темы исследования. В условиях современного рынка образовательных услуг высшее учебное заведение должно постоянно совершенствовать свою деятельность, чтобы оставаться конкурентоспособным. Это требует от руководства вуза уделять особое внимание вопросам кадрового обеспечения, поскольку именно от квалификации и опыта сотрудников, социально-психологического климата в коллективе, инновационных подходов к осуществлению трудовой деятельности отдельных сотрудников и других факторов зависит качество предоставляемых образовательных услуг, а, следовательно, и репутация вуза.

Особую важность данные вопросы приобретают в связи с тем, что в России уже больше десяти лет существует проблема нехватки кадров в образовательной системе. Это связано с тем, что профессия преподавателя не в полной мере пользуется высоким социальным престижем, а оплата труда находится на недостаточно высоком уровне. В целом по стране в организациях высшего образования наблюдается снижение численности профессорско-преподавательского состава. С 2010/2011 по 2021/2022 учебные годы количество преподавателей сократилось на 39 % – с 356,8 до 217,7 тысяч человек [48].

В подобного рода условиях конкуренция между вузами за лучших преподавателей становится особенно актуальной и острой. Чтобы привлечь и удержать квалифицированных специалистов, университеты стремятся предлагать им более выгодные условия труда и дополнительные возможности для профессионального развития. В связи с этим, именно правильно выстроенная система управления человеческими ресурсами вуза будет способствовать привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов, повышению качества образования и развитию научного потенциала учебного заведения.

С включением целого ряда российских университетов в такие престижные международные рейтинги высших учебных заведений, как QS (Quacquarelli Symonds), THE (Times Higher Education), ARWU (Academic Ranking of World Universities), очевидна необходимость серьезной системной работы по развитию интеллектуального капитала вуза в целях повышения уровня его конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Изложенное выше свидетельствует, что вопросы управления человеческими ресурсами являются одним из ключевых моментов в деятельности любого высшего учебного заведения, и их изучение и анализ представляют собой актуальную задачу для исследователей.

Степень изученности темы исследования. Проблемы управления человеческими ресурсами являются предметом исследований многих ученых-экономистов. В трудах А.А. Аузана, А.В. Борщевой, Р.Н. Геворгияна, Т.Л. Ивановой, С.В. Ильченко, А.Я. Кибанова, А.В. Кретовой, Л.В. Куропаткиной, П.В. Лободина, Ю.А. Масаловой, Е.А. Митрофановой, С.А. Панина, Д.В. Сенаторовой, А.В. Сокур, И.Л. Сурат, Н.М. Фоменко, А.И. Фучеджи, Е.В. Яковлевой, С.Н. Яшина и других ученых раскрыты разнообразные аспекты управления человеческими ресурсами, кадрового обеспечения различных видов экономической деятельности. Исследования этих авторов охватывают широкий круг вопросов, связанных с управлением персоналом, таких как подбор и адаптация персонала, обучение и развитие сотрудников, мотивация и стимулирование труда, оценка и аттестация персонала, формирование корпоративной культуры и многие другие.

Исследованию вопросов управления человеческими ресурсами с учетом специфики высших учебных заведений посвятили свои научные труды такие авторы как Л.В. Абдалина, И.Б. Александрова, Г.В. Астратова, А.А. Аубакиров, Н.Ю. Воеводкин, Н.В. Громова, М.А. Дербисалиев, Л.Н. Иванова-Швец, Л.В. Карташова, В.В. Климук, Е.М. Кот, С.М. Кривенцева, Л.А. Кунаковская, А.А. Литвинюк, А.А. Малтабаров, В.В. Матвеев, И.Ю. Пекер,

С.В. Петрякова, И.Ф. Пильникова, Н.И. Плаксина, С.В. Радионова, В.Н. Рудаков, Ю.П. Соболева, Л.Д. Старикова, Н.К. Темнова, Т.О. Толстых, О.В. Толстякова, Н.Б. Фатеева, И.П. Фировой, Н.В. Шмелевой, Е.В. Шубенкова и др. Особое внимание в работах данных авторов уделяется вопросам кадрового обеспечения вузов, в том числе проблеме дефицита квалифицированных специалистов. Авторы предлагают различные подходы к решению этих проблем, включая разработку программ профессиональной подготовки и переподготовки кадров, создание условий для привлечения молодых специалистов и повышение престижа профессий, востребованных на рынке труда.

Вместе с тем, требуют дальнейшего решения вопросы, связанные с повышением эффективности управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях в аспекте влияния данного процесса на конкурентоспособность образовательной организации. Все это объективно требует поиска научных положений и рекомендаций по использованию альтернативных методов управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка научно-методических положений обоснования эффективных инструментов и методов управления человеческими ресурсами в высшем учебном заведении, направленных на повышение его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Для достижения данной цели в работе были определены следующие **задачи:**

- рассмотреть сущность и роль человеческих ресурсов в повышении конкурентоспособности вуза, проанализировать отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами вуза, обосновать концептуальные положения построения системы управления человеческими ресурсами в целях повышения конкурентоспособности вуза;

- обосновать принципы управления человеческими ресурсами вуза, выявить проблемы, связанные с трансформацией управления человеческими ресурсами в вузах, предложить пути их редуцирования;
- провести анализ существующих метрик оценки человеческих ресурсов в ведущих вузах мира и определить новые метрики, которые могут быть адаптированы для российских вузов;
- разработать методику управления человеческими ресурсами вуза, выполнить ее экономическое обоснование и апробацию, а также на ее основе предложить практические рекомендации разработки управленческих решений по развитию человеческого капитала вузов в целях повышения их конкурентоспособности.

Объектом исследования является система управления человеческими ресурсами в высшем учебном заведении.

Предметом исследования выступают инструменты и методы управления человеческими ресурсами в вузе, направленные на повышение его конкурентоспособности.

Теоретико-методологической основой исследования послужили современные достижения экономической науки в области управления человеческими ресурсами, стратегического менеджмента, теории организаций, а также исследования в сфере высшего образования и повышения конкурентоспособности образовательных учреждений.

В процессе исследования использованы следующие общенаучные и специальные **методы**: историко-логический метод – для исследования содержательного наполнения понятий «человеческие ресурсы», «конкурентоспособность»; системный подход – для изучения механизма влияния управления человеческими ресурсами на конкурентоспособность высших учебных заведений и практических рекомендаций по разработке и внедрению альтернативного метода управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности; метод систематизации и классификации – для определения основных принципов управления

человеческими ресурсами вуза; метод статистического анализа – для оценки кадрового потенциала системы высшего образования; метод сравнительного анализа – для сравнения отечественного и зарубежного опыта управления человеческими ресурсами вуза; метод корреляционного и регрессионного анализа – для выявления зависимостей исследуемых параметров эффективности человеческих ресурсов и их влияния на конкурентоспособность вуза.

Информационной базой исследования стали законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации; статистические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства науки и высшего образования РФ; рекомендации Международной организации труда; нормативно-правовые документы высших учебных заведений, регулирующие систему трудовых отношений и определяющие потребность в персонале; положения научных трудов отечественных и зарубежных ученых по тематике управления человеческими ресурсами; зарубежные и российские открытые источники информации по оценке эффективности человеческих ресурсов; открытые статистические данные зарубежных и российских рейтингов; материалы профильных изданий, научных конференций и периодических изданий; электронные ресурсы; результаты исследований автора.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических и научно-методологических положений и прикладных направлений совершенствования инструментов и методов управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности.

Наиболее существенные научные результаты, характеризующие новизну проведенного исследования и раскрывающие основное содержание диссертационной работы, заключаются в следующем:

1. Предложено авторское уточненное определение понятия «человеческие ресурсы организации» в контексте образовательной среды, и

обоснован авторский подход к построению комплексной системы управления человеческими ресурсами вуза, в рамках которого данная система включает в себя подсистемы, отвечающие за отдельные функции процесса управления и содержащие основные операции, необходимые для ее реализации и повышения конкурентоспособности вуза.

2. Предложена систематизация принципов управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения на основе учета определенных аспектов управления персоналом, которые необходимо рассматривать при разработке стратегии управления человеческими ресурсами в целях повышения конкурентоспособности вуза, а также определены основные проблемы в системе управления человеческими ресурсами в вузах, снижающие их конкурентоспособность.

3. Разработана классификация метрик по семи категориям критериев оценки, исходя из концепции разделения на «прямые» и «косвенные» эффекты деятельности работников для оценки влияния человеческого потенциала на конкурентоспособность вузов.

4. Разработана методика управления человеческими ресурсами вуза в целях повышения его конкурентоспособности, базирующаяся на четырех обоснованных количественных и качественных параметрах; на основе данной методики предложены практические рекомендации разработки управленческих решений по развитию человеческого капитала вуза.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических и методологических положений управления человеческими ресурсами в контексте образовательной среды, включая дополнения и уточнения терминологического характера, определения концептуальных взаимосвязей и систематизаций, разработку методического инструментария и практических рекомендаций в исследуемой области для обеспечения конкурентоспособности российских вузов.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанных положений и рекомендаций при формировании

и внедрении эффективных инструментов и методов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях, направленных на повышение их конкурентоспособности. Результаты исследования могут быть применены для разработки стратегии и оптимизации процессов управления персоналом, улучшения качества образовательных услуг и повышения привлекательности вузов для абитуриентов и научно-педагогических работников. Это, в свою очередь, будет способствовать укреплению позиций российских вузов на международном образовательном рынке и повышению их вклада в развитие национальной экономики через развитие высококвалифицированных специалистов.

Область исследования. Диссертация по своему содержанию соответствует Паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент в части пунктов: 18. Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение); 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Высокая степень достоверности и обоснованности результатов исследования обусловлена их непротиворечивостью и соответствием базовым положениям экономической науки в области принятия управленческих решений. Основные выводы и положения диссертации получены в результате проведенного автором аргументированного анализа и обоснованного применения современного методического инструментария.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования докладывались на международных и всероссийских научно-практических конференциях: IV и VII Международная научно-практическая конференция «Трансформация российской науки в эпоху информационного общества», Москва, 2024 г.; IV Международная научно-практическая конференция «Мировая глобализация: фундаментальные и прикладные аспекты», Москва, 2024 г.; XXVII Международная научно-

практическая конференция «Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности», Москва, 2024 г.

Публикации. По результатам научных исследований автором опубликовано 14 научных работ, из них: 6 – в научных изданиях перечня ВАК РФ; 1 – в научном профессиональном издании, индексируемом в SCOPUS; 7 – в изданиях, индексируемых в РИНЦ, в том числе 1 – учебное издание, 1 – монография.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников. Основной текст диссертации изложен на 195 страницах. Работа содержит 17 таблиц и 47 рисунков. Список использованных источников насчитывает 111 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВУЗА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1. Роль человеческих ресурсов в повышении конкурентоспособности вуза

В условиях современности, когда образование является основой для развития успешного и конкурентоспособного общества, высшие учебные заведения (вузы) сталкиваются с рядом вызовов, связанных с необходимостью постоянного совершенствования и повышения качества образовательных услуг. Одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность вуза, является эффективное использование человеческих ресурсов, которые включают в себя как преподавательский состав, так и студентов.

Прежде чем перейти к исследованию роли человеческих ресурсов в повышении конкурентоспособности вуза, необходимо кратко остановиться на определении основных понятийных аспектах темы исследования. В отечественной экономической литературе существует неопределенность в трактовке понятий, характеризующих человеческие ресурсы организации. Данную категорию определяют через такие понятия, как «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческий капитал», «рабочая сила». Есть несколько точек зрения на толкование этих терминов и понятий.

В работах Л.В. Куропаткиной [29; 30] представлен подробный анализ происхождения терминов, характеризующих социально-экономические категории в сфере трудовых отношений. По времени возникновения, первым в научном обращении появился термин «трудовые ресурсы», который был введен С. Г. Струмилиным в 20-х годах XX в [20]. Что касается сущностной характеристики данного понятия, то целесообразно использовать определение, предоставленное А. Я. Кибановым, в котором трудовые ресурсы понимаются как «трудоспособная часть населения страны, которая через

психофизиологические и интеллектуальные качества способна производить материальные блага или услуги» [27]. К трудовым ресурсам относятся люди, которые могут работать, независимо от того, заняты они в экономике или нет. Определение трудоспособной части населения страны, региона или отрасли на макро- и мезоуровне очевидно включает эту категорию.

Необходимо заметить, что понятие трудовых ресурсов определяется через категорию «трудоспособность». Трудоспособность характеризуется как физическими и умственными способностями человека к труду, так и возрастом трудоспособности, который различается в разных странах. Отношение к труду и участие в процессе труда также важны для определения трудовых ресурсов. Это может быть как способность к труду, несмотря на желание и необходимость работать, так и фактическое занятие трудовой деятельностью или статус безработного.

По нашему мнению, самой обширной категорией являются «человеческие ресурсы» (англ. human resources). Этот термин появился в 70-80-х годах прошлого века и был ключевым для американского менеджмента. В понятийном плане человеческие ресурсы – это «все люди как носители способности к существованию и общественной ценности» [87]. Их способность и готовность работать дают им возможность участвовать в трудовом процессе, что превращает их в трудовые ресурсы. Когда эта возможность реализуется через непосредственный труд или желание трудиться (когда люди уже работают или готовы работать), формируется категория «рабочая сила». Хотя категория «человеческие ресурсы» обычно используется на макроэкономическом уровне для обозначения всех людей, которые могут быть вовлечены в экономику, её применение также обосновано на более низких уровнях: в отраслях, регионах, в организации. На микроуровне, то есть на уровне организации, человеческие ресурсы описываются такими понятиями, как «работники», «кадры», «персонал».

В. А. Васяйчева, Ю. Н. Горбунова, В. С. Гродский считают, что термины «кадры», «персонал» и «человеческие ресурсы» близки по значению и могут

использоваться как синонимы [78], что делает невозможным их сравнение. Мы считаем эту точку зрения ошибочной, поскольку дальнейшие исследования показывают, что эти категории не равнозначны, и можно утверждать, что «кадры» и «персонал» являются характеристиками человеческих ресурсов организации.

В своей монографии Р. А. Ашурбеков, О. Л. Белова и С. В. Гарник цитируют А. П. Егоршина, который считает, что «термины «кадры», «работники» и «персонал» обозначают одно и то же и относятся к членам трудового коллектива организации, занятым выполнением производственных и управленческих задач» [87].

Согласно определению, приведенной в статье Т. Л. Ивановой, А. В. Кретовой и А. И. Фучеджи работник – это «человек, который трудится в организации или учреждении» [23].

Что касается термина «кадры» (от французского *cadres* – личный состав), то он пришёл из военной сферы и чаще используется в командно-административной экономике. Он обычно обозначает основной состав квалифицированных работников организации.

Такое понимание «кадров» как экономической категории основывается на определениях известных исследователей в этой области. Некоторые из этих определений включают:

А. Я. Кибанов считает, что кадры – это «основной (штатный) состав квалифицированных работников организации, который характеризуется численностью, составом и структурой» [27];

Ю. Л. Петрушевский и М. С. Потапова включают в кадры «штатный состав работников организации, который делится на две большие группы: кадры управления и рабочие кадры» [51];

О. М. Цугленок определяет кадры как «основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав организации» [84].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что кадры – это только часть работников организации, входящий в штат и имеющих соответствующий

уровень квалификации. Поэтому категории «кадры» и «работники» не совпадают.

Термин «персонал» в оборот российской науки перешел из исследований западных экономистов и имеет более широкую трактовку, включая не только штатных работников данной организации, но и лиц вне штата и владельцев. Так, Кибанов А. Я. под персоналом понимает личный состав организации, который включает работников, работающих по найму, а также владельцев и совладельцев, работающих в организации [74]. И.Л. Сурат рассматривает персонал организации как состав рабочих, представляющих квалифицированную и неквалифицированную работу [69].

На основе тщательного анализа категории «персонал» в работе [47], всех работников, осуществляющих работу для определенной организации, распределены на персонал, состоящий из кадров (штатные постоянные квалифицированные работники) и работников организации (штатные временные квалифицированные работники, штатные постоянные неквалифицированные работники, штатные временные неквалифицированные работники) и внештатных работников.

Указанное положение позволяет сделать вывод, что категория «работники» носит более широкий, обобщающий характер по отношению к терминам «персонал» и «кадры» организации.

Эволюционное направление исследования категорий, определяющих роль человека в социально-экономических процессах, требует исследования изменения трех основных концепций кадрового менеджмента [19], которые были вызваны революционными прорывами в научно-техническом прогрессе человечества, которые существенно повлияли на социально-экономическое развитие общества (рис. 1).

Данный рисунок демонстрирует возрастающую роль человека и его место как в ходе труда, так и в других социально-экономических процессах.

Отдельно от этих категорий целесообразно рассмотреть дефиницию «человеческого капитала», которая вошла в западноевропейский и

американский научный экономический оборот в начале 60-х годов XX в., хотя основы были заложены еще А. Смитом и эволюционировали под влиянием разработок Г. Беккера, Т. Шульца, которых и считают авторами этого понятия.

Осмысление данной категории отечественной наукой целесообразно представить определением, которое дано в статье М. Н. Арнаут, где под человеческим капиталом понимается «сформированный или развитый в результате инвестиций и накопленный людьми (человеком) определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций и других продуктивных качеств, который целенаправленно используется в той или иной сфере экономической деятельности, способствует росту производительности труда и благодаря этому влияет на рост доходов (зарботков) его владельцев» [5].

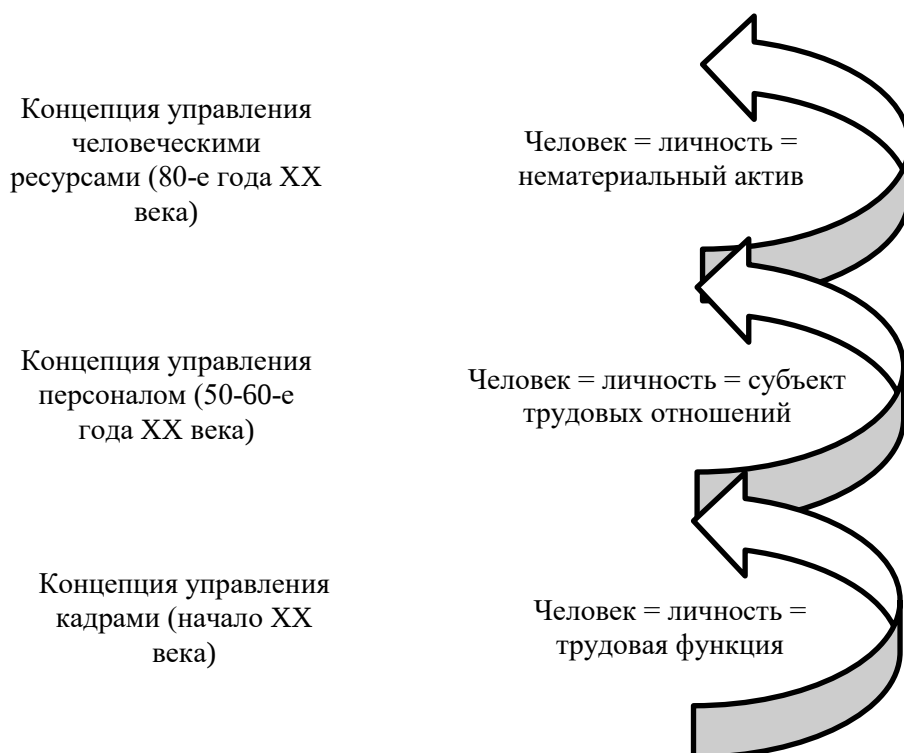


Рисунок 1 – Эволюция концепций кадрового менеджмента
(разработано автором на основе [5])

Разделяя мнение, изложенное в работе [79], подчеркнём, что человеческий потенциал становится человеческим капиталом, когда его

используют для получения прибыли. Другими словами, чтобы перейти из состояния трудового потенциала к человеческому капиталу, нужно применить свои навыки и способности в экономике, начав работать.

Проведенный анализ основных терминологических категорий, отражающих понятийные аспекты темы исследования, позволил определить место каждой из них, что изображено на рис. 2.

Из приведенного графического соотношения основных категорий, которые определяют роль и место человеческих ресурсов в процессе труда, заметим двойную взаимосвязь между существующим аспектом управления и потенциальным. Это объясняется тем, что имеющийся аспект, представленный, например, персоналом или кадрами организации формирует требования к желаемому (потенциальному) состоянию человеческих ресурсов организации; в свою очередь потенциальный аспект человеческих ресурсов определяет его имеющееся состояние в будущем. Переход из одного состояния в другое происходит под действием управленческого усилия.

Таким образом, в рамках данного исследования *под человеческими ресурсами организации предлагается понимать совокупность знаний, умений, навыков, опыта, интеллектуального и творческого потенциала, культурных и моральных ценностей, а также физического здоровья сотрудников, которые используются для достижения стратегических и тактических целей организации, и при управленческом усилии с выверенным дифференцированным балансом материальной и нематериальной мотивации повышает эффективность деятельности организации, а в контексте образовательной среды – повышает ее конкурентоспособность.* Это понятие включает в себя не только профессиональные качества работников, но и их личностные характеристики, умение работать в команде, способность к саморазвитию и адаптации к изменяющимся условиям. Эффективное использование человеческих ресурсов является ключевым фактором успеха любой организации, поскольку позволяет повысить производительность труда, улучшить качество продукции или услуг, снизить затраты и укрепить

конкурентные позиции на рынке.

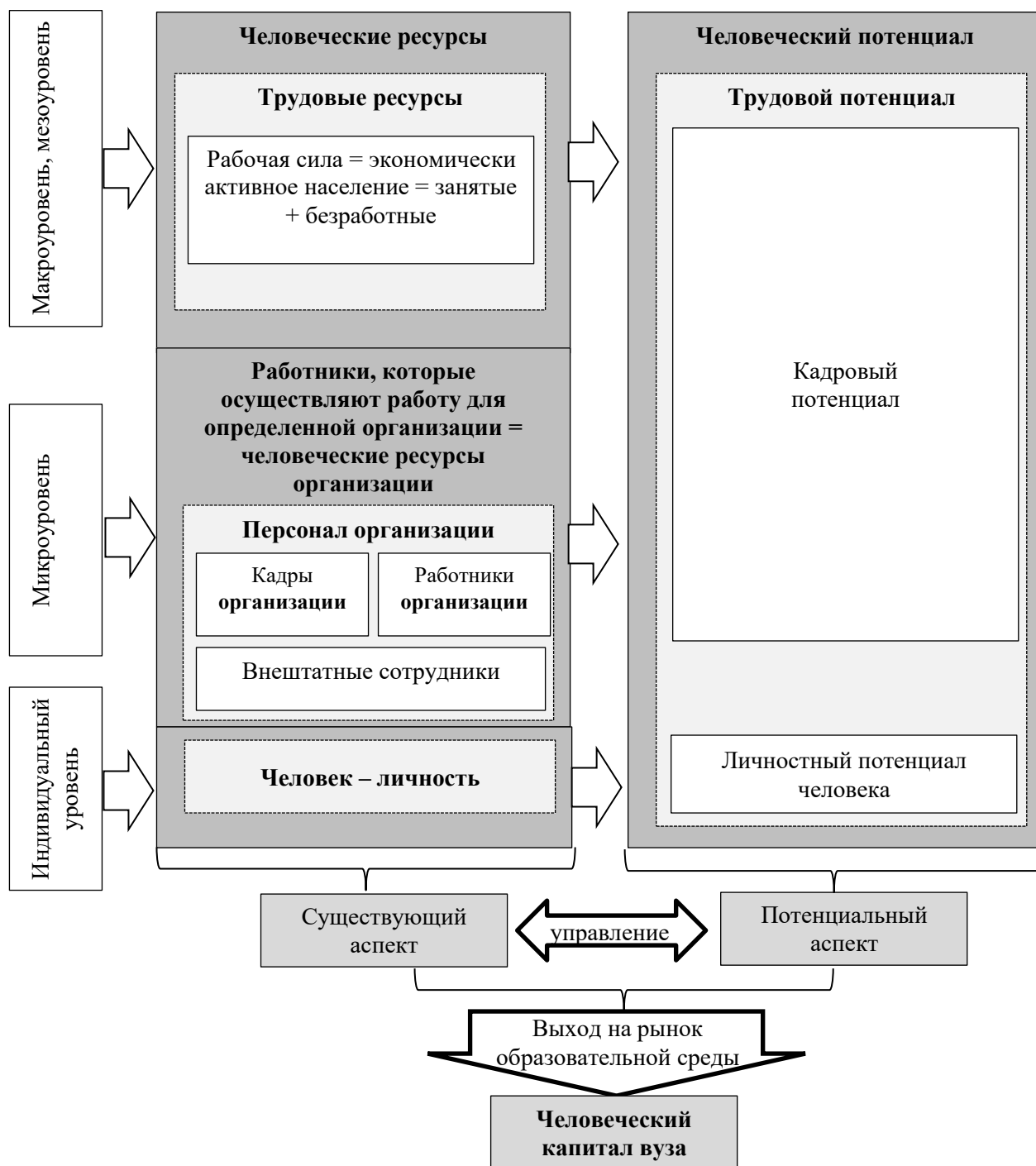


Рисунок 2 – Разграничение категорий, определяющих понятие «человеческие ресурсы организации» в контексте образовательной среды и его отличие от смежных категорий (разработано автором)

Чтобы эффективно использовать человеческие ресурсы, необходимо ими управлять. При этом управление должно соответствовать не только

миссии и целям организации, но и учитывать потребности каждого работника.

В связи с этим встаёт вопрос о социально ответственном управлении человеческими ресурсами. Оно должно быть основано на взаимной социальной ответственности между руководством и сотрудниками.

Особую актуальность и важность вопросы управления человеческими ресурсами в современных условиях приобретают для образовательных организаций, и, в частности, для высших учебных заведений. Поскольку именно от них зависит качество образовательных услуг и успешное развитие учебного заведения.

Проанализируем подробнее какую роль играют человеческие ресурсы в повышении конкурентоспособности высших учебных заведений.

Вуз – это учреждение с наивысшим суммарным интеллектом работников. Ни одно из других организаций или учреждений (кроме научно-исследовательских институтов) не может даже сравниться с вузами по количеству ученых и высококвалифицированных специалистов. Преподаватель – ключевая фигура вуза. Профессионализм преподавателя, его педагогические навыки, условия работы и быта, личные и нравственные качества, культурный уровень оказывают ключевое влияние на качество обучения студентов, репутацию и конкурентоспособность высших учебных заведений. Развитие науки и технологий усложняет работу педагога. Преподаватели всё чаще применяют информационные технологии в своей профессиональной и исследовательской деятельности. Как отмечают В. В. Матвеев и Ю. П. Соболева «вовлечение педагогов в формирование стратегии и определение содержания образовательных программ, а также в процесс принятия решений необходимо не только для поддержания текущей работы, но и для её совершенствования. В связи с этим, приоритетными направлениями политики вузов и всей системы высшего образования должны стать подготовка и повышение квалификации преподавательского состава, возможности для их карьерного роста, улучшение условий труда и обеспечение достойного уровня жизни» [39].

В высших учебных заведениях человеческий труд приобретает такое значение, при котором само существование единого хозяйственного механизма ставится в прямую зависимость от качества и количества труда. Так как в других сферах человеческой деятельности эффект от управления определяется с помощью экономических критериев, в образовании, кроме этого, проводят определение эффекта еще и от качества труда отдельного работника, качества обучения, квалификации и компетенции работника. Типично, что в последнее время управлению человеческими ресурсами в сфере образования уделяют большое внимание [38; 72]. Существует, по крайней мере, три причины такого внимания.

Во-первых, взаимоотношения между работником сферы образования и студентом во время обучения являются главными. Ведь от того, каким образом будет оказана услуга, квалифицированно или нет, зависит и конечный результат деятельности вуза, и результат управления персоналом, а именно его профессиональным умением, развитием, компетенцией. Данные процессы и являются частью кадровой политики вуза. Можно сказать, что кадровая политика оказывает непосредственное влияние на качество обучения.

Второй причиной повышенного внимания к человеческому фактору в системе высшего образования является тот факт, что рост услуг в этой сфере в последние годы прямо или косвенно связан с ростом заработной платы ее работников. Это вызвано тем, что все чаще возникает потребность в профессиональном и квалифицированном персонале. Возрастают потребности обучающихся – растут потребности в кадрах и требования к ним. Как известно, удовлетворение потребностей вуза в квалифицированных кадрах является одной из главных задач кадровой политики, ведь эффективность кадровой работы зависит от управления имеющимся потенциалом персонала. Немаловажным фактом является то, что человека не может заменить никакая машина. Замена человека машиной принесет одновременно экономию финансовых ресурсов и вопрос, вообще получит ли вуз в дальнейшей деятельности тот результат, который может принести

человек. Типичная невозможность устранения человека из системы обучения и особенности спроса на услуги образования теми факторами, которые приводят к росту стоимости педагогического труда во всем мире.

Третьей основной причиной, заставляющей руководство вуза уделять особое внимание управлению персоналом, является то, что управление персоналом становится объектом все более усиленного государственного регулирования. Российское законодательство, кроме закреплённого уровня минимальной заработной платы, устанавливает различные обязательные социальные гарантии и нормы, которые в совокупности демонстрируют государственный контроль за трудовыми отношениями.

Итак, для того, чтобы в вузах работали квалифицированные специалисты, ими следует управлять, причем системно, создавая необходимые для этого организационные, информационные и методические предпосылки.

На основании изложенного выше, нами разработана модель, которая позволяет провести оценку влияния системы управления человеческими ресурсами на составляющие конкурентоспособности высшего учебного заведения, которая приведена на рис. 3.

Таким образом, концепция базисной компетенции подтверждает необходимость управления человеческими ресурсами и формирования интеллектуального и социального капитала, который является конечным итогом формирования системы управления высшим учебным заведением. Именно интеллектуальный капитал, сформированный в вузе, как составляющая и конечный результат эффективной системы управления человеческими ресурсами, становится конкурентным преимуществом, к созданию и содержанию которого должен стремиться каждое высшее учебное заведение.

Учитывая тематику диссертационной работы, понятие «конкурентоспособность» необходимо также рассмотреть на уровне образовательной организации. Конкурентоспособность образовательной

организации можно рассматривать с разных сторон. Ю.А. Мишина определяет конкурентоспособность образовательной организации как «ее способность наиболее эффективно удовлетворять потребности обучающихся (потребителей образовательных услуг)» [43]. По мнению А.И. Васильева, «конкурентоспособность образовательной организации – это ее способность оказывать конкурентоспособные услуги» [8].

Приведенные выше определения ориентированы в большей степени на удовлетворение потребностей целевой аудитории, но не учитывают достижение долгосрочных и краткосрочных целей развития образовательной организации. В.Н. Гончаров считает, что конкурентоспособность образовательной организации определяется её «способностью получать прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданного уровня или обеспечивать доходность в краткосрочном периоде выше, чем средняя доходность в соответствующей области бизнеса. В общем смысле это означает эффективность работы организации в краткосрочной перспективе» [16]. Однако такой подход не принимает во внимание потребности студентов и достижение целей в долгосрочной перспективе.

Более расширенное определение приведено в статье Е.В. Пироговой и С.Н. Яшина, в которой под конкурентоспособностью вуза понимается «превосходство по сравнению с вузами-конкурентами, основанное на достижении определенного уровня качества образовательной услуги, способности к успешной реализации имеющихся и внедрения новых образовательных программ на основе инновационных технологий, своевременной адаптации к изменениям конкурентной среды, что обеспечивает образовательной организации формирование и развитие конкурентных преимуществ» [53].

На рис. 3 представлен авторский научно-методический подход к исследованию и прогнозированию конкурентоспособности высшего учебного заведения.

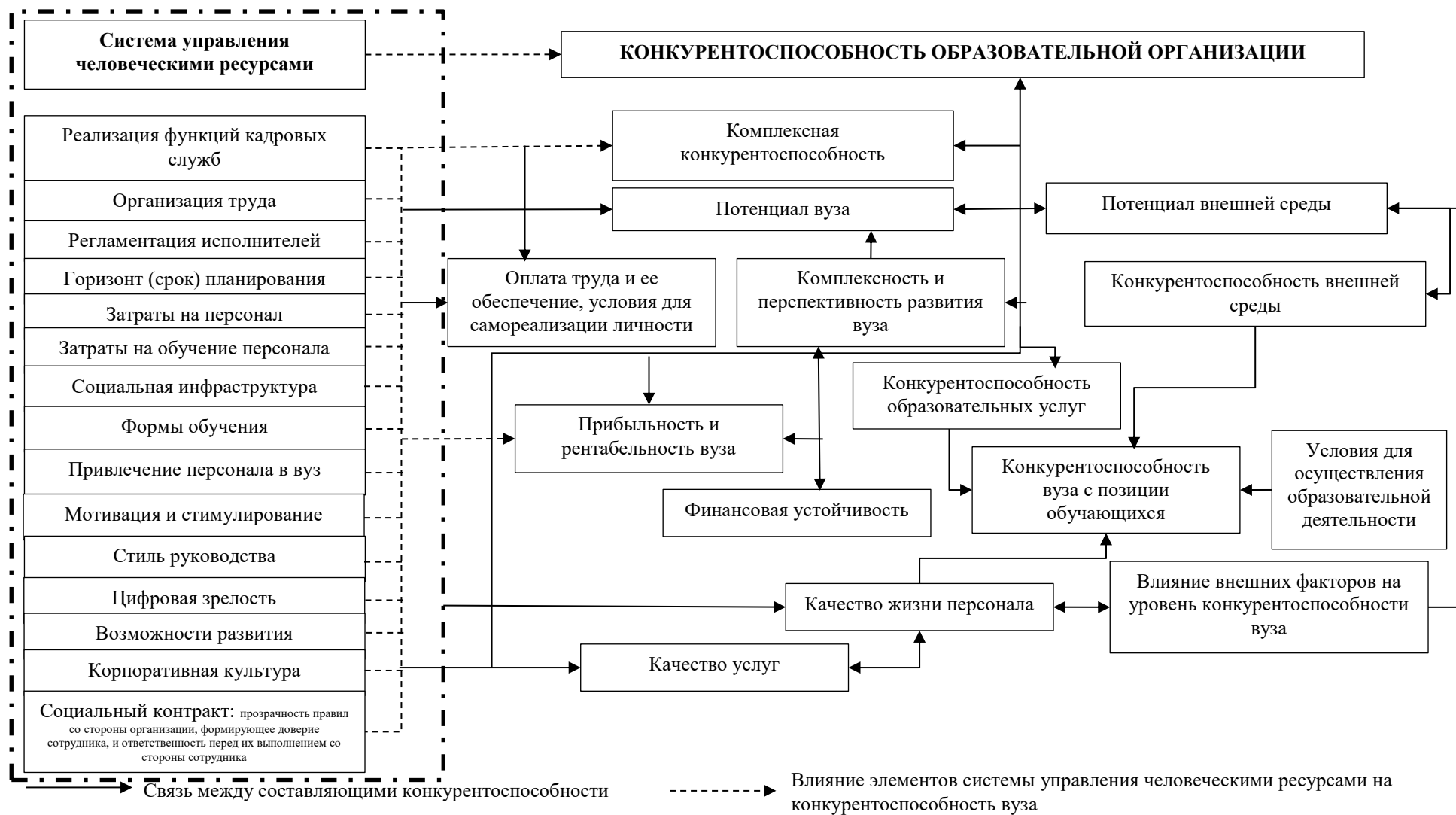


Рисунок 3 – Влияние системы управления человеческими ресурсами на составляющие конкурентоспособности высшего учебного заведения (разработано автором)

Мы предлагаем понимать под конкурентоспособностью высшего учебного заведения относительный показатель, который отражает текущую и потенциальную способность разрабатывать, оказывать качественные и актуальные образовательные, исследовательские и экспертные услуги, соответствующие требованиям рынка труда и ожиданиям потребителей, с более значимыми характеристиками, превосходящими предложения конкурентов, что позволяет вузу достигать поставленных целей как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, включая достижение определённого уровня рентабельности, прибыли, доли рынка и добавленной стоимости бренда.

Необходимо различать реальную и потенциальную конкурентоспособность образовательной организации. Реальная конкурентоспособность описывается конкурентным статусом университета и его долей на рынке. Потенциальная конкурентоспособность оценивается исходя из конкурентного интеллектуального, социального и репутационного потенциала университета.

Таким образом, проведённое исследование позволяет сделать вывод, что человеческие ресурсы являются самым ценным активом высших учебных заведений. От состояния человеческих ресурсов зависит их эффективное функционирование на основе интеллектуальных ресурсов, которые должны быть ориентированы на конечный результат – обеспечение высокого качества образовательных услуг. Поэтому подходы к эффективному стратегическому управлению человеческими ресурсами высших учебных заведений должны находиться в центре внимания как теоретиков, так и практиков. Инвестиции в человеческие ресурсы и кадровую работу считаются важным условием для поддержания конкурентоспособности и успешной деятельности современного высшего учебного заведения в долгосрочной перспективе. В основе концепции управления человеческими ресурсами в современной организации лежит растущая значимость каждого сотрудника, понимание его мотивов и умение их использовать для достижения целей организации. Сегодня качество

человеческих ресурсов и отношение сотрудников к своей работе, включая их профессионализм и креативность, являются ключевыми факторами, определяющими конкурентоспособность, жизнеспособность и процветание высшего учебного заведения. Человеческие ресурсы играют ключевую роль в обеспечении процветания организации, особенно когда материальных ресурсов достаточно и они легко доступны, а технологии и методы управления ими не представляют собой сложную систему. Они также важны в периоды нестабильности и кризисов. В условиях изменчивой внешней среды профессионализм, способность к прогнозированию и интуиция сотрудников определяют качество и эффективность принимаемых решений. Образованные и творческие сотрудники обычно имеют высокую самооценку, ожидают уважительного отношения со стороны руководства и не терпят дискриминации. Они хотят, чтобы руководители относились к ним как к равным партнёрам, а не как к подчинённым. Управлять такими сотрудниками, рассматривая их исключительно как исполнителей, не учитывая их уникальные качества и потенциал, становится невозможным. Поскольку в последние годы очень активно меняются условия внешней среды у высших учебных заведений, то возникает необходимость в пересмотре существующей стратегии их развития. В такой ситуации критически важно поддерживать и повышать конкурентоспособность, чтобы выжить на рынке. Использование только традиционных ресурсов при создании конкурентных преимуществ не гарантирует успеха. Однако если сочетать традиционные ресурсы с интеллектуальными, можно добиться синергии и занять лидирующие позиции. Большинство российских вузов не полностью используют методы и практики управления человеческими ресурсами и построения эффективной системы управления персоналом. Тем не менее элементы системы управления человеческими ресурсами могут стать факторами конкурентоспособности, которые помогут высшим учебным заведениям расширить своё присутствие на рынке и улучшить финансовые показатели.

1.2. Отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами вуза

В современном мире образование является одним из ключевых факторов развития общества и конкурентоспособности страны на мировой арене. Учебные заведения всех уровней, и в особенности высшие учебные заведения, сталкиваются с необходимостью повышения качества обучения, внедрения новых образовательных технологий и привлечения талантливых студентов и преподавателей. Все это требует эффективного управления человеческими ресурсами.

Как отмечают О. В. Калинина, Е. С. Федорова, Е. А. Макаренко, Д. А. Олейник, формирование человеческого капитала относится к одной из самых сложных и важнейших задач современной экономической теории и практики, так как с этим напрямую связаны проблемы и возможности экономического роста государства [76].

Система высшего образования в России многогранна и включает в себя университеты разных типов. Эффективность их работы различается, как и развитие сети учебных заведений по уровням и направлениям подготовки. Качество обучения и мотивация студентов тоже неодинаковы. Система сочетает в себе черты прошлого (централизованное управление, иерархическая, линейно-функциональная структура образовательных учреждений, поточный метод обучения, строгая регламентация всех процессов) и инновации (гибкость в организации основных образовательных программ, междисциплинарный подход к обучению, взаимодействие с внешней средой).

В настоящее время Российская Федерация насчитывает 722 учреждений высшего профессионального образования (табл. 1).

Таблица 1 – Организации, осуществляющие образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры (на начало учебного года) [48].

	2000/01	2005/06	2010/11	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Всего	965	1068	1115	724	710	717	722
Государственные и муниципальные организации	607	655	653	495	497	501	500
Частные организации	358	413	462	229	213	216	222

Как видно из табл. 1, в последние годы наблюдается нестабильная динамика изменения количества высших учебных заведений, как государственных, так и частных. В 2010/2011 учебном году было максимальное количество вузов – 1115, а к началу 2022/2023 учебного года их число сократилось до 722. Из-за такого большого количества высших учебных заведений возрастает потребность в профессорско-преподавательских кадрах.

Однако социальный престиж научно-педагогической деятельности невысок, а оплата труда недостаточна. Это приводит к острой проблеме нехватки кадров в российской образовательной системе. За десять с лишним лет в России численность профессорско-преподавательского персонала организаций высшего образования снизилась на 39%: с 356,8 тыс. человек в 2010/2011–2021/2022 учебных годах до 217,7 тыс. человек, в 2022/2023 году негативная тенденция продолжилась и количество ППС снизилось до 215,1 тыс. человек (таблица 2).

Таблица 2 – Профессорско-преподавательский состав организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры (на начало учебного года) [48]

	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Профессорско-преподавательский состав (без внешних совместителей и	245.1	236.1	229.3	223.1	217.7	215,1

работающих по договорам гражданско-правового характера), тыс. чел.						
Из них: осуществляют образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	243.0	234.1	227.0	220.9	215.5	212,8
имеют ученую степень: доктора наук	37.8	36.6	35.8	34.6	33.4	32,3
кандидата наук	140.5	135.6	131.8	128.5	125.9	123,3
PhD	0.6	0.7	0.9	0.8	0.8	0,7
женщины	139.9	134.8	131.4	128.5	126.6	125,8
лица в возрасте до 30 лет	14.8	13.1	11.7	10.7	10.1	11,0
лица в возрасте 60 лет и старше	69.5	67.8	66.4	64.6	62.5	61,2
Внешние совместители, тыс. чел.	58.1	58.0	58.6	60.0	61.5	65,7
Из них: осуществляют образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	56.7	56.7	57.2	58.7	60.1	64,1
Численность студентов в расчете на 1 работника профессорско-преподавательского состава, осуществляющего образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, чел.	11	12	12	12	12	13

Для того чтобы эксплицировать масштаб проблемы, дополним абсолютные значения относительными и обратимся к такому показателю, как численность студентов в расчете на 1 работника ППС. В 2022 году в России на одного работника ППС приходилось 13 студентов. В международном сопоставлении данный показатель находится примерно на уровне США и Великобритании (рис. 4).

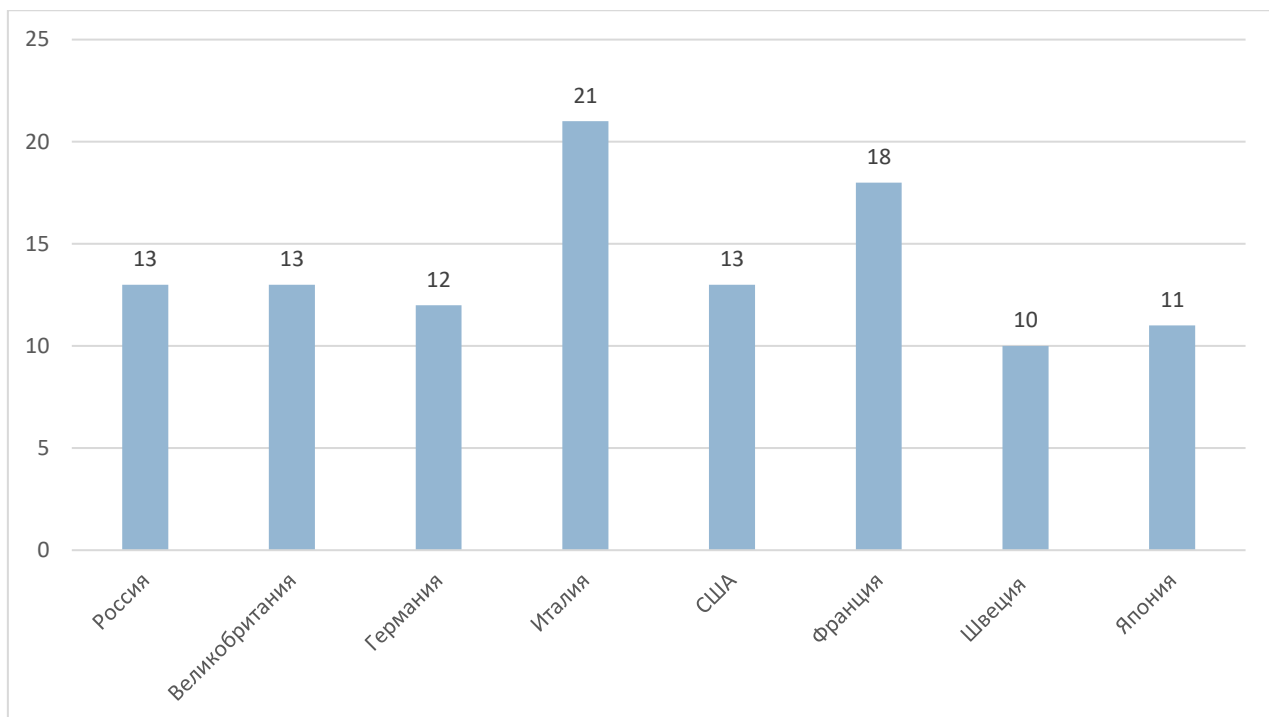


Рисунок 4 – Численность обучающихся в расчете на одного преподавателя по странам (человек) [48]

Поэтому неудивительно, что эта проблема связана не только с привлечением новых специалистов, но и с воспроизводством кадров, которое в текущей ситуации затруднено.

В высших учебных заведениях большинство сотрудников – это люди в возрасте 65 лет и старше. В ближайшее время их нужно будет заменить по объективным причинам [62].

Совместное исследование Минобрнауки России и Социоцентра показало, что около 75% опрошенных оценили эффективность управления человеческими ресурсами в российских вузах на уровне «низкий» и «ниже среднего» (рисунок 5).

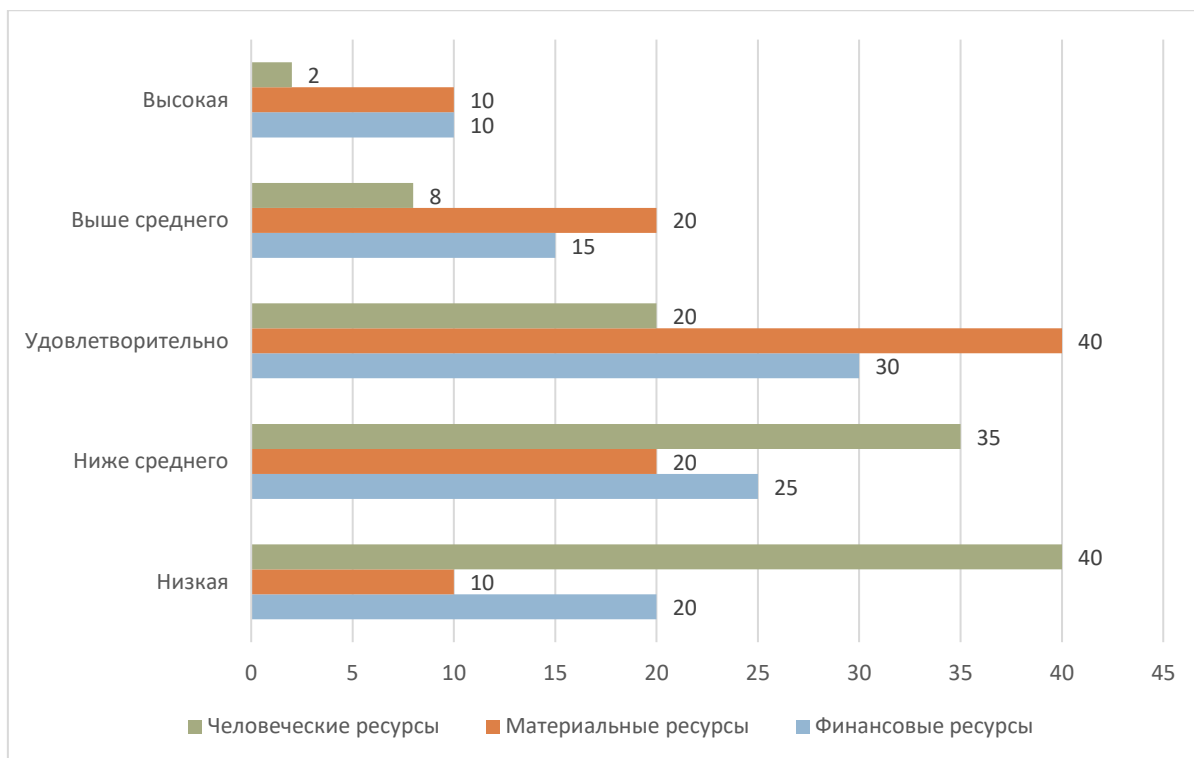


Рисунок 5 – Экспертная оценка эффективности управления ресурсами университета (Исследование среди руководства университетов (более 40 университетов) более 300 респондентов (ректоры и проректора). 2017 – 2022 год) [33]

Это свидетельствует о проблемах, которые существуют в данной сфере. Среди основных недостатков, выделенных участниками опроса, были низкий уровень мотивации сотрудников, отсутствие системы стимулов и неправильное распределение ресурсов. Также отмечалось недостаточное внимание к развитию персонала и повышению их квалификации. Результаты показывают наличие проблем в организации работы с человеческими ресурсами в российских вузах и подчеркивают необходимость улучшения управления в данной сфере. Для этого возможно потребуется пересмотреть существующие системы мотивации, разработать более эффективные стратегии развития персонала, а также улучшить дистрибуцию ресурсов и оптимизировать рабочие процессы.

В рамках данного исследования было также проведено сопоставление отдельных HR-практик российских вузов и зарубежных, в ходе которого было

выявлено, что некоторые из них реализованы лишь частично или вовсе отсутствуют (таблица 3)

Таблица 3 – Стратегия разработки и реализации кадровой политики в университете [33]

University	Кадровая политика	Подробный HR сайт	Передовая HR структура	Руководство на уровне ТОП менеджмента
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	да	да	да	да
University of Oxford	да	да	да	частично
Stanford University	да	да	да	да
University of Cambridge	да	да	да	частично
Harvard University	да	да	да	да
МГУ	нет	нет	нет	нет
СПбГУ	нет	нет	частично	да
НГУ	нет	нет	частично	частично
ТГУ	нет	нет	нет	нет
МГТУ им. Баумана	нет	нет	нет	нет

Важно подчеркнуть, что в России работа с кадрами в вузах чётко регулируется различными нормами, стандартами и процедурами, которые закреплены как в федеральном и региональном законодательстве, так и на уровне самих учебных заведений (рис. 6).

На федеральном уровне в России существует целый ряд законов и нормативных актов, касающихся трудовых отношений и управления человеческими ресурсами, включая Трудовой кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «Об образовании», Федеральный закон «Об образовательной деятельности», а также ряд подзаконных актов, определяющих конкретные процедуры и правила в управлении персоналом.

На уровне высших учебных заведений также существуют локальные нормативные акты, устанавливающие правила и процедуры управления персоналом, которые должны соответствовать федеральному законодательству и учитывать специфику каждого конкретного вуза.



Рисунок 6 – Институциональное обеспечение управления человеческими ресурсами в вузах

Опыт российских вузов в области управления человеческими ресурсами включает разнообразные аспекты, такие как:

1. Создание профессиональной кадровой службы вуза. В большинстве российских вузов функции отдела кадров ограничиваются стандартным администрированием кадровых вопросов (приём на работу, своевременное обновление трудовых договоров и т. д.).

2. Документационное и информационное обеспечение управления человеческими ресурсами. Российские вузы разрабатывают и внедряют системы документации и информационных систем, которые обеспечивают эффективное управление персоналом. Например, это может включать в себя разработку и внедрение системы кадрового учета, системы оценки персонала, системы планирования и контроля обучения и развития сотрудников.

3. Мотивация и стимулирование сотрудников вуза. Российские вузы используют различные методы мотивации и стимулирования своих сотрудников, включая «материальное вознаграждение (зарплата, премии, бонусы), нематериальное вознаграждение (грамоты, благодарности, почетные звания), а также создание условий для карьерного роста и развития профессиональных навыков» [52].

В последнее время активно используются различные методы стимулирования научно-педагогических работников (НПР), среди которых можно выделить три основных направления: базовая заработная плата, премии за особые достижения и дополнительные льготы, которые предоставляются вузом сверх тех, что предусмотрены законодательством. Благодаря этим мерам удалось значительно увеличить средний уровень оплаты труда сотрудников вузов.

В соответствии с планом деятельности Министерства образования и науки Российской Федерации на 2013–2018 годы, «все федеральные организации, предоставляющие услуги высшего образования, должны были перейти на так называемый «эффективный контракт». Этот документ является частью программы постепенного улучшения системы оплаты труда в государственных учреждениях и рассматривается как один из критериев оценки эффективности управления вузом» [2].

Переход на «эффективный контракт» преследует цель трансформации системы высшего образования для улучшения качества и повышения результативности образовательных услуг. В процессе реализации «эффективного контракта» были заключены дополнительные соглашения к

трудовым договорам с каждым преподавателем организации, исходя из персональных показателей продуктивности каждого работника [17].

Также существуют определённые возможности для совершенствования системы вознаграждения в высших учебных заведениях. Это касается как увеличения заработной платы сотрудников, так и соотношения оклада и премий в общей сумме выплат. Важно также проработать механизм распределения премиального фонда между подразделениями университета и отдельными сотрудниками с учётом их вклада в работу.

4. Оценка персонала вузов. В российских вузах проводятся регулярные оценки сотрудников, которые позволяют определить уровень их профессиональных компетенций, а также «выявить потребности в обучении и развитии. Итоги таких оценок служат основой для принятия решений о карьерном росте сотрудников и для создания программ по их обучению и развитию.

Здесь интересна практика Финансового университета при Правительстве РФ, при котором создали специальный Центр планирования и развития персонала. Его задача – разрабатывать и внедрять Систему управления человеческими ресурсами, в том числе подбирать и оценивать персонала [50].

Во многих других вузах недооценивают такие методы, как МВО (менеджмент по целям) и определение ключевых показателей эффективности (KPI) для отдельных сотрудников. Также редко используют метод оценки «360 градусов», когда сотрудника оценивают его коллеги, подчинённые и руководители. Самооценку тоже редко применяют как основной метод оценки в системе «360 градусов» для разработки индивидуальных планов профессионального развития научно-педагогических сотрудников. Обратная связь по результатам оценки могла бы стать эффективным инструментом кадровой работы и мотивации сотрудников, но в вузах её используют недостаточно. Преподаватели часто начинают занятия, не зная, по каким критериям их будут оценивать, особенно студенты. Если бы преподаватели

заранее знали о критериях оценки, они могли бы сразу сосредоточиться на достижении желаемых результатов [26].

5. Развитие персонала вузов. Российские вузы активно развивают свои программы обучения и развития для своих сотрудников.

Здесь стоит обратить внимание на опыт Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Со дня своего основания в НИУ ВШЭ используют разные способы поддержки преподавателей и реализуют программы для них. Несколько лет назад было создано специальное подразделение – Управление академического развития. Оно занимается усилением этой работы. В состав подразделения входят:

С момента своего основания в НИУ ВШЭ применяют различные формы поддержки преподавателей и реализуют программы для них, а несколько лет назад там было создано специализированное подразделение, призванное усилить эту работу - Управление академического развития. Это подразделение включает в себя:

- кадровый резерв НИУ ВШЭ - программу поддержки и поощрения деятельности начинающих преподавателей и исследователей;
- научно-образовательную деятельность - возможность для сотрудников и студентов вуза участвовать в научной работе в соответствии со своей специализацией;
- проектно-образовательную деятельность – выполнение прикладных проектов на заказ от внешних организаций объединенными командами преподавателей и студентов из НИУ ВШЭ;
- Academic Writing Center, целью которого является помощь в подготовке научных текстов на английском языке, включая тексты для публикации в изданиях, входящих в международные наукометрические базы;
- программу адаптации для новых работников университета, которая позволяет новичкам быстрее сориентироваться и освоиться в стенах вуза [17].

Заслуживает внимания опыт Томского политехнического университета (ТПУ), в котором разработана программа, включающая в себя четыре основных направления: образование, науку, управление и инфраструктуру, кадры.

Развитие персонала в ТПУ включает в себя:

- программу развития сотрудников ТПУ;
- создание кадрового резерва для руководящих должностей университета;
- разработку и внедрение системы научных и реинтеграционных грантов;
- реализацию программ стажировок и повышения квалификации для сотрудников университета, включая цели повышения академической мобильности;
- полный переход всех сотрудников ТПУ на эффективный срочный контракт [58].

В Московском финансово-промышленном университете «Синергия» уже несколько лет реализуется программа «Кадровый резерв» для специалистов, не являющихся педагогами. После тщательного отбора студенты, поступившие на различные образовательные программы университета, попадают в специальный кадровый резерв по выбранному направлению обучения. Более подробно вопросы формирования кадрового резерва в российских узах рассмотрены нами в публикации [12].

С самого начала обучения у студентов есть возможность получить практические навыки и реальный опыт работы в различных подразделениях вуза по своей специальности: в финансовой службе, юридическом отделе, дизайнерской студии и т. д. Эта программа позволяет студентам постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки и знания, а образовательному учреждению – легко решать вопросы, связанные с поиском, привлечением и адаптацией специалистов [24].

Если посмотреть на то, как развивается работа с персоналом в российских вузах, можно увидеть, что эта сфера только начала меняться и подстраиваться под современные российские и международные требования.

В настоящее время акцент делается на развитии именно профессорско-преподавательского состава. При этом практически нет систем централизованного управления карьерой как для управленческого, так и для преподавательского состава вузов.

Что касается зарубежной практики управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях, то зарубежные высшие учебные заведения в значительной степени автономны в формировании своей внутренней академической организации. Хотя в ряде европейских стран присутствуют законодательные акты, регламентирующие организационную структуру университетов, их влияние на управленческую самостоятельность вузов минимально [103].

В основе зарубежного опыта управления персоналом в вузах лежит минимальный набор обязательных правил, норм и ограничений. При этом все установленные правила строго соблюдаются. В международном образовательном сообществе широко используются так называемые Handbook – настольные книги для преподавателей, студентов и административных работников вузов. В этих книгах подробно описываются все аспекты деятельности университета, в том числе работа с персоналом: оценка сотрудников, система поощрений, обучение, планирование карьеры и т. д. Информация представлена в простой и понятной форме для всех участников процесса.

В Массачусетском технологическом институте (MIT) особое внимание уделяется развитию академического роста и повышению квалификации преподавательского состава. С момента основания институт зарекомендовал себя как идеальное место для трудоустройства и профессионального развития, предоставляя широкие возможности для получения образования и построения индивидуальной карьеры. В MIT существует развитая электронная

образовательная платформа, доступная не только для студентов, но и для всех сотрудников. Через персональные электронные кабинеты сотрудники имеют доступ к полному спектру учебных программ и курсов по профессиональному и личностному развитию, а также могут использовать систему поиска и регистрации на курсы. Онлайн-календарь помогает отслеживать прошедшие, текущие и предстоящие мероприятия.

Ключевым элементом в системе развития персонала является «Офис управления карьерой и талантами». Его задача – разработка стратегий развития для всех категорий сотрудников, создание инструментов, ресурсов и специализированных программ для преподавательского и другого персонала.

Этот процесс включает в себя совмещение интересов и способностей сотрудников с потребностями организации [77]. Управление талантами представляет собой системный подход к оценке, планированию и обучению персонала. Это непрерывный процесс, который поддерживается общей ответственностью сотрудников, руководителей и организационных лидеров [28].

В Калифорнийском технологическом институте реализуется специальная программа подготовки кадров. На сайте hr.caltech.edu/education можно найти информацию о подготовке и обучении кадров, а также о других аспектах работы с сотрудниками. Индивидуальный коучинг играет ключевую роль в профессиональном росте сотрудников института. Он даёт работникам возможность обсуждать свои цели и планы на будущее с наставниками на разных этапах развития организации. Сотрудники могут участвовать в различных программах как в своей, так и в смежных областях, чтобы повысить свою квалификацию и продвинуться по карьерной лестнице. Большинство образовательных программ доступны всем сотрудникам Калифорнийского технологического института бесплатно. Также сотрудники могут компенсировать расходы на обучение по внешним образовательным программам [100].

Сравнивая кадровую политику в российских и зарубежных университетах Л. Д. Старикова, И. Б. Александрова и С. М. Кривенцева в своей публикации приводят следующие отличия: «хотя в целом стратегии похожи, в иностранных вузах они более детально проработаны и различаются для разных групп профессорско-преподавательского состава. Предполагается, что приоритеты кадровой политики тоже отличаются. В российских вузах сейчас основное внимание уделяется созданию системы оценки профессиональной деятельности и вознаграждению. Зарубежные учебные заведения делают упор на программы профессионального развития, особенно те, которые направлены на приобретение новых навыков, развитие лидерских качеств, участие в принятии решений и другие меры, способствующие поддержанию статуса академической карьеры и повышению удовлетворённости от работы среди преподавателей и исследователей. В России более разнообразный подход к управлению персоналом характерен для федеральных и научно-исследовательских университетов, в то время как за границей – для быстрорастущих университетов или новых, созданных в результате объединения. Индивидуальный подход, являющийся частью философии кадровой политики, особенно ярко выражен в иностранных университетах» [55].

И в России, и за рубежом совершенствование методов управления персоналом происходит в условиях роста требований к преподавательскому составу, изменяющихся внешних факторов и необходимости создания актуального образа университета. При этом, за рубежом управление персоналом обычно направлено на поддержку новых стратегических инициатив, миссии и внутренних реформ, тогда как в российских учебных заведениях это чаще выражается в виде стандартизированных программ и повседневных практик, которые нередко унифицированы и стандартизированы и. Российские вузы чаще выбирают кадровую политику, направленную на адаптацию к внешним факторам, в то время как зарубежные

университеты более активно комбинируют такие методы с подходами, ориентированными на внутреннее развитие.

По нашему мнению, *все высшие учебные заведения как российские, так и зарубежные, в контексте влияния управления человеческими ресурсами на конкурентоспособность можно разделить на три основные группы* (рис. 7).

Университеты группы А (с высоким уровнем управления человеческими ресурсами)	Университеты группы В (со средним уровнем управления человеческими ресурсами)	Университеты группы С (с низким уровнем управления человеческими ресурсами)
• В этих учебных заведениях управление человеческими ресурсами играет значительную роль в повышении конкурентоспособности. Это достигается путем создания благоприятных условий для преподавателей и студентов, развития профессиональных навыков сотрудников, внедрения инноваций и обеспечения гибкости в управлении. Развитие людей ориентированных на результаты для страны. Системная работа по развитию и внедрению кадровых проектов, комплексная кадровая политика и лучшие практики • <i>Стратегия</i> - осуществление институционального перехода от управления человеческими ресурсами к их капитализации и приращению потенциала. Причем потенциал формируется из выверенного баланса внешних и внутренних ресурсов	• Здесь управление человеческими ресурсами не является основным фактором конкурентоспособности, но оно все же играет определенную роль в поддержании эффективности и результативности учебного заведения. Развитое понимание необходимости наличия реальной кадровой политики для успешной трансформации. Выстраивание минимальных систем и структур обеспечивающих развитие человеческого потенциала. <i>Цель</i> – движение в группу А. • <i>Стратегия</i> - от управления кадрами к изучению потенциала человеческих ресурсов с целью их развития и привлечения. Университеты этой категории активно развивают внутренние ресурсы, но понимают свои дефициты и выстраивают стратегию привлечения внешних ресурсов.	• В таких учебных заведениях управление человеческими ресурсами может не быть приоритетом, и конкурентоспособность может достигаться за счет других факторов, таких как качество образовательных программ, исследовательская деятельность и репутация университета. <i>Цель</i> - движение в группу В. В случае отсутствия изменений, следствие - стагнация, потеря конкурентоспособности и уход в стратегию выживания • <i>Стратегия</i> - выполнение административных функций и задач, приведение в соответствие с законодательными нормами, поиск материальных возможностей для удержания и развития существующих человеческих ресурсов.

Рисунок 7 – Авторский подход к классификации вузов в контексте влияния управления человеческими ресурсами на их конкурентоспособность

Таким образом, в данном подразделе были рассмотрены основные подходы к управлению человеческими ресурсами в высших учебных

заведениях России и зарубежных стран. Были выделены основные тенденции и принципы управления персоналом в вузах, а также особенности формирования кадровой политики на разных уровнях управления. Основными тенденциями в управлении человеческими ресурсами высших учебных заведений являются повышение требований к квалификации преподавателей и сотрудников, внедрение новых форм оценки и стимулирования труда, а также развитие системы профессионального роста и развития. Особое внимание уделяется формированию корпоративной культуры, развитию лидерских качеств и вовлечению сотрудников в процесс принятия решений. В зарубежной практике кадровая политика более детально проработана и ориентирована на поддержку новых стратегий и организационных изменений. В российской практике кадровая политика часто стандартизирована и унифицирована. Управление человеческими ресурсами является важным фактором конкурентоспособности высших учебных заведений. Успешные примеры вузов показывают, что управление человеческими ресурсами должно быть направлено на создание благоприятных условий для работы и развития сотрудников, развитие их профессиональных и личностных качеств, а также на внедрение инноваций в образовательный процесс. Следовательно, управление человеческими ресурсами высшего учебного заведения требует комплексного подхода, учитывающего как внутренние потребности организации, так и внешние факторы, влияющие на ее деятельность. Только при таком подходе возможно достижение высоких результатов и обеспечение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг.

1.3. Концептуальные положения и принципы управления человеческими ресурсами вуза

Переходя к исследованию концептуальных положений и принципов управления человеческими ресурсами высших учебных заведений, стоит отметить, что управление человеческими ресурсами является «частью социального управления, которое обычно подразумевает руководство людьми

и их коллективами» [70]. В широком смысле, управление представляет собой действия субъекта, направленные на организацию и изменение объекта управления таким образом, чтобы достичь желаемого состояния [23].

Социальное управление часто рассматривается в контексте общих принципов кибернетики, которая определяет управление как специфический процесс, обеспечивающий сохранение структуры и поддержание нормального функционирования систем, основанных на заданной программе. В рамках кибернетического подхода, управление представляет собой неотъемлемое свойство определенных типов систем, характеризующихся наличием взаимосвязанного множества элементов, выполняющих определенные функции и образующих единое целое, обладающее свойствами, недоступными для каждого из составляющих элементов в отдельности. В любой системе управление можно представить как процесс, в котором управляющая подсистема воздействует на управляемую, передавая командную информацию по каналам прямой связи. В ответ по каналам обратной связи управляющая подсистема получает данные о текущем состоянии управляемой подсистемы. Обе подсистемы также обмениваются информацией с окружающей средой. Все эти компоненты вместе формируют систему управления [83].

Таким образом, ключевыми элементами системы управления, включая систему управления человеческими ресурсами в высшем учебном заведении, являются:

- 1) Субъект управления – это источник управляющего воздействия, тот, кто осуществляет управление, руководит и влияет на объект, стремясь привести его в новое, желаемое состояние.
- 2) Объект управления – это то, что функционирует под руководством субъекта, на что направлено его влияние.
- 3) Руководящее воздействие – это комплекс целенаправленных и организованных команд, инструментов, приёмов и методов, с помощью

которых субъект влияет на объект и добивается реальных изменений в его состоянии.

4) Обратные связи – это информация для субъекта об эффективности управляющего воздействия и изменениях в объекте.

На схеме (рис. 8) показаны уровни взаимовлияния элементов внутренней среды высшего учебного заведения.

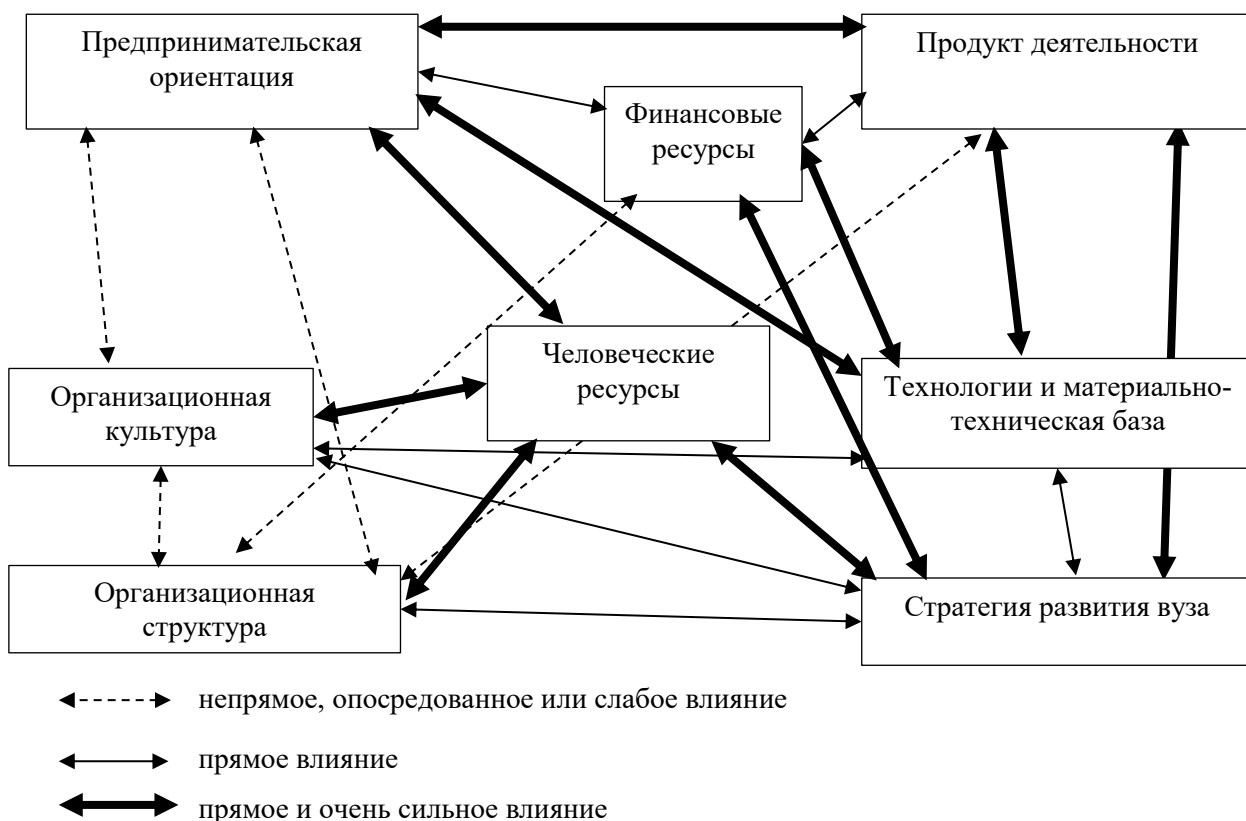


Рисунок 8 – Схема степеней взаимовлияния элементов внутренней среды и человеческих ресурсов высшего учебного заведения (составлено автором)

Анализ опыта работы организаций и исследований отечественных и зарубежных специалистов позволяет сделать вывод, что в ближайшие 10–15 лет основные проблемы в управлении, в том числе в сфере высшего образования, будут связаны с работой с человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами в высшем учебном заведении является неотъемлемой частью его экономической политики и имеет как стратегический, так и оперативный аспекты.

На стратегическом уровне УЧР направлено на формирование и реализацию долгосрочной кадровой стратегии, которая учитывает цели и задачи учебного заведения, а также текущую и прогнозируемую потребность в кадрах. Это включает в себя планирование и управление кадровым составом, определение требований к квалификации и компетенциям сотрудников, разработку системы мотивации и стимулирования трудовой активности.

На оперативном уровне УЧР обеспечивает реализацию кадровой стратегии в повседневной деятельности учебного заведения. Это включает организацию процесса подбора, найма и адаптации новых сотрудников, планирование и контроль их профессионального развития, обеспечение условий для эффективного выполнения трудовых функций, решение вопросов, связанных с оценкой, стимулированием и мотивацией персонала, а также управление конфликтами и разрешение трудовых споров.

Главная цель системы управления человеческими ресурсами в вузе состоит в обеспечении эффективного использования кадрового потенциала для достижения стратегических целей и задач учебного заведения, улучшения качества образовательных услуг и развития научно-исследовательской деятельности.

Приведенное определение цели управления человеческими ресурсами подчеркивает в первую очередь позицию администрации в данном вопросе. Однако, чтобы достичь успеха в любом деле, эта цель должна быть принята и понятна всем участникам, включая сотрудников учебного заведения. В данном контексте, деятельность в области управления человеческими ресурсами должна согласовываться как с потребностями учебного заведения, так и с личными целями его сотрудников. У работников высших учебных заведений есть ряд важных личных потребностей. Они хотят трудиться в безопасных условиях, иметь доступ к объектам социальной инфраструктуры, работать в коллективе с благоприятным социально-психологическим климатом и чувствовать себя социально и юридически защищёнными. Кроме того, для них важна достойная заработная плата, возможность реализовывать личные цели,

строить карьеру и развиваться профессионально. Несоответствие между этими потребностями и реальностью может привести к конфликтам и противоречиям в организации, что, в свою очередь, способно разрушить профессиональное ядро учебного заведения.

Понимание того, что удовлетворение социальных потребностей сотрудников является ключевым условием для достижения основной цели управления человеческими ресурсами в высшем учебном заведении, лежит в основе методологии управления персоналом. Это приводит к простому, на первый взгляд, выводу: чем привлекательнее учебное заведение для сотрудников с точки зрения удовлетворения их социальных потребностей, тем выше вероятность его эффективной работы. Всестороннее стимулирование сотрудников, создание комфортных условий труда и развитие партнёрских отношений между работниками и организацией способствуют объединению коллектива вокруг общей цели, формированию атмосферы сотрудничества, взаимопомощи и ориентации на достижение общих результатов. Всё это вместе создаёт механизм, который обеспечивает выживание высшего учебного заведения в современном обществе.

Таким образом, управление персоналом в современных вузах представляет собой комплекс мер, которые направлены на подбор оптимального количества и качества сотрудников, их профессиональное и социальное развитие, обеспечение разумной степени мобильности и максимальное и эффективное использование их способностей в работе учреждения.

Управление человеческими ресурсами вуза должно базироваться на определенных принципах. Следует отметить, что разные авторы предлагают различные подходы к определению содержания данных принципов.

Так, некоторые авторы считают, что основными принципами должны быть ориентация на цели учебного заведения, уважение к личности, справедливость и равенство, участие сотрудников в принятии решений, развитие персонала, эффективность и результативность, гибкость и

адаптивность [85]. Другие авторы могут предлагать иные подходы к определению содержания этих принципов, но в целом, все они направлены на создание эффективной системы управления человеческими ресурсами, которая будет способствовать достижению целей и задач высшего учебного заведения [76].

Проанализировав приведенные подходы и ряд других научных источников нами предлагается собственный подход к систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях. По нашему мнению, наиболее приемлемым является разделение принципов управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения на следующие группы: общие, функциональные, морально-этические и социальные (рисунок 9).

Выбор данных групп систематизации обусловлен тем, что каждая из них включает в себя определенные аспекты управления персоналом, которые необходимо учитывать при разработке стратегии управления человеческими ресурсами в целях повышения конкурентоспособности вуза. Общие принципы представляют собой универсальные подходы к управлению персоналом, которые применимы в любой сфере деятельности. Функциональные принципы относятся к специфическим задачам и функциям управления человеческими ресурсами, таким как найм, обучение, мотивация и удержание сотрудников. Морально-этические принципы включают в себя уважение к личности сотрудников, соблюдение прав трудящихся и этические нормы поведения. Социальные принципы управления человеческими ресурсами связаны с учетом социальных аспектов, таких как разнообразие, равенство возможностей, корпоративная социальная ответственность. Такое разделение позволяет учитывать разнообразные аспекты управления персоналом и разрабатывать комплексные подходы к управлению человеческими ресурсами.

Раскроем содержание каждого принципа более подробно.

Общие принципы:

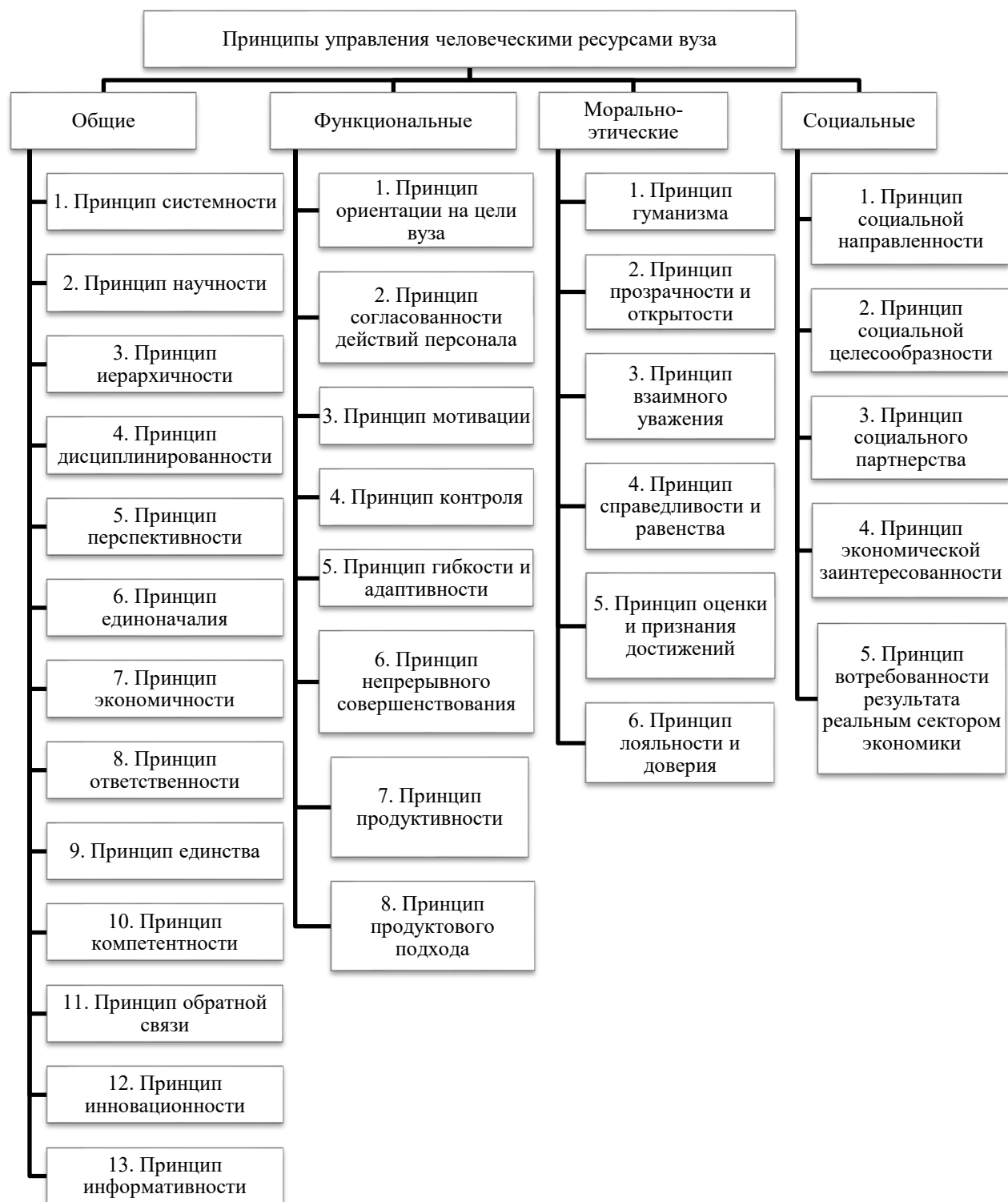


Рисунок 9 – Авторский подход к систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях

1. Принцип системности. Этот принцип заключается в использовании системного подхода к менеджменту персонала, что способствует обеспечению единого порядка в вузе. Система менеджмента персонала должна рассматриваться как одно целое, вмещающее комплекс взаимозависимых,

взаимодополняющих элементов. В результате, эффективное взаимодействие всех компонентов должно создавать эффект синергии.

2. Принцип научности. Система менеджмента персоналом вуза всегда должна основываться на научной основе, поскольку механизм управления персоналом должен соответствовать новейшим теоретическим принципам и обеспечиваться новыми разработками в сфере управления.

3. Принцип иерархичности предусматривает определение в целесообразных пределах проблем централизации и децентрализации, компетенций и ответственности (на всех этапах управления персоналом). У каждого субъекта управления должно быть достаточно знаний, чтобы эффективно исполнять моральные, организационные, правовые требования в рамках функциональных полномочий в целях достижения вузом желаемого социального и экономического результатов. Следовательно, принцип иерархичности отражает характер отношений, появляющихся между субъектами на разных уровнях управляющего процесса.

4. Принцип дисциплинированности. Наличие порядка в вузе напрямую зависит от правил поведения и четкого выполнения персоналом установленных норм. Поэтому руководству вуза следует разработать и внедрить кодекс поведения для сотрудников и студентов; обеспечить контроль за соблюдением установленных норм; применять меры дисциплинарного воздействия к нарушителям; регулярно проводить разъяснительную работу о важности соблюдения правил поведения. В случае нарушения дисциплины или невыполнения работниками своих обязанностей руководству следует применять к ним справедливые санкции.

5. Принцип перспективности. Система управления человеческими ресурсами вуза должна быть организована таким образом, чтобы сотрудники были заинтересованы в работе на долгосрочную перспективу. Для этого нужно постоянно повышать стандарты работы и искать новые способы мотивировать сотрудников к новаторству. Это создаст благоприятную рабочую атмосферу и приведёт к улучшению качества образовательных услуг.

6. Принцип единоначалия. Эффективная система управления человеческими ресурсами не предполагает наличия двойного подчинения. Администрация вуза должна чётко ставить задачи сотрудникам и следить за их выполнением. А сотрудники должны выполнять эти задачи. Такой подход обеспечивает слаженную работу коллектива и исключает ситуации, когда непонятно, кто за что отвечает.

7. Принцип экономичности. Чтобы повысить качество учебного процесса в вузе, нужно эффективно использовать человеческие ресурсы, стараться минимизировать затраты времени и сил. Управление человеческими ресурсами — это социальный процесс. Согласно принципу экономичности, все этапы этого процесса должны приводить к значимым экономическим результатам. Однако иногда экономические эффекты проявляются не сразу, а спустя некоторое время.

8. Принцип ответственности следует рассматривать с двух сторон. Во-первых, ответственность администрации вуза за качественное управление человеческими ресурсами. Во-вторых, ответственность работников за выполнение своих обязанностей. За каждую функцию должна быть предусмотрена определённая ответственность. Поэтому администрация вуза должна установить чёткие правила, нормы и системы материальных и других обязательств работников.

9. Принцип единства подразумевает, что все действия и решения, связанные с управлением человеческими ресурсами вуза, должны быть согласованы и направлены на достижение общих целей и задач вуза. Все подразделения и сотрудники вуза должны работать, используя общие подходы, методы и инструменты управления.

10. Принцип компетентности предполагает, что как руководство, так и сотрудники вуза обладают необходимыми знаниями, навыками и определённым опытом, отвечающим требованиям должности. Важным элементом является использование творческого подхода к выполнению определенных задач.

11. Принцип обратной связи. В процессе управления необходимо получать информацию о работе подсистем, чтобы понимать, насколько успешно достигаются поставленные цели. Это помогает оценить текущую ситуацию и спрогнозировать развитие вуза в будущем. Анализируя полученную информацию, руководство вуза определяет эффективность каждого компонента системы. Такой подход позволяет предотвратить потенциальные проблемы и угрозы, которые могли бы возникнуть неожиданно.

12. Принцип инновационности. В вузе существует два типа процессов – традиционные и инновационные. Для достижения желаемого экономического результата руководство вуза должно создать внутреннюю среду, в которой сотрудники ориентируются на инновации. Поэтому инновационные процессы в вузе должны иметь приоритет, поскольку они определяют активизацию труда работников. Это дает вузу ощутимые конкурентные преимущества.

13. Принцип информативности. Для эффективного управления человеческими ресурсами необходимо использовать современные информационные технологии для сбора, передачи, обработки, хранения и распространения информации. Все это делается для того, чтобы своевременно принимать управленческие решения, касающиеся кадровых вопросов.

Функциональные принципы:

1. Принцип ориентации на цели вуза. Управление человеческими ресурсами направлено на достижение стратегических и тактических целей учебного заведения, обеспечивая стабильное функционирование и развитие вуза в долгосрочной перспективе.

2. Принцип согласованности действий персонала обеспечивает соответствие выполнения всех задач целям вуза. Каждый работник должен быть знает свои права, обязанности и ответственность. Для эффективного стратегического развития руководство вуза должно создать соответствующую среду, в которой все должно способствовать соблюдению данного

принципа. В то же время желаемый результат достигается благодаря регулярным отчетам сотрудников руководству вуза.

3. Принцип мотивации. Мотивацию следует рассматривать как динамический процесс. Применение этого принципа основано на использовании моральных и материальных стимулов, поскольку мотивация работника к трудовой и/или умственной деятельности должна быть подкреплена соответствующим вознаграждением, в том числе учитывающие и человеческие ценности.

4. Принцип контроля следует рассматривать как постоянную систему оценивания выполняемых работником трудовых функций с поставленными задачами. Соблюдение этого принципа охватывает все фазы процесса управления. Именно правильная реализация этого принципа определяет, выделяются ли дополнительные материальные и финансовые ресурсы для выполнения определенных задач.

5. Принцип гибкости и адаптивности заключается в способности системы управления человеческими ресурсами вуза адаптироваться к изменениям как во внешней, так и во внутренней среде.

6. Принцип непрерывного совершенствования. Система управления человеческими ресурсами должна постоянно совершенствоваться с учетом новых требований и вызовов. Необходимо следить за последними изменениями на рынке труда и технологиями и применять эффективные практики для достижения наилучших результатов. Поэтому сотрудники вуза должны быть открыты для нововведений.

7. Принцип продуктивности. Все действия и решения, связанные с управлением персоналом, должны быть направлены на достижение максимальной продуктивности и эффективности работы в условиях изменяющихся рыночных требований. Подход к управлению персоналом должен быть направлен на развитие профессиональных навыков сотрудников, повышение квалификации и поддержку инноваций.

8. Принцип продуктового подхода обеспечивает тесную связку результата деятельности сотрудника с рыночным спросом и позволяет осуществить переход из процессного подхода в проектный с понятными сроками разработки и внедрения результата интеллектуальной деятельности.

Морально-этические:

1. Принцип гуманизма. Следование этому принципу включает признание человека как высшей ценности. Между руководством и сотрудниками вуза должны быть взаимопонимание, доброжелательные отношения и взаимная поддержка. Руководство вуза должно базироваться на гуманистических принципах, уважительно относиться к подчиненным и быть образцом для работников.

2. Принцип прозрачности и открытости. Важной предпосылкой благоприятной микросреды в вузе является то, чтобы сотрудники имели равный доступ к информации о деятельности вуза.

3. Принцип взаимного уважения основан на положительном отношении к ценностям вуза и личности каждого работника. Уважение достоинства сотрудников играет важную роль для вуза. Руководство вуза не должно игнорировать личностные качества своих работников, их следует признавать и ценить. Это, несомненно, станет стимулом для подчиненных для проявления себя и поможет достичь лучших результатов.

4. Принцип справедливости и равенства. Этот принцип основывается на объективной оценке, выполняемой сотрудниками работы. Система оплаты труда должна быть основана на объективных критериях, таких как квалификация, опыт работы, сложность выполняемой работы и другие факторы, не зависящие от пола, возраста или других личных характеристик сотрудника. Сотрудники должны иметь равные возможности для продвижения по службе, основанные на их профессиональных достижениях и потенциале, а не на личных связях или других факторах, не связанных с их работой.

5. Принцип оценки и признания достижений. Успехи сотрудников должны быть признаны и вознаграждены, чтобы стимулировать их к дальнейшему развитию и достижению целей.

6. Принцип лояльности и доверия. Все сотрудники должны быть уверены в том, что их работа ценится руководством вуза. Этот принцип подразумевает создание уважительного и доверительного отношения между руководством вуза и персоналом. Для успешного управления человеческими ресурсами важно обеспечить коммуникацию, прозрачность в принятии решений, а также поддержку и признание достижений сотрудников. Ключевыми задачами в рамках данного принципа могут быть разработка программ мотивации и стимулирования персонала, проведение анкетирования и обзоров удовлетворенности сотрудников, а также организация мероприятий по укреплению командного духа и корпоративной культуры.

Социальные принципы:

1. Принцип социальной направленности. Соблюдение принципа требует соответствующей социальной ориентации вуза. Кроме собственных интересов, управленческая деятельность должна всегда учитывать интересы общества, определенной отрасли, организации.

2. Принцип социальной целесообразности заключается в том, чтобы принимаемые решения и действия были полезны и выгодны не только вузу, но и обществу в целом. Это означает, что управление человеческими ресурсами должно быть направлено на развитие не только профессиональных качеств сотрудников, но и их социальных навыков, а также на создание благоприятной атмосферы в коллективе.

3. Принцип социального партнерства заключается в создании условий труда, в которых работники вуза работают максимально продуктивно. Он предполагает взаимодействие между администрацией вуза, преподавателями, сотрудниками и студентами на основе взаимного уважения, доверия и сотрудничества. Помимо оказания материальной поддержки сотрудникам вуза, руководство должно обеспечить их социальную защиту.

4. Принцип экономической заинтересованности. Этот принцип предусматривает выплату вознаграждения персоналу за своевременный и добросовестный труд. Руководство заинтересовано в обеспечении экономического роста вуза путем интенсификации учебно-воспитательного процесса. Т.к. в основе принципа лежит материальная заинтересованность работника, следует применять для стимулирования сотрудников гибкую систему оплаты труда.

5. Принцип востребованности результата реальным сектором экономики. Все инициативы, мероприятия и предпринимаемые сотрудником действия должны иметь четкий образ результата, содержать ценность для эффективного производства на рынке и обеспечения востребованности выпускников у работодателей, создавая при этом добавленную стоимость для экономики и общества.

Предложенная систематизация позволяет усовершенствовать организацию процесса управления человеческими ресурсами в вузе, обеспечивая тем самым более эффективное использование потенциала сотрудников и достижение стратегических целей образовательного учреждения.

Если говорить о наиболее обоснованных исследованиях структуры системы управления человеческими ресурсами в образовательных организациях, то стоит обратить внимание на работу Н. Ю. Воеводкина [9]. Он выделяет следующие составляющие системы управления человеческими ресурсами: анализ и планирование; найм и учет персонала; мотивация; оценка персонала; развитие персонала; создание условий труда; информационное обеспечение; развитие организационной структуры управления; правовое обеспечение.

По мнению К. Г. Кязимова, «система управления человеческими ресурсами состоит из следующих компонентов: анализ и планирование персонала; подбор и найм персонала; оценка персонала; организация обучения и повышения квалификации персонала; аттестация и ротация кадров;

мотивация персонала; учёт сотрудников организации; организация трудовых отношений в организации; создание условий труда; социальное развитие и социальное партнёрство; правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом» [31].

Некоторые исследователи предлагают использовать в качестве базы для дальнейшего теоретического изучения в области управления персоналом следующие «компоненты системы управления персоналом:

- подсистему HR-ориентирования и планирования;
- подсистему обеспечения и организации работы персонала;
- подсистему персонал-маркетинга;
- подсистему формирования и использования персонала;
- подсистему развития и активизации HR-потенциала» [68].

Как можно заметить, авторы применяют как функциональный, так и компонентный методы для описания структуры системы управления человеческими ресурсами. Это связано с тем, что иногда происходит смешение понятий «система» и «процесс». Систему управления человеческими ресурсами можно ошибочно отождествлять с процессом управления. Процесс – это последовательное изменение состояний или явлений, а система – это порядок, расположение, форма организации чего-либо.

Мы считаем, что комплексная система управления человеческими ресурсами организации в контексте образовательной среды включает в себя следующие элементы: система правового обеспечения; система информационного обеспечения; система коммуникационного обеспечения; система реализации процесса управления человеческими ресурсами (рис. 10).

В свою очередь, *систему реализации процесса управления человеческими ресурсами следует разделить на пять подсистем, каждая из которых отвечает за отдельную функцию процесса управления и включает основные операции, необходимые для ее реализации.*

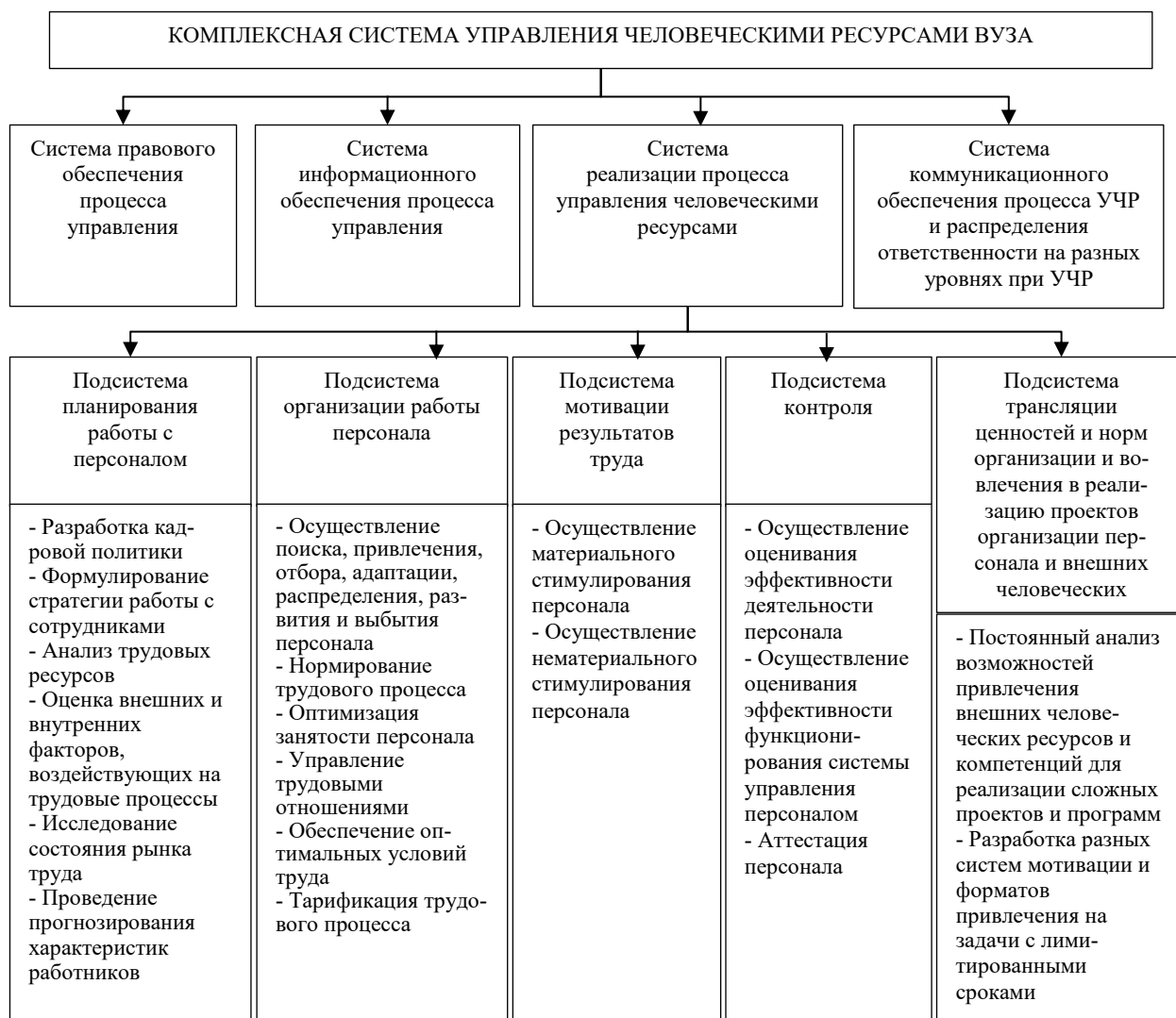


Рисунок 10 – Авторский подход к построению комплексной системы управления человеческими ресурсами вуза

Таким образом, сегодня, когда доступ к ресурсам стал практически равным для всех, эффективность управления главным ресурсом — человеческими ресурсами — является ключом к созданию устойчивого конкурентного преимущества для учебных заведений. Концептуальные положения и принципы управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения играют ключевую роль в обеспечении эффективности и результативности работы вуза. Они определяют основные направления и методы работы с персоналом, а также устанавливают стандарты и требования к сотрудникам.

Основные принципы управления человеческими ресурсами вуза включают ориентация на цели вуза, уважение к личности, справедливость и равенство, участие сотрудников в принятии решений, непрерывное совершенствование, эффективность и результативность, гибкость и адаптивность, инновации и креативность, оценка и признание достижений, прозрачность и открытость.

Учет и соблюдение этих принципов позволяет создать благоприятную рабочую среду, способствующую развитию потенциала каждого сотрудника и достижению общих целей вуза. Это, в свою очередь, повышает конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг и обеспечивает его устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Выводы по главе 1

В данной главе были рассмотрены теоретические аспекты управления человеческими ресурсами вуза в контексте повышения его конкурентоспособности. Было установлено, что человеческие ресурсы играют ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности вуза, поскольку они являются носителями знаний, умений и навыков, необходимых для подготовки высококвалифицированных специалистов.

На основе обобщения мнений отдельных авторов предложено уточнённое определение понятия «человеческие ресурсы организации», которое подчёркивает важность не только профессиональных качеств сотрудников, но и их культурного, морального и физического состояния.

Анализ отечественного и зарубежного опыта управления человеческими ресурсами показал, что существуют различные подходы к управлению персоналом в вузах. Однако общим для всех подходов является признание важности мотивации, обучения и развития персонала, а также создания условий для профессионального роста и самореализации сотрудников.

Были сформулированы и обоснованы принципы управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения, составлена их систематизация, которая позволяет учитывать различные аспекты управления персоналом и разрабатывать комплексные подходы к управлению человеческими ресурсами.

Кроме того, был обоснован авторский подход к построению комплексной системы управления человеческими ресурсами вуза, который включает в себя систему правового обеспечения, систему информационного обеспечения, систему коммуникационного обеспечения и систему реализации процесса управления человеческими ресурсами.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВУЗА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

2.1. Методы и механизмы управления человеческими ресурсами вуза

Процесс управления человеческими ресурсами вуза будет эффективным при условии использования соответствующих методов управления.

Прежде чем перейти к исследованию методов и механизмов управления человеческими ресурсами вуза, необходимо определиться с понятием метода и механизма.

Менеджмент рассматривает методы управления как совокупность разнообразных способов и приемов, используемых управленческим аппаратом для активизации инициативы и творчества всего персонала в процессе практической деятельности и удовлетворения их жизненных потребностей [36].

По мнению П.А. Липатовой, метод – это способ достижения целей, основанный на использовании определенных приемов и инструментов [34]. Правильный выбор метода управления позволяет чётко организовать процесс управления и всю экономическую деятельность организации.

Цель методов управления персоналом – обеспечение органического сочетания индивидуальных, коллективных и общественных интересов. Следовательно, методы управления персоналом призваны обеспечить высокую эффективность труда работников, их согласованную работу, максимально мобилизовать персонал на успешное достижение целей организации.

Механизм управления, в свою очередь, представляет собой совокупность средств и методов, направленных на достижение целей [15]. Механизм управления призван обеспечить эффективность и согласованность действий всех участников процесса управления

Исходя из изложенного, отличие метода от механизма управления заключается в том, что метод – это конкретный способ воздействия на объект управления, а механизм – это совокупность средств и методов, обеспечивающих функционирование системы управления. Как считает И. А. Кулькова «методы управления могут меняться в зависимости от целей и условий деятельности организации, в то время как механизм управления остается относительно стабильным и обеспечивает основу для применения различных методов» [41].

Методы управления человеческими ресурсами можно классифицировать по различным признакам.

В зависимости от этапа управленческой деятельности выделяют методы подготовки, принятия, организации и контроля за выполнением управленческих решений. А в зависимости от этапа воздействия на исполнителей различают экономические, организационные, распорядительные, правовые и социально-психологические методы [4].

По характеру воздействия на подчинённых, методы управления человеческими ресурсами делят на прямые и косвенные, формальные и неформальные. [4].

И. А. Кулькова считает, что «методы можно классифицировать по их принадлежности к функциям управления: нормированию, организации, планированию, координации, контролю, анализу и учёту» [41].

Н. В. Малышева и А. А. Казин полагают, что «успешная реализация трудового потенциала сотрудников во многом определяется тем, какие способы и методы воздействия на них использует руководитель» [37]. В зависимости от характера воздействия руководитель выделяет следующие методы управления человеческими ресурсами:

– методы информирования – предоставление сотруднику информации, которая помогает ему самостоятельно выстраивать своё организационное поведение;

- методы стимулирования – направлены на удовлетворение различных потребностей сотрудников;
- методы убеждения – нацелены на внутренний мир и систему ценностей сотрудников;
- методы административного принуждения – основаны на применении санкций.

В большинстве отечественной научной профессиональной литературе самой распространенной является классификация методов управления человеческими ресурсами, в которой выделяются три группы методов: экономические, административные и социально-психологические.

Такой классификации придерживаются С. А. Панин, Д. В. Сенаторов, А. А. Мирошниченко, С. С. Портненко, П. В. Лободин, З. А. Троска, Л. Х. Дикаева, С. С. Абдулаев и др.

В классификациях упомянутых авторов административные методы управления представляют собой методы прямого решения, обязательного к исполнению [49]. Чтобы успешно применять эти методы, необходимо использовать организационное воздействие, которое включает организационное регламентирование, организационное нормирование, организационное инструктирование, а также распорядительное воздействие.

В рамках административных методов организационное регламентирование организуется с помощью положений о подразделениях. В этих документах подробно описаны задачи, функции, права, обязанности и ответственность как для отделов компании, так и для руководителей структурных единиц. Это служит основой для оценки работы подразделений и принятия решений о поощрении сотрудников как материально, так и нематериально.

Организационное нормирование в области управления человеческими ресурсами охватывает множество стандартов:

- качественные и технические;

- трудовые стандарты, такие как разряды, ставки, шкалы премирования;

- стандарты профессиональной этики;

- модели компетенций;

- стандарты обучения и развития персонала

По мнению И.А. Кульковой «организационное инструктирование в рамках управления человеческими ресурсами включает разнообразные инструкции и указания:

- должностные инструкции;

- методические рекомендации по выполнению комплексных работ;

- методические инструкции, описывающие порядок, формы и методы решения отдельных технико-экономических задач;

- рабочие инструкции, определяющие порядок действий в процессе управления организацией» [41].

Правовые акты ненормативного характера, которые придают юридическую силу управленческим решениям, оказывают предписывающее воздействие. Чтобы осуществить такое воздействие, необходимо постоянно контролировать и проверять исполнение, а также чётко регистрировать и учитывать все действия [41].

Экономические методы управления основаны на использовании товарно-денежных отношений для реализации материальных интересов сотрудников в производственных процессах. В отличие от административных методов, они предполагают разработку плановых экономических показателей и способов их достижения. Эти методы являются эффективным инструментом экономического регулирования в хозяйственных отношениях [35]. Благодаря повышению эффективности экономических стимулов и рычагов создаются условия, в которых трудовые коллективы и отдельные сотрудники ориентируются на продуктивную работу не столько из-за административного давления (приказов, директив, указаний), сколько из-за экономического поощрения. Развитие и совершенствование экономических методов

управления способствует повышению эффективности административных и социально-психологических методов, а также росту профессионализма и культуры их применения.

В современной концепции управления человеческими ресурсами, включая сферу управления вузами, всё большее значение приобретают социально-психологические методы. Эти методы направлены на воздействие на личные отношения и связи между сотрудниками, а также на социальные процессы в организации [73].

Исследование позволило выявить, что социально-психологические методы делятся на две главные группы: социальные методы и психологические методы.

По мнению В. А. Морозова «социальные методы управления, также известные как социальное влияние, представляют собой комплекс подходов, направленных на создание и развитие коллектива и социальных процессов внутри организации. Эти методы учитывают характеристики сотрудников, культурные нормы и ценности, а также формы общения. Они помогают управлять отношениями как внутри коллектива, так и между различными группами» [44].

Благодаря социальным методам происходит формирование и развитие трудовых коллективов через воздействие на сознание и поведение людей, основываясь на их интересах, мотивах, потребностях, целях и других аспектах.

Социальные методы включают в себя:

- 1) Методы социального регулирования направлены на упорядочение социальных отношений между различными группами и индивидами в рамках организации, включающие в себя разработку и внедрение правил и норм поведения, которые способствуют эффективному взаимодействию и сотрудничеству. Примерами таких методов могут служить разработка корпоративных кодексов поведения, правил внутреннего распорядка, а также введение систем поощрения и наказания за соблюдение или нарушение установленных норм.

2) Методы социального нормирования позволяют установить и поддерживать определенные стандарты поведения и взаимодействия в коллективе. Они включают в себя разработку и внедрение социальных норм, которые определяют ожидаемое поведение сотрудников в различных ситуациях. Это может включать в себя установление стандартов вежливости, пунктуальности, профессионализма и других важных аспектов корпоративной культуры.

3) Методы морального стимулирования направлены на поощрение и поддержку желательного поведения и достижений сотрудников. Они включают в себя признание заслуг, награждение за выдающиеся результаты, а также поддержку и мотивацию сотрудников к дальнейшему развитию и совершенствованию своих навыков. Моральное стимулирование может проявляться в виде похвалы, вручения наград, предоставления дополнительных льгот и привилегий, а также в создании атмосферы признания и уважения в коллективе [44].

Методы управления, основанные на психологии, направлены на регулирование отношений в коллективе. Их цель – создать благоприятную атмосферу и повысить продуктивность работников. Это достигается путём создания доброжелательной и творческой обстановки, которая мотивирует сотрудников выполнять свои обязанности наилучшим образом и достигать высоких результатов. Всё это способствует повышению эффективности работы организации [86]. В научной литературе можно встретить несколько психологических методов управления.

1) Методы гуманизации труда направлены на внесение в трудовой процесс элементов творчества, разнообразия и учёта индивидуальных предпочтений работников;

2) Методы комплектования трудовых коллективов основаны на социометрическом тестировании и позволяют определить психологическую совместимость работников и сформировать наиболее эффективные рабочие группы;

3) Методы психологического побуждения включают в себя различные способы мотивации работников к эффективной деятельности. К ним относятся внушение, убеждение, подражание и принуждение. Эти методы направлены на формирование у работников внутренних мотивов к труду и повышение их заинтересованности в результатах своей работы;

4) Методы профессионального отбора и обучения предназначены для оценки профессиональных качеств кандидатов и их соответствия требованиям должности. Обучение направлено на развитие необходимых навыков и компетенций работников, что способствует повышению их профессионального уровня и эффективности работы [40].

Некоторые авторы, к примеру, Т.В. Целлютина [82], Ю.В. Гаврилова [14] и др., отождествляют современные методы управления персоналом с персонал-технологиями: аутсорсингом, аутстаффингом, лизингом персонала, коучингом, хедхантингом, рекрутингом, скриннингом, реинженирингом и т.д.

А.В. Сокур разделяет методы управления персоналом на четыре категории:

- правовые, которые базируются на действующих законах и нормативных актах государства и руководства организации;
- административные – это методы прямого действия, направленные на мотивы, связанные с необходимостью дисциплины труда, чувством долга и желанием работать в успешной организации;
- экономические, предполагающие материальное стимулирование коллективов и отдельных работников;
- социально-психологические, основанные на использовании социального механизма, такого как отношения в коллективе, социальные потребности и другие аспекты [67].

Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом, Воронежский государственный университет Е.В. Лавренкова классифицируют все методы управления человеческими ресурсами в 4 группы [32]:

– организационные методы включают в себя разработку структуры организации, определение должностных обязанностей и полномочий, установление правил и процедур работы, а также формирование корпоративной культуры. Данные методы направлены на обеспечение эффективного функционирования организации и координацию действий сотрудников;

– административные методы предполагают использование власти и авторитета для контроля над поведением сотрудников и включают в себя издание приказов, распоряжений и инструкций, а также применение санкций за нарушение установленных правил. Данные методы направлены на поддержание дисциплины и порядка в организации;

– экономические методы основаны на использовании материальных стимулов для мотивации сотрудников. Они включают в себя оплату труда, премии, бонусы, а также предоставление льгот и гарантий. Эти методы направлены на повышение производительности труда и удовлетворенности работой;

– социально-психологические методы направлены на создание благоприятного психологического климата в коллективе и повышение мотивации сотрудников. Они включают в себя проведение тренингов, семинаров, корпоративных мероприятий, а также создание системы обратной связи и поддержки. Эти методы направлены на развитие личности сотрудников и улучшение взаимоотношений в коллективе.

Это наиболее полная и обоснованная, на наш взгляд, классификация методов управления персоналом, которую можно уточнить разве что названием административных методов – административно-правовые методы управления персоналом.

Таким образом, выбор оптимальных методов управления персоналом и их эффективное сочетание имеют ключевое значение для каждого современного высшего учебного заведения. Административные методы характеризуются прямым воздействием: они обязательны к исполнению, не

оставляют сотрудникам пространства для манёвра и подразумевают наказание за несоблюдение указаний. Экономические и социально-психологические методы, напротив, оказывают косвенное влияние и не имеют чётко определённых временных рамок или явного эффекта.

В научных трудах отечественных и зарубежных ученых выделены преимущества и недостатки методов управления человеческими ресурсами (табл. 4).

Таблица 4 – Преимущества и недостатки методов управления человеческими ресурсами

Характеристика	Преимущества	Недостатки
Административные методы		
Включают в себя: создание структуры управленческих органов; введение административных норм и правил; правовое регулирование деятельности; выпуск приказов, указаний и распоряжений; проведение инструктажей; подбор, отбор и расстановка кадров; утверждение методических материалов и рекомендаций; составление положений, должностных инструкций и корпоративных стандартов; подготовка прочей нормативной документации; внедрение системы наказаний и поощрений.	- обеспечивают соблюдение правил и норм поведения в вузе; - не требует больших материальных затрат; - и способствуют поддержанию дисциплины и порядка, что важно для обеспечения безопасности и качества образования, а также обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды.	- Инициативность и креативность не поощряются; - Нет эффективных мер поощрения труда, что может привести к демотивации; - Чрезмерное применение управленческих методов может подавлять инициативу и уменьшать мотивацию работников.
Экономические методы		
Анализ технико-экономической составляющей; экономическое и техническое обоснование проектов; составление технико-экономических планов; обеспечение финансирования; стимулирование трудовой активности; заработная плата; инвестиции; займы и кредиты; формирование цен; участие в доходах и капитале компании; расчет налогов; установление экономических	- стимулируется проявление инициативы; - направлены на стимулирование сотрудников к достижению высоких результатов, - повышение производительности и	- остаётся множество потребностей, не связанных с материальными интересами, которые не удовлетворяются, что приводит к снижению мотивации.

стандартов и норм; услуги страхования; введение системы штрафов и вознаграждений.	удовлетворённости работой.	
Организационные методы		
Включают в себя различные подходы к структурированию и координации деятельности сотрудников, что позволяет достигать поставленных целей и задач.	- позволяют создать четкую структуру управления, что упрощает процесс принятия решений и координацию действий сотрудников. - способствуют стандартизации рабочих процессов, что облегчает контроль качества и обеспечивает предсказуемость результатов.	- излишний бюрократизм может замедлять процессы принятия решений и увеличивать издержки. - строгая регламентация может подавлять инициативу и креативность сотрудников.
Социально-психологические методы		
Исследование социальных и психологических аспектов; планирование социальной и психологической сторон деятельности; стимулирование креативности; вовлечение сотрудников в процессы управления; социальная и моральная поддержка и стимулирование; обеспечение возможностей для удовлетворения культурных и духовных запросов; формирование команд и рабочих групп; создание благоприятной психологической обстановки; определение норм социального поведения; развитие у сотрудников инициативности и чувства ответственности; внедрение системы моральных взысканий и поощрений.	- направлены на создание благоприятного психологического климата в коллективе; - способствуют развитию корпоративной культуры, повышению мотивации и удовлетворённости работой, - улучшение взаимоотношений между сотрудниками и повышение их лояльности к вузу - практически не нужны материальные затраты.	- не применяются мотивационные факторы, основанные на материальных нуждах людей; - затруднительно предсказать исходы.

Подытоживая изложенное выше составим обобщенную систематизацию методов управления человеческими ресурсами вуза. При

этом, по нашему мнению, с учетом специфики деятельности высшего учебного заведения, предлагается дополнить ее таким критерием классификации, как категории работников вуза, поскольку каждая из них имеет определенную специфику подбора, отбора, мотивации, стимулирования и обучения.

Также методы управления человеческими ресурсами вуза по критерию характера изменений в системе управления можно разделить на классические и передовые. Классические методы управления человеческими ресурсами вуза будут включать в себя методы, которые используются в практике деятельности большинства хозяйствующих субъектов, к примеру, методы планирования кадров, организация, мотивация и т.п. По нашему мнению, передовые методы управления человеческими ресурсами должны строиться на таких принципах, как принцип продуктивности и рыночного спроса, принцип инновационности, принцип социального партнерства и принцип компетентности. А это уже предполагает другие отношения между руководством вуза и подчиненными. Передовые методы включают применение информационных технологий, использование искусственного интеллекта для анализа информации о работниках [90], игровые элементы в обучении, всестороннюю обратную связь, центры оценки, планирование карьерного роста, развитие лидерских способностей, создание сообществ и платформ для обмена опытом, применение технологий виртуальной и дополненной реальности для обучения и развития сотрудников.

Анализируя представленную информацию, можно выделить несколько подходов к классификации методов управления человеческими ресурсами в образовательном учреждении: по типу влияния на сотрудников, по связи с управленческими функциями, по стадиям процесса управления, по этапам взаимодействия с сотрудниками, по категории работников вуза, по характеру изменений в системе управления (рис. 11).

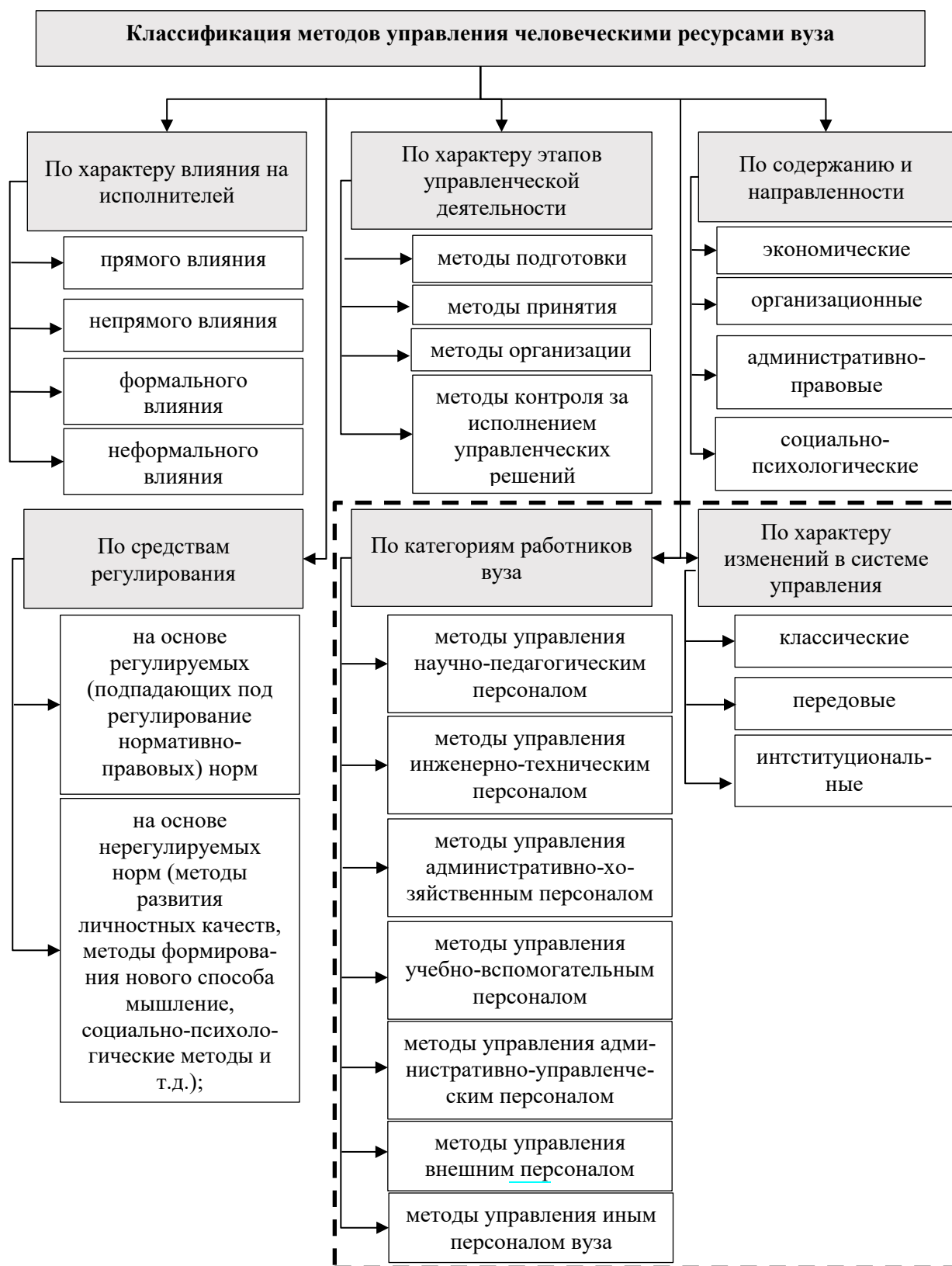


Рисунок 11 – Предлагаемый подход к классификации методов управления человеческими ресурсами вуза (пунктиром выделены предлагаемые критерии)

В обоснование тезиса о том, что необходимо выделять отдельный критерий классификации методов управления человеческими ресурсами вуза, была составлена таблица 1, отражающая специфику работы каждой категории сотрудников вуза (таблица 5).

По мнению Д. Н. Рыхтик «методы управления персоналом вуза для научно-педагогического состава, включающего профессоров, преподавателей и научных работников, должны опираться на принципы совместной работы и поддержки их научной и творческой активности. Руководству вуза следует формировать вдохновляющую атмосферу для исследований и образовательной деятельности, проводить регулярные консультации и обучающие семинары, а также обеспечивать доступ к актуальной научной информации и оборудованию» [66].

Для инженерно-технического персонала важно предоставить возможность профессионального развития и обучения, а также обеспечить оптимальные условия труда. Руководство вуза должно следить за соблюдением технических норм и стандартов, а также организовывать регулярные проверки оборудования и инженерных систем.

Административно-хозяйственный персонал должен обеспечить эффективное управление вузом в целом. Руководству вуза важно назначить компетентных руководителей для различных отделов и подразделений, проводить регулярные оценки результатов и эффективности работы, а также обеспечивать обучение и развитие персонала.

Учебно-вспомогательный персонал играет важную роль в повседневной работе университета. Руководство должно обеспечить оптимальные условия труда для сотрудников, разработать четкие инструкции и процедуры работы, а также проводить обучающие программы и тренинги для развития профессиональных навыков.

Таблица 5 – Специфика работы каждой категории сотрудников вуза в аспекте управления человеческими ресурсами

Категории сотрудников	Подбор и отбор персонала	Адаптация	Мотивация и стимулирование	Обучение и развитие	Расставание, увольнение
1. Научно-педагогический персонал (профессорско-преподавательский состав, научные работники)	Акцент на научных достижениях, публикационной активности, опыте преподавания	Включает ознакомление с учебной программой, методиками преподавания, требованиями к научной работе. Важна интеграция в коллектив и понимание корпоративной культуры.	Использование системы надбавок за научные публикации, участие в грантах, привлечение к руководству научными проектами	Организация научных конференций, семинаров, стажировок, поддержка участия в международных проектах	Необходимо провести анализ причин увольнения и разработать меры по предотвращению подобных ситуаций в будущем.
2. Инженерно-технический персонал	Оценка технических знаний, опыта работы с оборудованием, умения работать в команде	Ознакомление с техническими характеристиками оборудования, правилами эксплуатации и обслуживания.	Премирование за внедрение новых технологий, участие в разработке инновационных проектов	Организация курсов повышения квалификации, мастер-классов, тренингов по использованию современного оборудования	Важно обеспечить передачу дел и документации, а также соблюдение всех необходимых процедур.
3. Административно-хозяйственный персонал	Оценка организаторских способностей, опыта работы с документацией, знания нормативных актов	Знакомство с внутренними правилами и процедурами, распределение обязанностей.	Премирование за эффективную организацию работы, участие в оптимизации процессов.	Организация семинаров по управлению персоналом, тренинги по повышению эффективности работы.	Проведение заключительных бесед для анализа работы сотрудника и выявления возможных проблем.

Категории сотрудников	Подбор и отбор персонала	Адаптация	Мотивация и стимулирование	Обучение и развитие	Расставание, увольнение
4. Учебно-вспомогательный персонал	Оценка коммуникативных навыков, опыта работы с документами, знания образовательных программ	Введение в специфику работы, обучение использованию программного обеспечения и технических средств.	Премирование за качественную организацию учебного процесса, участие в разработке учебных материалов.	Организация семинаров по работе с новыми образовательными технологиями, тренинги по повышению эффективности работы.	Анализ причин увольнения и разработка мер по предотвращению подобных ситуаций в будущем.
5. Административно-управленческий персонал	Использование специализированных методик оценки управленческих навыков и компетенций.	Разработка индивидуальных планов адаптации для каждого нового сотрудника.	Разработка системы бонусов и премий за достижение поставленных целей. Создание условий для профессионального и карьерного роста	Организация обучающих программ и курсов повышения квалификации. Поддержка участия сотрудников в профессиональных конференциях и семинарах.	Предложение помощи в дальнейшем трудоустройстве или переквалификации.
6. Внутренние и внешние совместители	Для внутренних совместителей важно оценить их способность эффективно совмещать несколько ролей. Для внешних совместителей акцент делается на оценке их профессиональных навыков и опыта работы вне вуза.	Для внутренних совместителей адаптация заключается в интеграции в новую роль и коллектив. Для внешних совместителей адаптация включает знакомство с внутренней культурой и правилами вуза.	Для внутренних совместителей важны возможности для профессионального роста и развития. Для внешних совместителей стимулом служит гибкий график работы или возможность совмещения с	Для внутренних совместителей обучение направлено на повышение квалификации в новой роли. Для внешних совместителей обучение – на освоение специфических	Для внутренних совместителей процесс расставания включает переопределение ролей и обязанностей. Для внешних совместителей расставание связано с завершением проекта или

Категории сотрудников	Подбор и отбор персонала	Адаптация	Мотивация и стимулирование	Обучение и развитие	Расставание, увольнение
			основной деятельностью.	знаний и навыков, необходимых для выполнения задач в вузе.	изменением условий сотрудничества.
7. Иной персонал (например, охрана, уборщики):	Оценка личных качеств, опыта работы, знания правил безопасности.	Ознакомление с правилами безопасности, инструктаж по охране труда.	Премирование за соблюдение правил безопасности, добросовестное выполнение работы.	Организация курсов повышения квалификации, тренингов	

Административно-управленческий персонал относится к сотрудникам вуза, занимающимся управлением и поддержкой академической деятельности. Важно обеспечить их необходимыми ресурсами и инструментами для успешного выполнения управленческих функций, таких как планирование, организация, мотивация и контроль.

Управление такими категориями персонала вуза, как внутренние и внешние совместители требует четкого распределения рабочего времени и обязанностей между различными ролями, а также учета их нагрузки и возможностей для развития.

Для успешного управления персоналом всех категорий важно устанавливать открытую и прозрачную систему коммуникации. Также необходимо обеспечить мотивацию персонала через систему стимулирования, премирования и возможность карьерного роста.

Что касается разделения методов управления человеческими ресурсами вуза по характеру изменений в системе управления, то классические методы управления включают в себя установление жестких иерархических структур, где каждый сотрудник имеет свою четко определенную роль и обязанности. Руководители вуза ориентируются на выполнение поставленных задач и контролируют работу сотрудников, выделяя наиболее успешных и дисциплинированных исполнителей.

С развитием образовательной сферы передовые методы управления персоналом в университете стали все более актуальными. Современные руководители вуза все больше ориентируются на принципы эмпатии, гибкости и мотивации сотрудников. Они создают условия для участия персонала в принятии решений, стимулируют развитие и саморазвитие сотрудников, а также учитывают их потребности и интересы.

При этом современные методы управления персоналом включают в себя использование новых технологий, анализ данных и прогнозирование потребностей в персонале. Руководители вуза стремятся к построению команды профессионалов, способных эффективно решать задачи и достигать

поставленных целей. Ключевыми аспектами передовых методов управления персоналом вуза являются развитие лидерских качеств, повышение мотивации сотрудников, создание благоприятной корпоративной культуры и поддержка инноваций.

Таким образом, от степени готовности к изменениям руководства вузов зависит степень скорости перехода от традиционной к инновационной концепции управления человеческими ресурсами, которая будет наиболее точно соответствовать современным требованиям научно-технического прогресса. Следовательно, предлагаемая систематизация методов управления человеческими ресурсами вуза организации позволит руководству и HR-менеджерам пересмотреть кадровые политики в собственных вузах и выбрать тот необходимый набор методов управления, который будет одновременно удовлетворять потребности работников и повышать их производительность труда и качество выполнения задач, поэтому следующей научной задачей становится формирование механизма управления человеческими ресурсами вуза.

Механизм управления человеческими ресурсами вуза предполагает под собой детерминированную совокупность взаимосвязанных методов и инструментов принятия управленческих решений, позволяющих повысить эффективность системного воздействия на специалистов, рабочих с целью повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Цель функционирования данного механизма заключается в повышении качества управления посредством реализации кадрового потенциала вуза.

Структура механизма управления человеческими ресурсами вуза может быть представлена тремя основными компонентами:

1. Субъекты управления человеческими ресурсами.
2. Кадрово-управленческий процесс.
3. Объекты управления человеческими ресурсами, на которые направлен процесс.

Стоит отметить, что специфика деятельности высших учебных заведений связана с особым характером трудовых отношений. Если работник любого промышленного предприятия может автоматизировано или механизировано выполнять поставленные перед ним задачи, то эффективность работы научно-педагогического персонала будет зависеть только от его умения работать с людьми. Целесообразно согласиться, что управление человеческими ресурсами в современных вузах основано на том, что люди в процессе трудовой деятельности рассматриваются одновременно как работники, обеспечивающие реализацию экономических целей вуза, и как развитые личности и сотрудники, принадлежащие к единой организационной системе. Эффективность работы вуза определяется знаниями, навыками, профессионализмом, самодисциплиной, заинтересованностью, способностью находить решение проблем и обучаемостью его сотрудников. Чтобы обеспечить успешное функционирование вуза, нужно грамотно организовать работу персонала, осуществляя регулярный мониторинг их деятельности и применяя действенные методики управления персоналом, опирающиеся на научные принципы [7].

Насколько полно будут реализованы цели вуза и насколько эффективно будет осуществляться управление человеческими ресурсами, зависит от того, какой вариант системы управления человеческими ресурсами будет выбран, как будет понят механизм её функционирования и какие технологии и методы работы с людьми будут признаны оптимальными.

При этом большое значение имеет учет особенностей труда в высших учебных заведениях, в частности:

- 1) труд, связанный непосредственно с предоставлением образовательных услуг;
- 2) однообразие труда, требующее значительного нервного и физического напряжения из-за различного поведения потребителей образовательных услуг;

3) разная интенсивность работы в течение дня, которая обусловлена особенностями образовательной услуги и спросом на нее, имиджем вуза и тому подобное.

Специфика деятельности высших учебных заведений требует от его работников постоянного взаимодействия с потребителями услуг (рис. 12), поэтому персонал вуза должен быть подготовлен для взаимодействия с потребителями в самых разнообразных ситуациях.

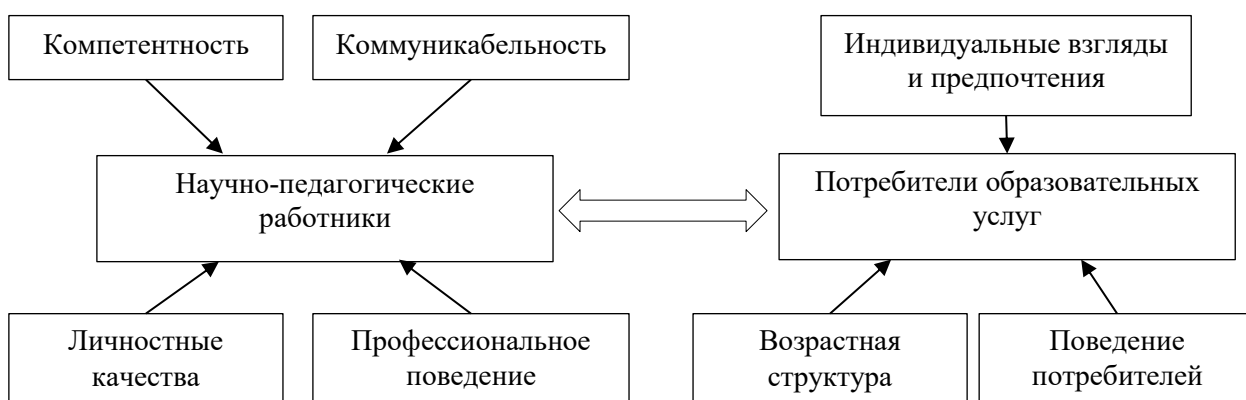


Рисунок 12 – Взаимосвязь научно-педагогических работников вуза с потребителем образовательных, исследовательских и экспертных услуг

Процессы оказания образовательных услуг требуют больше личного участия, чем это необходимо в другой деятельности. Сотрудники, связанные с оказанием образовательных услуг, должны уметь добиться удовлетворения потребителя качеством услуги и в то же время обеспечить прибыль своему вузу.

В соответствии с изложенным выше, механизмы управления человеческими ресурсами вуза можно условно разделить на 4 основные группы:

- 1) Механизмы, направленные на повышение качества образовательного процесса,
- 2) Механизмы, направленные на улучшение информационной среды,
- 3) Механизмы, обеспечивающие постоянное развитие человеческих ресурсов вуза,

4) Механизмы, предназначенные для снижения кадровых рисков.

Представленные механизмы имеют несколько уровней:

I уровень – оперативный;

II уровень – тактический;

III уровень – стратегический.

Каждый из этих уровней содержит различные методы управления, рассмотренные нами выше (таблица 6).

Таблица 6 – Механизмы управления человеческими ресурсами вуза

Методы управления	Механизмы управления человеческими ресурсами вуза		
	Оперативный уровень	Тактический уровень	Стратегический уровень
1. Механизмы, направленные на повышение качества образовательного процесса			
Экономические методы Социально-психологические методы	- усиление мер по уменьшению разницы между фактическими и запланированными показателями, а также анализ причин этих расхождений; - уменьшение количества конфликтов в коллективах;	- контроль и обеспечение качества работы сотрудников вуза; -изменение планов и бюджетов с учётом изменений, внесённых в систему управления человеческими ресурсами; - система мотивационных программ; - ускорение процесса адаптации новых сотрудников	- разработка критериев для оценки труда; - минимизация рисков, влияющих на снижение качества образовательного процесса; -создание стратегии действий для увеличения эффективности работы персонала; -увеличение отдачи от вложений в человеческие ресурсы; - нематериальное поощрение работников. - обеспечение принципа социального партнерства, гарантия выполнения социального контракта; -укрепление межличностных связей.
2. Механизмы, направленные на улучшение информационной среды			
Организационные методы	- улучшение работы с документами; - создание нового электронного реестра сотрудников с функцией генерации аналитики - информирование сотрудников о важных аспектах работы;.	- оценка результативности HR-активностей и HR-стратегии; - мониторинг прогресса в осуществлении стратегических инициатив.	- оптимизация механизмов проверки работы сотрудников; - строгое следование планам, правилам и стандартам; - внедрение норм и инструментариев по увеличению продуктивности сотрудников.

3. Механизмы, обеспечивающие постоянное развитие человеческих ресурсов вуза			
Социально-психологические методы Организационные методы	- оптимизация кадрового состава (количество сотрудников, их квалификация, пол, возраст); -сбор статистических данных о социально-психологическом климате; -изучение потребностей работников в профессиональном росте.	- развитие человеческого капитала; -регулирование социально-трудовых отношений; -разработка социальных программ; -оптимизация процесса ротации кадров.	- повышение уровня удовлетворённости работой; -обеспечение условий для полного раскрытия потенциала сотрудников; -создание перспектив для продвижения по службе; - обеспечение эффективности кадрового резерва (карьерное и/или профессиональное продвижение на уровне не менее 75% их числа состава кадрового резерва в течение 2-3 лет).
4. Механизмы, предназначенные для снижения кадровых рисков			
Социально-психологические методы Административно-правовые методы	- выявление, изучение и мониторинг потенциальных источников рисков и дефицитов ; - оценка кадровых рисков и дефицитов; - формирование кадрового профиля вуза	- создание карты кадровых рисков и дефицитов; - выявление и ликвидация источников кадровых рисков и дефицитов; - предсказание возможных кадровых рисков и дефицитов.	- минимизация вероятности появления кадровых рисков и дефицитов; - создание методик предотвращения факторов, способных вызвать риски; - формирование индивидуального плана управления кадровыми рисками и дефицитов.

Рассмотрим представленные механизмы более подробнее.

1. *Механизмы управления человеческими ресурсами, направленные на повышение качества образовательного процесса*, различаются в зависимости от уровня управления:

На оперативном уровне важно регулярно отслеживать результаты работы каждого сотрудника. Для этого необходимо разработать систему ключевых показателей эффективности (KPI), которая поможет выявлять отклонения от плана и определять их причины. Снижение уровня конфликтности и нематериальная мотивация сотрудников позволят им работать с максимальной отдачей и реализовывать свой потенциал.

На тактическом уровне необходимо сосредоточиться на повышении производительности труда персонала и корректировать рабочие планы с учётом мотивационных программ. Кроме того, важно обеспечить успешную интеграцию новых сотрудников.

На стратегическом уровне следует непрерывно выявлять, анализировать и минимизировать факторы, снижающие качество образовательного процесса. Для этого необходимо разработать комплексный план мероприятий по повышению качества образовательного процесса, в котором особое внимание будет уделено вопросам управления межличностными отношениями и увеличению отдачи от инвестиций в персонал.

2. *Механизмы, направленные на улучшение информационной среды,* должны реализовываться постоянно, ведь от качества, актуальности, полноты и достоверности информации зависит очень многое в работе высшего учебного заведения.

На оперативном уровне для улучшения системы управления человеческими ресурсами необходимо оптимизировать документооборот. Для этого следует создать базу данных о сотрудниках вуза с возможностью формирования аналитических отчётов.

На тактическом уровне такая база данных позволит анализировать результаты кадровых мероприятий, а также отслеживать и корректировать кадровую стратегию вуза.

На стратегическом уровне повышение информированности сотрудников поможет улучшить качество контроля за работой, повысить ответственность и дисциплину, обеспечить соблюдение планов, норм и стандартов, а также повысить эффективность руководства.

3. Чтобы обеспечить реализацию *механизмов, обеспечивающих постоянное развитие человеческих ресурсов вуза,* необходимо действовать комплексно:

На оперативном уровне нужно оптимизировать кадровую структуру по численности, квалификации, полу и возрасту. Также необходимо выявлять

потребности в развитии персонала, определять направления развития и регулярно мониторить социально-психологический климат на рабочих местах.

На тактическом уровне следует организовать процессы развития и обучения персонала внутри вуза, регулировать социально-трудовые отношения, разрабатывать социальные программы и повышать эффективность кадровых перемещений.

Стратегический уровень направлен на повышение удовлетворённости трудом. Для этого нужно создать условия для самореализации и развития потенциала сотрудников, а также обеспечить перспективы карьерного роста.

4. *Механизмы, предназначенные для снижения кадровых рисков и дефицитов вуза* как механизм системы управления человеческими ресурсами может быть реализован следующим образом:

На оперативном уровне осуществляется выявление, анализ и мониторинг факторов, которые могут стать причиной возникновения рисков. Проводится оценка кадровых рисков и формируется профиль организации.

На тактическом уровне создаётся карта кадровых рисков, определяются и устраняются причины их возникновения, а также осуществляется прогнозирование возможных рисков.

На стратегическом уровне принимаются меры по минимизации кадровых рисков и дефицитов. Разрабатываются технологии для предотвращения факторов, способствующих возникновению рисков, и реализуется собственная программа кадрового риск-менеджмента.

Таким образом, по результатам исследования, представленные в научной литературе классификации методов управления человеческими ресурсами с учетом специфики деятельности высших учебных заведений предложено дополнить двумя критериями классификации – по характеру изменений в системе управления, по категориям работников вуза.

Предложены и обоснованы механизмы управления человеческими ресурсами вуза: 1) механизмы, направленные на повышение качества образовательного процесса, 2) механизмы, направленные на улучшение

информационной среды, 3) механизмы, обеспечивающие постоянное развитие человеческих ресурсов вуза, 4) механизмы, предназначенные для снижения кадровых рисков. Эти механизмы предназначены для применения на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях управления. Эффективная реализация предложенных механизмов позволит обеспечить рациональное построение системы управления человеческими ресурсами вуза.

2.2. Инструменты управления человеческими ресурсами вуза

Стоит заметить, что большинство теоретиков и практиков в сфере управления человеческими ресурсами четко не разграничивает понятий «методы управления человеческими ресурсами», «инструменты управления человеческими ресурсами» и «способы управления человеческими ресурсами». По нашему мнению, эти дефиниции являются близкими, однако имеют определенные различия. Так, средства или инструменты управления – это то, с помощью чего можно управлять. Соответственно методы – это способы использования инструментов управления.

Предлагаем рассматривать инструменты управления человеческими ресурсами организации как средства адаптации к изменениям внешней среды, решения очерченных задач в условиях конкретной экономической ситуации и ресурсных и временных ограничений. Современные инструменты управления человеческими ресурсами включают получение и преобразование знаний для обеспечения устойчивости организации.

Исследовав взгляды отечественных и зарубежных ученых на типологизацию инструментов управления персоналом, предлагаем собственный подход, предусматривающий их разграничение на основе использования различных классификационных признаков (рис. 13).

По содержанию	•Мотивация, формирование корпоративной культуры, управление конфликтами, делегирование полномочий, постановка целей и планирование, оценка персонала, управление знаниями
По масштабу использования	•общие, частные
По способу влияния	•прямые, опосредованные
По объектам управления	•инструменты влияния на руководящий персонал, на служащих, ППС
По характеру влияния	•экономические, организационные, социально-психологические
По управленческим функциям	•инструменты прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации и контроля
По продолжительности действия	•кратко-, средне- и долгосрочные
По предназначению	•инструменты вывода из кризиса, стабилизирующие, развивающие и т.п.

Рисунок 13 – Классификация инструментов управления персоналом

В механизме управления человеческими ресурсами вуза важное место имеет мотивация труда как инструмент стимулирования работников не только к выполнению своих должностных обязанностей, а к использованию неординарных творческих подходов, поиску дополнительных резервов производительности, генерированию инновационных идей и их реализации на практике для достижения максимальной эффективности. Мотивация должна способствовать максимальному привлечению всех резервов и потенциала персонала для реализации стратегической цели организации, а также ее постоянному саморазвитию, совершенствованию и наращиванию человеческого капитала.

Наиболее распространенными инструментами мотивации работников в российских вузах выступают следующие [52; 39]:

1) материальная мотивация – фиксированная часть заработной платы, – стимулирующие выплаты, надбавки, доплаты, материальная помощь.

2) нематериальная мотивация – косвенное стимулирование лучших условий труда, охрана и ремонт помещений, техника безопасности труда, благоустройство территории, выезды в спортивно-оздоровительный лагерь, льготы на питание, единая диспансеризация и вакцинация персонала вуза, корпоративные мероприятия, программы повышения квалификации преподавателей и т.п.

3) социальная политика вуза является неотъемлемой частью управления персоналом и предусматривает реализацию мероприятий и предоставление льгот, выплат и услуг социального характера. Использование социальных стимулов существенно повышает мотивированность работников и способствует привлечению и сохранению квалифицированных работников.

Опыт российских вузов показывает, что мотивация, как правило, носит материальный характер – за достижение установленных показателей устанавливается стимулирующая выплата на разный срок и в разных объемах [52].

Заработная плата преподавателя в высшем учебном заведении состоит из двух частей: фиксированного оклада и премий. Размер и периодичность премиальных выплат могут различаться в зависимости от конкретного вуза, однако схема распределения средств премиального фонда одинакова для всех [6].

Исследование, проведенное Высшей школой экономики в 2021 году, показало, что структура заработной платы профессорско-преподавательского состава (ППС) в российских вузах выглядит следующим образом:

- фиксированная (базовая) часть – 73 %,
- переменная часть – 11 %,
- стимулирующая часть – 16 %. [21].

Разница в структуре заработной платы между разными типами вузов незначительна:

- в ведущих и опорных вузах относительно выше доля базовой ставки;

- в вузах массового сегмента (прочих вузах) относительно выше доля переменной части (доплат за стаж, превышение нагрузки и т. д.);
- в ведущих и прочих вузах относительно выше доля стимулирующей части заработной платы (рис. 9).

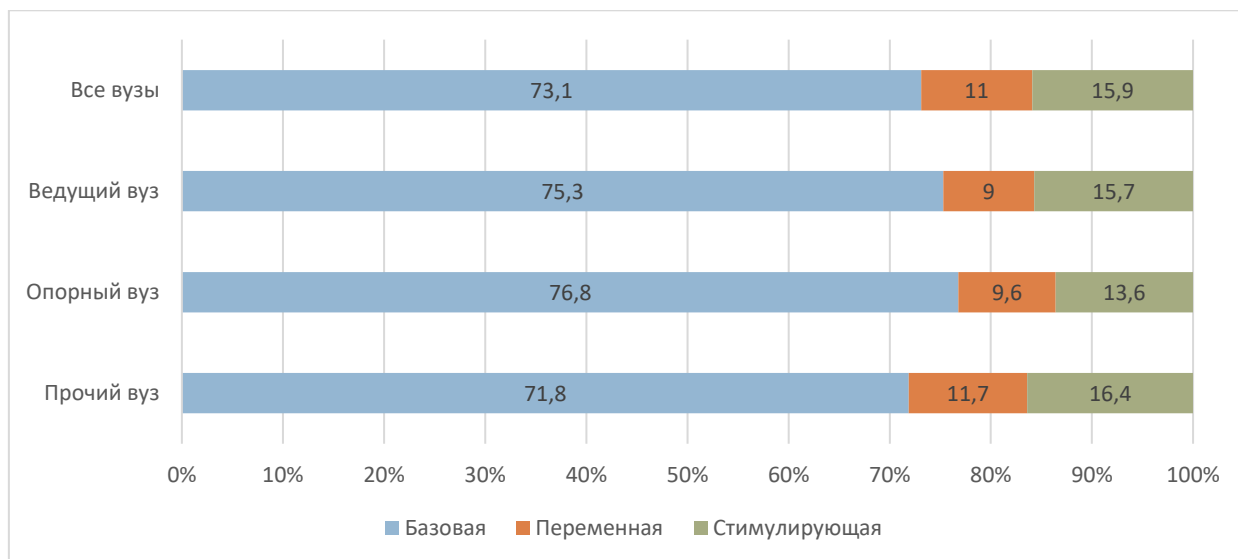


Рисунок 14 – Структура заработной платы ППС (в процентах от общей заработной платы ППС) [21]

Размер премии преподавателя определяется его рейтингом, который рассчитывается на основе множества критериев.

В высших учебных заведениях существует рейтинговая система, которая является элементом внутренней независимой оценки качества образования. Её основная задача – повысить мотивацию преподавателей.

Рейтинговая система выполняет две функции:

- стимулирует преподавателей работать так, чтобы укреплять репутацию университета;
- позволяет объективно оценить и проконтролировать эффективность работы преподавателей.

Рейтинг преподавателя складывается на основе группы показателей его деятельности. К примеру, в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» система оценки ППС состоит из трех групп показателей: 1) учебная и методическая работа; 2) научная работа и публикации, 3) участие в работах и мероприятиях [60].

В ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный педагогический университет» система оценки ППС включает 9 групп показателей: 1) учебно-методическая работа и творческая деятельность; 2) научная работа, 3) финансирование научных исследований, изобретательская деятельность, 4) организационная и общественная деятельность, 5) довузовская деятельность и дополнительное образование, 6) воспитательная и внеучебная работа, 7) студенческая наука и творческая деятельность, 8) инновационная и международная деятельность, 9) трудовая дисциплина [54].

Рейтинговая оценка проводится специальной комиссией, которая организует, анализирует и формирует рейтинг преподавателей университета на основе данных, полученных от различных подразделений.

Основной формат работы рейтинговой комиссии – это заседания. Заседание считается действительным, если на нём присутствует не менее 50% членов комиссии. Решения принимаются открытым голосованием простым большинством голосов тех, кто присутствует на заседании.

По завершении календарного года рейтинговая комиссия университета проводит денежную оценку одного балла рейтинга, основываясь на размере стимулирующего фонда для оплаты труда преподавателей, который утверждён приказом ректора. Стоимость одного балла рассчитывается путем деления общей суммы средств, выделенных на стимулирующие выплаты, на общее количество баллов, набранных преподавателями университета. Размер стимулирующей выплаты для каждого преподавателя определяется путём умножения стоимости одного балла на количество баллов, полученных конкретным сотрудником.

Работа преподавателей также оценивается через систему эффективного контракта. Эффективный контракт – это трудовой договор с преподавателем, в котором чётко прописаны его обязанности, условия оплаты труда и критерии оценки эффективности работы. Если преподаватель соответствует всем установленным критериям эффективности, ему полагаются стимулирующие выплаты и премии [65]. В рамках эффективного контракта в вузах

преподаватели имеют не только фиксированную базовую заработную плату (ставку), но и право на дополнительные выплаты. К ним относятся надбавки, которые могут зависеть от дополнительной нагрузки, и стимулирующие выплаты. Они назначаются при выполнении условий контракта, например, за публикации в рецензируемых журналах WoS и/или Scopus [21].

Помимо системы мотивации труда, важное значение приобретает корпоративная культура как весомый фактор развития вуза. В экономической науке значительное распространение получил классический рационально-прагматичный подход к трактовке корпоративной культуры Э. Шейна. Последняя определяется как совокупность убеждений (сформированных самостоятельно, освоенных или разработанных отдельной группой работников в процессе адаптации к условиям внешней среды и внутренней интеграции), которые являются достаточно эффективными и передаются новым членам организации как правильный способ восприятия, мышления и отношения к проблемам.

Если анализировать организацию образовательного процесса с позиции поведенческого подхода, то становится очевидным, что множество авторов тщательно исследовали тему реализации ключевых принципов корпоративной культуры в университетах. Данные вопросы исследовались В. Н. Ворониным, А.Е. Шкляевым, Л. В. Абдалиной, Л. А. Кунаковской, Н. И. Плаксиной, Н. В. Назаренко.

В частности, В. Н. Воронин в своей монографии проанализировал роль корпоративной культуры в высшем учебном заведении. Он рассмотрел проблему несоответствия между высокой степенью научного и практического значения социокультурного анализа феномена организационной культуры университета как центрального звена системы высшего образования и недостаточным изучением данного подхода в современной российской науке. В исследовании была раскрыта природа корпоративной культуры университета, определены оптимальные качественные характеристики корпоративной культуры как условия для развития университета. Также была

определена социокультурная природа корпоративной культуры, пути её формирования, структура и приоритетные функции в организации [92].

В своём исследовании А. Е. Шкляев на примере Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова изучает, как корпоративная культура влияет на организационное развитие вуза. Он выявляет и обосновывает условия реализации культурного потенциала вуза, опираясь на модель взаимосвязи элементов организационного развития.

Автор отмечает, что организационное развитие вуза – это длительный процесс управления изменениями в организационной структуре, образовательном процессе, работе персонала и студенческой жизни. Этот процесс направлен на повышение эффективности и жизнеспособности высшей школы.

А. Е. Шкляев исследует роль преподавателей и студентов в формировании корпоративной культуры вуза и предлагает комплекс организационно-педагогических и управленческих методов для реализации культурного потенциала высшей школы. Выводы исследователя о том, что корпоративная культура – это «комплекс диагностических и управленческих мер, направленных на адаптацию ценностей существующей культуры под стратегию организации, кажутся вполне обоснованными. Действительно, корпоративная культура может стать мощным инструментом управления вузом и его организационным развитием» [89].

В университетах корпоративная культура играет важную роль в реализации кадровой политики. По мнению Л. В. Абдалиной, Л. А. Кунаковской и Н. И. Плаксиной, формирование такой культуры – многогранный процесс, на который влияют как внешние условия (престиж вуза, количество абитуриентов, рейтинг университета и т. д.), так и внутренние факторы (кадровое, финансовое и материально-техническое обеспечение, уровень профессионального развития студентов, возможность самореализации преподавателей и др.) [3].

В условиях преобразования высших учебных заведений в

инновационные организации Н. В. Назаренко исследует проблемы построения учебного и научного процессов на основе инновационной корпоративной культуры. По мнению автора, «потенциал корпоративной культуры определяется её функциями в образовательном учреждении: формированием ценностно-смысловых установок, созданием неформальных коммуникаций между студентами и преподавателями, формированием стимулов и мотиваций, социальной дифференциацией и интеграцией, а также самоуправлением и саморегулированием. Корпоративная среда способна формировать и передавать нормы поведения, которые определяют действия участников отношений» [46].

Среди приведенных в современной научной литературе типов корпоративной культуры наиболее приемлемой и перспективной для формирования качественно новой системы управления человеческими ресурсами вуза является инновационная корпоративная культура. Развитие корпоративной культуры в направлении роста инноваций и активности персонала позволяет обеспечить соответствие, сбалансированность стратегических задач вуза и тенденций инновационного развития, повысить лояльность работников, их творческую активность с целью инновационного развития, стимулируя рост количества предложений, направленных на различные организационные изменения, направленных на повышение эффективности и результативности управления.

Предпосылки формирования инновационной корпоративной культуры в вузе включают:

- вузы вынуждены адаптироваться к новым требованиям рынка труда и образовательных, исследовательских и экспертных услуг. Это стимулирует разработку и внедрение новых образовательных технологий и подходов, что, в свою очередь, способствует формированию инновационной корпоративной культуры;

- в условиях конкуренции между вузами за лучших студентов, преподавателей и финансирование, возникает необходимость в создании

уникальной корпоративной культуры, которая будет отличать учебное заведение от других;

– несмотря на потребность в инновациях, важно сохранять и передавать культурные ценности и традиции вуза, что способствует формированию уникального образа учебного заведения;

– происходящие в стране изменения в системе образования требуют от вузов адаптации к новым условиям, что невозможно без формирования инновационной корпоративной культуры;

– внедрение IT-технологий и инновационных технологий в образовательный процесс требует от вузов пересмотра традиционных подходов к обучению и формированию корпоративной культуры, способствующей их эффективному использованию.

Важным инструментом управления человеческими ресурсами вуза в современных условиях выступает управление знаниями организации. Активное исследование проблемы управления знаниями в научной литературе обусловлено пониманием роли человеческих ресурсов, организационного управления и информационных технологий в повышении эффективности современных организаций. Сегодня знания трактуют не только как независимую ценность, они обеспечивают мультипликационный эффект относительно других факторов производства и влияют на уровень эффективности их применения. Таким образом, в рыночных условиях источником конкурентных преимуществ вуза является не только выгодная рыночная позиция, но и накопленные знания, их движение и использование в организации. Кроме того, процесс управления знаниями является залогом успеха инновационного развития, поскольку основой генерации и внедрения любых нововведений считаются именно знания. Информация и знания закладывают основу интеллектуального капитала организации и имеют определенные специфические характеристики, в отличие от денежных, технических и других видов ресурсов.

Ценность знаний заключается в их количестве и полноте, в то время как

другие ресурсы оцениваются на основе понятия редкости.

В процессе управления знаниями решается проблема уменьшения их дефицита путем:

- приобретение знаний, то есть использование имеющихся, ранее продуцированных знаний, и их адаптация к потребностям конкретной организации, а также получение новых знаний через осуществление научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- усвоение знаний, предусматривающее налаживание в организации системы непрерывного развития персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников);
- передача знаний-использование новых информационных и телекоммуникационных технологий, нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

Четкое использование комплексного инструментария обеспечивает для системы управления качественные преобразования, что соответственно повышает эффективность персонала, увеличивает рациональность использования ресурсов, улучшает коммуникативный уровень, задает направление развития для дальнейшего формирования инновационно ориентированной системы управления человеческими ресурсами.

На сегодняшний день в практике российских вузов не так много примеров внедрения системы управления знаниями в контексте управления человеческими ресурсами. Один из примеров – Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), где «создали систему управления знаниями. В МЭСИ под СМЗ понимали совокупность технологий, методов и источников знаний (информации), которая обеспечивает условия для свободного создания, накопления, распространения и использования знаний сотрудниками. Университет был открыт для сотрудничества, благодаря чему удалось создать сообщество онлайн-преподавателей на базе МЭСИ. Ежегодно там проводили научно-практические конференции для преподавателей и исследователей из других

вузов под названием «Преподаватель в среде e-learning». Также организовывали масштабные мероприятия с участием международных экспертов – «Smart Форум». Университет и его преподаватели стремились наладить взаимодействие с другими вузами, чтобы обмениваться идеями, практиками и знаниями» [71].

В создании и распространении этих знаний участвовали внешние эксперты, поскольку академические знания ценны для всей отрасли науки. Опыт МЭСИ показывает, что система менеджмента знаний создаёт в университете благоприятные условия для инноваций со стороны преподавателей и сотрудников [71].

Еще одна критически важная проблематика, которая сдерживает развитие и конкурентоспособность организаций – нарушение этических и деловых норм, недобросовестность партнеров. В коллективной монографии «Управление персоналом и человеческий капитал современной России» под редакцией О. Я. Гелиха, В. П. Соломина, Г. Л. Тульчинского приведены количественные данные респондентов, фиксирующие кризиса доверия между двумя взаимодействующими сторонами [75]. П. Н. Шихирев приводит результаты опроса относительно факторов, угрожающих российскому бизнесу и деловым отношениям. На вопрос «Какие из перечисленных угроз Вы считаете наиболее опасными для ведения бизнеса?» 61% респондентов ответили: «Недобросовестность российских деловых партнеров». В отношении этических норм и стандартов опрашиваемые высказали мнение, что главное в практике деловых отношений – честность (69%) и ответственность перед партнером по бизнесу (52%). 33% респондентов ставят на первое место ответственность перед потребителем (покупателем или клиентом) и перед обществом в целом [88].

Еще одной причиной, негативно влияющей на уровень этичности, является принцип, при котором для любого действия необходимо согласие чиновника. Это создает благоприятную почву для коррупции и других подобных явлений. Третья причина правонарушений связана с особенностями

русского менталитета: недостаточная вера в собственные силы, идеализм, низкий уровень практичности, вера в чудеса и другие черты, наследованные от прежних времен.

Подводя итог вышесказанному, стоит отметить, что в последние годы произошло значительное изменение в стратегиях и практиках работы с персоналом в российских вузах. Очевидно, что кардинальные изменения в обстановке потребовали полного пересмотра методов и механизмов подбора, удержания, мотивации, обучения и развития сотрудников этих учебных заведений. Также очевидно, что значительная часть прежних методов и механизмов или значительно потеряла в результативности, или вообще перестала работать.

В связи с этим, по нашему мнению, необходимо обеспечить трансформацию методов управления персоналом вуза для реагирования на современные вызовы.

Контент-анализ научных публикаций по проблемам управления человеческими ресурсами российских вузов в 2021-2024 гг. [55; 56; 59; 64] позволяет систематизировать современные вызовы:

1. *Активная цифровизация управленческого и образовательного процесса.* В настоящее время идёт активное развитие современных технологий, которые позволяют многократно повышать эффективность управления человеческими ресурсами [80] и образовательными процессами. Они включают в себя использование цифровых инструментов для управления персоналом, анализ данных о работниках и студентах, а также развитие онлайн-обучения и дистанционных форм обучения. Всё это позволяет автоматизировать рутинные задачи, упростить обмен информацией и повысить доступность образовательных ресурсов. В то же время, указанные выше процессы требуют наличия цифровых компетенций у персонала, подразумевающих «не только цифровую грамотность, но и гибкость, адаптивность, навыки самоорганизации и постоянного развития и обучения» [93].

2. *Расширение практик удаленной и гибкой работы.* Удаленная работа и гибкий график становятся всё более популярными, поскольку позволяет сотрудникам работать из любого места, где есть доступ к интернету, что повышает их мобильность и гибкость. Перспективы имеет также временная (проектная) занятость, которая представляет собой новый формат найма сотрудников вуза, который становится всё более популярным в современном мире. Этот подход позволяет вузам привлекать специалистов на определённый срок для выполнения конкретных задач или проектов, что обеспечивает гибкость и адаптацию к изменяющимся условиям рынка.

3. *Развитие gig-экономики (самозанятости) и e-commerce.* Gig-экономика позволяет вузам привлекать специалистов для выполнения конкретных задач, таких как разработка курсов, проведение вебинаров и консультаций. E-commerce позволяет вузам продавать образовательные продукты и услуги онлайн.

4. *Формирование HR-брендов крупных вузов становится всё более важным для привлечения талантливых и высококвалифицированных сотрудников.* HR-бренд отражает ценности, культуру и преимущества вуза, что влияет на его привлекательность для потенциальных сотрудников и студентов. Формирование HR-бренда включает в себя разработку стратегии, создание имиджа и продвижение бренда. Вузам необходимо постоянно обновлять и адаптировать HR-бренд в соответствии с изменениями внешней среды. При этом, развитие HR-бренда вуза должно быть направлено не только на внешнюю аудиторию, но и на внутреннюю. Это означает, что усилия по созданию положительного имиджа компании как работодателя должны быть направлены как на потенциальных сотрудников, так и на уже работающих.

5. *Миграция / эмиграция рабочей силы,* особенно научных работников и высококвалифицированных специалистов. Эмиграция научных работников и высококвалифицированных специалистов может привести к уменьшению количества квалифицированных преподавателей и исследователей в университете, что негативно скажется на качестве образования и научных

исследований. Помимо международной миграции, существует проблема перетока рабочей силы внутри страны, где кадры с более высокой квалификацией концентрируются на территориях с наиболее благоприятными условиями (Москва, Московская область, Краснодарский край, Санкт-Петербург и Тюменская область) [22]. Уход специалистов может потребовать дополнительных затрат на поиск и обучение новых сотрудников. Чтобы сократить негативные последствия и усилить положительные результаты, университетам следует разрабатывать и реализовывать действенные стратегии управления кадрами, ориентированные на привлечение и удержание квалифицированных специалистов. Это может подразумевать улучшение рабочих условий, увеличение заработной платы, предоставление возможностей для карьерного роста и развития, а также формирование поддерживающей корпоративной культуры.

6. *Рост нагрузки на сотрудников и риски быстрого выгорания.* Эти факторы требуют от руководителей и HR-специалистов вузов разработки и внедрения эффективных стратегий, направленных на поддержку и сохранение здоровья сотрудников, а также на повышение их мотивации и удовлетворенности работой. Вузы должны активно внедрять программы психологической поддержки и профилактики стресса, такие как тренинги по управлению стрессом, консультации с психологами и организация групп поддержки.

7. *Рост спроса на «Т-образных» сотрудников (универсалов), которых крайне мало.* Этот вызов требует от университетов пересмотра традиционных подходов к найму, обучению и развитию персонала, а также к формированию корпоративной культуры и системы мотивации. Вузы должны пересмотреть критерии отбора кандидатов, уделяя особое внимание не только специализированным знаниям и навыкам, но и способности к междисциплинарному мышлению, гибкости и адаптивности. Поскольку данный вызов требует развития мультикомпетентных специалистов, способных успешно выполнять разнообразные задачи, программы обучения и

развития должны быть направлены на развитие power-skills (навыков работы в условиях неопределённости), таких как критическое мышление, коммуникация, лидерство и умение работать в команде. Как вариант возможна разработка карьерных траекторий, которые позволят сотрудникам развиваться как универсалы, переходить между различными областями деятельности и занимать руководящие позиции.

8. *Международные ограничения в области программного обеспечения и лабораторного оборудования, а также в области научных публикаций и обменных программ.* В результате возникают сложности для профессорско-преподавательского состава, исследователей, административного персонала и студентов. Детальный анализ влияния международных ресурсных ограничений на трансформацию процесса управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения проводится в статье Д.Н. Рыхтик, по мнению которой данный вызов может потребовать пересмотра системы оплаты труда сотрудников, мотивационных систем, использования информационных технологий, развития инфраструктуры и повышения компетентности персонала [66].

9. *Нарушение этических и деловых норм, кризис доверия при исполнении эффективного и/или социального контракта.* Невыполнение явно зафиксированных обязательств, эксплицитных или имплицитных обещаний подрывает доверие и демотивирует ту или иную сторону договорных обязательств к долгосрочному сотрудничеству и последующей эффективности работы. При вступлении в те или иные договоренности у сторон возникают дополнительные издержки по закладыванию рисков, либо вовсе не происходит совместной деятельности.

Систематизация актуальных методов управления человеческими ресурсами вуза для реагирования на обозначенные выше вызовы представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Концептуальный подход к трансформации методов и инструментов управления человеческими ресурсами вуза для реагирования на современные вызовы

Таким образом, трансформация методов и инструментов управления человеческими ресурсами вуза необходима для того, чтобы вузы могли успешно адаптироваться к современным вызовам, привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников, а также обеспечивать высокое качество образования и научных исследований. Данный процесс позволяет вузам создать условия для профессионального роста и развития своих сотрудников, обеспечить их мотивацию и вовлеченность в образовательный процесс.

2.3. Проблемы и риски трансформации управления человеческими ресурсами вуза

В целях получения более объективных данных и определения ключевых стимулов профессионального развития человеческих ресурсов вузов на базе СПбПУ был проведен опрос сотрудников по авторской анкете, составленной с использованием сервиса Yandex Forms.

Анкета включала в себя 10 вопросов в основе которых лежит теория ценностей Шварца (2012) и модель семи уровней устойчивого развития Ричарда Барретта (1998), адаптированные для работы в университетской среде.

В исследовании приняло участие 253 сотрудника, из них 234 сотрудника (92,5%) из профессорско-преподавательского состава (ППС), 8 сотрудников (3,2%) из категории учебно-вспомогательного персонала (УВП), 3 сотрудника (1,2%) из категории административно-управленческого персонала (АУП), 3 сотрудника (1,2%) – научные работники (НР) и 5 сотрудников, не входящие в указанные выше категории (рисунок 16).

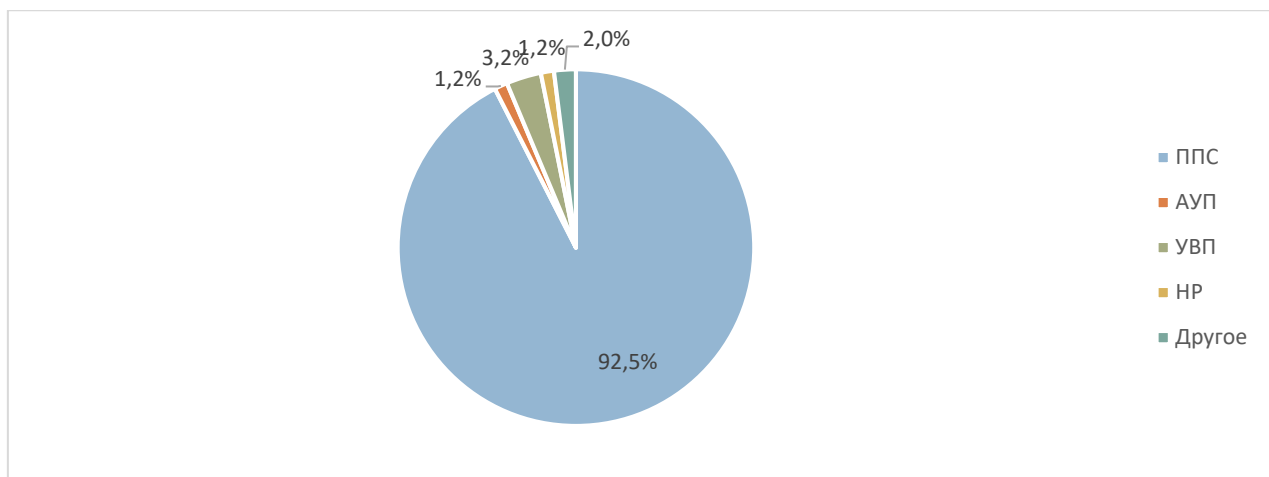


Рисунок 16 – Характеристика выборки исследования в разрезе категорий сотрудников

Большинство опрошенных (31,6%) – сотрудники Института промышленного менеджмента, экономики и торговли (ИПМЭиТ), существенную долю (26,1%) в выборке занимают также сотрудники Инженерно-строительного института (ИСИ). Доля остальных институтов в совокупности составляет 42% (рисунок 17).

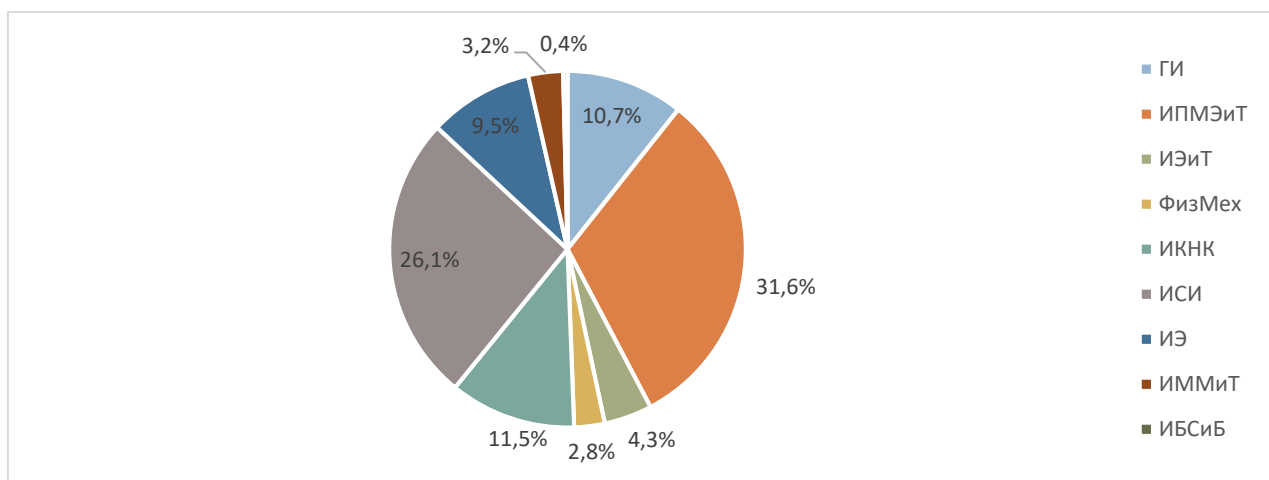


Рисунок 17 – Характеристика выборки исследования в разрезе места работы сотрудников

Первый вопрос призван определить, какие именно преимущества работы в вузе являются наиболее значимыми для сотрудников, результаты ответа на него приведены на рисунке 18.

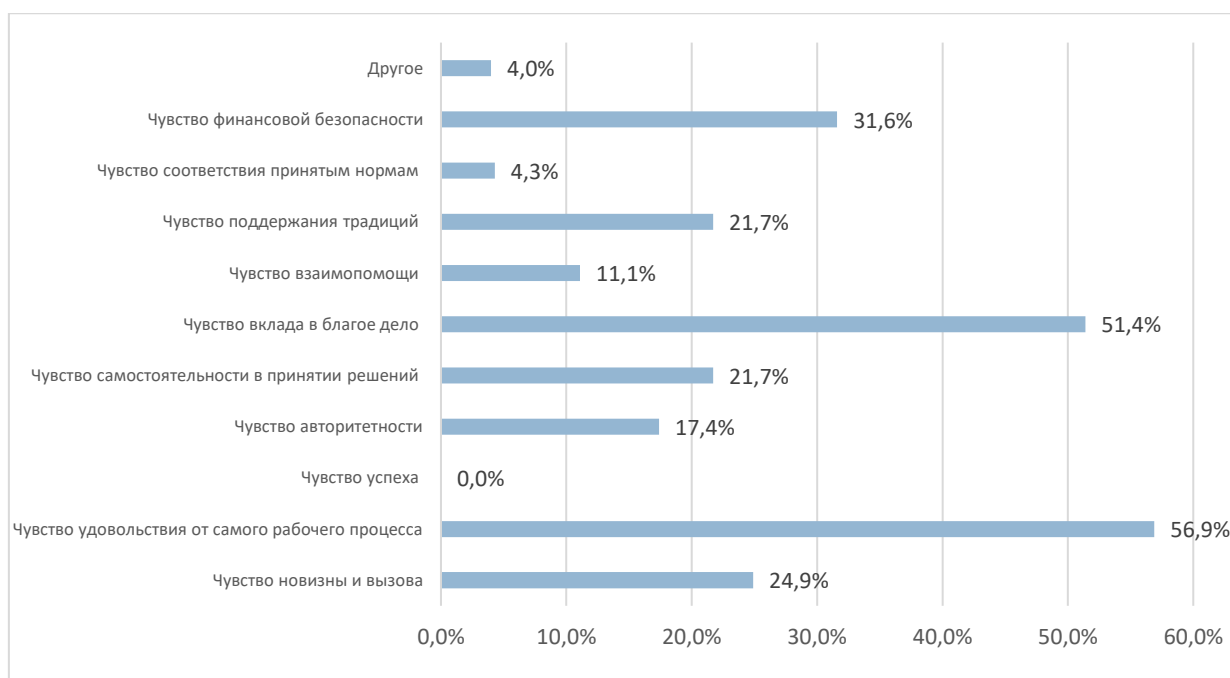


Рисунок 18 – Результаты ответа сотрудников вуза на вопрос «Что самое главное дает Вам работа в СПбПУ на сегодняшний день (1-3 пункта)?», в процентах

Из данных рисунка видно, что большинство опрошенных сотрудников ценят удовольствие от рабочего процесса (56,9%) и чувство вклада в благое дело (51,4%). Данные результаты говорят о том, что для большинства сотрудников важна не только материальная составляющая работы, но и её смысл, а также удовлетворение от выполнения своих обязанностей.

Также значительная часть сотрудников чувствует финансовую безопасность (31,6%) и новизну и вызов (24,9%), то есть, по мнению данных сотрудников, работа в вузе предоставляет им возможности для профессионального роста и развития.

Здесь важно отметить, что на базе СПбПУ реализуется целый ряд текущих практик профессионального и личностного развития сотрудников:

- Доступ к курсам ДПО для всех сотрудников
- Стажировки в зарубежных вузах
- Наставник в виде опытного и заслуженного преподавателя или научного руководителя
- Семинары и тренинги от департамента управления персоналом

- Обучение в Сколково для руководителей
- Возможность обучения по потребности (НПР)

Однако, недостаточно внимания уделяется развитию soft skills, обучение проводится эпизодически, без привязки к реальным потребностям сотрудников. Помимо этого, Обучение зависит во многом от инициативности самого сотрудника, а не от целей и задач Университета.

Чувство успеха и чувство авторитетности отметили лишь небольшое количество респондентов, это показывает, что эти аспекты не являются ключевыми для большинства сотрудников.

Чувство самостоятельности в принятии решений, чувство взаимопомощи и чувство поддержания традиций важны примерно для четверти сотрудников. Это указывает на то, что в вузе созданы условия для проявления инициативы и сотрудничества.

Чувство соответствия принятым нормам отметили лишь 4,3% респондентов, что может свидетельствовать о том, что большинство сотрудников не испытывают давления со стороны норм и правил.

При выборе собственного варианта (таких было 10 человек или 4%), сотрудники отмечали «чувство досады за состояние высшего образования», «возможность развития науки совместно со студентами и аспирантами», «уважение к ППС со стороны администрации», «чувство несправедливости и недооцененности», «заработную плату», «чувство ответственности за будущие поколения», «чувство вклада в то, чтобы сделать мир лучше, общение с аудиторией».

Следующий вопрос «Что Вам хотелось бы получать от своей работы в большей мере, чем сейчас (1-3 пункта)?» был задан с целью определения направлений для улучшения условий труда и повышения удовлетворенности сотрудников работой в СПбПУ, результаты ответа на него приведены на рисунке 19.

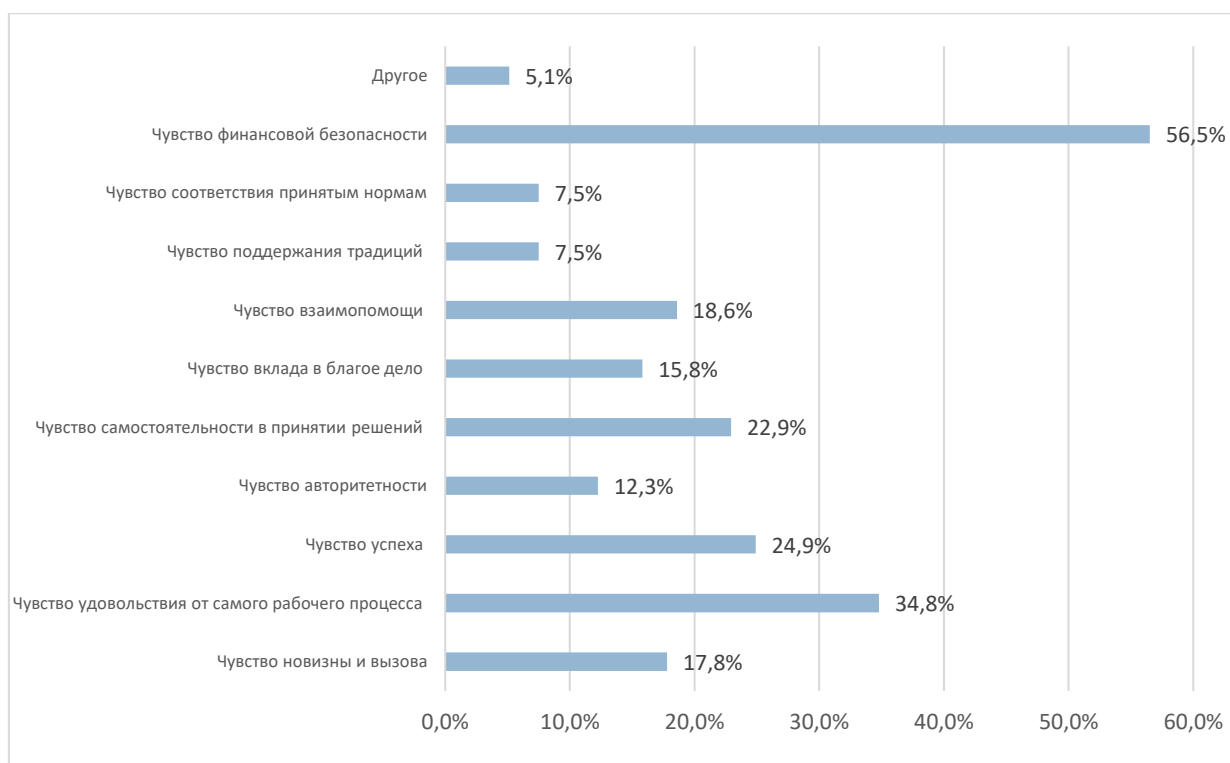


Рисунок 19 – Результаты ответа сотрудников вуза на вопрос «Что Вам хотелось бы получать от своей работы в большей мере, чем сейчас (1-3 пункта)?», в процентах

Из данных рисунка видно, что большинство сотрудников ценят чувство финансовой безопасности (56,5%) и чувство удовольствия от самого рабочего процесса (34,8%). Эти результаты говорят о том, что для большинства сотрудников важны как материальные аспекты работы, так и её содержание.

Также значительная часть сотрудников хотела бы получать больше чувства новизны и вызова (17,8%) и чувства успеха (24,9%), что свидетельствует о стремлении к профессиональному росту и развитию.

Чувство авторитетности, чувство самостоятельности в принятии решений, чувство вклада в благое дело, чувство взаимопомощи, чувство поддержания традиций и чувство соответствия принятым нормам отметили меньшее количество респондентов. Это может указывать на то, что эти аспекты менее важны для сотрудников или что они уже удовлетворены ими в достаточной степени.

Респонденты, отметившие пункт «другое» в анкете (5,1%) отмечали такие факторы, как «поддержка администрации, а не контроль»,

«возможности заниматься научной деятельностью без бюрократических препятствий (в виде непрозрачных конкурсов проектов, экспертиз о возможности опубликования которые должен проводить сам сотрудник, и затем доказывать, что его исследования безобидны)», «большую свободу от бюрократии», «снизить зарегламентированность, навязываемую министерством», «более активное сотрудничество с ТОП ИТ-компаниями», «успех от научной работы, в пользу которой хотелось бы перераспределить время; а сейчас слишком много времени затрачивается на учебно-методическую работу и компенсацию неэффективности управления».

Следующий вопрос был направлен на получение информации о приоритетных для сотрудника вуза потребностях, результаты ответов на него приведены на рисунке 20.

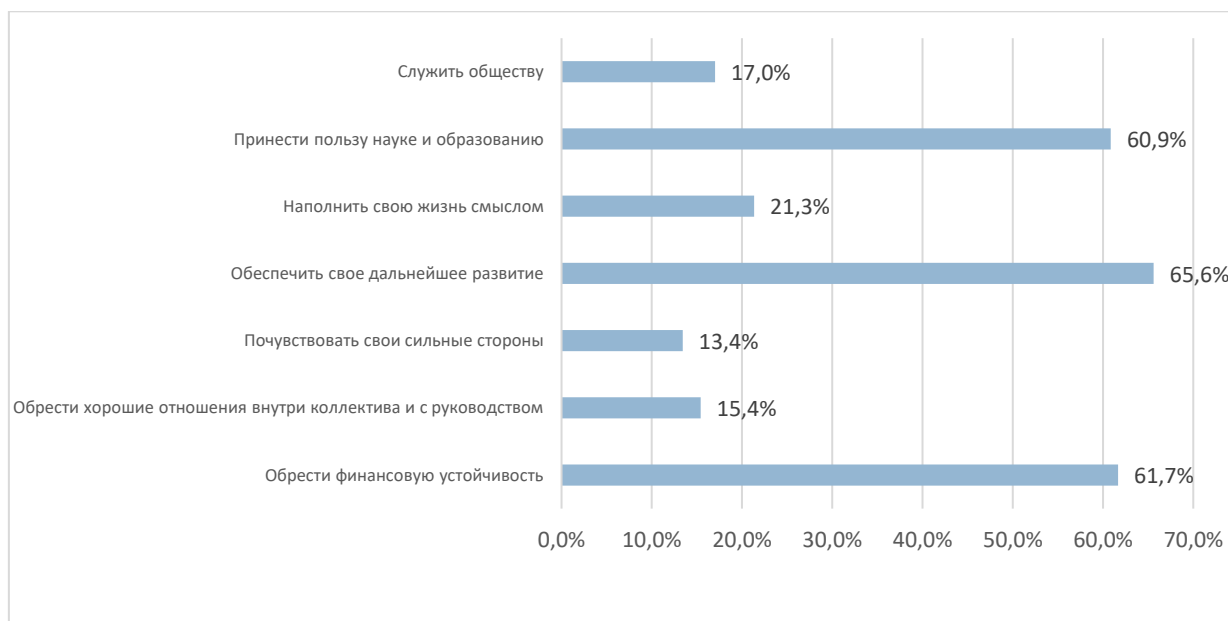


Рисунок 20 – Результаты ответа на вопрос «Потребности какого порядка для Вас сейчас приоритетны (отметьте не более трех 3 пунктов)?», в процентах

Из данных рисунка видно, что для большинства сотрудников важнейшей является потребность в обеспечении своего дальнейшего развития (65,6%), что свидетельствует о стремлении к профессиональному росту и обучению.

Также значительная часть сотрудников отметила потребность в обретении финансовой устойчивости (61,7%), что может указывать на то, что материальное благополучие играет значительную роль в их жизни и работе.

Меньшее количество респондентов отметило потребность в обретении хороших отношений внутри коллектива и с руководством (15,4%), почувствовать свои сильные стороны (13,4%), наполнить свою жизнь смыслом (21,3%) и служить обществу (17,0%). Данный факт указывает на то, что эти аспекты менее важны для сотрудников или что они уже удовлетворены ими в достаточной степени.

Результаты ответа на следующий вопрос «Какие задачи в приоритете у руководства СПбПУ, по Вашим ощущениям (1-3 пункта)?» представлены на рисунке 21.

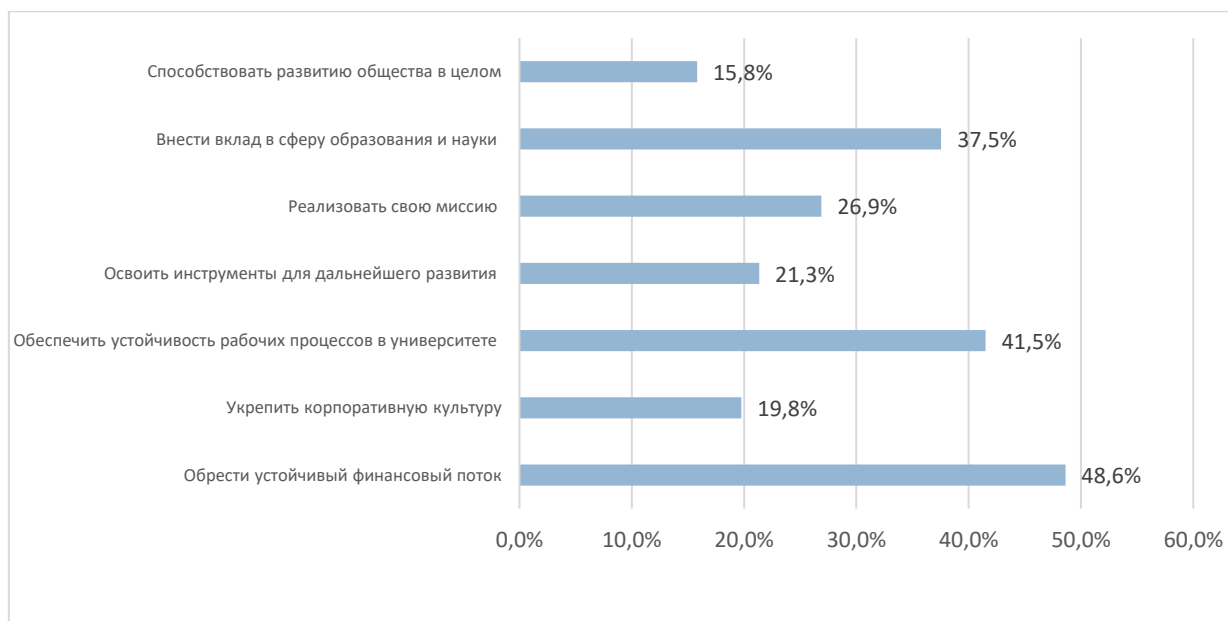


Рисунок 21 – Результаты ответа на вопрос «Какие задачи в приоритете у руководства СПбПУ, по Вашим ощущениям (1-3 пункта)?», в процентах

Из данных рисунка видно, что руководство стремится обеспечить сотрудникам устойчивый финансовый поток (48,6%) и устойчивость рабочих процессов в университете (41,5%). Также значительная часть сотрудников считает, что руководство стремится внести вклад в сферу образования и науки (37,5%) и реализовать свою миссию (26,9%), то есть руководство университета, по мнению сотрудников, стремится к достижению высоких

результатов в образовательной и научной деятельности, а также к выполнению поставленных перед университетом задач.

Меньшее количество респондентов отметило укрепление корпоративной культуры (19,8%), освоение инструментов для дальнейшего развития (21,3%) и способствование развитию общества в целом (15,8%).

Пятый вопрос был задан в целях определения какого вида удовольствия сотрудник вуза получает в рабочем процессе, результаты ответа на него приведены на рисунке 22.

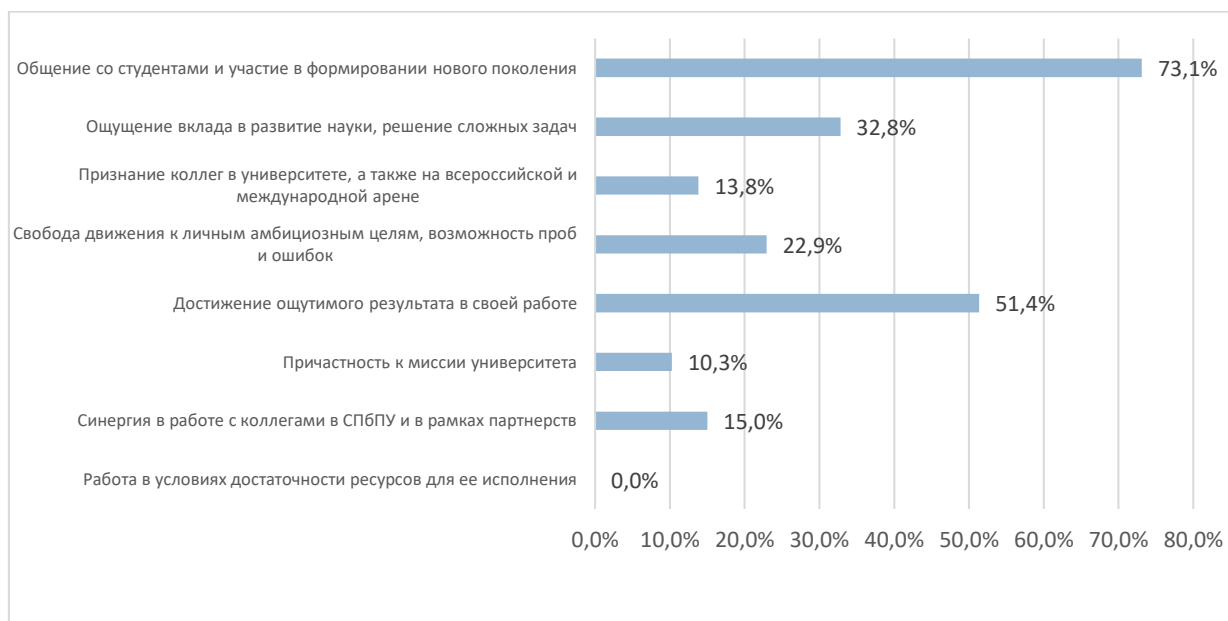


Рисунок 22 – Результаты ответа на вопрос «Что для Вас главное удовольствие в Вашей рабочей деятельности? (1-3 пункта)», в процентах

Из данных рисунка можно заметить, что для большинства сотрудников главным удовольствием является общение со студентами и участие в формировании нового поколения (73,1%). Данный факт говорит о том, что сотрудники высоко ценят возможность взаимодействовать с молодыми людьми и передавать им свои знания и опыт.

Также значительная часть сотрудников получает удовольствие от ощущения вклада в развитие науки и решения сложных задач (32,8%), что свидетельствует о стремлении к профессиональному росту и развитию.

Меньшее количество респондентов отметило достижение осязаемого результата в своей работе (51,4%), свободу движения к личным амбициозным

целям и возможность проб и ошибок (22,9%), признание коллег в университете и на всероссийской и международной арене (13,8%), причастность к миссии университета (10,3%) и синергию в работе с коллегами в СПбПУ и в рамках партнёрств (15,0%). Это указывает на то, что эти аспекты менее важны для сотрудников или что они уже удовлетворены ими в достаточной степени.

Следующий вопрос был нацелен на получение информации о главном препятствии для эффективной рабочей деятельности, результаты ответа на данный вопрос распределились следующим образом (рисунок 23).

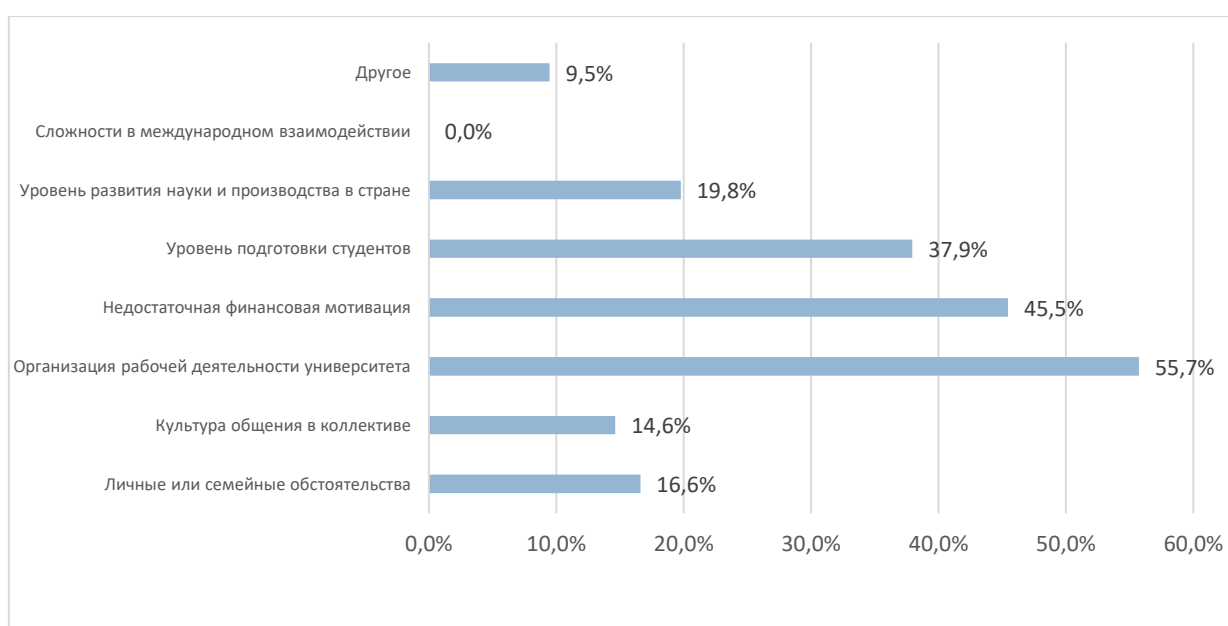


Рисунок 23 – Результаты ответа на вопрос «Что для Вас главное препятствие для эффективной рабочей деятельности (1-3 пункта)?», в процентах

Данные, представленные на рисунке, говорят о том, что большинство сотрудников считают основным препятствием организацию рабочей деятельности университета (55,7%). Это указывает на то, что сотрудники испытывают трудности с организацией рабочего процесса, что мешает им эффективно выполнять свои обязанности.

Также значительная часть сотрудников указала на недостаточную финансовую мотивацию (45,5%) и уровень подготовки студентов (37,9%) как на препятствия для эффективной работы. Меньшее количество респондентов

отметило личные или семейные обстоятельства (16,6%), культуру общения в коллективе (14,6%) и уровень развития науки и производства в стране (19,8%) как препятствия для эффективной работы.

Далее респондентам было предложено оценить уровень своей отдачи в работе в текущих условиях по 5-балльной шкале (где 5 – максимальный балл). Результаты ответа на данный вопрос представлены на рисунке 24.

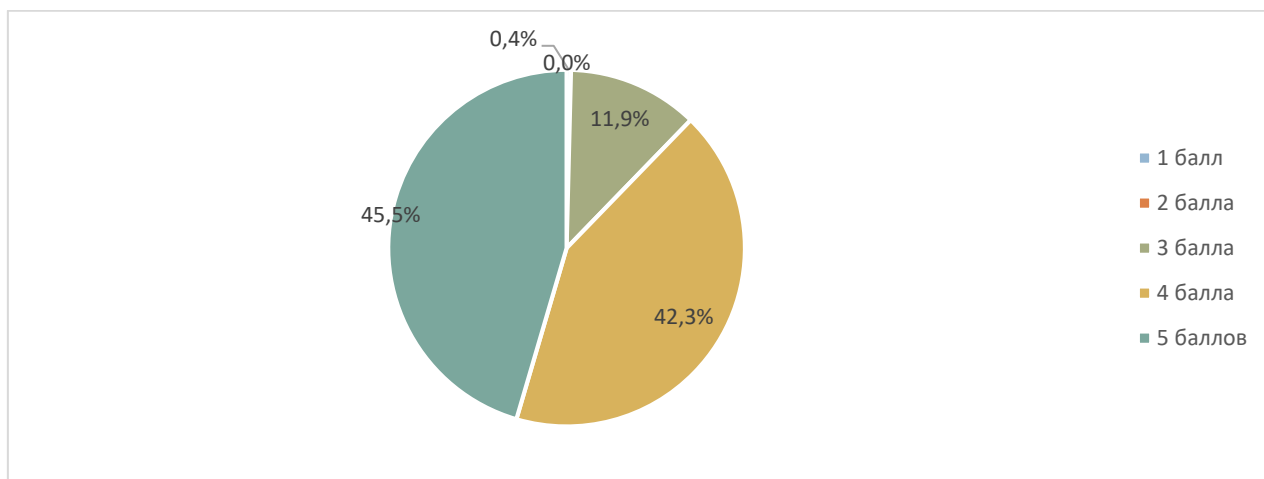


Рисунок 24 – Результаты ответа на вопрос «Как бы Вы оценили уровень своей отдачи в работе в текущих условиях (5 – максимальный)?», в процентах

Большинство сотрудников оценивают свою отдачу на 4 (42,3%) и 5 (45,5%) баллов из 5 возможных, это свидетельствует о том, что большинство сотрудников чувствуют себя вовлечёнными в рабочий процесс и способны эффективно выполнять свои обязанности.

Однако, небольшой процент сотрудников оценивает свою отдачу на 3 балла (11,9%), что может свидетельствовать о наличии определённых проблем или препятствий, которые мешают им полностью раскрыть свой потенциал.

Отсутствие оценок в 1 и 2 балла указывает на то, что большинство сотрудников в целом удовлетворены своей работой и уровнем отдачи.

Нами был также задан вопрос, касающийся приоритетного способа оценки работы сотрудников вуза, результаты ответа на который приведены на рисунке 25.

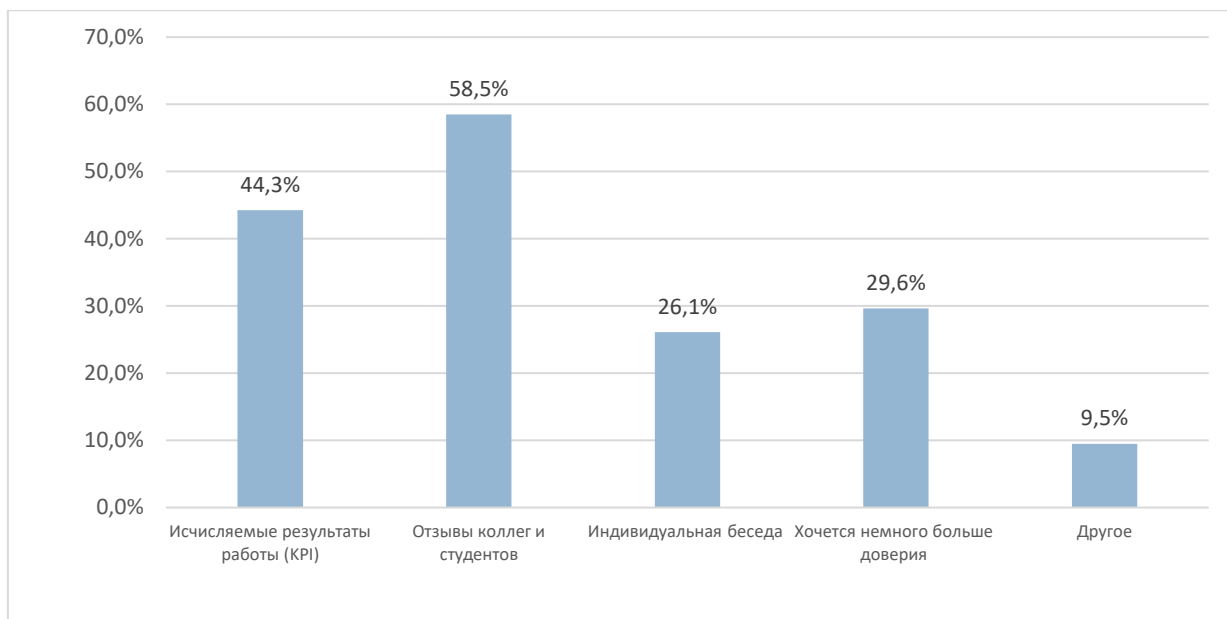


Рисунок 25 – Результаты ответа на вопрос «Какой способ оценки Вашей работы кажется Вам адекватным (1-5 пунктов)?», в процентах

Из рисунка заметно, что отзывы коллег и студентов (58,5%) и исчисляемые результаты работы (KPI) (44,3%) являются наиболее популярными методами оценки среди сотрудников, то есть респонденты ценят объективные и основанные на фактах методы оценки, а также мнение коллег и студентов о своей работе.

Индивидуальная беседа как способ оценки получила меньшую поддержку (26,1%), что может свидетельствовать о предпочтении более формализованных и структурированных методов оценки.

Желание иметь немного больше доверия (29,6%) как способ оценки может указывать на потребность в более открытой и доверительной атмосфере в процессе оценки работы.

Остальные респонденты выбрали вариант «другое» (9,5%), что может означать наличие других специфических методов оценки, которые не были предложены в опросе.

Результаты ответов на следующий вопрос относительно возможного влияния на организацию работы в СПбПУ распределились следующим образом (рисунок 26).

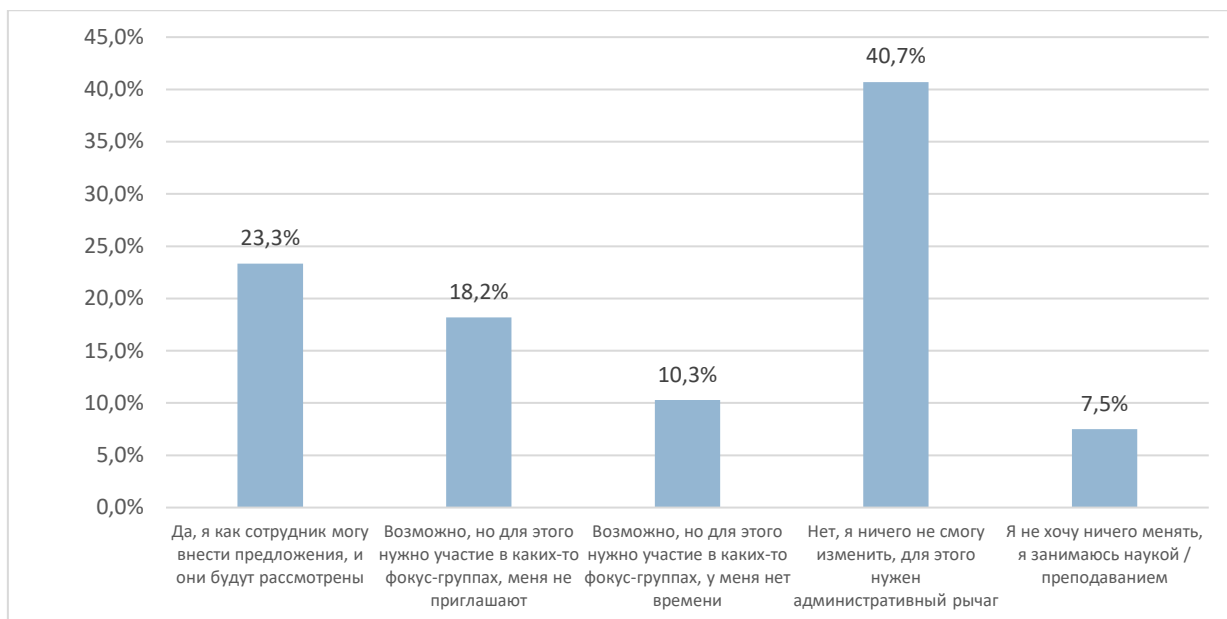


Рисунок 26 – Результаты ответа на вопрос «Считаете ли Вы, что можете повлиять на то, как организована работа в СПбПУ?», в процентах

Из данных рисунка можно заметить, что большинство сотрудников считают, что не могут повлиять на ситуацию (40,7%). Тем не менее, значительная часть сотрудников всё же видит возможность повлиять на организацию работы. Так, 23,3% респондентов считают, что могут внести предложения, которые будут рассмотрены. Ещё 18,2% и 10,3% полагают, что могли бы повлиять на ситуацию, если бы участвовали в соответствующих фокус-группах, но их туда не приглашают или у них нет на это времени.

Таким образом, хотя большинство сотрудников сомневаются в своей способности влиять на организацию работы, есть и те, кто готов участвовать в этом процессе и считает, что их мнение может быть учтено. Это говорит о том, что важно создавать условия для открытого диалога и вовлечения сотрудников в процесс принятия решений.

Важность разработки и применения моделей управления человеческими ресурсами, учитывающих особенности научно-исследовательской сферы, обоснована нами в [11]. Вузы, особенно те, которые являются участниками программы «Приоритет-2030» должны разрабатывать и применять модели управления, которые способствуют развитию научно-исследовательской деятельности и повышению качества персонала. Это может включать переход

от традиционной модели управления человеческими ресурсами к модели управления человеческим капиталом, которая уделяет большее внимание развитию знаний, навыков и компетенций сотрудников [13].

Проведенное исследование позволило определить следующие актуальные проблемы трансформации управления человеческими ресурсами вуза (табл. 7).

Таблица 7 – Проблемы трансформации управления человеческими ресурсами вуза.

Современные проблематики в управлении человеческими ресурсами в вузах	Актуальные проблемы эффективного управления человеческими ресурсами
Отсутствие единой четкой системы оценки качества и эффективности кадровой работы, аттестация и контроль персонала носят формальный характер, сравнивать результаты специалистов преимущественно трудно	Снижение уровня управления персоналом, появление незаинтересованности персонала в результатах собственной деятельности
Низкая престижность работы, не соответствующая сложности работы и эмоциональному напряжению	Недостаточное количество квалифицированных специалистов в вузах
Сложность использования финансовых инструментов (повышение заработной платы, премии) для материального стимулирования персонала	Демотивация персонала, снижение качества рабочего процесса из-за непрозрачной системы материального стимулирования
Стереотипы и отсутствие целенаправленной работы в направлении формирования благоприятного имиджа педагогического работника в общественном сознании	Снижение престижа педагогических работников в вузе, недостаток эффективных прозрачных механизмов стимулирования, социальной защиты и повышения ответственности персонала
Забюрократизированность работы сотрудников вузов	Сотрудники вузов часто вынуждены заполнять множество отчетов, справок, заявлений и других документов. Это занимает много времени и отвлекает от основной работы
Формальный характер обязательств, непрозрачность системы мотивации, стимулирования, поощрения и вознаграждения	Нарушение этических и деловых норм, кризис доверия при исполнении эффективного и/или социального контракта

На основе проведённого опроса сотрудников вуза можно сформулировать следующие выводы:

1) Большинство сотрудников вуза удовлетворены своей работой. Они ценят возможность заниматься научной и преподавательской деятельностью, а также ощущают поддержку со стороны руководства.

2) Сотрудники вуза отмечают хорошие условия труда. Они довольны оснащением рабочих мест, а также возможностями для профессионального развития.

3) В то же время сотрудники вуза выделяют ряд проблем, которые требуют решения. К ним относятся высокая нагрузка, необходимость совмещать научную и преподавательскую деятельность, а также сложности с публикацией научных работ.

4) Сотрудники вуза предлагают следующие меры для улучшения работы вуза:

- снижение нагрузки;
- улучшение условий для публикации научных работ;
- развитие системы поддержки молодых учёных;
- расширение возможностей для профессионального развития.

Эти выводы могут быть использованы для разработки стратегии развития вуза и повышения удовлетворённости сотрудников своей работой.

Выводы по главе 2

Во второй главе были рассмотрены методические подходы к управлению человеческими ресурсами вуза в современных условиях. Были изучены методы и механизмы управления человеческими ресурсами, такие как планирование, организация, мотивация и контроль, а также инструменты управления, включая оценку эффективности, развитие корпоративной культуры и формирование кадрового резерва. В результате исследования предложено дополнить устоявшиеся в научной литературе критерии классификации методов управления человеческими ресурсами вуза такими критериями, как категории работников вуза и характер изменений в системе управления.

Обоснован концептуальный подход к трансформации методов и инструментов управления человеческими ресурсами вуза для реагирования на современные вызовы, в качестве которых определены активная цифровизация управленческого и образовательного процесса; развитие gig-экономики (самозанятости) и e-commerce; формирование HR-брендов крупных вузов становится всё более важным для привлечения талантливых и высококвалифицированных сотрудников; миграция / эмиграция рабочей силы; рост нагрузки на сотрудников и риски быстрого выгорания; рост спроса на «Т-образных» сотрудников (универсалов), которых крайне мало; международные ограничения в области программного обеспечения и лабораторного оборудования, а также в области научных публикаций и обменных программ; нарушение этических и деловых норм, кризис доверия при исполнении эффективного и/или социального контракта.

Разработана и реализована комплексная программа сбора данных, включающая в себя проведение опроса среди сотрудников Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (СПбПУ), в основе которой лежит теория ценностей Шварца (2012) и модель семи уровней устойчивого развития Ричарда Барретта (1998), адаптированные для работы в университетской среде. Данный опрос позволил получить обширный массив

информации, необходимой для глубокого анализа существующих практик и подходов к профессиональному развитию в академической среде.

Определены проблемы и риски в системе управления человеческими ресурсами в вузах, которые заключаются в снижении уровня управления персоналом, появление незаинтересованности персонала в результатах собственной деятельности, недостаточном количестве квалифицированных специалистов в вузах, снижении престижа педагогических работников в вузе, недостатке эффективных прозрачных механизмов стимулирования, социальной защиты и повышения ответственности персонала, забюрократизированность работы сотрудников вуза, нарушение этических и деловых норм, кризис доверия при исполнении эффективного и/или социального контракта

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВНОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВУЗА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В данном разделе мы будем исходить из парадигмы, что ключевой нематериальный актив, способствующий развитию научно-образовательной организации, а значит повышению глобальной конкурентоспособности, — это человеческие ресурсы. Те университеты, которые в своей управленческой модели смогут обеспечить понятийный переход от операционного управления человеческими ресурсами к капитализации человеческого потенциала и стратегическому управлению интеллектуального и социального капитала, гарантируют лидерские позиции и высокий статус бренда.

Сейчас все больше российских вузов занимают субъектную позицию и разрабатывают свои уникальные программы развития, конкурируя с перспективными вузами за статус участника программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», где одним из стратегических целенаправленных векторов является позитивная динамика работы с потенциалом научно-педагогического работника. Научно-педагогический работник – это стратегический актив университета, который не только обеспечивает доход, но и осуществляет значимый вклад в развитие репутации университета, капитализирует его на рынке знания. По сути, это движущая сила, без которой достижение стратегических целей организации практически невозможно. Это то ядро, на которое замыкается любая коммуникация, любой процесс, любой анализ эффективности деятельности. В контур взаимодействия с НПР попадают абсолютно все стейкхолдеры, соприкасающиеся с научно-образовательной средой. Очевидно, что какой бы детально проработанной ни была стратегия вуза без профессиональных мотивированных научно-педагогических работников гарантий прогресса не будет. Поэтому инвестиции в развитие человеческих ресурсов видятся более чем целесообразными.

Понятия «развитие» и «конкурентоспособность» предполагают вовлечение в процесс трансформации деятельности университета перспективных сотрудников, мотивацию и ценности которых необходимо постоянно изучать, применяя новые управленческие методики и технологии не только для их развития, но и для повышения их желания производить большой вклад в реализацию стратегических целей организации.

За реальными изменениями стоят реальные люди, способные разрабатывать и внедрять новаторские решения, и здесь ключевым фактором становится соответствие запланированных стратегических задач с «человеческим потенциалом». Мы полагаем, что инновационные метрики измерения человеческого потенциала и продуманные методы мониторинга его эффективности и развития – это и есть ключ к успеху реализации прогрессивных трансформационных преобразований и повышению конкурентоспособности университета.

Экспертное сообщество (эксперты ФГАНУ «Социоцентр» – оператора программы «Приоритет-2030») фиксирует, что ресурсное состояние многих вузов и привычные реализуемые управленческие механизмы достигли определенных пределов производительности университетов как институций, а применение тактических действий перестало быть экономически выгодным. И это дает импульс к более глубокому анализу и оценке ключевого актива университета. Важно не только и не столько оценить интеллектуальный потенциал, но и сделать ставку на развитие социального капитала институции и выделить на это дополнительные ресурсы. Ведь от того, в какой степени сотрудники организации готовы будут разделить ответственность за достижение будущих результатов и внести свой вклад, зависит процветание не только бренда университета, но и развитие и укрепление личного бренда каждого из сотрудников.

Перед изучением этого раздела необходимо зафиксировать ключевую гипотезу, которая лежит в основе разработки альтернативного метода управления человеческих ресурсов, – сильный бренд формируется в первую

очередь на базе развитого человеческого капитала, а привычные традиционные методы, ориентированные на трудовые отношения человека и организации, его эксплуатирующего, только за деньги не работают на развитие, в лучшем случае – на стагнацию, поэтому для организации важно осознавать необходимость создания системы, обеспечивающей человеку ощущение социальной важности и самореализации.

3.1. Анализ существующих и определение новых метрик оценки человеческих ресурсов на примере ведущих вузов мира

Любой динамично развивающийся университет, стремящийся к конкурентоспособности, не может представить систему принятия решений без управления аналитическими данными, их регулярным мониторингом и анализом. В коллективной монографии «Управление персоналом и человеческий капитал современной России» авторы сходятся во мнении, что в борьбе за экономический успех «стоит прежде всего внимательно исследовать человеческий ресурс и разработать необходимые системы мотивации, включающие в себя системы оценки, развития, поощрения, а также создать пространство для роста, для инициативы и самомотивации, для творчества и реализации всех возможностей и ресурсов» [75].

Для полноценного анализа существующих и определения возможных новых метрик оценки человеческих ресурсов возьмем для сравнения ряд ведущих зарубежных и российских вузов, а также систем оценивания их эффективности и конкурентоспособности. Все критерии, которые здесь и далее будут приводиться, предлагается понимать как «прямые» и «косвенные» и принимать как единый пул критериев оценки деятельности человеческих ресурсов, исходя из парадигмы, что именно они обеспечивают производную деятельности, продуктивность и добавленную стоимость любой организации. Соответственно, мы будем анализировать разные критерии оценки, исходя из понимания, что есть те, которые напрямую связаны с развитием человеческого

потенциала («прямые») и те, которые имеют определенный («косвенный») эффект на производительность организации благодаря непосредственной деятельности человеческих ресурсов.

Переходя к сравнительному анализу метрик зарубежных и российских ведущих вузов, важно отметить, что иностранные университеты акцентируют внимание на оценке репутационного капитала, который является неким побочным результатом работы своих сотрудников, а также на развитии человеческого капитала, уделяя меньше внимания материальной производительности (то есть доходности). Ведущие российские университеты также ориентируются на развитие человеческого капитала, но при этом тщательно анализируют его результаты. Они придают большое значение количественным показателям эффективности работы организации, соотнося их с единицей человеческого капитала (расчёты проводятся на одного научно-педагогического работника).

Оценка эффективности программы развития в аффилированных структурах ведущего американского университета MIT [101] базируется на ряде основных блоков соотнесенных либо к конкретным видам деятельности, либо к целевым аудиториям. Стоит отметить, что университет проводит качественный мониторинг именно развития человеческого капитала и взаимодействия с разными категориями стейкхолдеров. Это, по сути, нестандартный и нераспространенный подход в сравнении с метриками университетов Российской Федерации. За редким случаем можно найти российский вуз, который ставит своим приоритетом ряд метрик и показателей по качественному прогрессу студентов, выпускников и сотрудников, прослеживая всю цепочку развития. Причем конверсия студентов в сотрудников с ученой степенью не менее важна, чем получение студентами опыта обмена по программам мобильности в другие университеты или стажировки в компаниях. Особая зона внимания – это вовлечение выпускников в университетскую жизнь, взаимодействие с выпускниками и любые поддержки с их стороны.

На примере дорожной карты предпринимаемых действий на 2024 год одного из структурных юнитов МІТ (МІТАОЕ) можно зафиксировать, что 2/3 мероприятий приходятся на качественное развитие, причем большая доля активностей направлена на капитализацию человеческих ресурсов, а 1/3 направлена на количественный рост (рис. 27).

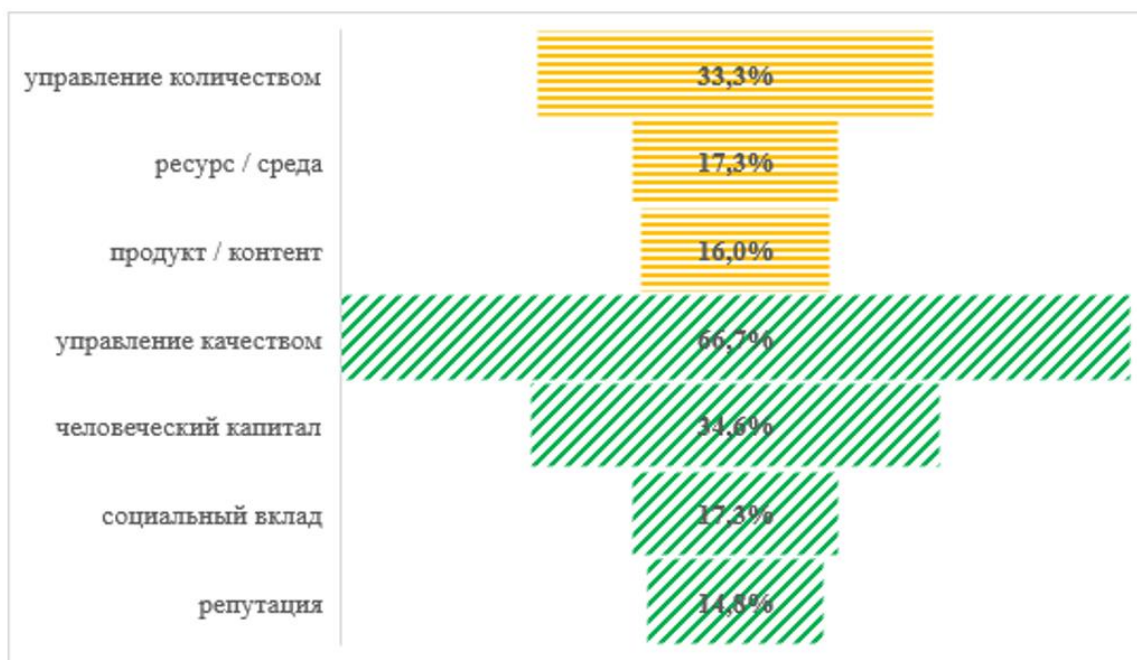


Рисунок 27 – Воронка приоритетов по направлениям развития по категориям – управление качеством и количеством – и по подкатегориям.

При более детальном рассмотрении данного кейса (Таблица 8) что из 12 направлений развития и повышения конкурентоспособности больше половины направлены на такие объекты развития как человеческий капитал, социальный вклад и репутацию, что создает основу для формирования социального капитала и добавленной стоимости университета.

Таблица 8 – Направления развития и повышения конкурентоспособности вузов

Направления развития	Объект развития	2024
Образовательные программы		
Гибкость учебного плана (% от кредитов))	продукт / контент	25
Пересмотр учебного плана (% от содержания)	продукт / контент	30
Взаимодействие с промышленностью		
Экспертные доклады	репутация	100
Курсы повышения квалификации	человеческий капитал	30
Сотрудничество с лабораториями	человеческий капитал	4
Учебно-методический центр		
Программы развития НПР	человеческий капитал	7
Профессиональные курсы для НПР	человеческий капитал	2
Аттестация (% кредитов)	человеческий капитал	10
Создание цифрового контента (количество курсов)	продукт / контент	10
Повышение квалификации для НПР (кол-во прграмм)	человеческий капитал	3
Исследования и консалтинг		
Привлечение средств на исследования, в т.ч. поисковые (на 1 программу)	ресурс/среда	2
Внешнее софинансирование (на 1 программу)	ресурс/среда	2
Научные публикации Scopus		
Международные журналы (кол-во)	продукт / контент	30
Национальные журналы (кол-во)	продукт / контент	5
Международные / национальные конференции (кол-во)	репутация	80
Монографии (кол-во)	продукт / контент	10
Интеллектуальное патентное право (количество патентов)	продукт / контент	20
Научно-технологические услуги и консалтинг		
Инженерный консалтинг (кол-во договоров)	продукт / контент	8
Дизайн консалтинг (кол-во договоров)	продукт / контент	6
Поддержка и успех студентов		
Программы обучения по трудоустройству	продукт / контент	12
Летняя практика (промышленность) - количество студентов	человеческий капитал	500
Летняя практика - количество предложений от промышленности	человеческий капитал	400
Семестровые стажировки - количество студентов	человеческий капитал	250
Семестровые стажировки - количество предложений от промышленности	человеческий капитал	100
Трудоустройство - количество студентов	человеческий капитал	500
Трудоустройство - количество предложений от промышленности	человеческий капитал	360
Трудоустройство - средняя зарплата	человеческий капитал	5.8L
Повышение качества студенческого опыта		
Участие в соревнованиях и мероприятиях	человеческий капитал	400
Количество технических соревнований	человеческий капитал	40
Количество технических достижений	репутация	50
Общее количество студентов, участвующих в различных студенческих мероприятиях	человеческий капитал	75%
Общее количество достижений студентов	репутация	100
Количество мероприятий / конкурсов, в которых необходимо принять участие	человеческий капитал	120
Количество волонтерских/социальных программ стажировок	социальный вклад	4
Кол-во вовлеченных в социальные программы студентов	человеческий капитал	100
Расширенное взаимодействие с выпускниками		
Мероприятия для выпускников	человеческий капитал	100
Встреча выпускников (на уровне школы/института)	человеческий капитал	10
Встреча выпускников - вовлечение студентов	человеческий капитал	1000
Выпускники - спонсорская помощь (кол-во)	ресурс/среда	9
Выпускники - Предложения по стажировке / трудоустройству	человеческий капитал	120
Выдающиеся выпускники - признание	репутация	10
Благодарности	репутация	50

Люди и благосостояние		
Инженерный факультет : соотношение студентов к НПП	ресурс/среда	1:18
Дизайн факультет : соотношение студентов к НПП	ресурс/среда	1:10
Технологическая интеграция (автоматизация HR-процессов)		
Центральный репозиторий	ресурс/среда	100%
Уровень удовлетворенности сотрудников	человеческий капитал	80%
Медийная активность		
Посещаемость сайта (уникальных пользователей в день)	репутация	1400
Прием на инженерный факультет	репутация	95%
Прием на дизайн факультет	репутация	100%
Повышение качества приема (количество лидов)	репутация	11000
Увеличение числа подписчиков	репутация	2500
Экосистема предпринимательства и инноваций		
Маркетинг в области инноваций и предпринимательства (мероприятия)	репутация	12
Нетворкинг	человеческий капитал	6
Программа повышения квалификации	человеческий капитал	6
Мероприятия по привлечению выпускников	человеческий капитал	4
Программа трансформации проекта в продукт (P2P)	продукт / контент	8
Количество студенческих стартапов	продукт / контент	30
Инфраструктура и оборудование - Инкубаторий Посадочные места	ресурс/среда	25
Патенты	продукт / контент	8
Неординарные мероприятия с инвестором-ментором и партнерами	человеческий капитал	40
Кампус и услуги		
Инфраструктура Wi-Fi	ресурс/среда	100%
Одновременные пользователи LMS	ресурс/среда	3000+
Пропускная способность Интернета	ресурс/среда	2 gbps
ERP/LMS	ресурс/среда	100%
Неограниченная лицензия MATLAB	ресурс/среда	Standard + 60
Turnitin Plagiarism (проверка на плагиат)	ресурс/среда	1000
Устойчивое развитие		
Снижение углеродного следа от транспортного загрязнения (%)	социальный вклад	15%
Сокращение потребления энергии	социальный вклад	17%
Солнечная энергия (% от общего количества)	социальный вклад	45%
Потребление воды (снижение %)	социальный вклад	45%
Сбор дождевой воды (Nos)	социальный вклад	1%
Приобретение пластиковых бутылок (% снижения)	социальный вклад	80%
Печать на бумаге (снижение %)	социальный вклад	50%
Переработка бумаги (увеличение %)	социальный вклад	30%
Пищевые отходы (снижение %)	социальный вклад	40%
Переработка органических отходов (увеличение %)	социальный вклад	30%
Озеленение территории кампуса (увеличение %)	социальный вклад	30%
Техническое обслуживание (снижение %)	социальный вклад	30%
Домашняя органическая продукция	социальный вклад	20%
Просветительские и обучающие занятия в год Студенты	человеческий капитал	12
Сотрудники	ресурс/среда	2

Из новых прогрессивных метрик оценки поведения и прогресса человеческого капитала разных структурных, в том числе аффилированных, юнитов MIT можно зафиксировать три, которые лежат в плоскости развития социального капитала:

– замер этических норм (уровень проверки научных работ на плагиат);

- замер перехода менталитета в продуктовую логику (конкретный продукт – как результат участия в грантовой программе)
- уровень удовлетворенности экосистемой университета (не менее 80%).

Можно также констатировать, что для американской системы высшего образования и науки важен факт вовлеченности и интегрированности человеческих ресурсов в университетскую жизнь. Еще одним принципиальным стратегическим фактором оценки грамотной работы с человеческим капиталом MIT фиксирует уровень многообразия и разнородности человеческого капитала (diversity), причем не только по расовому, возрастному или гендерному признаку, но и по занимаемым позициям [102]. Можно предположить, что это сильное преимущество американского вуза в сравнении с российскими ведущими вузами - дифференцированный подход и понимание на какие позиции, (не обязательно карьерное продвижение, подразумевается и горизонтальное и вертикальное продвижение) с какими компетенциями, в какой период времени можно предложить человеку перейти в новый статус, что определенно влияет на ощущение социальной важности и редуцирует желание искать возможности для самореализации в других организациях.

Примечательно и то, что MIT в своей по предпринимаемым конкретным управленческим мерам поддерживает большое количество мероприятий, ориентированных именно на повышение качества человеческого капитала, причем к каждой целевой аудитории применяется дифференцированный подход.

Что же касается британских университетов, то они сильно ориентированы на метрики глобальных рейтингов, в первую очередь учрежденных в Великобритании QS World University Rankings и THE World University Rankings, где метрики репутации, напрямую связанной с качеством человеческого капитала, имеют большой вес. К примеру, Оксфордский университет в своих официальных источниках при публикации показателей

эффективности работы университета открыто ссылается на ряд рейтингов [104]. А в описательной части стратегического плана по управлению человеческими ресурсами фиксирует, что «люди являются основой успеха университета, а качество академического, исследовательского, профессионального и вспомогательного персонала имеет решающее значение для нашего будущего» [110]. Оксфордский университет фокусируется на трех стратегических целях по управлению человеческим капиталом:

- поиск, привлечение и удержание первоклассного высококвалифицированного персонала;
- содействие в личном и профессиональном развитии сотрудников;
- обеспечение разнообразной, инклюзивной, справедливой и открытой среды, направленной на благополучие и процветание сотрудников.

А стратегия UCL (Университетский колледж Лондона) до 2027 года [96] подразумевает переход на более прогрессивную систему рекрутинга (TalentLink) и модернизацию системы оценки персонала с целью его дальнейшего развития. Примечательно, что UCL в своей оценке опирается на данные опроса, которые проводятся среди коллег, что в свою очередь является тоже элементом метрики репутационного капитала людей. Отдельная стратегическая инициатива направлена на формирование благоприятной среды для развития академической и творческой мысли, подразумевающая не только обеспечение современных пространств, но и целый ряд профессиональных сервисов, ориентированных на улучшение ресурсного состояния людей. Под ресурсным состоянием мы понимаем временной баланс между работой и личным развитием, физическое и психологическое здоровье, эмоционально-энергетическое состояние сотрудника.

В европейских университетах также обращают особое внимание на инклюзивность, баланс и многообразие сотрудников (diversity) по разным критериям, и продумывают мероприятия по воспроизводству кадров для своих университетов. Например, в стратегии университета TU Delft [98], для поддержания политики многообразия [97] следят за соотношением

внутренних и внешних сотрудников (51% / 49%), иностранных НПП (42%). А для обеспечения конверсии студентов и аспирантов в состав НПП университета, внедрено управленческое решение по найму наиболее перспективных – 100% аспирантов (Phd students) и студентов, занимающих позиции ассистентов и учебно-вспомогательного персонала (student assistants, supporting staff) обеспечены оплатой труда. Поэтому контингент НПП растет пропорционально контингенту студентов в основном за счет молодых сотрудников.

Принцип дифференцированного подхода реализуется и в политике воспитания добросовестности [99] с отдельными дорожными картами мероприятий как для состава НПП, так и для студентов. Руководство TU Delft уделяет особое внимание развитию корпоративной культуры, трансляции ценностей и этических норм, поэтому политика добросовестности является одной из стратегических инициатив по управлению человеческим капиталом по формированию корпоративной культуры. Политика добросовестности ТУ Делфт призвана поддерживать и защищать сотрудников университета согласно правовым рамкам (правилам, рискам, профилактике и соблюдению правил и принятых норм), и что особенно интересно направлена на поощрение принятия взвешенных решений и нравственному обучению в открытой культуре.

Еще одна важная стратегическая инициатива TU Delft – построение эффективно работающей «системы признания и вознаграждения», [108] что напрямую влияет на развитие корпоративной культуры и формирование социального капитала университета. В университете создана регулярно работающая Комиссия по признанию и вознаграждению сотрудников, которая вырабатывает решения по профессиональному или карьерному продвижению, или поощрению персонала. Следуя принципу открытости и прозрачности, TU Delft выводит на «открытую информационную платформу» все достижения сотрудников и решения по их поощрению. Понимая важность социально-

культурных изменений организации, в университете делается акцент на поддержку и развитие талантов, и создание прогрессивных команд [109].

В еще одном европейском университете Швейцарии ETH Zurich, который занимает лидирующие позиции в международных рейтингах для поддержки высокого уровня конкурентоспособности в своей стратегии фокусируется на четырех направлениях, опираясь на индивидуальные стратегии центров и команд академического превосходства: данные и информация, здоровье и медицина, материалы и производство, а также ответственность и устойчивое развитие. Очевидно, что при постановке таких целей, важно и нужно опираться на лидеров, поэтому работа с талантами и потенциальными лидерами определяют критически важную для университета политику [105]. Для этого ETH Zurich учредил развернутую административную структуру и выделил управленческую позицию высокого уровня – вице-президент по развитию персонала и лидерства, под руководством которого реализуются комплекс принципиально важных задач: консалтинг для научно-педагогических работников, HR консалтинг для разных категорий сотрудников, повышение квалификации сотрудников и профессиональное обучение, решение индивидуальных сложных кейсов, поиск и найм персонала, операционно-административное управление, развитие персонала и работа с лидерами, управление принципом многообразия и партнерствами, что подробно представлено на организационной схеме ниже (рис. 28).

Таким образом можно сделать вывод, что ведущие вузы, представленные в разных глобальных рейтингах, в своих стратегиях повышения конкурентоспособности исследуют и внедряют все новые метрики и технологии развития человеческого потенциала организации, применяя дифференцированный и комплексный подход, выделяя именно этому «стратегическому звену в цепочке успеха» максимально возможное количество ресурсов.

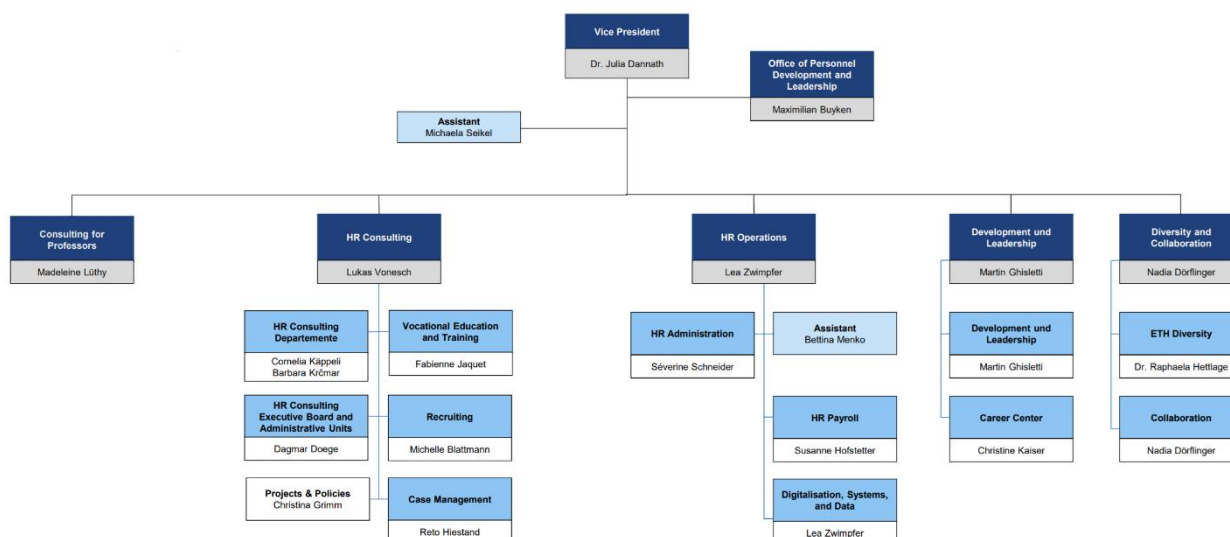


Рисунок 28 – Организационная схема управления персоналом, предложенная
ETH Zurich

Автор недавно вышедшей научной статьи «Различия в методологии определения ведущих рейтингов вузов» [91], Ю.Н. Эбзеева, обращает внимание, что рост конкуренции между образовательными системами различных стран мира, обусловлены не только экономическими и политическими факторами, но и имиджевыми, т.е. репутационными – прежде всего лидерством интеллектуального капитала организации, которое напрямую зависит от эффективности управления человеческими ресурсами. И конечно, те государства, которые сделали ставку на финансирование программ развития человеческого капитала и превосходства систем высшего образования и науки фокусируют позитивную динамику развития социально-экономического состояния страны.

Продолжая дальше сравнительный анализ ключевых метрик конкурентоспособности мировых и российских рейтингов университетов, возьмем за основу классификацию, представленную в статье авторов Даниловских Т.Е., Авакян А.Г. «Методики оценки человеческого: подходы к классификации» [18], где предлагаются на микроуровне экономического развития человеческого капитала организации в целом разные методы. В качестве базового классификационного признака возьмем тип оценки –

количественный и качественный, по сути, на монетарные (денежная оценка) и немонетарные (качественная оценка человеческого капитала).

В исследовательскую выборку взяты три наиболее известных международных рейтинга, 2 из которых учреждены в Великобритании (THE WUR [111], QS WUR [106]) и 1 в КНР (ARWU) [107], и 3 российские метрики конкурентоспособности вузов (международный рейтинг «Три миссии» [45], национальный рейтинг лучших вузов России RAEX-100 [61] и федеральная программа стратегического академического лидерства вузов России «Приоритет-2030» [57]).

На представленной ниже диаграмме (рис. 29) отчетливо продемонстрирована разница подходов к оценке конкурентоспособности вузов иностранных и российских шкал.

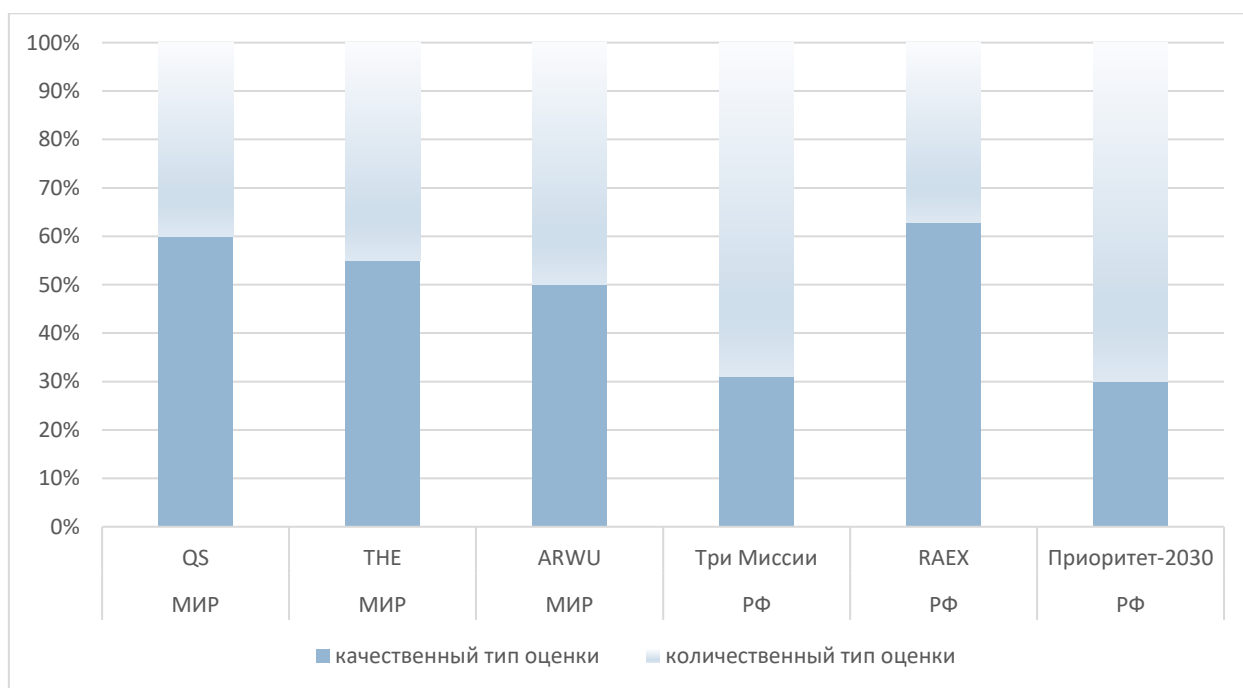


Рисунок 29 – Соотношение групп критериев оценки конкурентоспособности вузов по двум типам оценки (количественной и качественной)

Методологии зарубежных рейтингов скорее оценивают качественные характеристики превосходства вузов, где от 50% до 60% критериев принадлежат качественному типу оценки, а от 40% до 50% – это критерии, которые измеряют количественные производные деятельности человеческих

ресурсов. А в российских метриках только в одном рейтинге качественным характеристикам уделяется 50% оценки, а в других двух акцент ставится в большей степени на количественные показатели (до 70%), которые измеряют производительность труда НПП в экономическом и продуктовом аспектах.

Далее для оценки влияния человеческого потенциала на конкурентоспособность вузов предлагается авторская классификация по семи категориям критериев оценки, исходя из концепции разделения на «прямые» и «косвенные» эффекты деятельности работников высшего учебного заведения:

1. ресурсный задел (та исходная точка, относительно которой университет может осуществлять стратегическое планирование развития, понимая уровень достаточности тех или иных ресурсов – численность и нагрузка научно-педагогических работников (НПП), бюджет вуза, цифровая зрелость, инфраструктура и пр.);
2. материальная продуктивность (денежное выражение производительности труда сотрудников);
3. производная продуктивность (производительность труда в штуках, например, статьи, патенты, цитирования и пр.);
4. человеческий капитал (как качественные, так и количественные критерии оценки, измеряющие развитие и уровень совокупности знаний и умений сотрудников организации);
5. репутационный капитал (как качественные, так и количественные критерии оценки, измеряющие добавленную стоимость бренда организации);
6. экспортный потенциал (текущая точка уровня задела и способности организации продвигать и продавать результаты труда сотрудников в другие страны);
7. социальный вклад (как качественные, так и количественные критерии оценки факторов, влияющих на качество жизни общества).

В Таблице 9 представлено авторское видение по фокусировке на обобщенные категории критериев оценки конкурентоспособности вузов в

разбивке по вышеупомянутым метрикам. Расчет проводился относительно расставленных академическим экспертным сообществом весов, т.е. уровня значимости, согласно методологиям рейтингов, за исключением метрики конкурентоспособности вузов-участников программы Приоритет-2030 – в данном случае расчет проводился относительно доли заявленных критериев к общему числу критериев.

Таблица 9 – Международные и национальные метрики оценки конкурентоспособности университетов по типам и категориям критериев

QS World University Rankings (Великобритания)			
тип	категория	группа критериев	вес
кач	репутационный капитал	Репутация в академической среде	30%
кач	репутационный капитал	Репутация среди работодателей	15%
кол	ресурсный задел	Соотношение числа студентов и преподавателей	10%
кол	производная продуктивность	Индекс цитирования научных публикаций	20%
кол	экспортный потенциал	Количество иностранных студентов	5%
кол	экспортный потенциал	Количество преподавателей-иностранцев	5%
кач	репутационный капитал	Доля международного соавторства	5%
кач	репутационный капитал	Процент трудоустройства выпускников	5%
кач	социальный вклад	Влияние на устойчивое развитие	5%
THE World University Rankings (Великобритания)			
тип	категория	группа критериев	вес
кач	репутационный капитал	Преподавательская репутация	15%
кол	ресурсный задел	Соотношение числа студентов к преподавателям	4,50%
кач	человеческий капитал	Соотношение числа докторов и бакалаврам	2%
кач	человеческий капитал	Соотношение числа докторов к преподавателям	2,50%
кол	материальная продуктивность	Доход от образования	5,50%
кач	репутационный капитал	Исследовательская репутация	18%
кол	материальная продуктивность	Доход от исследований	5,50%
кол	производная продуктивность	Исследовательская продуктивность	5,50%
кол	производная продуктивность	Объем цитирований	15%
кач	репутационный капитал	Исследовательский потенциал	5%
кач	репутационный капитал	Исследовательское превосходство	5%
кач	репутационный капитал	Влияние исследований	5%
кол	экспортный потенциал	Доля иностранных студентов	2,50%
кол	экспортный потенциал	Доля иностранных преподавателей	2,50%
кач	репутационный капитал	Доля международного соавторства	2,50%
кол	материальная продуктивность	Доход от НИОКР	2,00%

кол	производная продуктивность	Кол-во патентов	2,00%
ARWU World University Rankings (КНР)			
тип	категория	группа критериев	вес
кач	человеческий капитал	Количество лауреатов Нобелевской или Филдсовской премии среди выпускников	10%
кач	человеческий капитал	Количество лауреатов Нобелевской или Филдсовской премии среди выпускников среди состава НПР	20%
кач	человеческий капитал	Количество высоко-цитируемых исследователей	20%
кол	производная продуктивность	Количество статей опубликованных в журнале <i>Nature and Science</i>	20%
кол	производная продуктивность	Количество научных работ, которые индексируются в <i>Science Citation Index-Expanded (SCIE)</i> и <i>Social Science Citation Index (SSCI)</i>	20%
кол	производная продуктивность	Академический успех	10%
Три Миссии Университета (РФ)			
тип	категория	группа критериев	вес
кач	человеческий капитал	Количество побед обучающихся в вузе на международных студенческих олимпиадах	7%
кол	экспортный потенциал	Доля иностранных студентов в общем количестве студентов	8%
кол	ресурсный задел	Отношение бюджета вуза к количеству студентов	15%
кол	ресурсный задел	Отношение количества НПР к количеству студентов	15%
кач	человеческий капитал	Количество научных премий из списка IREG у НПР и выпускников университета	7%
кол	производная продуктивность	Средняя нормализованная цитируемость (глобальный уровень)	10%
кол	производная продуктивность	Средняя нормализованная цитируемость (национальный уровень)	3%
кол	материальная продуктивность	Отношение дохода от исследований к числу НПР	5%
кол	социальный вклад	Количество массовых открытых онлайн-курсов вуза	6%
кол	производная продуктивность	Доля вуза в общем объеме публикаций по стране	4%
кол	производная продуктивность	Общее количество страниц веб-сайта университета, индексируемых ведущими поисковыми системами	3%
кач	репутационный капитал	Количество просмотров страницы вуза в Википедии	1%
кач	репутационный капитал	Количество подписчиков аккаунта университета в социальных сетях	3%
кач	репутационный капитал	Количество выпускников вуза, которым посвящена отдельная страница в Википедии	7%
кач	репутационный капитал	Размер интернет-аудитории сайта вуза	4%
кач	репутационный капитал	Транспарентность	2%
RAEX (РФ)			
тип	категория	группа критериев	вес
кол	ресурсный задел	Численность штатных ППС на 100 студентов	2,50%

кач	человеческий капитал	Доля штатных преподавателей – членов государственных академий наук национального уровня	1,50%
кач	человеческий капитал	Доля ППС с учеными степенями в общем количестве ППС	1,00%
кач	человеческий капитал	Количество побед студентов вуза в студенческих олимпиадах**	2,50%
кач	репутационный капитал	Оценка представителями академических кругов уровня преподавания в университетах	5,00%
кач	репутационный капитал	Оценка представителями академических кругов уровня международной интеграции	3,13%
кол	экспортный потенциал	Доля иностранных студентов-очников, %	3,13%
кач	человеческий капитал	Доля студентов-очников, обучающихся по программам с зарубежными вузами, ведущим к получению двух дипломов, в текущем учебном году, %	3,13%
кач	человеческий капитал	Доля студентов, обучающихся по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра), в общей численности студентов, обучающихся по очной форме обучения, %	3,13%
кол	ресурсный задел	Объем финансовых средств в расчете на одного студента, тыс. рублей	5,00%
кол	ресурсный задел	Индекс эндаумент-фонда (рассчитывается на основании объема целевого (эндаумент) фонда вуза и количества жертвователей средств для эндаумент-фонда с момента основания)	2,50%
кач	репутационный капитал	Оценка представителями академических кругов уровня ресурсного обеспечения образовательного процесса	5,00%
кол	ресурсный задел	Средняя базовая стоимость обучения на первом курсе по очным программам бакалавриата и специалитета, тыс. рублей в год	3,13%
кач	человеческий капитал	Доля студентов, принятых на основании участия / победы в олимпиаде, без других вступительных испытаний, %	3,13%
кач	человеческий капитал	Средневзвешенный балл ЕГЭ студентов, зачисленных по общему конкурсу на очную форму обучения в вуз по программам бакалавриата и специалитета на бюджетной основе, а также с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами	6,25%
кач	репутационный капитал	Оценка студентами и выпускниками качества прикладных знаний и навыков выпускников	1,67%
кач	репутационный капитал	Оценка студентами и выпускниками способности выпускников университета приобретать новые знания и навыки	1,67%

кач	человеческий капитал	Число выпускников, занимающих руководящие должности в крупнейших компаниях России (список RAEX-600)	1,67%
кол	материальная продуктивность	Средний уровень дохода выпускников вуза, тыс. рублей	1,67%
кач	репутационный капитал	Оценка работодателями качества прикладных знаний и навыков выпускников	1,67%
кач	репутационный капитал	Оценка работодателями способности выпускников университета эффективно работать на управленческих и административных позициях	1,67%
кач	репутационный капитал	Оценка работодателями возможностей выпускников вуза для карьерного роста	1,67%
кач	репутационный капитал	Оценка студентами и выпускниками уровня предпочтений выпускников университета на рынке труда	1,67%
кач	репутационный капитал	Оценка студентами и выпускниками конкурентоспособности вуза	1,67%
кол	производная продуктивность	Доля студентов, проходивших в завершённом учебном году подготовку на базовых кафедрах, организованных при вузе, %	3,75%
кол	ресурсный задел	Объём средств, привлечённых вузом за счёт реализации дополнительных профессиональных программ в отчётном году, млн рублей	3,75%
кач	репутационный капитал	Оценка работодателями интенсивности сотрудничества вуза с работодателями	3,75%
кач	репутационный капитал	Оценка студентами и выпускниками интенсивности сотрудничества вуза с работодателями	3,75%
кол	материальная продуктивность	Объём бюджета, привлечённого на НИОКР за год, млн рублей	2,00%
кол	материальная продуктивность	Объём финансирования по грантам, выделённым вузу РФФИ и РНФ начиная с 2018 года, млн рублей	0,80%
кач	человеческий капитал	Индекс вовлечённости обучающихся в НИОКР (рассчитывается на основе доли занятых в НИОКР обучающихся, а также среднего размера оплаты труда обучающихся по проектам НИОКР за год)	0,80%
кач	человеческий капитал	Количество защит кандидатских диссертаций в диссертационных советах в отчётном году в расчёте на 100 обучающихся программ бакалавриата, специалитета, магистратуры и аспирантуры, ординатуры, ассистентуры-стажировки	0,80%
кач	человеческий капитал	Отношение численности обучающихся по программам аспирантуры, ординатуры, ассистентуры-стажировки к численности студентов	0,80%
кач	репутационный капитал	Оценка академическим, научным и инновационным сообществами общего уровня научно-исследовательской активности вузов	0,80%
кол	производная продуктивность	Количество публикаций за последние пять лет в научных журналах, индексируемых в зарубежных базах данных, на одного НПП	1,82%

кол	производная продуктивность	Количество цитирований статей, изданных за последние пять лет, в среднем на одну статью, согласно зарубежным базам данных	1,82%
кол	производная продуктивность	Количество цитирований статей, изданных за последние пять лет, на одного НПР, согласно зарубежным базам данных	1,82%
кол	производная продуктивность	Количество цитирований статей, изданных за последние пять лет, на одного НПР, согласно РИНЦ	0,91%
кач	репутационный капитал	Оценка представителями академического, научного и инновационного сообществ популярности научных публикаций сотрудников университета	1,82%
кач	репутационный капитал	Оценка представителями академического, научного и инновационного сообществ успешности коммерциализации разработок университетов	1,82%
кач	репутационный капитал	Оценка представителями научного и инновационного сообществ инфраструктуры для научных исследований	1,33%
кол	ресурсный задел	Количество работающих при вузе лабораторий, конструкторских и проектно-конструкторских подразделений	1,33%
кол	ресурсный задел	Количество инновационных подразделений вуза	1,33%
Программа стратегического академического лидерства "Приоритет-2030"			
тип	категория	критерий	КОЛ-ВО
кол	человеческий капитал	Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов	1
кол	производная продуктивность	Количество реализованных проектов по каждому из мероприятий программ развития	1
кач	человеческий капитал	Численность лиц, завершивших на бесплатной основе обучение на «цифровых кафедрах» университета в целях получения дополнительной квалификации по ИТ-профилю в рамках обучения по ОП ВО	1
кол	материальная продуктивность	Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного НПР	1
кол	материальная продуктивность	Объем НИОКР и научно-технических услуг в расчете на НПР	1
кол	человеческий капитал	Доля научно-педагогических работников в возрасте до 39 лет в общей численности НПР	1
кач	человеческий капитал	Доля обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию, в общей численности обучающихся по	1

		образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения	
кол	материальная продуктивность	Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП	1
кач	человеческий капитал	Количество обучающихся по программам дополнительного профессионального образования на «цифровой кафедре» образовательной организации высшего образования - участника программы стратегического академического лидерства "Приоритет 2030" посредством получения дополнительной квалификации по ИТ-профилю	1
кач	человеческий капитал	Средний балл единого государственного экзамена (далее - ЕГЭ) обучающихся, принятых по его результатам на обучение по очной форме по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета	1
кол	ресурсный задел	Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПП	1
кол	ресурсный задел	Объем внебюджетных средств, привлеченных в рамках реализации программы развития университета	1
кач	репутационный капитал	Доля обучающихся по ОП бакалавриата, специалитета, магистратуры, по очной форме обучения, принятых по договорам о целевом обучении в общей численности обучающихся по ОП бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения	1
кол	производная продуктивность	Количество публикаций в научных изданиях I и II квартилей, а также научных изданиях, включенных в индексы Arts and Humanities Citation Index (A&HCI) и Book Citation Index – Social Sciences & Humanities (BKCI-SSH), индексируемых в БД Web of Science Core Collection, в расчете на 1 НПП	1
кол	материальная продуктивность	Доля доходов от НИОКР без учета гос. задания в общей сумме доходов российской образовательной организации высшего образования	1
кол	производная продуктивность	Количество публикаций, индексируемых в базе данных Scopus и отнесенных к I и II квартилям SNIP, в расчете на одного НПП	1
кол	материальная продуктивность	Объем доходов от распоряжения исключительными правами на созданные университетом результаты интеллектуальной деятельности и разработки, включающие изготовление опытного образца, в расчете на одного 1 НПП	1

кач	репутационный капитал	Количество высокоцитируемых публикаций типов «Article» и «Review», индексируемых в базе данных Web of Science Core Collection, за последние пять полных лет, в расчете на одного НПП	1
кол	человеческий капитал	Доля обучающихся по образовательным программам ВО магистратуры, программам подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки по очной форме обучения в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения	1
кол	экспортный потенциал	Доля иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по образовательным программам ВО по очной форме обучения	1

Интересно отметить, что несмотря на то, что все представленные метрики измеряют производную продуктивность человеческих ресурсов, данная категория критериев не превышает 20 % в 5 из 6 представленных рейтингов, а монетарный эффект в принципе измеряется всего лишь в 3 из 6 рейтингов и в небольшой доле. В меньшей степени по значимости оцениваются экспортный потенциал и социальный вклад, но важно подчеркнуть, что экспортный потенциал измеряется в 5 из 6 представленных рейтингов, а социальный вклад пока лишь в двух. Международные рейтинги делают серьезную фокусировку на мониторинг репутационного капитала, считая его преобладающим, а в российских метриках экспертное мнение по значимости репутации варьируется в диапазоне от 10% до 37%, тогда как в международных вес репутационных и опросов и мероприятий по формированию репутации составляет не менее 50%. Примечательно, что есть сильные флуктуации по значимости оценки человеческого капитала в рейтинге научно-образовательных организаций, которые варьируются в диапазоне от 4,5% до 50% – в международных, а в российских от 14% до 35%.

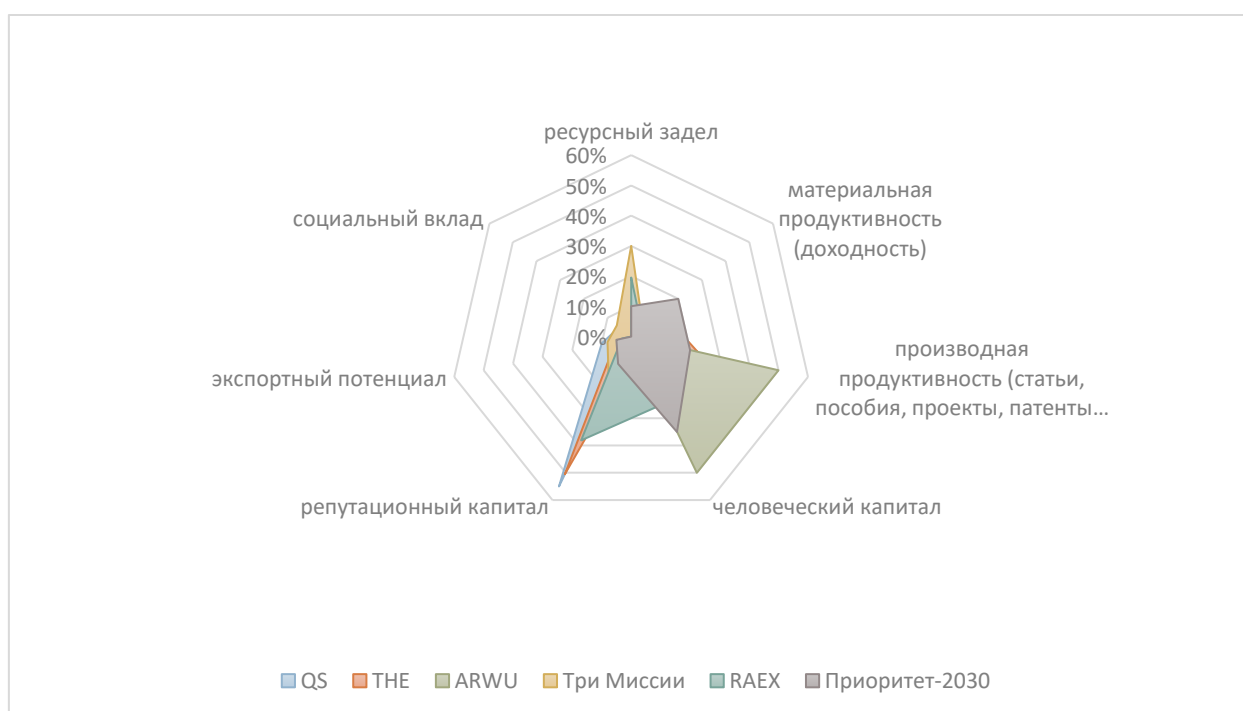


Рисунок 30 – Сравнение категорий и групп критериев оценки конкурентоспособности вузов на примере международных и российских рейтингов

В целом, на рисунке 30 достаточно эксплицитно проиллюстрирована разница методологий оценки эффективности российской и иностранных систем высшего образования и науки, где видна основная разница в понимании важности мониторинга репутации и подходов к оцениванию человеческого капитала.

Таким образом, мы фиксируем ситуацию трансформации и перехода оценки деятельности труда рабочего коллектива организации от количественных показателей к качественным характеристикам, что представляет собой определенную новизну и исследовательский интерес для управленческих систем университетов.

3.2. Оценка экономического эффекта организации в зависимости от критериев оценки производительности труда человеческих ресурсов и определение новых точек роста эффективности российских университетов

Очевидно, что в современной ситуации приоритетом изучения для повышения конкурентоспособности университетов могут стать инновационные подходы к оценке репутационного и человеческого капитала университетов, как драйверов развития и увеличения добавленной стоимости бренда организации.

Если через призму рейтингов можно зафиксировать позиции университетов и умозрительно принимать для себя постулат, что позиция вуза в рейтинге – это есть инструмент позиционирования, неосвязаемо влияющий на привлечение талантов и ресурсов в организацию, то участие в крупных федеральных программах развития имеет еще и выраженный денежный характер. На выборке из 51 российского вуза-участника национальной программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», где вузы распределяются по лигам, проанализируем разные корреляционные

зависимости количественных и качественных критериев оценки человеческого капитала и достижений организации.

В выборку вошли университеты 1-ой, 2-ой и 3-ей лиги территориального и исследовательского трека и первые Топ-10 вузов, вошедшие в базовый грант программы «Приоритет-2030», то есть претенденты на продвижение по лигам. Конкуренция среди этих вузов серьезная, поскольку в программе заложен принцип ротации, и любой университет может быть рекомендован Советом программы к повышению или к понижению в рейтинге по лигам. Под лигой понимается статус университета, присваиваемый за высокую динамику развития университета по количественным результатам (50% веса) и экспертной оценке Совета программы (50% веса), с предоставлением средств гранта на дальнейшее развитие, размер которого соответствует позиции лиги, где соответственно вхождение в 1-ую лигу предполагает наибольший размер гранта.

Ключевая цель, поставленная перед системой высшего образования и науки РФ, – улучшение условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека: от студента до преподавателя.

Ранее мы постулировали, что университеты, как правило, при построении своих целевых моделей по-разному формируют программы мотивации, опираясь на два основных типа мотивации: **материальные и нематериальные**. Интегрально у университетов преобладает финансовое стимулирование сотрудников, что вполне объяснимо (рис. 31).

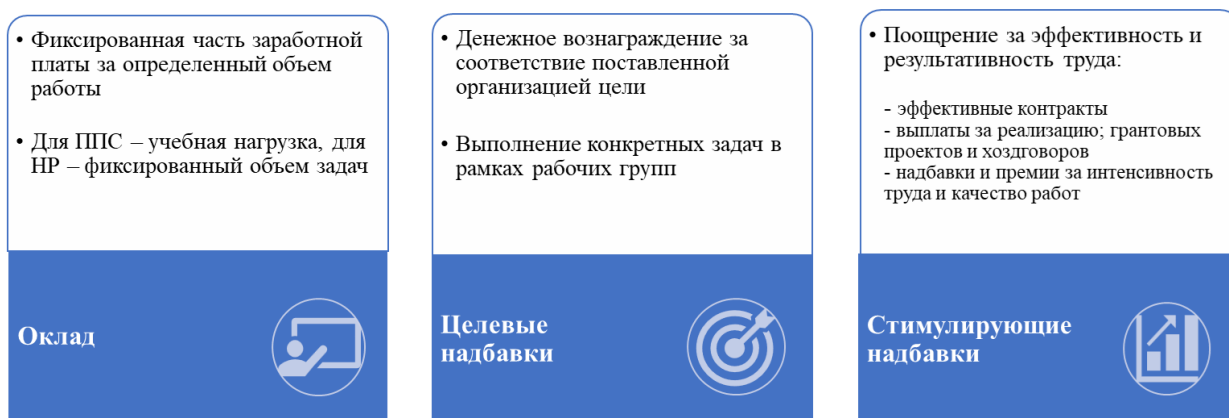


Рисунок 31 – Виды финансового вознаграждения в университетах

Однако острая конкурентная борьба вынуждает постоянно анализировать текущую результативность и вырабатывать новые подходы к мотивации сотрудников.

Оценка влияния материальных благ на конкурентоспособность вуза.

Один из самых распространенных способов материального поощрения в университетах – эффективный контракт, как правило, коррелирующий с показателями эффективности предоставляемых грантовых средств и собственных контролируемых показателей развития вуза. Существует и практика диверсифицированного подхода, когда ППС может комбинировать академическую, образовательную и организационную деятельность в зависимости от трека и получать соответствующий объем вознаграждения.

Проведем экономические вычисления на базе статистических данных эффективности университетов за 2022 год из официального открытого источника 1-Мониторинг ВО [81], где ежегодно публикуются официальные данные мониторинга эффективности высшего образования, собранные по запросу Министерства науки и высшего образования. На выборке из 51 университета-участника проведем вычислительный эксперимент с целью доказательства гипотезы, что монетарные инструменты стимуляции человеческих ресурсов имеют ощутимый предел и эффективность научно-образовательных организаций не в полной мере зависит от объема материального вознаграждения доход приносящего контингента сотрудников – научно-педагогических работников (НПР).

В таблице 10 со статистическими данными рассчитана доля доходов (ФОТ) НПР организации от общего консолидированного бюджета организации по формуле:

$$\frac{\sum ((3П_{ср\text{ ппс } i \text{ вуза}} * N_{ппс\text{ } i \text{ вуза}}) + (3П_{ср\text{ нр } i \text{ вуза}} * N_{нр\text{ } i \text{ вуза}} * 12)) / \sum Д_{\text{ из всех источников } i \text{ вуза}}}{\sum (3П_{ср\text{ ппс } i \text{ вуза}} * N_{ппс\text{ } i \text{ вуза}}) + (3П_{ср\text{ нр } i \text{ вуза}} * N_{нр\text{ } i \text{ вуза}} * 12)},$$

$\sum$ Доход из всех источников i вуза

где:

$ЗП_{ср\ ппс\ i\ вуза}$ – средняя заработная плата представителя профессора-преподавательского состава университета;

$N_{ппс\ i\ вуза}$ – общая численность профессора-преподавательского состава университета;

$ЗП_{ср\ нр\ i\ вуза}$ – средняя заработная плата научного работника университета;

$N_{нр\ i\ вуза}$ – общая численность научных работников университета;

$Д_{из\ всех\ источников\ i\ вуза}$ – общий доход из всех источников дохода университета.

Таблица 10 – Выгрузка отдельных статистических данных по результатам проведения мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования, собранных по Формам 1-Мониторинг за 2022 год (выборка: вузы-участники программы «Приоритет-2030»)

Университет (участник программы Приоритет-2030)	Лига	Общая численность преподавате лей	Средняя ЗП ППС	Средняя ЗП НР	Доход общий	Доход на 1 НПР	Объем ФОТ университет а (расчёт)	Доля ФОТ от доход а	Процен т (%) от средней по региону	Удельный вес НПРс ученой степенью кандидата и доктора наук, в общей численности НПР	Объем Эндаумент фонда	Репутация QS	Публикац ионная активност ь (балл)
НИУ ВШЭ	1	3471	232,89	259,49	30 288 521,10	13 849,35	6 312 422,76	21%	264,58	63,3%	1 054 203 380,00 Р	27,3	68,3
ИТМО	1	1442	220,18	254,36	9 717 539,00	11 908,75	2 247 058,08	23%	327,53	64,3%	90 858 000,00 Р	12	75,9
МИСнС	1	1001	205,25	271,82	8 356 846,00	12 235,50	1 774 894,44	21%	236,97	67,8%	535 406 772,00 Р	6,5	64,5
ТГУ	1	2046	124,12	252,85	10 864 840,70	7 799,60	2 725 133,88	25%	320,07	74,9%	187 000 000,00 Р	23,1	64,3
ТПУ	2	1291	106,24	135,04	6 904 135,80	5 941,60	1 531 868,16	22%	239,68	76,1%	35 170 000,00 Р	9,7	67,2
МГТУ им. Баумана	1	3105	182,26	199,38	19 151 485,40	9 791,15	4 304 919,36	22%	201,85	62,9%	30 000 000,00 Р	31,3	32,0
МИФИ	1	1018	201,81	462,14	7 859 391,10	11 818,63	1 726 030,32	22%	230,65	68,3%		10,2	66,0
МФТИ	1	3145	201,75	222,42	13 760 323,20	23 602,61	1 479 405,96	11%	232,63	68,6%	1 149 060 910,00 Р	19,8	73,7
СПбПУ	2	2144	159,05	257,79	12 937 710,10	7 448,31	3 466 902,84	27%	236,45	73,5%	80 000 000,00 Р	16,7	51,6
УрФУ	2	3678	113,76	159,88	13 254 190,90	5 111,53	3 773 307,84	28%	256,45	66,9%	156 253 506,00 Р	21,3	66,1
ЮФУ	2	2587	73,44	95,86	6 738 629,90	2 858,99	2 209 813,68	33%	225,06	70,3%	42 000 919,00 Р	7,6	46,0
МГМУ им. Сеченова	3	2150	184,87	196,46	23 600 328,30	13 243,73	3 976 208,28	17%	204,42	74,5%		5,8	70,9
БФУ им. Канта	1	683	87,49	160	3 189 906,80	5 706,45	704 349,12	22%	273,73	71,6%		8,1	29,2
РАНХиГС	2	2196	189,28	294,9	25 988 342,30	16 396,43	4 034 837,52	16%	234,06	56,0%	5 317 000,00 Р	4,2	42,9
КФУ	1	3120	101,81	123,4	13 504 122,00	5 304,05	3 227 344,20	24%	244,09	68,7%		22,7	61,5
СамГМУ	1	676	114,71	122,59	5 541 431,40	9 587,25	807 354,00	15%	298,97	68,5%			17,9
ИрНИТУ	3	993	105,43	89,2	3 891 519,70	4 352,93	1 110 603,24	29%	200,47	70,0%			41,3
БелГНИУ	2	1366	84,02	234,81	5 661 810,80	5 561,70	1 243 525,92	22%	246,75	82,9%		4	29,2
КФУ им. Вернадского	4	1610	66,8	114,88	4 918 276,90	3 204,09	1 261 034,88	26%	212,97	73,0%			
ДВФУ	3	1903	112,88	183,21	13 220 164,60	8 962,82	2 086 591,80	16%	226,39	56,5%	589 520 000,00 Р	10,6	50,0
ННГУ им. Лобачевского	4	1781	96,19	141,24	5 492 525,50	3 806,32	1 833 212,04	33%	254,28	73,0%		8,8	45,0
Московский Политех	3	843	188,28	292,06	3 965 346,90	5 624,61	1 606 547,76	41%	208,54	60,0%			25,4
НГТУ	2	1547	97,69	153,53	4 559 560,60	4 577,87	1 236 609,12	27%	225,06	63,0%	10 400 000,00 Р	6,8	29,7
ТУСУР	1	783	142,6	219,81	3 294 985,00	5 801,03	1 087 776,60	33%	361	48,8%			34,7
УГНТУ	3	1384	90,26	191,15	4 352 483,30	4 094,53	1 282 110,00	29%	234,64	66,3%			9,5
СибГМУ	1	787	95,95	144,89	4 177 905,40	8 649,91	564 935,40	14%	212,28	80,1%	7 333 000,00 Р		24,6
СПбГМТУ	2	611	147,6	200,76	4 213 665,40	9 200,14	818 864,64	19%	222,73	61,4%			
МАИ	1	1903	182,12	243,53	11 012 488,70	7 728,06	3 141 518,04	29%	201,46	67,6%			28,0

ЛЭТИ	2	1201	137,63	181,18	3 866 597,70	4 581,28	1 413 775,44	37%	200,25	62,1%	10 625 140,00 Р	5,7	36,3
БашГМУ	2	1223	102,35	110,07	6 866 067,40	7 837,98	1 077 663,36	16%	260,65	73,3%			49,1
МГИМО	2	1441	189,34	260,71	6 859 928,60	5 828,32	2 714 490,84	40%	210,66	62,3%	1 791 000 000,00 Р	11,8	52,8
Пироговка	3	2422	182,11	251,68	17 460 999,40	11 192,95	3 573 562,68	20%	207,45	76,3%			58,6
НГУ	2	3410	115,77	193,29	4 723 772,30	8 345,89	891 426,96	19%	303,54	47,7%	42 925 917,00 Р	27,5	69,1
МСХА им. Тимирязева	3	811	183,17	233,63	5 758 055,60	7 770,66	1 652 362,92	29%	202,57	87,9%		7,1	
ПИМУ	1	809	90,84	123,19	5 806 730,20	9 335,58	702 098,16	12%	233,09	81,0%			26,4
РУТ	2	1372	201,5	454,44	9 684 398,20	8 772,10	2 681 613,12	28%	221,96	71,8%			2,2
КНИТУ	2	1197	96,08	74,54	5 312 381,10	5 275,45	1 156 895,04	22%	222,32	79,3%		5	27,6
ТюмГУ	2	1092	110,66	130,13	6 161 116,80	7 740,10	1 083 892,92	18%	224,32	70,8%	30 180 000,00 Р	4,1	41,0
МГСУ	3	943	193,29	439,55	6 303 113,60	8 239,36	2 090 600,04	33%	239,11	69,1%	191 000 000,00 Р		20,7
УУНИТ	3	1714	83,62	95,87	5 025 473,00	3 566,69	1 426 488,96	28%	216,99	83,3%			31,2
Нижегородский ГТУ	3	737	96,95	211,69	2 335 060,30	3 846,89	736 475,16	32%	248,78	72,9%	11 254 000,00 Р	2	37,9
МГПУ	4	1105	188,15	203,43	6 021 306,50	6 566,31	2 082 504,36	35%	207,97	81,2%	2 600 000,00 Р		23,9
Адыгейский ГУ	4	343	67,72	79,42	1 202 523,40	4 035,31	242 728,32	20%	202,5	86,9%			
Мордовский ГУ	4	1165	68,45	70,78	3 043 953,90	2 904,54	861 414,36	28%	218,89	84,1%	13 048 000,00 Р	8,3	21,6
ДГТУ	4	1789	74,35	157,83	6 402 002,00	4 349,19	1 356 394,08	21%	219,45	67,3%	24 186 000,00 Р		33,6
ЮРГПУ им. Платова	4	690	81,8	142,54	2 759 690,00	4 630,35	607 628,88	22%	247,52	69,5%		4,2	28,0
ПНИПУ	4	1084	136,11	146,96	5 250 945,00	6 434,98	1 340 601,12	26%	318,48	73,4%			17,3
МГМСУ им. Евдокимова	4	1349	191,56	247,82	8 602 358,00	8 169,38	2 441 480,88	28%	231,01	88,4%			36,5
Тамбовский ГУ	4	968	66,18	77,14	2 094 180,50	2 860,90	586 980,48	28%	213,56	71,6%	6 824 559,00 Р		
Псковский ГУ	4	387	75,34	96,95	1 504 114,80	4 225,04	324 705,00	22%	236,49	65,6%			

*Данные представлены из официальных открытых источников для вузов 1, 2, 3 лиг и топ-10 университетов базового гранта программы «Приоритет-2030».

Далее рассмотрим, есть ли корреляция доли объема ФОТ НПР (фонд оплаты труда) от дохода университета, соотнесенной к лигам программы «Приоритет-2030», где присвоен цветовой признак по локации: синий – университеты, расположенные в г. Москве или г. Санкт-Петербурге, а красный – университеты, расположенный в других регионах России. Университет базового гранта программы Приоритет-2030 соотнесен к уровню 4 по оси Y (рис. 32).

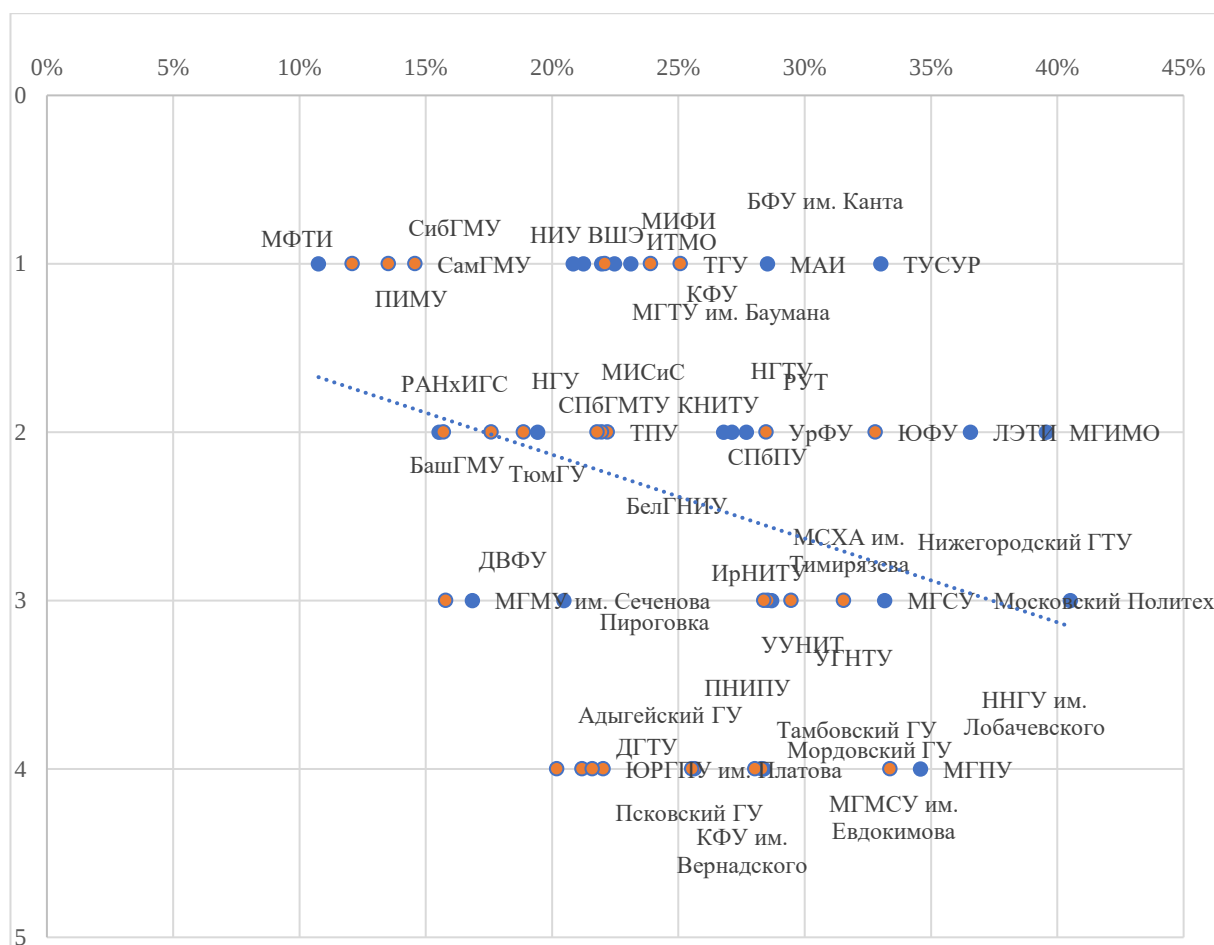


Рисунок 32 – Отношение доли ФОТ в бюджете университета к позиции в лиге программы «Приоритет-2030»

Решая задачу построения линейной корреляции, на диаграмме достаточно имплицитно видна линия с нисходящим наклоном, относительно которой университеты достаточно разбросаны, что подтверждает гипотезу незначимой корреляции выделяемого материального вознаграждения и доходности вуза: чем выше позиция университета в лиге, тем ниже доля объема ФОТ от общих поступлений и, наоборот, при высоких долях объема

ФОТ от бюджета организации позиции университета в лигах могут быть низкими (3-я лига и базовый грант). Примечательно, что университеты, входящую во вторую лигу распределилась по всему диапазону доли ФОТ от дохода бюджета, демонстрируя разные модели мотивации сотрудников. Можно сделать вывод, что размер материального вознаграждения сотрудников, приносящих организации доход, не гарантирует высокие показатели результативности и получения высокого статуса. Модели управления человеческими ресурсами ведущих университетов хорошо демонстрируют, что высокие показатели эффективности достигаются скорее за счет ставки на развитие человеческого капитала, а материальная мотивация – это лишь необходимая база, на которую далее необходимо наложить нематериальные блага и благоприятные условия для самореализации.

Для чистоты исследовательского эксперимента проанализируем корреляцию процента средней заработной платы профессорско-преподавательского состава к средней в экономике региона, чтобы нивелировать эффект геолокации (рис. 33).

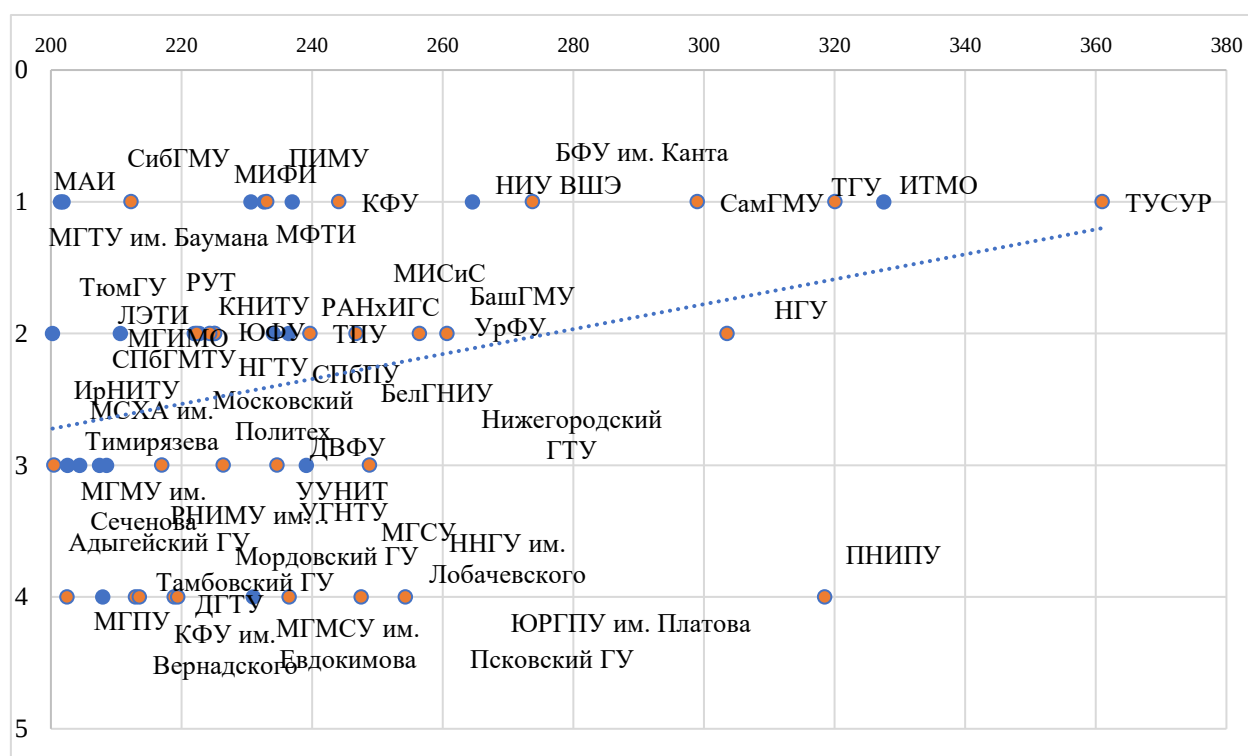


Рисунок 33 – Процент средней ЗП ППС к экономике региона по отношению к лиге «Приоритет-2030»

Исходя из ситуации распределения университетов первой лиги по оси «% средней ЗП к экономике региона», можно констатировать, что ни значимая дельта отношения средней заработной платы ППС к средней заработной плате по региону, ни признак локации не определяют прямую взаимосвязь в рейтинге вузов-участников программы «Приоритет-2030».

Конечно, мы понимаем, что как только заработная плата сотрудников начинает покрывать базовые потребности, далее наблюдается экспоненциальное снижение важности материального вознаграждения и на первый план выходят совершенно другие приоритеты (признание, реализация творческого потенциала, профессионального развитие и пр.).

Любые системы, заточенные только на труд за деньги, уже не способны выдерживать конкуренцию, не прогрессивны и не могут гарантировать устойчивого развития. И особенно это проявляется в академической среде, где ощущение социальной важности и свободы самореализации превалирует над остальными ценностями.

Теперь рассмотрим еще одну диаграмму с зависимостью критериев количественного типа оценки (рис. 34). Возьмем материальную производную труда человеческих ресурсов – доходность на 1 НППР – и производную интеллектуального труда – публикационная активность. Данные взяты из открытого источника рейтинга публикационной активности университетов АЦ «Эксперт» [63].

На представленном графике мы видим достаточно осязаемую зависимость двух параметров, что дает нам основания полагать, что эти показатели весьма репрезентативны при оценке человеческого капитала.

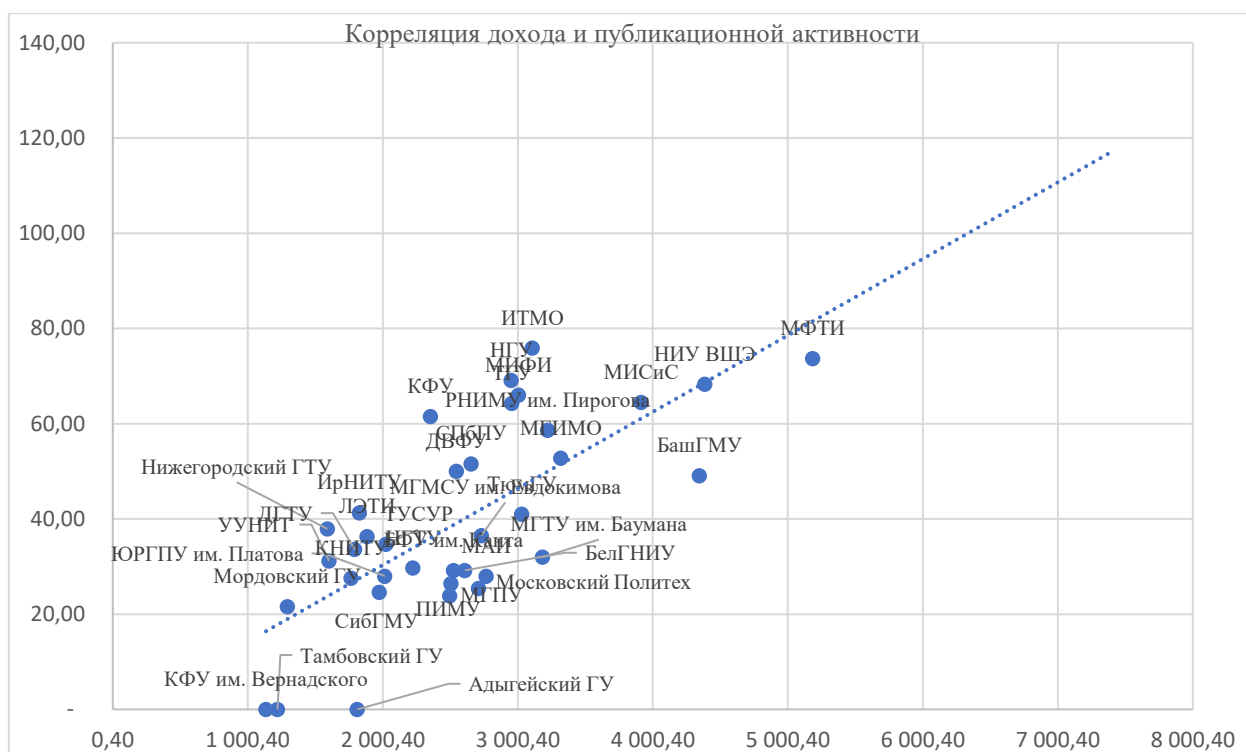


Рисунок 34 – Корреляционная зависимость количественных характеристик производной труда человеческого капитала (доходность на 1 НПП и публикационная активность)

Оценка влияния нематериальных благ на конкурентоспособность вуза.

Безусловно, человечество движется к увеличению производительности труда, и здесь нужно понимать, что вектор эволюции взаимоотношений организации, нанимающей сотрудника, направлен на переход из парадигмы «эффективный труд за деньги» в парадигму «социально-экономического партнерства организации и сотрудника» по принципам прозрачности и доверия.

Укрепляя гипотезу о том, что материальные блага – это не основной драйвер развития организации, изучим каким образом можно фиксировать и оценивать качество человеческого капитала, от которого напрямую зависит конкурентоспособность и доходность организации.

В академической среде принято измерять качество человеческого капитала через удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПП образовательной организации (без

совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера). На выборке из 50 университетов-участников программы «Приоритет-2030» построим корреляцию данного показателя к доходности университета (тыс. руб.) (рис. 35).

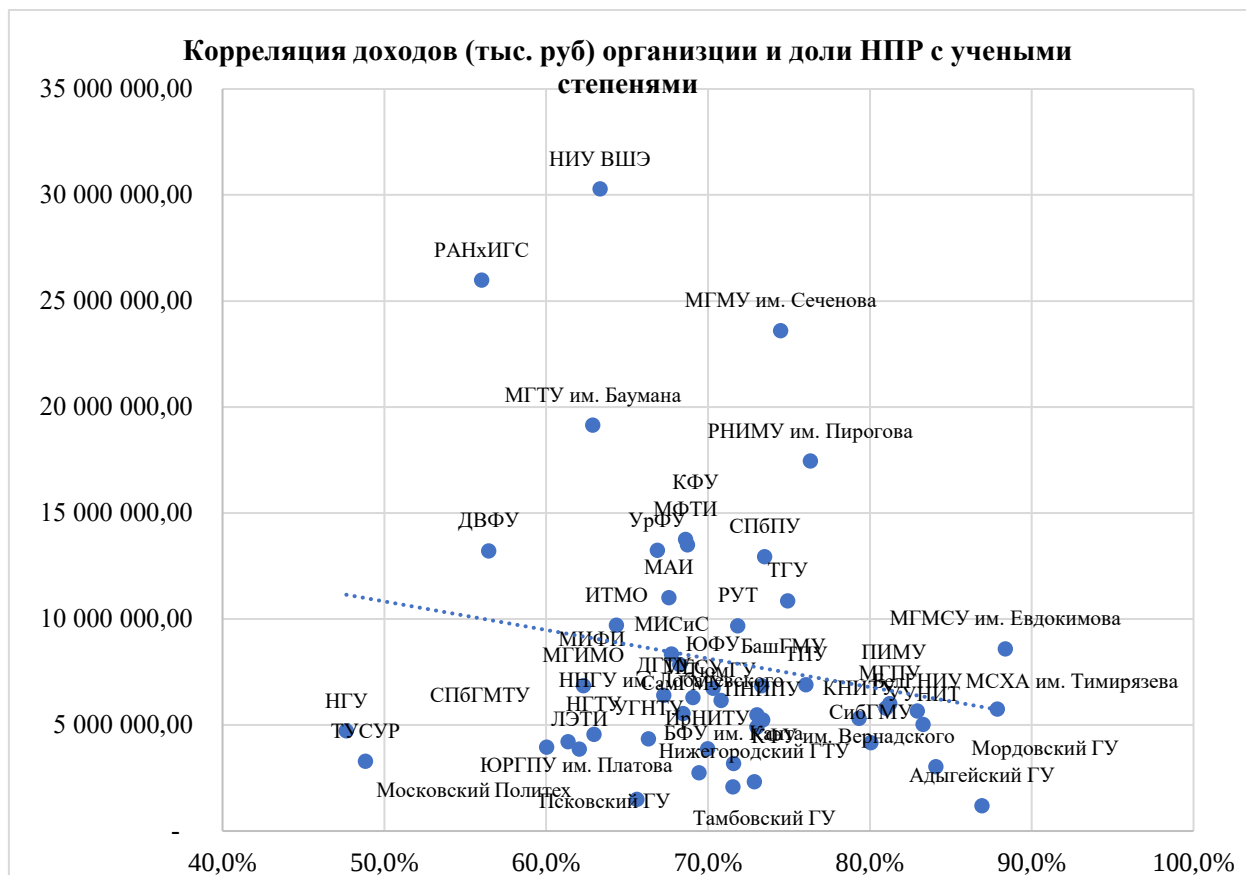


Рисунок 35 – Корреляционная зависимость доходов университета и доли НПР с присвоенными учеными степенями

Опять же наблюдается нисходящая линейная зависимость: высокий уровень дохода организации в целом не зависит от доли остепененных НПР в общем контингенте НПР, и особенно это видно на примере НИУ ВШЭ, где доход организации максимально высокий относительно представленной выборки, а доля остепенённых НПР чуть меньше медианы.

Отсюда мы можем сделать вывод, что для достижения высоких показателей доходности целесообразнее применять другие альтернативные метрики эффективности работы человеческого капитала и скорее делать ставку на развитие нематериальных благ, компетенций и условий для

сотрудников организации, повышать значимость генерируемого социального и репутационного капитала.

В современное время планировать становится все сложнее и сложнее, каждый день вносит свои коррективы и риски в успех организации. Очевидно, что краткосрочное планирование нивелирует стратегическое видение и не предполагает масштабные запросы и цели, что неминуемо ведет к потере конкурентоспособности. А инвестиции в развитие человеческого потенциала могут дать осязаемый эффект только по истечении значимого количества времени. Но организации не могут позволить себе не оценивать эффективность возврата инвестиций, и, конечно, правильно это мониторить и замерять на регулярной основе. Соответственно возврат инвестиций организации стоит ожидать не в деньгах, а в других производных. Возникает справедливый вопрос – через какие метрики и показатели – это возможно осуществить?

В данной работе предлагается обратить внимание на важность замера такой качественной характеристики как репутация университета, которую по определению формирует человеческий капитал. Ведь репутация, по сути, это тот самый нематериальный актив, который кардинально может повлиять на развитие организации, нанеся либо крайне позитивный эффект, либо урон, поскольку несет за собой устойчивое восприятие социума в той или иной коннотации. В академической среде под репутацией принято понимать экспертную оценку круга профессионалов о результатах деятельности себе же подобных. В научной статье «Академическая репутация: дискурсивный анализ современной российской практики» [25] авторы О.Н. Камшилова и В.Е. Чернявская определяют понятийное ядро следующим образом:

«Академическая репутация понимается как профильная оценка внутри научного сообщества: это признание со стороны специалистов. Академическая репутация основана на понятиях «признание» и «честь» (honour, esteem), что связано в исторической традиции с формированием критериев научности и, как следствие, доверием к экспертному знанию [94].

Доверие (в английском *trust, credibility, creditworthiness*) – это основополагающая и обсуждаемая специалистами составляющая репутации. Доверие играет роль механизма, поощряющего правильное и порицающего неправильное поведение в научном сообществе» [95].

Управление репутацией – это очень сложный комплекс аналитических, коммуникационных и организационно-практических мероприятий, ориентированных на повышение позитивного уровня восприятия бренда и на увеличение его добавленной стоимости. Это магистральная тема дискурса многих исследователей и управленцев системы высшего образования и науки.

В нашем исследовании предлагается определить взаимосвязь экономических показателей доходности и репутации вузов-участников программы «Приоритет-2030». Если показатели доходности университетов – это довольно доступная информация из открытых источников, то доступ к значениям показателя репутации по вузам представляется весьма затруднительным. Единственным доступным открытым источником этой информации, на данный момент, является международный рейтинг QS WUR, на базе которого и построена представленная ниже диаграмма корреляции.

В данном случае, выборка университетов программы «Приоритет-2030» меньше, поскольку не все из вузов представлены в рейтинге QS WUR. Это, в принципе, объяснимо, поскольку стратегии многих вузов территориального или отраслевого треков скорее направлены на национальное лидерство либо в разных областях прикладной науки, либо в качестве выпускников для своих регионов, поэтому их отсутствие в международном рейтинге вполне оправдано. В выборку вузов, заметных на международной арене, в основном, попали вузы исследовательского трека, что тоже объяснимо, поскольку все они с 2013 года принимали участие в проекте 5-100, где целеполаганием являлось вхождение университетов в международный рейтинг, и они сформировали существенный задел. Но нельзя не отметить, что подавляющая часть выборки – это университеты, входящие в какую-то бы ни было лигу превосходства и всего лишь некоторые – в базовый грант. Можно сделать

вывод, что метрика репутационного капитала данного рейтинга принципиально соответствует решению Совета программы «Приоритет-2030» по предоставлению гранта в том или ином размере. Но основное, что важно отметить, – это экспоненциальный рост уровня доходности университета в зависимости от репутации, т.е. можно утверждать экспертное признание и позитивное устойчивое восприятие бренда, действительно, влияют на увеличение его добавленной стоимости.

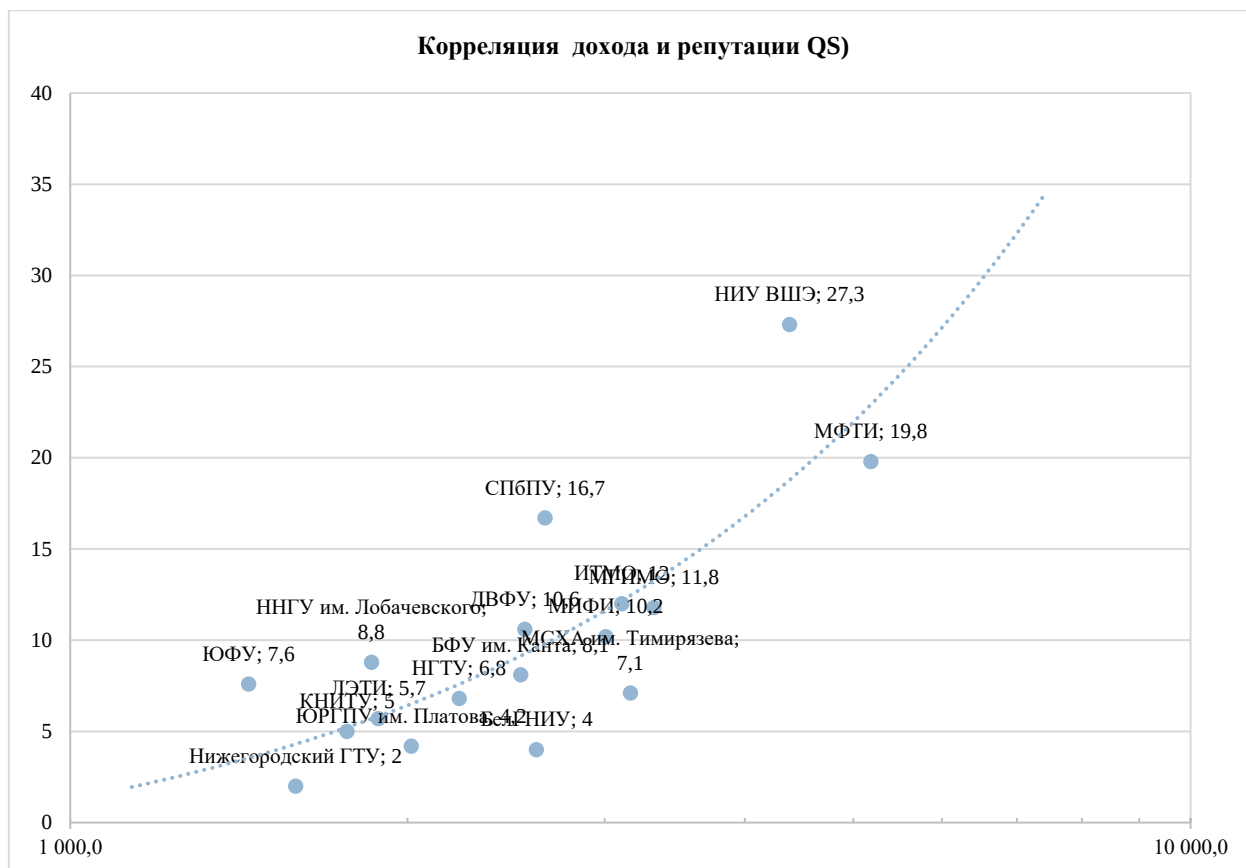


Рисунок 36 – Корреляция уровня репутации (QS WUR) и уровня доходности университетов-участников программы «Приоритет-2030»

Грамотная стратегия развития репутационного капитала и инновационные технологии управления репутацией могут стать эффективным драйвером повышения конкурентоспособности вуза. Однако здесь надо осознавать, что работа с репутацией — это долгосрочная политика предпринимаемых решений и действий, и здесь критически важно:

- гарантировать качество производимых продуктов или услуг;
- усиливать взаимодействие с разными стейкхолдерами;

– укреплять доверие при взаимодействии со стейкхолдерами, выполняя поставленные цели, планы и ожидания.

Конечно, репутация – это более устойчивое понятие, чем имидж, поскольку она формируется на долгосрочной основе. Но работа по укреплению репутации и формированию имиджа должны взаимодополнять друг друга и давать синергетический эффект.

Осуществляя коммуникацию с внешней целевой аудиторией, важно выверять соответствие формируемого образа со стратегическими целями университета и ожиданиями существующих и потенциальных «потребителей» продуктов и услуг университета, что неминуемо будет влиять на формирование позитивного информационного поля и имиджа университета.

Построим еще один корреляционный график зависимости доходности вуза от медийной представленности (рис. 37). Возьмем исходные данные рейтинга медийной активности вуза М-Рейтинг из открытого источника [62], который учитывает эффективность работы университетов в медийном пространстве по трем направлениям: работа со СМИ; с собственной аудиторией в группах и каналах во всех основных социальных сетях; с собственными сайтами.

Данный рейтинг, в отличие от репутации не проводит опросы и не учитывает экспертную оценку, а собирает данные из открытых источников и количественно оценивает медийную активность по 57 метрикам. Надо отметить, что в этом рейтинге из выборки исключены университеты, которые не находятся в ведомстве Министерства науки и высшего образования. На диаграмме представлена линейная зависимость, где фиксируется экспоненциальный рост и позитивная зависимость доходности от уровня медийной активности университетов. Конечно, нельзя не учитывать фактор объема инвестиций в коммуникационную стратегию вуза и рекламные кампании, которые значимым образом могут повлиять на финальный результат.

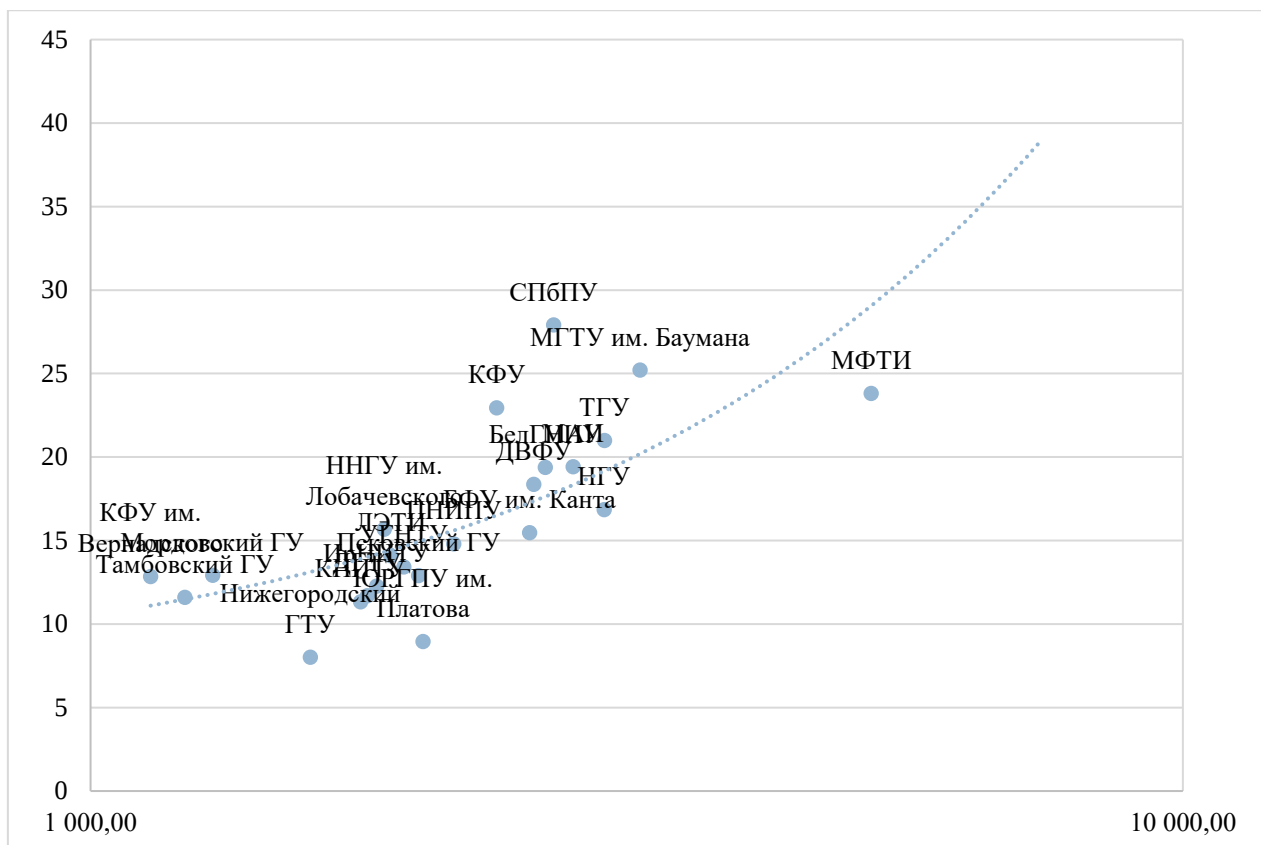


Рисунок 37 – Линейная корреляция дохода университетов-участников программы «Приоритет-2030» и медийной активности

Еще одной точкой развития конкурентоспособности университета в аспекте работы с человеческим капиталом можно отметить формирование крепких социальных связей и лояльности с выпускниками организации. Говоря о комплексности управления человеческим капиталом в системе высшего образования и науки, целесообразно включать в контур оценки не только студентов и научно-педагогических работников, но и выпускников – еще один нематериальный актив, который влияет на вклад в добавленную стоимость бренда организации, формируя не только позитивную репутацию, но и ресурсный потенциал через разные формы взаимодействия с *alma mater*, в том числе и через благотворительность и нефинансовый вклад.

Насколько хорошо та или иная организация выстраивает свою политику управления репутацией выпускников можно фиксировать и через количественный показатель, который на прямую влияет на устойчивость и ресурсное обеспечение университета. Надо признать, далеко не все университеты из выборки программы «Приоритет-2030» могут

констатировать и наблюдать реальные плоды благодарности и лояльности выпускников своей alma mater.

Рассмотрим теперь корреляцию доходности университета от взаимодействия университета именно с категорией человеческого капитала через количественный показатель – размер поступлений от эндаумент-фонда (данные по формам 1-Мониторинг), ведь по сути «денежная благодарность» — это выражение лояльности и уровня репутации вуза, подкрепленное реальными действиями выпускника. На диаграмме, представленной на рис. 38, отчетливо видно, что российские вузы сильно не дорабатывают в управлении лояльностью и репутацией с выпускниками своей организацией, – прямой корреляции по осям доходность от эндаумент фонда и повышения уровня % средней заработной платы НПП в разрезе экономики по региону не наблюдается.

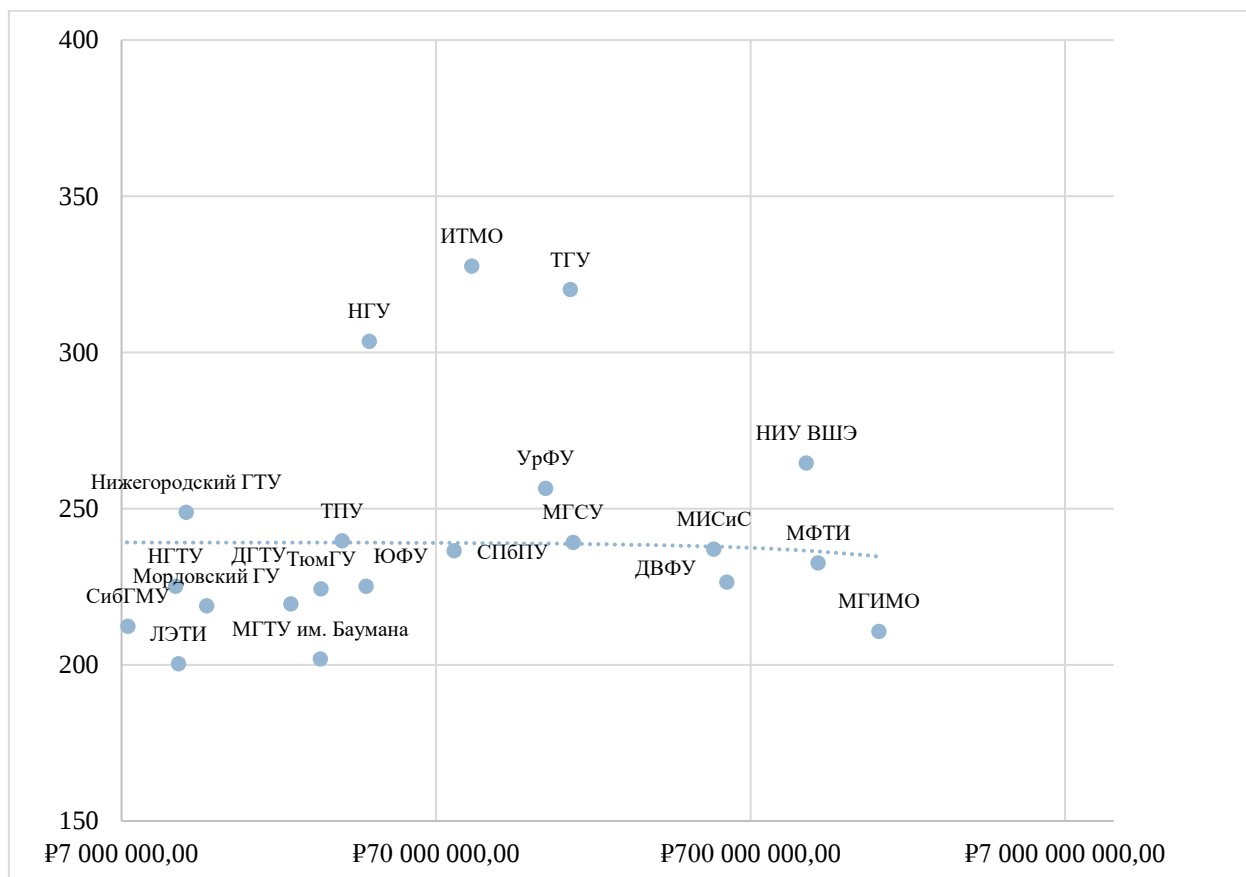


Рисунок 38 – Доход организации от поступлений в эндаумент-фонд и уровнем % средней заработной платы НПП от средней по региону

Конечно, можно сделать вывод, что работа с пулом выпускников хоть и приносит определённую репутацию и доходность вузам, которые понимают важность работы со всеми стейкхолдерами, вовлечёнными в жизнь университета, но потенциал этого нематериального ресурса в полной мере не раскрывается. Из всей выборки вузов представлено только 23: 7 из 1-ой лиги, 9 – из 2-ой, 2 – из 3-ей и 4 из базового гранта (номинально 4-ая лига).

Таким образом можно подытожить, что все вышеперечисленные нематериальные факторы в той или иной степени влияют на формирование добавленной стоимости бренда организации и могут иметь экономическое выражение. Однако для формирования справедливой методики оценки человеческого капитала мы будем опираться только на два наиболее репрезентативных – репутационный капитал и медийная представленность.

Примечательно, что самый ярко выраженный инструмент наращивания добавленной стоимости – это репутационный капитал. Предлагается рассчитать экономическую выгоду уровня репутации университета и потенциально возможного роста добавленной стоимости к бренду на примере стоимости образовательных программ.

На выборке университетов программы Приоритет-2030 выделим экстремумы стоимости программ в этих вузах и соотнесем с уровнем репутации вуза. Как мы видим из представленной на рис. 39 диаграммы, с понятием и выгодоприобретения от добавленной стоимости работают единицы вузов.

Рассмотрим кейс – НИУ ВШЭ, который, при репутации выше средней остальных, оценивает контент своей образовательной программы и выше остальных обеспечивает достаточно высокий маржинальный доход от этой программы. На представленной формуле на линии прямой корреляции обозначено расчётное значение добавленной стоимости за один пункт репутации. Соответственно, если университет будет расти в значении репутации, то за каждый пункт прироста представляется целесообразным добавлять 24 714 рублей к стоимости образовательной услуги за год.

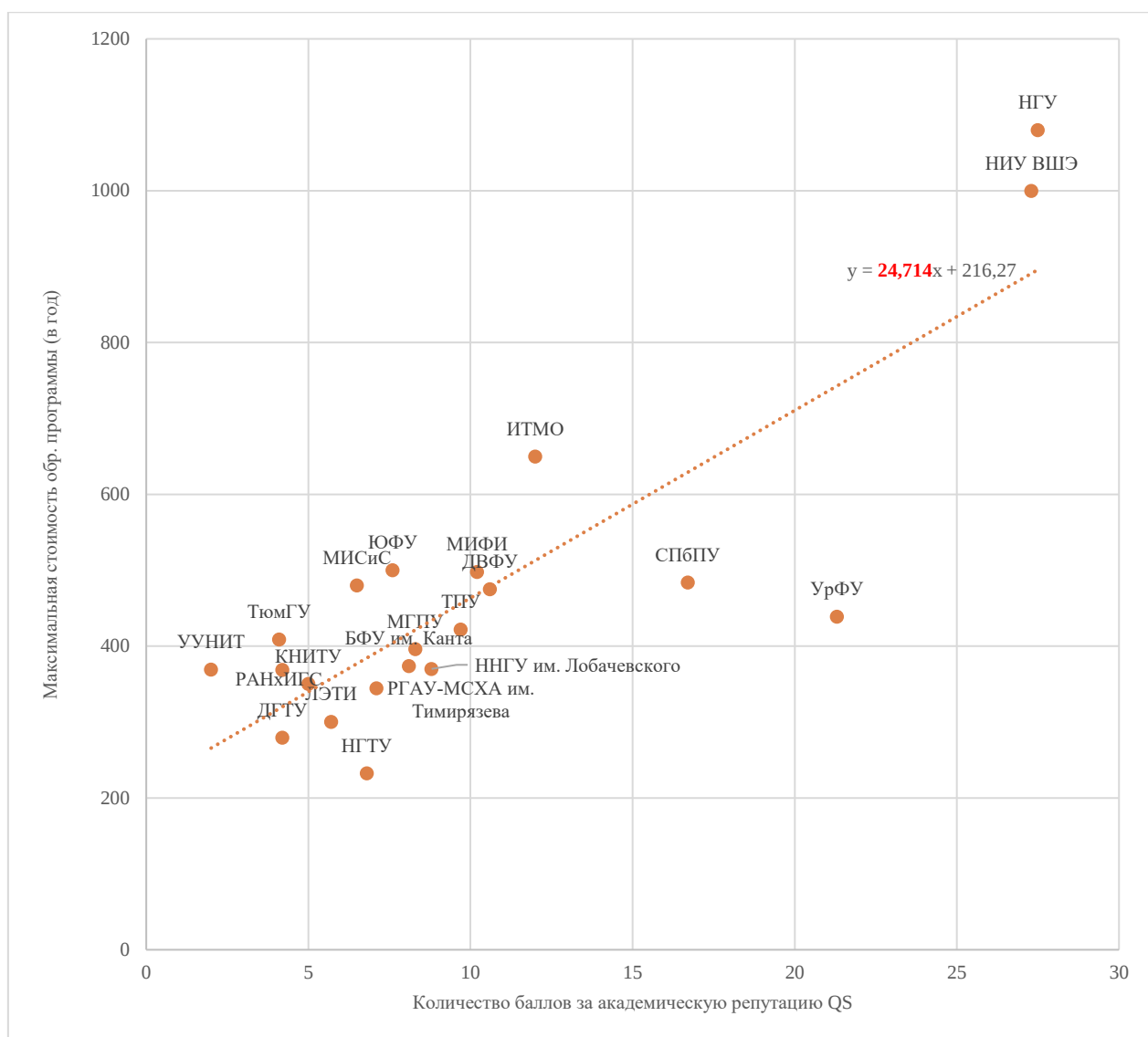


Рисунок 39 – Размер потенциально добавленной стоимости образовательной программы за один пункт репутации относительно максимального уровня вуза-бенчмарка

Примечательно, что меньше половины вузов находятся выше корреляционной линии и учитывают в управлении портфелем образовательных услуг возможность выгоды маржинального дохода от образовательных услуг с хорошим контентом за счет силы бренда. Есть и представители 1 и 2-ой лиги программы «Приоритет-2030», находящиеся ниже корреляционной линии, которые не дорабатывают эту экономическую возможность. Соотнесение с минимальной стоимостью программ также кажется целесообразными наблюдать, поскольку такой аналитический подход носит менее рискованный характер при управленческом решении о возможном

уровне повышения стоимости образовательной программы относительно добавленной стоимости за 1 пункт показателя репутации.

Безусловно расчеты маржинального дохода необходимо проводить в купе с обязательным маркетинговым исследованием спроса на образовательную программу.

Резюмируя данные результатов исследования, можно фиксировать, что в новом подходе управления человеческими ресурсами целесообразно следить за развитием человеческого капитала через оценку не только материальных, но и нематериальных активов, которые могут принести достаточно зримый экономический эффект. Из представленных выше критериев оценки человеческого капитала представляется рациональным включать количественные показатели (доходность на 1 НПП и публикационная активность) и качественные показатели (репутация и медийная представленность).

3.3. Апробация нового метода управления человеческими ресурсами и разработка практических рекомендаций

Эталонная модель управления человеческим капиталом подразумевает комплексный подход и включает в себя широкий спектр ценностных предложений для сотрудников. Для усиления конкурентоспособности университета уже недостаточно ориентироваться только на материальные блага. Анализ текущей ситуации показал, что наиболее эффективной моделью достижения высоких результатов может стать «сбалансированная модель, предполагающая синергетический эффект материальных и нематериальных стимулов управления человеческими ресурсами». В данной работе приведена доказательная база с расчетами экономической выгоды такого подхода. Поэтому мы утверждаем, что успех организации системы высшего образования и науки напрямую зависит от качества человеческого капитала,

основу развития которого составляют такие нематериальные активы как репутационный и социальный капитал университета.

И если репутационный капитал – это результат взаимодействия внутренней среды с внешней, которая формируется в зонах контакта организации и общества, то социальный капитал – это еще более незримый актив, который характеризуется качеством отношений между сотрудниками организации и обществом, формирующие благоприятную среду для развития способностей и возможностей человеческих ресурсов.

По сути, для устойчивого развития университетам предстоит сложная и нетривиальная задача точно сформулировать и гарантировать выполнение социальных норм, повышающих лояльность сотрудников и их удовлетворение от заключенного с университетом социального контракта. А для этого нужно точно понимать внутреннюю мотивацию и истинные ценности людей, выстраивать коммуникацию не как с объектом, а как с личностью, что с организационной точки зрения крайне сложно исполнить. Соответственно, необходимо точно понимать запрос сотрудников и внедрять разные формы обратной связи и коммуникации на регулярной основе. Плотная коммуникация управленческого состава с коллективом и честный диалог на предмет соотношения возможных ресурсов и удовлетворения запроса сотрудников помогут университетам достичь синергический эффект от сбалансированной системы материальных и социальных благ, понимая, что университетские команды работают, как правило, в условиях ограниченных ресурсов.

Погружение сотрудников в ценностное поле организации – стратегически важная и нетривиальная задача. Ведь это главное действие организации для формирования корпоративной культуры. И если для крупных бизнес-корпораций это задача является основополагающей, то для университетской среды – это явление скорее новое, не являющееся нормой.

Разделяемые ценности, социальные нормы, продуктивная коммуникация формируют образ корпоративной культуры университета. У

любого университета этот образ свой, уникальный. Там, где, действительно, работает такой нематериальный актив, есть эмоциональная привязка. Но пока, надо признать, контуры образа университета размыты и, в лучшем случае возникает ассоциация с отраслевой принадлежностью, ярким конкурентным преимуществом, целевой функцией.

Начиная взаимодействие с университетом, по сути, любой стейкхолдер, будь то абитуриент, студент, сотрудник, партнер, заключает «неформализованный социальный контракт», в котором возникает запрос и ожидание на те или иные социальные нормы. Очевидно, что существуют базовые социальные нормы, при нарушении которых сильной эмоциональной связи не происходит.

Какие шаги надо сделать чтобы приблизиться к сформулированному эталонному образу своей организации? На схеме ниже (рис. 40) представлен потенциально возможный алгоритм работы с формированием культуры и обязательные условия внедрения (выделено красным цветом):

- Наличие запроса и воли первого лица и управленческого состава университета;
- Выделение необходимых ресурсов;
- Регулярное артикулирование и представление результатов коллектива;
- Схема внедрения новых социальных норм

Успех в работе с корпоративной культурой зависит от всеобщего понимания ситуации, разделения ценностей всем коллективом, принятия на себя индивидуальной ответственности за движение к общему благу, эффективного распределения ресурсов, оценки прогресса и принятия необходимости быстро меняться и менять свой подход.



Рисунок 40 –Алгоритм и обязательные условия формирования корпоративной культуры организации (авторское предложение)

Перечень важных ценностных предложений, которые формулируют и предлагают университеты своим сотрудникам, может быть разным, но наблюдаются единые стратегические инициативы, на которых фокусируются вузы в той или иной мере (ниже на рис. 41).



Рисунок 41 – Основные стратегические инициативы по развитию человеческого капитала в университетах-участниках программы «Приоритет- 2030»

Надо отметить, что самым распространённым приоритетом университеты отмечают – развитие компетенций и карьеры сотрудников, в меньшей степени – развитие благоприятной среды и здоровьесбережение. Как правило, университеты проводят собственные образовательные программы и в меньшей степени привлекают сторонние организации по обучению конкретным компетенциям. Фиксируется большой запрос на развитие управленческих и цифровых компетенций.

Система управления человеческим капиталом крайне сложна и требует системного подхода. Согласно качественному исследованию, проведённому способом «кабинетного исследования» важно отметить, что помимо стратегических решений и экономических расчетов следует детально рассмотреть возможности поддержания полного цикла сопровождения человеческих ресурсов (табл. 11).

Изучив заявленные в программах развития инициативы, проекты и мероприятия на выборке из 50 университетов можно точно сказать, что абсолютно все университеты фокусируются на задачах рекрутинга и развития компетенций, на среднем уровне занимаются вопросами мониторинга эффективности и вовлеченности, и уже чаще задумываются о необходимости проведения адаптационных мероприятий. Но надо отметить, что в университетах пока не заведены культурные нормы знакомства с ценностным полем университета и совершенно отсутствует программа расставания с людьми, которые уходят из организации, а ведь от их отношения напрямую зависит формирование репутационного капитала.

Опираясь на общий обзор ведущих университетов по формированию политики управления человеческими ресурсами, можно выявить общие тренды, но для отдельной организации целесообразнее проводить конкурентный анализ относительно вузов-бенчмарков и выявлять те точки развития, которые требуют незамедлительных управленческих решений и действий и те, которые в долгосрочной перспективе принесут результат.

Таблица 11– Анализ заявленных инициатив и проектов в программах развития вузов-участников программы «Приоритет-2030» по выполнению полного цикла системы управления человеческим капиталом

ВУЗ	Знакомство с брендом работодателя	Поиск и найм сотрудников	Адаптация	Вовлечение	Эффективность	Развитие (карьера и обучение)	Увольнение
	<i>есть страница с вакансиями о команде, живые соцсети, участие в мероприятиях, бренд-амбассадоры, сотрудники делятся опытом работы в компании</i>	<i>описание вакансии, использует коммуникации для эффективности, дается обратная связь, процедура найма</i>	<i>сопровождение в течение адаптации, помощь, стенды для сотрудников, Welcome bag, поддержка</i>	<i>понимание важности роли каждого в общем деле, емкие и понятные собрания</i>	<i>план работы - часть общего плана, система поощрений и выбора лучших сотрудников, управление задачами, KPI, отчеты</i>	<i>выстроенные карьерные траектории, корпоративные обучения, обширная база знаний (доступная даже со смартфона)</i>	<i>передача дел, проходит эффективно, после увольнения сотрудник остается на связи</i>
ВШЭ	1	1	0	0	1	1	1
ИТМО	1	1	1	1	0	1	0
МИСиС	0	1	0	1	0	1	0
ТГУ	0	1	0	1	1	1	0
ТПУ	0	1	0	1	1	1	0
МГТУ Баумана	0	1	1	1	0	1	0
МИФИ	1	0	1	1	0	1	1
МФТИ	1	1	0	0	0	0	0
СПбПУ	0	0	0	1	0	1	1
УрФУ	0	1	0	0	0	0	0
ЮФУ	1	1	0	1	1	1	0
МГМУ им. Сеченова	0	1	0	0	0	1	0
БФУ им. Канта	0	1	0	1	1	1	0
РАНХиГС	1	1	1	0	1	1	0
КФУ	0	1	0	0	0	1	0
СамГМУ	1	1	0	0	0	1	0
ИрНИТУ	0	1	0	0	0	1	0
БелГНИУ	0	1	1	1	0	1	0
КФУ им. Вернадского	0	1	1	1	0	1	0
ДВФУ	0	1	1	1	0	1	0
ННГУ Лобачевского	0	1	0	0	0	1	0
Московский Политех	0	1	1	1	1	1	0
НГТУ	0	1	0	0	0	1	0
ТУСУР	0	1	0	0	0	1	0
Уфимский нефтяной	1	0	0	0	0	1	0
СибГМУ	0	1	0	0	0	1	0
Корабелка	0	0	0	0	0	1	0
МАИ	0	1	1	1	1	1	1
ЛЭТИ	0	1	0	1	0	1	0
БашГМУ	0	1	0	0	0	1	0
МГИМО	0	1	0	1	1	1	0
Пироговка	0	1	0	1	1	1	0
НГУ	0	1	0	0	0	1	0

Тимирязевка	0	1	1	0	1	1	0
ПИМУ	0	1	0	1	1	1	0
ВМА Кирова	0	1	0	1	1	1	0
РУТ	0	1	1	0	1	1	0
КНИТУ-	1	1	0	0	0	1	0
Тюм ГУ	1	1	0	1	1	1	0
МГСУ	0	1	0	0	1	1	0
ЮРГПУ	0	1	0	0	1	1	0
УУНИТ	1	1	1	1	1	1	0
Нижегородск ий гТУ	1	1	0	1	1	1	0
МГУ им. Огарева	0	1	1	0	1	1	0
МГПУ	0	1	1	0	1	1	0
Адыгейский ГУ	0	1	0	0	1	1	0
ДГТУ	0	1	0	0	0	1	0
ПНИПУ	0	1	0	0	1	1	0
МГМСУ им. Евдокимова;	0	1	1	0	0	0	0
Тамбовский ГУ	0	1	0	1	0	1	0
Псковский ГУ	0	0	1	0	0	1	0
	24%	90%	31%	45%	45%	94%	8%

Апробируем новый подход к измерению человеческого капитала, введем понятие «индекса развития человеческого капитала университета». Новизна подхода состоит в том, что индекс включает в себя не только количественные параметры, но и качественные, опираясь на апробированную гипотезу – материальное вознаграждение имеет предел в результирующей эффективности человеческих ресурсов.

Для определения конкурентной позиции того или иного вуза относительно предлагаемого индекса возьмем выборку из 50 организаций. Предлагается расчет индекса по четырем параметрам, подразумевающим прямую или производную характеристику человеческого капитала: доходность на 1 НПР, уровень и качество публикационной активности, репутация, медийная представленность. Два первых параметра содержат количественные показатели с весом 50%, а другие два также с весом 50% представляют собой качественные характеристики, работающие на добавленную стоимость бренда, что представлено на Рис. 42.

Количественные параметры (50%)	Качественные параметры (50%)	Индекс развития человеческого капитала
Общая доходность на 1 НПР – Востребованность результата труда НПР на рынке – Приведенная к 1 НПР эффективность общего труда в денежном выражении – Ед. измерения - рубли <i>Источник: Форма 1-Мониторинг</i>	Репутация – Нематериальный актив, экспертная оценка – Устойчивый рост обращений, гарантия качества – Ед. измерения - баллы <i>Источник: QS WUR (topuniversities.com)</i>	
Публикационная активность российских университетов – Качество и продуктивность НПР – Производная интеллектуального труда НПР – Научная новизна – Ед. измерения - баллы <i>Источник: АЦ «Эксперт»</i>	Медийная активность – Нематериальный актив – Формирование позитивного имиджа, рост популярности – Ед. измерения - количество <i>Источник: М-Рейтинг.РФ</i>	

Рисунок 42 – Четыре параметра индекса развития человеческого капитала университета (авторское предложение)

Все необходимые для расчета данные можно найти в открытых источниках, при этом отметим небольшую поправку – «М-Рейтинг.РФ» не включает в оценку университеты, не входящие в юрисдикцию Министерства науки и высшего образования РФ. Расчетные параметры выбраны исходя из двух основных положений: высокая корреляция с капитализацией производной человеческого потенциала и наличие незримых (косвенных) социальных и репутационных компонент, повышающих конкурентоспособность организации. Сама методология расчета индекса базируется на принципе рейтингования и нормирования относительно максимального значения вуза-бенчмарка.

Максимальное значение того или иного параметра приводится к значению 1.0 (100%), значения остальных индексов развития человеческого капитала университетов нормируются относительно эталонного значения.

Ранжирование проводится относительно усредненного индекса на базе четырех параметров – нормализованный доход на 1 НПР; нормализованная публикационная активность; нормализованная репутация и нормализованная медийная представленность. При отсутствии данных по тому или иному параметру по умолчанию присваивается значение «0», что обозначает отсутствие работы и динамики по данному параметру. Отметим, что значение медийного охвата по некоторым вузам не представлено в «М-Рейтинг.РФ», поэтому расчет среднего значения индекса, по которому проводилось ранжирование всего перечня университетов-участников программы «Приоритет-2030», по некоторым университетам выполняется по трем параметрам, исключая параметр медийной представленности.

Примечательно, что строгой корреляции между рейтингом университетов по предлагаемой методологии расчета индекса развития человеческого капитала университетов и рейтинга программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» не наблюдается. Это связано, в первую очередь, с тем, что параметры индекса подразумевают оценку высокого уровня человеческого капитала с амбицией на конкуренцию мирового уровня. При этом, если посмотреть на соотношение вузов первой лиги и уровня данного индекса, то можно выявить объективную закономерность: *наблюдается сильная корреляция с ИРЧК у университетов исследовательского типа, с сильными научно-технологическими компетенциями, где уровень человеческого капитала достаточно высокий для выхода на международные рынки.*

Из представленной таблицы 12 видно, в чем тот или иной вуз имеет конкурентное преимущество и на каких точках развития может фокусироваться в своей стратегии, преследуя цель развития человеческого капитала в целях повышения своей конкурентоспособности.

Таблица 12 – Рейтинг университетов относительно индекса развития человеческого капитала**

Рейтинг	Университет-участник Программы Приоритет-2030	Лига Приоритет-2030	Нормализованный доход на 1 НПР	Нормализованная публикационная активность	Нормализованная медианность	Нормализованная репутация (QS)	Индекс развития человеческого капитала (ИРЧК)
1	МФТИ	1	1,00	0,97	0,81	0,61	0,85
2	НИУ ВШЭ	1	0,53	0,90	-	0,86	0,76
3	МГТУ им. Баумана	1	0,33	0,40	0,87	1,00	0,65
4	НГУ	2	0,26	0,91	0,47	0,87	0,63
5	ТГУ	1	0,24	0,84	0,67	0,72	0,62
6	СПбПУ	2	0,22	0,67	1,00	0,50	0,60
7	КФУ	1	0,12	0,8	0,76	0,71	0,60
8	УрФУ	2	0,11	0,87	0,74	0,66	0,59
9	ИТМО	1	0,44	1,00	0,39	0,34	0,54
10	МГМУ им. Сеченова	3	0,50	0,93	-	0,13	0,52
11	МИСиС	1	0,45	0,85	0,57	0,15	0,51
12	МИФИ	1	0,43	0,87	0,43	0,28	0,50
13	ТПУ	2	0,15	0,88	0,61	0,26	0,48
14	ДВФУ	3	0,29	0,65	0,55	0,29	0,45
15	РАНХиГС	2	0,65	0,55	-	0,08	0,43
16	РНИМУ им. Пирогова	3	0,40	0,77	-	0	0,39
17	МГИМО	2	0,14	0,69	-	0,33	0,39
18	ННГУ им. Лобачевского	4	0,05	0,58	0,42	0,23	0,32
19	МАИ	1	0,23	0,35	0,60	0	0,30
20	ЮФУ	2	0,00	0,59	0,40	0,19	0,29
21	БашГМУ	2	0,24	0,64	0	0	0,29
22	БелГНИУ	2	0,13	0,37	0,59	0,07	0,29
23	БФУ им. Канта	1	0,14	0,37	0,41	0,21	0,28
24	ТюмГУ	2	0,24	0,53	0,28	0,07	0,28
25	ЛЭТИ	2	0,08	0,46	0,34	0,13	0,25
26	МГМСУ им. Евдокимова	4	0,26	0,47	-	0	0,24
27	УУНИТ	3	0,03	0,39	0,50	0	0,23
28	НГТУ	2	0,08	0,37	0,24	0,16	0,21
29	ИрНИТУ	3	0,07	0,53	0,26	0	0,21
30	Московский Политех	3	0,13	0,31	0,37	0,00	0,20
31	МГСУ	3	0,26	0,25	0,29	0	0,20
32	ТУСУР	1	0,14	0,44	-	0	0,19
33	СибГМУ	1	0,28	0,30	-	0	0,19
34	Мордовский ГУ	4	0,00	0,26	0,29	0,22	0,19
35	ПНИПУ	4	0,17	0,2	0,38	0	0,19
36	ПИМУ	1	0,31	0,33	0,10	0	0,19
37	ДГТУ	4	0,07	0,43	0,23	0	0,18
38	СамГМУ	1	0,32	0,21	-	0	0,18
39	МГПУ	4	0,18	0,29	0	0	0,16
40	ЮРГПУ им. Платова	4	0,09	0,35	0,10	0,08	0,15
41	Нижегородский ГТУ	3	0,05	0,48	0,05	0	0,15
42	МСХА им. Тимирязева	3	0,24	0	-	0,17	0,14

43	УГНТУ	3	0,06	0,10	0,31	0	0,12
44	КНИТУ	2	0,12	0	0,21	0,10	0,11
45	СПбГМТУ	2	0,31	0	0,10	0	0,10
46	РУТ	2	0,29	0	-	0	0,10
47	Псковский ГУ	4	0,07	0	0,29	0	0,09
48	КФУ им. Вернадского	4	0,02	0	0,28	0	0,07
49	Тамбовский ГУ	4	0,00	0	0,22	0	0,06
50	Адыгейский ГУ	4	0,06	0	-	0	0,02

** Выборка включает 50 вузов-участников программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»

Интегрально по всей выборке университетов наименее реализован нематериальный актив – репутация (здесь лидером является МГТУ им. Баумана); медийная представленность на достойном уровне наблюдается по тем университетам, которые попадают в выборку (здесь лидером выступает СПбПУ). Эталонным университетом по количественному показателю доходности на 1 НПП является МФТИ, а по публикационной активности – ИТМО.

Важно отметить, что потенциал такого значимого параметра как «репутация», позитивно работающий на увеличение добавленной стоимости бренда, недостаточно реализуется университетами, и может стать драйвером позитивной динамики организации, которая будет способна сформулировать эффективную долгосрочную стратегию ее развития.

Практические рекомендации по применению методологии ИРЧК.

Применяя предлагаемый метод расчета ИРЧК, управленческой команде вуза, прежде всего, предстоит провести метод анализа по диапазонам индекса для определения позиции своей организации относительно конкурентов, понимания потенциала человеческих ресурсов и принятия стратегического решения о дальнейшем развитии и капитализации нематериального актива в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Данный метод анализа предполагает распределение по четырем сегментам. Соответственно относительно подпадания в тот или иной диапазон ИРЧК, предлагается оптимизированная стратегия работы с человеческим капиталом. В таблице 13 предлагается интерпретация практического применения метода.

Таблица 13 – Рекомендации по выработке стратегии развития человеческого капитала относительно сегментации по диапазонам ИРЧК

Диапазон ИРЧК	Сегмент	Стратегия	Цели и задачи
0.75 – 1.0	Высокий (2 вуза из текущей выборки)	Стратегия развития человеческого капитала и обеспечения условий и возможностей приращения компетенций мирового уровня	– Рекрутинг на новые направления и точки роста – Развитие и привлечение компетенций мирового класса – Мероприятия по увеличению представленности в мировых экспертных сообществах – Мероприятия по развитию корпоративной культуры
0.5 – 0.74	Средний (10 вузов из текущей выборки)	Стратегия развития и сохранения человеческого капитала и наращивания лидерских позиций по приоритетным направлениям для повышения конкурентоспособности на мировой арене	– Создание условий для раскрытия человеческого потенциала – Предоставление возможностей для самореализации сотрудников и наращивание компетенций по лидерским направлениям – Рекрутинг компетенций на приоритетные направления – Мероприятия по усилению HR-бренда организации и формированию корпоративной культуры
0.25 – 0.49	Ниже среднего (13 вузов из текущей выборки)	Стратегия развития человеческого капитала в интересах региона и отрасли Приоритизация направлений и фокусировка на существующих точках роста	– Формирование программы мероприятий по повышению эффективности сотрудников – Поиск и привлечение необходимых компетенций и возможностей для развития сотрудников – Аудит эффективности HR-цикла и создание пула HR-сервисов и при необходимости орг. структур
0.0 – 0.25	Низкий (25 вузов из текущей выборки)	Развитие партнерств с городом и индустрией под точечные проекты Интеграция и сетевое взаимодействие с ведущими вузами для закрытия кадрового дефицита	– Проведение масштабного аудита текущих компетенций и эффективности человеческих ресурсов – Определение зон кадрового дефицита – Поиск и привлечение необходимых компетенций в коллаборации с партнерами

Определив уровень конкурентной силы потенциала человеческих ресурсов университета, далее рекомендуется изучить свои позиции по каждому отдельному параметру индекса, проводя сравнение по четырем диапазонам (0.0 – 0.25; 0.25 – 0.49; 0.5 – 0.74; 0.75 – 1.0).

Соответственно, если показатель индекса отдельного параметра попадает в высокий сегмент, то стратегия развития выбрана правильно и реализуется в полной мере, и, наоборот, если значение индекса попадает в низкий сегмент, то необходимо полностью пересматривать работу по этому параметру и рассмотреть возможность поддержки мероприятий для развития в этом направлении. Понимая, что все университеты работают в условиях ограниченных ресурсов, видится целесообразным проводить детальную аналитику данных параметров и выявлять наиболее критические и значимые зоны для дальнейшей работы, чтобы достичь необходимого баланса, который для каждого университета должен быть свой, уникальный. Соответственно, и приоритезация по фокусировке на том или ином параметре тоже находится в зоне управленческих решений. В таблице 14 предлагаются практические рекомендации по работе с параметрами ИЧРК относительно текущей оценки.

Таблица 14 – Практические рекомендации по развитию параметра относительно сегментации по диапазонам индекса

Диапазон ИРЧК	Сегмент	Рекомендация по развитию параметра
0.75 – 1.0	Высокий	Регулярный мониторинг, выработка и поддержка прогрессивных инициатив на опережение, анализ эффективности проводимых мероприятий.
0.5 – 0.74	Средний	Анализ существующих пробелов и оценка зрелости работы с данным параметром через внешнюю и внутреннюю экспертизу. Проведение проектно-аналитических сессий по выработке решений. Запуск пилотных инициатив и их масштабирование на весь университет. Подбор HR BP.
0.25 – 0.49	Ниже среднего	Внутренний аудит и определение ключевых проблематик. Оценка вариантов портфеля HR-технологий, выбор необходимых с осязаемым эффектом. Оптимизация и наладка бизнес-процессов. Запуск новых для университета процессов и инициатив с продуманной программой преодоления сопротивления.
0.0 – 0.25	Низкий	Анализ текущей ситуации и определение самых критических зон. Определение бенчмарков и анализ практик ведущих университетов. Выбор необходимых инициатив для улучшения ситуации и оценка затрат на их внедрение и реализацию. Мониторинг эффективности проводимых мероприятий.

Апробированная дополнительная методика по развитию корпоративной культуры на примере СПбПУ

Конечно, индекс развития человеческого капитала университета предполагает более тонкую индивидуальную настройку, ведь здесь, на данный

момент, не учтены метрики, напрямую коррелирующие с формированием социального капитала и корпоративной культуры, а понимание истинной мотивации сотрудников к саморазвитию и создание условий для самореализации может привести к существенному росту добавленной стоимости производимых коллективом университета продуктов.

На примере Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого были апробированы практики замеров уровня лояльности и удовлетворенности сотрудников как через внешнюю экспертизу, так и внутренние исследования. Важно осознавать, что и внешние, и внутренние исследования имеют свои плюсы и минусы. Оба варианта определённо затратны и по времени, и по финансам. Из ярких плюсов внешней экспертизы – авторитетность проведенной работы в глазах исследуемого коллектива за счет концентрации необходимых компетенций. Внутренняя экспертиза предполагает возможность регулярного проведения, более оперативной корректировки и принятия решений. Поэтому университетам рекомендуется в зависимости от точного понимания целей и задач комбинировать эти возможности, но в любом случае для формирования корпоративной культуры институционализировать функцию сбора и обработки обратной связи с сотрудниками и партнерами университета.

Что касается апробации подобных исследований, то СПбПУ проводит их на регулярной основе. Согласно проведенному внешнему аудиту компании Апсог было выявлено, что уровень кадровой надежности СПбПУ можно считать эталонным и проводится на высоком уровне, а удовлетворенность сотрудников процессами и их интегрированность, и влияние на жизнь университета сотрудникам – это те зоны, надо которыми еще предстоит работать, что указано на Рис. 43.



Рисунок 43 – Характеристика текущей системы управления персоналом

Согласно исследованию, были выявлены 4 основных преимущества Политеха как работодателя по мнению сотрудников, что способствует разработке ценностного предложения работодателя: безграничные возможности, атмосфера и люди, бренд и история, интересные и важные задачи.

Также были определены очень важные значения метрикам уровня лояльности и удовлетворенности, которые на самом деле достаточно сильно разнятся. Именно эти метрики предлагается внедрять в индивидуальную оценку развития человеческого капитала отдельного университета, поскольку они являются базой для развития корпоративной культуры. Согласно, исследованию (внешняя экспертиза) уровень лояльности сотрудников к Политеху достаточно высокий – 72%, а уровень удовлетворенности согласно внутреннему опросу ниже – 66%, что предполагает необходимость проведения работ над выявленными причинами недостаточной удовлетворенности сотрудников организации.

Таким образом можно рассчитать индекс развития человеческого капитала, исходя из этих дополнительных данных конкретно для СПбПУ, что представлено в Таблице 15.

Таблица 15 – Значения параметров индекса развития человеческого капитала СПбПУ с учетом уровней лояльности и удовлетворенности сотрудников

Параметр	Нормализованный доход на 1 ННР	Нормализованная публикационная активность	Нормализованная медийность	Нормализованная репутация (QS)	Уровень лояльности	Уровень удовлетворенности	Индекс развития человеческого капитала
СПбПУ	0,22	0,67	1,00	0,50	0,72	0,66	0,63

Результаты исследования были интерпретированы и проанализированы, в результате чего СПбПУ сформулировал стратегическую цель – формирование сильного HR-бренда университета с фокусом на построение ННР-центричной модели, где предполагается качественный переход от АУП-центричной модели (бюрократии) в сторону клиент-ориентированности и человекоцентричности. Для этого университет внедрил инициативу проведения опроса сотрудников об удовлетворенности административными сервисами университета и апробировал эту практику.

Данная методика может быть масштабирована и использована в кадровой политике и практике образовательных организаций высшего образования, внедряющих в свою деятельность комплексную систему управления человеческими ресурсами и наращивания кадрового потенциала в целях повышения своей конкурентоспособности на современном рынке образовательных услуг.

Результаты опроса

Средний результат административных сервисов СПбПУ по пяти параметрам составил 4,17 балла по пятибальной шкале. Выше среднего отмечены вежливость сотрудников (4,47) и точность ответа (4,20). А такие параметры как удобство связи, скорость решения и общее впечатление получили меньше баллов (рис. 44).

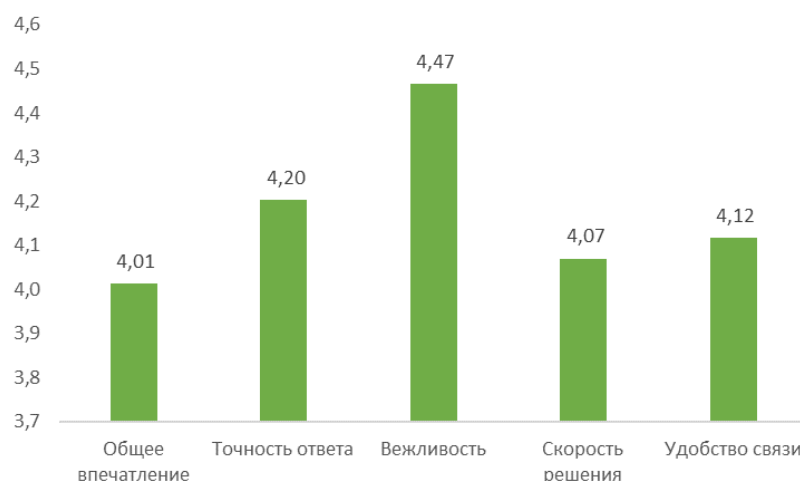


Рисунок 44 – Общие результаты, взвешенные по числу отзывов (5-бальная шкала)

Наиболее высокий средний балл получили департаменты в ведомстве Проректора по международной деятельности и Проректора по экономике и финансам (рис. 45).



Рисунок 45 – Общий балл и число респондентов по результатам деятельности департаментов, объединенных по проректору/ руководителю.

Внутренние комментарии и рекомендации по итогам опроса

В 70-85% случаях отдельные показатели работы служб были оценены в 4-5 баллов, что можно считать высоким результатом. Однако число неудовлетворительных оценок (1 и 2 балла) также присутствовали (табл. 16). Соответственно, университету может быть рекомендовано провести

мероприятия по повышению качества сервиса, особенно в части скорости выполнения задач.

Таблица 16 – Процент оценок 4-5 и 1-2 от общего числа ответов (320 ответов)

	Общая оценка	Точность	Вежливость	Скорость	Удобство связи
Оценка 4-5	76,9%	80,3%	84,7%	70,9%	75,3%
Оценка 1-2	13,1%	12,8%	8,4%	20,3%	13,4%

1. Общая удовлетворенность службой

Это единственный показатель, для которого оценивалась общая работа службы, а не взаимодействие с конкретными сотрудниками.

На данный момент 77% ответов отражают хорошее и очень хорошее впечатление о работе службы в целом (оценки 4 и 5). При этом, 10% ответов содержали оценку 1 «крайне не удовлетворен».

Усиленное внимание к остальным показателям для снижения числа неприятных эпизодов в общении с сотрудниками служб должно оказать эффект и на общую удовлетворенность.

2. Точность ответа

На вопрос о том, дал ли сотрудник полную и понятную информацию по интересующему вопросу, 80% ответов содержали оценки 4 и 5, положительно характеризуя точность ответа.

Однако 8% ответов свидетельствовали о том, что «сотрудник ввел в заблуждение или не дал нужной информации».

Вероятно, это частично связано с неполным пониманием зоны ответственности каждого из подразделений или некорректной постановкой задач, однако при рассмотрении совокупных баллов выясняется, что сотрудники, которые дают наименее точную информацию, также часто были не вежливы и медлительны. Также некоторые из комментариев обращают внимание на то, что работа сотрудников одной службы нередко оставляет совершенно разное впечатление.

Рекомендуются мероприятия по улучшению качества обратной связи (тренинг, наставничество), а также уточнение зоны ответственности и ожиданий по выполнению задач для каждого сотрудника.

3. Вежливость

В результате опроса было получено 85% высоких оценок уровня вежливости сотрудников (4 или 5); этот показатель имеет наиболее высокий общий результат.

Однако в отличие от других показателей, вежливость сотрудников не может зависеть от внешних обстоятельств, таких как трудоемкость задач. Соответственно, несмотря на высокий общий балл, вежливость может стать важной точкой роста.

В опросе 4,7% респондентов заявили, что «Сотрудник был груб, позволял себе унижительные высказывания» (оценка 1), а еще 3,8% сотрудников присвоили вежливости сотрудников оценку 2. Безусловно, это сложно назвать нормой взаимодействия в университетской среде.

Рекомендуется обратить внимание сотрудников некоторых отделов на кодекс этики и норм общения на рабочем месте.

4. Скорость решения вопросов

Скорость решения вопросов является ключевой точкой роста на данный момент; 70% задач, с которыми обращались респонденты в течение последних трех месяцев, были решены достаточно оперативно или быстро, однако 11% не были решены вовсе.

Вероятно, часть ответов связана с неверным адресатом обращения или некорректной постановкой задач, однако комментарии респондентов все же указывают на необходимость повышения скорости обработки запросов.

Это окажется особенно важным в тех сферах, где существуют внешние ограничения по срокам – закупки и согласования.

5. Удобство связи

Всего 75% ответов свидетельствуют о достаточно удобных каналах связи с сотрудниками служб (оценки 4-5), при этом в 11% ответов указывают на крайнее неудобство (оценка 1).

Из комментариев видно, что достижение более высокого уровня сервиса затрудняется отсутствием централизации документооборота и недостаточной цифровизацией. Эти направления работы уже являются приоритетными для университета и должны способствовать улучшению восприятия удобства связи.

6. Комментарии респондентов

Комментарии респондентов, оставленные в свободной форме, можно передать проректорам на рассмотрение с обратной связью по результатам в оговоренные сроки.

В целях сохранения анонимности участников опроса рекомендуется не делать комментарии доступными сотрудникам и руководителям, названным поименно.

Однако необходимо обозначить для сотрудников зону ближайшего развития, выявленную по результатам опроса, и предоставить возможности для достижения более высокого уровня сервиса (обучение, менторство).

Методология сбора и анализа данных

В опросе участвовали 72 человека с разным уровнем вовлеченности в административные процессы; распределение отзывов от респондентов (рис. 46).

Респонденты отвечали на вопросы о своем взаимодействии с административными отделами СПбПУ в течение последних 3 месяцев. Каждый департамент было предложено оценить по пяти параметрам:

- общее впечатление;
- точность ответа конкретного сотрудника;
- вежливость сотрудника;
- скорость решения вопроса сотрудником;
- удобство связи с сотрудником.

Также респонденты имели возможность оставить комментарии с отзывом или предложением по работе департамента.

В общей сложности было получено 320 серий ответов, в том числе 155 комментариев, большая часть которых относится к работе конкретных сотрудников.

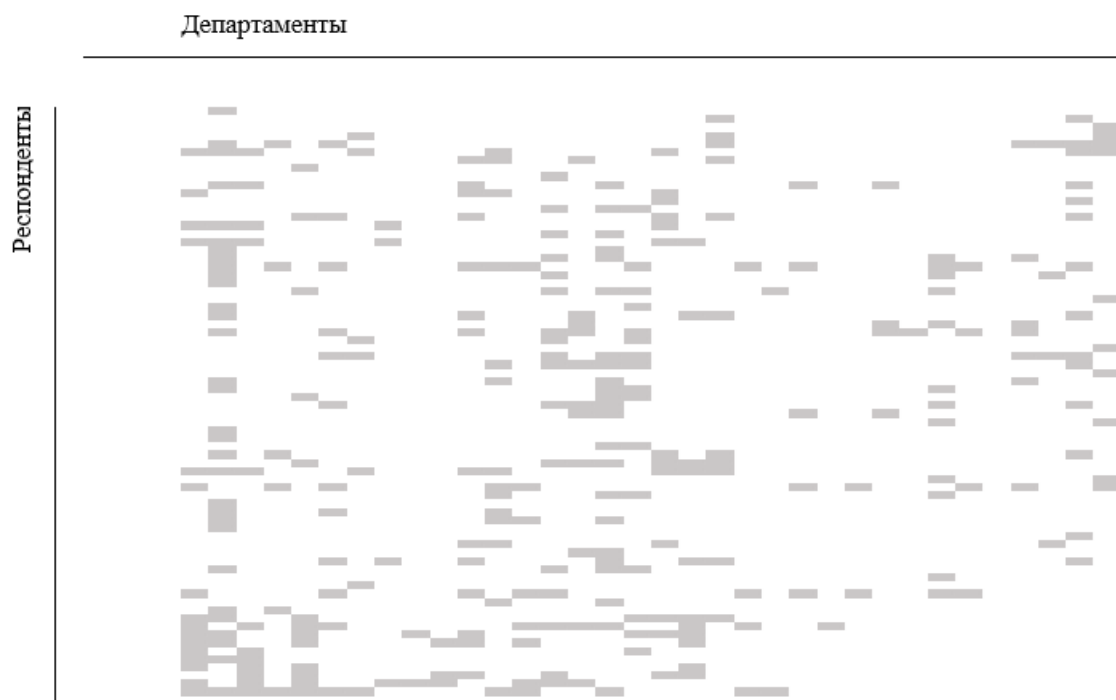


Рисунок 46 – Распределение отзывов от респондентов по департаментам

Скорость решения оценивалась по шкале 0-3 и результаты были приведены к шкале 1-5. Остальные ответы были даны по 5-бальной шкале. В дальнейшем рекомендуется предлагать 5-бальную шкалу по всем исследуемым вопросам, чтобы избежать неточности при обработке данных.

Для нормализации ответов, полученных по шкале 0-3, ответы были перенесены на шкалу 1-4 (1 – вопрос не решен и 4 – решен быстро) и затем переведены на пятибалльную шкалу с помощью коэффициента 1,25. Для будущих опросов рекомендовано использование пятибалльной шкалы для сбора ответов по всем показателям.

Так как число отзывов о работе каждого департамента было случайным и в отдельных случаях составляло 1-3 человека (рис. 47), общий результат вуза был посчитан с помощью взвешивания по числу комментариев.

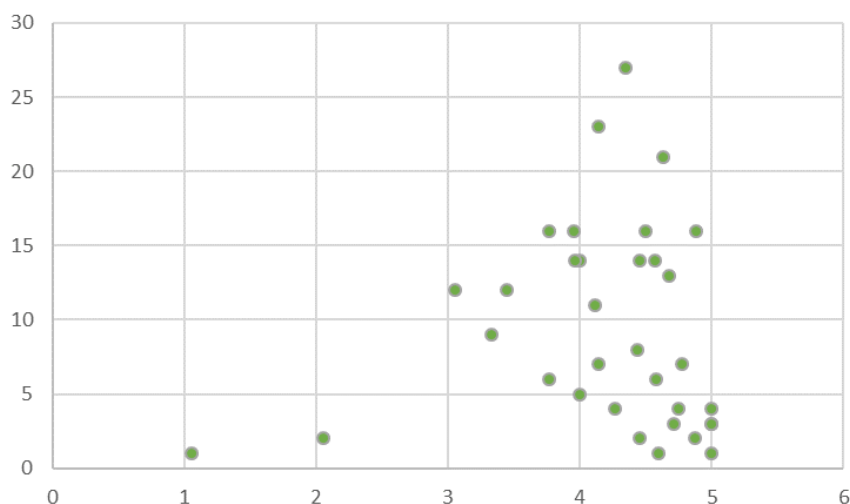


Рисунок 47 – Число респондентов и средний балл

При этом изменение результатов вследствие взвешивания было несущественным (таблица 17).

Таблица 17 – Средний арифметический балл и средневзвешенный

Средний балл	Общая удовлетворенность	Точность ответа	Вежливость	Скорость решения	Удобство связи	Средний балл
Простой	4,04	4,19	4,45	4,11	4,14	4,18
Взвешенный	4,01	4,20	4,47	4,07	4,12	4,17

Таким образом, в результате проведенной апробации нового метода управления человеческими ресурсами был составлен рейтинг университетов относительно индекса развития человеческого капитала. На примере Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого были апробированы практики замеров уровня лояльности и удовлетворенности сотрудников как через внешнюю экспертизу, так и внутренние исследования.

В результате были определены 4 основных преимущества Политеха как работодателя по мнению сотрудников, что способствует разработке ценностного предложения работодателя: безграничные возможности, атмосфера и люди, бренд и история, интересные и важные задачи. Эти преимущества делают Политех привлекательным местом работы для многих специалистов. Они также способствуют формированию положительного имиджа университета как работодателя и укреплению его позиций на рынке труда.

Выводы по главе 3

Эталонная модель управления человеческим капиталом подразумевает комплексный подход и включает в себя широкий спектр ценностных предложений для сотрудников. Для усиления конкурентоспособности университета уже недостаточно ориентироваться только на материальные блага. Анализ текущей ситуации показал, что наиболее эффективной моделью достижения высоких результатов может стать «сбалансированная модель, предполагающая синергетический эффект материальных и нематериальных стимулов управления человеческими ресурсами».

Успех организации системы высшего образования и науки напрямую зависит от качества человеческого капитала, основу развития которого составляют такие нематериальные активы как репутационный и социальный капитал университета.

Такие качественные факторы как репутация и медийная представленность имеют высокую степень корреляции с капитализацией бренда организации, относительно которых в исследовании представлена доказательная база.

В результате работы предложена новаторская методика расчета «индекса развития человеческого капитала» с практическими рекомендациями формирования стратегии по развитию человеческого капитала университета. Были выбраны 4 основных параметра с высокой корреляцией капитализации человеческих ресурсов и бренда университета, по которым проводится расчёт среднего индекса развития человеческого капитала (ИРЧК) и ранжируются университеты по уровню конкурентоспособности. Надо отметить, что все данные находятся в открытом доступе и для университетов России не представляет сложности расширить выборку исследуемых университетов и провести рейтингование самостоятельно по верифицированным параметрам: доходность на 1 НПР, индекс публикационной активности, репутация и медийная представленность.

Интересно отметить, что ряд количественных и качественных метрик развития человеческого капитала не показал высокой корреляции с влиянием на конкурентоспособность вуза, поэтому они не были включены в итоговый индекс – доля выделяемого ФОТа от общего дохода университета, процент средней заработной платы по региону, доля НПП с учеными степенями, доход от эндаумент-фонда.

Очевидно, что в современной ситуации приоритетом изучения для повышения конкурентоспособности университетов могут стать инновационные подходы к оценке репутационного и человеческого капитала университетов, как драйверов развития и увеличения добавленной стоимости бренда организации.

Заключение

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1) На основе исследования обширного количества литературных источников предложено авторское уточненное определение понятия «человеческие ресурсы организации» применительно к высшему учебному заведению.

2) Предложена систематизация принципов управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения по четырем группам: общие; функциональные; морально-этические; социальные. Такое разделение позволяет учитывать разнообразные аспекты управления персоналом и разрабатывать комплексные подходы к управлению человеческими ресурсами.

3) Обоснован авторский подход к построению комплексной системы управления человеческими ресурсами вуза, в рамках которого система управления человеческими ресурсами вуза включает подсистемы правового, информационного коммуникационного обеспечения и реализации процесса управления человеческими ресурсами. Систему реализации процесса управления человеческими ресурсами предложено разделить на пять подсистем, каждая из которых отвечает за отдельную функцию процесса управления и включает основные операции, необходимые для ее реализации.

4) Предложено дополнить устоявшиеся в научной литературе критерии классификации методов управления человеческими ресурсами вуза такими критериями, как категории работников вуза и характер изменений в стратегии и системе управления.

5) Обоснован концептуальный подход к трансформации методов и инструментов управления человеческими ресурсами вуза для реагирования на современные вызовы, в качестве которых определены активная цифровизация управленческого и образовательного процесса; развитие gig-экономики (самозанятости) и e-commerce; формирование HR-брендов крупных вузов;

миграция / эмиграция рабочей силы; рост нагрузки на сотрудников и риски быстрого выгорания; рост спроса на «Т-образных» сотрудников (универсалов); международные ограничения в области программного обеспечения и лабораторного оборудования, а также в области научных публикаций и обменных программ; нарушение этических и деловых норм, кризис доверия при исполнении эффективного и/или социального контракта.

6) Разработана и реализована комплексная программа сбора данных, включающая в себя проведение опроса среди сотрудников, в основе которой лежит теория ценностей Шварца и модель семи уровней устойчивого развития Ричарда Барретта, адаптированные для работы в университетской среде. Данный опрос позволил получить обширный массив информации, необходимой для глубокого анализа существующих практик и подходов к профессиональному развитию в академической среде.

7) Для оценки влияния человеческого потенциала на конкурентоспособность вузов предложена авторская классификация по семи категориям критериев оценки, исходя из деления на «прямые» и «косвенные» эффекты деятельности сотрудников научно-образовательной организации: ресурсный задел, материальная продуктивность, производная продуктивность, человеческий капитал, репутационный капитал, экспортный потенциал, социальный вклад.

8) Обосновано, что успех организации системы высшего образования и науки напрямую зависит от качества человеческого капитала, основу развития которого составляют такие нематериальные активы как репутационный и социальный капитал университета. В связи с чем введено понятие и проведена апробация методологии расчета индекса развития человеческого капитала университета по четырем параметрам, подразумевающим прямую или производную характеристику человеческого капитала: доходность на 1 НПР, качество и уровень публикационной активности, репутация, медийная представленность.

Таким образом, выполненное диссертационное исследование вносит вклад в развитие теоретических, методологических и практических положений в теорию управления в области управления человеческими ресурсами в современных условиях российской сферы высшего образования. Дальнейшие перспективы развития исследуемой тематики предполагают разработку управленческих действий и соответствующих нормативно-правовых актов по формированию долгосрочной стратегии развития человеческого потенциала и формирования кадровой политики высших учебных заведений с учетом концепции НПП-центричности.

Библиографический список

1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 г. №2620 р об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [Электронный ресурс]. – URL: <http://минобрнауки.рф>.
3. Абдалина, Л. В. Корпоративная культура преподавателя вуза: теоретико-прикладные аспекты развития: коллективная монография / Л. В. Абдалина, Л. А. Кунаковская, Н. И. Плаксина. – Воронеж: Воронежский ЦНТИ, 2022 (Воронеж). – 174 с.
4. Анюшенкова, О. Н. Управления человеческими ресурсами как стратегический метод управления активами предприятия / О. Н. Анюшенкова // Самоуправление. – 2023. – № 3(136). – С. 99-103.
5. Арнаут, М. Н. Дефиниция понятий «человеческий капитал», «человеческий потенциал» и «человеческий ресурс» / М. Н. Арнаут // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2021. – № 2. – С. 79-85.
6. Астратова, Г. В. Исследование эффективности труда профессорско-преподавательского состава университетов / Г. В. Астратова, В. В. Климук // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 655-674.
7. Аубакиров, А. А. Организационные методы управления персоналом вуза в условиях инновационных внедрений / А. А. Аубакиров, М. А. Дербисалиев, А. А. Малтабаров // Экономика: стратегия и практика. – 2018. – № 1(45). – С. 34-41.
8. Васильев, А. И. Конкурентоспособность образовательной организации высшего образования: дискуссионные вопросы теории : монография / А. И. Васильев. – Москва : Ун-т Синергия, 2018. – 164, [1] с.

9. Воеводкин, Н. Ю. О политике управления персоналом организации высшего образования / Н. Ю. Воеводкин // Вестник Академии знаний. – 2018. – № 25(2). – С. 86-94.

10. Врублевская, М. В. Анализ эффективности инструментов и методов привлечения иностранных студентов на образовательные программы вуза / Д. Г. Арсеньев, М. В. Врублевская, Е. А. Беляевская, В. А. Денисова // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 6(106). – С. 44-53.

11. Врублевская, М. В. Повышение качества управления человеческими ресурсами в вузах России в разрезе изучения эффективности деятельности научно-педагогического состава / М. В. Врублевская // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – № 7(224). – С. 213-225.

12. Врублевская, М. В. Разработка рекомендаций по формированию кадрового резерва в вузе в современных условиях / Е. Е. Абушова, Е. С. Федорова, М. В. Врублевская, С. М. Скрыбина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Том VII. Декабрь. – С. 43-52.

13. Врублевская, М. В. Система нематериальной мотивации как стратегический вектор развития человеческого потенциала на примере университетов России / М. В. Врублевская // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2023. – № 7 – С. 13.

14. Гаврилова, Ю. В. Теоретическое осмысление HRM в концепте инновационно-ориентированного менеджмента образовательной организации / Ю. В. Гаврилова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 1. – С. 32-40.

15. Глухова, М. Г. Определение понятия «механизм управления» с точки зрения экономической науки / М. Г. Глухова // Научно-исследовательский центр «Вектор развития». – 2022. – № 7. – С. 225-229.

16. Гончаров, В. Н. Организационно-экономические аспекты обеспечения конкурентоспособности образовательных организаций высшего

образования : монография / В. Н. Гончаров, М. Н. Шевченко, И. В. Попова. – Донецк : НПП «Фолиант», 2023. – 224 с.

17. Громова Н. В. Развитие персонала — приоритетное направление повышения конкурентоспособности российских вузов // Современная конкуренция. – 2014. – №2(44). – С. 95-103.

18. Даниловских, Т. Е. Методики оценки человеческого капитала: подходы к классификации / Т. Е. Даниловских, А. Г. Авакян // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 6-1. – С. 108-111.

19. Дьяконова, М. А. Эволюция понятия «Управление человеческими ресурсами» / М. А. Дьяконова, Ф. Ф. Шарипов // Вестник университета. – 2018. – № 4. – С. 14-17.

20. Зайцева Н. В., Кандричина И. Н. Трудовые ресурсы: история становления и развития // Труды БГТУ. Серия 6: История, философия. 2023. №1 (269). С. 132-135.

21. Заработная плата преподавателей российских вузов и эффективный контракт : информационный бюллетень / В. Н. Рудаков; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2021. – 32 с.

22. Иванов, Д. А. Влияние трудовых ресурсов на развитие современного предприятия / Д. А. Иванов, И. П. Фирова, Т. М. Редькина // Глобальный научный потенциал. – 2020. – № 11(116). – С. 284-286.

23. Иванова, Т. Л. Комплексный анализ системы понятий теории управления человеческими ресурсами в контексте их исторической и методологической трансформации / Т. Л. Иванова, А. В. Кретьева, А. И. Фучеджи // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 7(139). – С. 5-16.

24. «Кадровый резерв» от «Синергии» поможет красноярским выпускникам получить работу <https://prmira.ru/news/2023-05-11/kadrovyy-rezerv-ot-sinergii-pomozhet-krasnoyarskim-vypusknikam-poluchit-rabotu-2923939>.

25. Камшилова, О. Н. Академическая репутация: дискурсивный анализ современной российской практики / О. Н. Камшилова, В. Е. Чернявская // Общество. Коммуникация. Образование. – 2020. – Т. 11, № 1. – С. 69-80.
26. Карташова Л.В., Толстякова О.В. Управление человеческими ресурсами в образовательном учреждении – впереди большие перемены// Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2019. – № 5 (107). – С. 89-99.
27. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А, Геворгян Р.Н. и др. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4 : монография / под ред. проф. И. Б. Дураковой. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 242 с.
28. Куликова Ю. Н. Становление и развитие системы повышения квалификации научно-педагогических кадров высшей школы США (середина 60-х гг. XX в. – начало XXI в.): диссертация ... кандидата педагогических наук: 13.00.01 / Куликова Ю. Н. Саратов, 2017. – 245 с.
29. Куропаткина, Л. В. Актуальные социально-экономические категории в сфере трудовых отношений (часть 1) / Л. В. Куропаткина // Вестник ЦЭМИ. – 2019. – № 1. – С. 13.
30. Куропаткина, Л. В. Актуальные социально-экономические категории в сфере трудовых отношений (часть 2) / Л. В. Куропаткина // Вестник ЦЭМИ. – 2019. – № 2. – С. 12.
31. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: уровни и стадии : Монография / К. Г. Кязимов. – Саратов : Вузовское образование, 2018. – 195 с.
32. Лавренкова Е.В. Исследование методов управления персоналом в системе государственной службы зарубежных стран // РЕГИОН: системы, экономика, управление. – 2023. - №4(63). – С. 113-118.
33. Латышев А. Кадровая политика современного университета: типология, оценка, разработка [Электронный ресурс]. – URL: <https://sociocenter.info/upload/iblock/792/zv67kx4x7e6eht8xj702tiaj8r8bebto.pdf>

34. Липатова, П. А. Методы управления и их характеристика / П. А. Липатова // Экономика и социум. – 2018. – № 4(47). – С. 866-869.
35. Лободин, П. В. Инновационные и традиционные методы в управлении человеческими ресурсами / П. В. Лободин // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 5-1(53). – С. 44-48.
36. Лысенко, А. И. Методы управления в организации: понятие, классификация, характеристика / А. И. Лысенко // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 1(77). – С. 236-240.
37. Малышева, Н. В. Методы управления человеческими ресурсами в образовании / Н. В. Малышева, А. А. Казин // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2021. – № 10. – С. 88-90.
38. Масалова, Ю. А. Управление качеством человеческих ресурсов вуза: монография / Ю. А. Масалова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 174 с.
39. Матвеев, В. В. Управление процессом мотивации персонала вузов с использованием стратегического подхода / В. В. Матвеев, Ю. П. Соболева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 3. – С. 28-41.
40. Менеджмент. Вызовы нового времени: IT и цифровизация, институциональные преобразования экономических систем / Л. А. Афанасьева, С. А. Гальченко, М. А. Гребенникова [и др.]. – Курск : Курский государственный университет, 2022. – 156 с.
41. Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами: монография / [И. А. Кулькова и др.] ; под ред. И. А. Кульковой. – Екатеринбург : УГЭУ, 2015. – 143 с.
42. Мирошниченко, А. А. Влияние цифровизации на современные методы управления человеческими ресурсами / А. А. Мирошниченко, С. С. Портненко // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 5-2(61). – С. 90-93.
43. Мишина, Ю. А. Обеспечение конкурентоспособности образовательной организации высшего профессионального образования в

современных условиях : автореферат диссертации ... кандидата экономических наук / Мишина Ю. А. – Донецк, 2021. – 24 с.

44. Морозов, В. А. Сочетание методов управления человеческими ресурсами в период изменений / В. А. Морозов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – № 2. – С. 144-150.

45. Московский международный рейтинг университетов «Три миссии университета» [Электронный ресурс]. – URL: <https://mosiur.org/methods/methodology/>.

46. Назаренко, Н. В. Формирование корпоративной культуры магистратуры как инновационного компонента образовательной среды вуза [Текст] : монография / Н. В. Назаренко. – Хабаровск : Хабаровская гос. акад. экономики и права, 2015. – 139 с.

47. Николаенко, В. О. К вопросу о сущности понятия «человеческие ресурсы» / В. О. Николаенко // Beneficium. – 2023. – № 3(48). – С. 83-88.

48. Образование в цифрах: 2023 Краткий статистический сборник [Электронный ресурс]. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/856367924.pdf>.

49. Панин, С. А. Современные методы управления развитием человеческих ресурсов в компании / С. А. Панин, Д. В. Сенаторов // Инновации в науке, образовании и бизнесе. – 2018. – № 1. – С. 100-105.

50. Пекер, И. Ю. Управление человеческими ресурсами в университете: рекрутинг научно-педагогических работников / И. Ю. Пекер. // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – 3. – С. 97-101.

51. Петрушевский, Ю. Л. Анализ ключевых дефиниций в исследованиях человеческих ресурсов / Ю. Л. Петрушевский, М. С. Потапова // Менеджер. – 2018. – № 2(84). – С. 38-45.

52. Петрякова, С. В. Мотивация персонала вузов / С. В. Петрякова, Е. М. Кот, Н. Б. Фатеева, С. В. Радионова, И. Ф. Пильникова // Образование и право. 2023. – № 9. – С. 434-438.

53. Пирогова, Е. В. Особенности реализации конкурентной стратегии высшего учебного заведения / Е. В. Пирогова, С. Н. Яшин // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 3(56). – С. 433-438.

54. Положение о рейтинговой системе оценки эффективности работы профессорско-преподавательского состава ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный педагогический университет» [Электронный ресурс]. – URL: <https://dspu.ru/000/dok/230231-pol-reiting-pps.pdf>.

55. Построение эффективной системы управления и работы с кадрами в современном вузе / Л. Д. Старикова, И. Б. Александрова, С. М. Кривенцева [и др.] // Современное педагогическое образование. – 2024. – № 2. – С. 376-380.

56. Проблемы совершенствования управления научно-педагогическим персоналом высшего учебного заведения / А. А. Литвинюк, Е. В. Шубенкова, Л. Н. Иванова-Швец [и др.]. – Москва : Первое экономическое, 2024. – 232 с.

57. Программа «Приоритет-2030» [Электронный ресурс]. – URL: <https://priority2030.ru/>.

58. Программа повышения конкурентоспособности Национального исследовательского Томского политехнического университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--b1amnebsh.xn--o1afe.xn--p1ai/university/strategy/development/viu>.

59. Прядко, С. Н. Совершенствование системы управления персоналом вуза: теоретические аспекты исследования / С. Н. Прядко, И. А. Демьянов // Символ науки: международный научный журнал. – 2022. – № 8-1. – С. 29-31.

60. Регламент организации рейтингования педагогических работников, отнесенных к профессорско-преподавательскому составу ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по итогам 2023/2024 уч.год (одобрен решением методического совета №3-ОГ от 14.11.2023) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.рэу.рф/~file/85928/Регламент+Р+ППС+2023_2024+.pdf.

61. Рейтинг лучших вузов России RAEX-100, 2022 год Методика [Электронный ресурс]. – URL: https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2022/methods/.
62. Рейтинг медийной активности вузов [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn----ftbfmepluu.xn--p1ai/>.
63. Рейтинг публикационной активности российских университетов (2023) [Электронный ресурс]. – URL: <https://acexpert.ru/publications/rating/reiting-publikatsionnoi-aktivnosti-rossiiskikh-universitetov-2022>.
64. Рубцов Ф. С. Проблемы кадрового обеспечения российской системы высшего образования // Телескоп. – 2023. – №3. – С. 70-77.
65. Рудаков, В. Н. Заработная плата преподавателей российских вузов и эффективный контракт : Информационный бюллетень / В. Н. Рудаков. Том № 15. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2021. – 32 с.
66. Рыхтик Д.Н. Концептуальные аспекты трансформации процесса управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения в рамках международных ресурсных ограничений // Экономические науки. – 2023. – №10 (227). – С. 116-127
67. Сокур, А. В. Управление человеческими ресурсами в обеспечении процессов цифровой трансформации бизнеса : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 5.2.6. / Сокур А. В. – Владимир, 2023. – 22 с.
68. Соловова, Н. В. Управление кадровыми рисками образовательной организации : монография / Н. В. Соловова, О. Ю. Калмыкова, О. В. Новоселова. – Самара : Самарский научный центр РАН, 2021. – 200 с.
69. Сурат, И. Л. Стратегическое управление человеческими ресурсами: монография / И. Л. Сурат, А. В. Борщева, С. В. Ильченко. – Москва : Московский экон. ин-т, 2019. – 182 с.

70. Темнова, Н. К. Современные аспекты развития концепции управления человеческими ресурсами в ВУЗе / Н. К. Темнова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 9(139). – С. 166-172.
71. Тихомиров В.П., Днепровская Н.В. Система менеджмента знаний как среда цифровой трансформации университета на примере МЭСИ // Информационное общество. – 2022. – №5. – С. 45-57.
72. Толстых, Т. О. Стратегическое управление человеческими ресурсами в высших учебных заведениях / Т. О. Толстых // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 8. – С. ??
73. Троска, З. А. Методы управления человеческими ресурсами предприятия в новую экономическую эпоху / З. А. Троска, Л. Х. Дикаева, С. С. Абдулаев // Индустриальная экономика. – 2023. – № 2. – С. 103-106.
74. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 174 с.
75. Управление персоналом и человеческий капитал современной России: коллективная монография / под ред. О. Я. Гелиха, В.П. Соломина, Г. Л. Тульчинского. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2011. – 416 с.
76. Управление системой формирования человеческого капитала в цифровой промышленности / О. В. Калинина, Е. С. Федорова, Е. А. Макаренко, Д. А. Олейник // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 7(139). – С. 122-128.
77. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая. – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
78. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность : монография / [Васяйчева В. А., Горбунова Ю. Н., Гродский В. С. и др.] ; под ред. проф. В. С. Гродского и проф. Н. В. Солововой. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, сор. 2018. – 276, [1] с.

79. Федотов, А. А. Человеческий потенциал и качество населения: подходы к определению / А. А. Федотов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 3-2(42). – С. 79-86.
80. Фоменко, Н. М. Влияние кадрового менеджмента на квалификацию сотрудников в цифровой среде / Н. М. Фоменко, К. А. Кураян // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S1. – С. 17
81. Характеристика системы высшего образования в РФ [Электронный ресурс]. – URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo>.
82. Целютина, Т. В. Управление персоналом в образовательной организации: современные технологии и бережливое образование : монография / Т. В. Целютина, Т. А. Власова, Ж. Н. Авилова. – Белгород : Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2022. – 171 с.
83. Целютина, Т. В. Управление человеческими ресурсами: технологии и мейнстримы. – Белгород : Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2023.
84. Цугленок О. М. «Трудовой потенциал» и «трудовые ресурсы»: различия в определении понятий // Эпоха науки. – 2020. – № 22. – С. 193-196.
85. Чекалина, Е. В. Научные подходы к управлению персоналом образовательных организаций / Е. В. Чекалина // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4(153). – С. 1011-1013.
86. Человеческие ресурсы в инновационной экономике: ретроспектива и перспектива развития : монография / [Степанов А. А., Красюкова Н. Л., Алешаев Э. А. и др. ; под ред. А. А. Степанова, М. В. Савиной]. – 2-е изд., испр., доп. – Москва : Научный консультант, 2018. – 238 с
87. Человеческие ресурсы цифровой экономики: формирование, развитие, использование : монография / Ашурбеков Р. А. , Белова О. Л., Гарник С. В. [и др.] ; ответственный редактор Р. А. Ашурбеков. – Москва : ГУУ, 2020. – 215 с.

88. Шихирев, П.Н. Этические принципы ведения дел в России : Учеб. пособие для студентов вузов, обучаю-щихся по специальностям: экономика, финансы, бизнес. менеджмент / П. Н. Шихирев; Под общ. ред. С. А. Смирнова. – Москва : Финансы и статистика, 1999. – 146 с.
89. Шкляев, А. Е. Управление человеческими ресурсами в условиях слияния и поглощения вузов в Российской Федерации : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Шкляев Андрей Евгеньевич; [Место защиты: Рос. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова]. – Москва, 2017. – 323 с.
90. Шмелева, Н. В. Использование искусственного интеллекта для управления человеческими ресурсами в сфере высшего образования / Н. В. Шмелева // Инновации и инвестиции. 2024. № 8. С. ?? - ??.
91. Эбзеева, Ю. Н. Различия в методологии определения ведущих рейтингов вузов / Ю. Н.Эбзеева // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2023. – №1 (69). – С. 174-180.
92. Эффективная корпоративная культура вуза [Текст] : монография / В. Н. Воронин [и др.]. – Москва : [б. и.], 2019. – 128 с.
93. Яковлева, Е. В. Развитие кадрового потенциала промышленных предприятий в условиях цифровизации на примере Омской области / Е. В. Яковлева, О. В. Пропп // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. – 2021. – Т. 6, № 2. – С. 139-145. – DOI 10.25206/2542-0488-2021-6-2-139-145.
94. Baumert J., Naumann J., Roeder P.M. Reputation – A Hard-Currency Medium in Interchange // Scientometrics. 1990. Vol. 19, no. 5-6. Pp. 397-408. DOI: 10.1007/BF02020702.
95. Conard M.J., Conard M.A. An analysis of academic reputation as perceived by consumers of higher education // Journal of Marketing for Higher Education. – 2000. – 9, 4, – P. 69-80.
96. Draft Strategic Plan 2022 – 2027 UCL Strategic Plan [Электронный ресурс]. – URL: https://www.ucl.ac.uk/strategic-plan-2022-27/sites/strategic_plan_2022_27/files/ucl_draft_strategic_plan_2022-27.pdf.

97. Facts and Figures [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tudelft.nl/en/about-tu-delft/facts-and-figures>.
98. Fueling the Fire Accommodation strategy for TU Delft Campus real estate [Электронный ресурс]. – URL: https://filelist.tudelft.nl/TU_Delft/Over_TU_Delft/Strategie/TU%20Delft%20Global%20Engagement%20Framework%202018-2024.pdf.
99. Integrity. Delft University. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tudelft.nl/en/strategy/integrity-policy>.
100. Jai Mohan Pandit, Bino Paul Strategic Human Resource Management in Higher Education [Электронный ресурс]. – URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-99-4067-7>.
101. MIT AOE - Ready for future strategic plan 2021 - 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://mitaoe.ac.in/assets/images/pdf/MITAOE-Strategic-Plan-5-years.pdf>.
102. MIT Strategic Action Plan for Belonging, Achievement, and Composition [Электронный ресурс]. – URL: <https://actionplan.mit.edu/sites/default/files/MIT-Strategic-Action-Plan.pdf>.
103. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff 2017 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.anefore.lu/wp-content/uploads/2017/07/EURYDICE-MODERNISATION-OF-HIGHER-EDUCATION-IN-EUROPE-2017-1.pdf>.
104. Performance Indicators [Электронный ресурс]. – URL: <https://governance.admin.ox.ac.uk/performance-indicators>.
105. Personnel Development and Leadership [Электронный ресурс]. – URL: <https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/organisation/departments/human-resources.html>.
106. QS World University Rankings [Электронный ресурс]. – URL: <https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/4405955370898-QS-World-University-Rankings>.

107. ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities Methodology [Электронный ресурс]. – URL: 2023 <https://www.shanghairanking.com/methodology/arwu/2023>.

108. Todd D., Denisi A.S. Exploring scholarly reputation: It is more than just productivity // Scientometrics. – 2004. – Vol. 60, – no. 2. – Pp. 249-272. – DOI: 10.1023/B:SCIE.00000027796.55585.61.

109. TU Delft Recognition & Rewards Perspective 2021-2024 [Электронный ресурс]. – URL: https://filelist.tudelft.nl/TU_Delft/Over_TU_Delft/Strategie/Erkennen%20en%20Waarderen%20-%20recognition%20and%20reward/TU%20Delft%20Recognition%20and%20Rewards%20perspective%20def.pdf.

110. University of Oxford Strategic Plan 2018–23 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202018-24.pdf.

111. World University Rankings 2024: methodology [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2024-methodology>.