

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

Гущина И.А.¹

ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена», Санкт-Петербург,

Современные исследования показывают, что для достижения высоких бизнес-результатов компании практикуют стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР). Однако существует огромный пробел как в концептуальных, так и в эмпирических исследованиях УЧР в области высшего образования. Целью данной статьи является изучение практики УЧР в университетах Российской Федерации. Для изучения передового опыта стратегического управления человеческими ресурсами в высшем образовании был использован количественный и качественный исследовательский дизайн. Был проанализирован литературный материал и определены общие черты стратегической практики УЧР. Они были отражены в инструменте опроса, который позже был проведен среди сотрудников высших учебных заведений, чтобы определить степень внедрения стратегического управления человеческими ресурсами. Результаты исследования показывают, что, по мнению участников, высшие учебные заведения имеют высокий уровень осведомленности об инструментах УЧР. Тем не менее высшее образование в России сталкивается с серьезными проблемами, связанными с развитием человеческого капитала, особенно преподавателей, и ему необходимо уделять больше внимания. Результаты также показали, что система служебной аттестации и вознаграждения не гарантирует наличие высоко мотивированного ядра персонала.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, управление образованием, конкурентоспособность высшей школы, кадровая политика, человеческий капитал вуза.

В статье представлены результаты исследований, выполненных при финансовой поддержке РФФИ, проект 20-313-90009.

STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN UNIVERSITIES

Gushchina I.A.

FGBOU VO "Herzen State Pedagogical University of Russia", Saint Petersburg

Modern research shows that in order to achieve high business results, companies practice strategic human resource management (HRM). However, there is a huge gap in both conceptual and empirical research on HRM in higher education. The aim of this research is to study the practice of HRM in Russian higher education system. Quantitative and qualitative research design was used to explore best practices in strategic human resource management in higher education. The literary material was analyzed and the common features of the strategic practice of HRM were identified. These were reflected in a survey tool that was later conducted among higher education staff to determine the degree of implementation of strategic human resource management. The results of the research show that, according to the participants, higher education institutions have a high level of awareness of HRM tools. However, higher education in Russia faces serious challenges related to the development of human capital, especially teachers, and needs to be given more attention. The results also showed that the performance appraisal and remuneration system does not guarantee a highly motivated core of staff.

Keywords: human resource management, education management, higher education competitiveness, personnel policy, university human capital.

The article presents the results of research carried out with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research, project 20-313-90009.

Глобализация, международная конкуренция, инновации и технологические достижения подчеркнули важность управления человеческими ресурсами для формирования конкурентного преимущества. Человеческий капитал может быть единственным устойчивым конкурентным преимуществом, которое организация имеет в постоянно меняющемся мире.

Более того, человеческий капитал важнее, чем новые технологии или финансовые и материальные ресурсы, как никогда раньше. Стратегическое управление человеческими ресурсами как концепция становится все более важным, потому что в наукоемкой экономике в XXI веке упор делается на сотрудников, рассматриваемых как основной компонент для достижения конкурентного преимущества. Также установлено, что внедрение системы стратегического управления человеческими ресурсами приводит к повышению приверженности персонала и снижению текучести кадров.

Однако большая часть этого дискурса в литературе связана с бизнесом. Существует огромный пробел в литературных исследованиях, касающихся внедрения практик управления человеческими ресурсами в высшем образовании. Обзор предыдущих исследований указывает на отсутствие адекватных исследований взаимосвязи между практиками УЧР в высших учебных заведениях. Тем не менее в такой трудоемкой отрасли, как высшее образование, эффективное использование человеческих ресурсов становится критически важным. Именно с данной целью было разработано это исследование, чтобы определить, практикуют ли университеты стратегическое управление человеческими ресурсами, и если да, то в какой степени.

Управление человеческими ресурсами определяется как набор действий и функций, направленных на развитие и поддержание структуры труда в фирмах, а сама деятельность в этой области включает набор, отбор, оценку, обучение, компенсацию и отношения с сотрудниками. Роль такого подхода состоит в том, чтобы преобразовать стратегические цели организации в кадровую политику и создать кадровые стратегии, обеспечивающие конкурентное преимущество. Стратегическое управление человеческими ресурсами включает в себя разработку и внедрение набора упреждающих политик/практик управления персоналом, которые гарантируют, что человеческий капитал организации способствует достижению ее корпоративных целей [1]. Кроме того, УЧР определяется как кумулятивный набор практик или моделей поведения, связанных с управлением человеческим капиталом, где специалист по персоналу выступает в качестве стратегического делового партнера с другими исполнительными органами организации [2].

Управление человеческими ресурсами выполняет значимую роль в трансформационных процессах отечественных вузов. В исследованиях все чаще учитываются характеристики человеческого капитала и демографической ситуации, преобразование и цифровизация академической профессии, увеличение доли научной деятельности. В качестве инструментов УЧР можно выделить использование элементов эффективного контракта, модели внутреннего кадрового аудита университета, формирования человеческого капитала [3]. Также стремительно набирает популярность создание кадровых резервов как источника

для отбора персонала вузов [4]. Стоит отметить, что кадровая политика приобретает смысл основополагающего документа, отражающего миссию вуза и стратегии национальной высшей школы. Также кадровая политика согласуется с ключевыми государственными проектами в области привлечения, удержания, развития сотрудников высшей школы. При этом полноценных моделей, описывающих опыт реализации кадровых политик вузов, недостаточно.

Многие университеты на практике заинтересовались внедрением стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в своих организациях. При изучении факторов, влияющих на эффективность процессов преподавания/обучения в университетах, были обнаружены основополагающие критерии: кадровое обеспечение, профессиональное развитие, взаимодействие, вознаграждение и оценка эффективности. Также было выявлено наличие значительных множественных корреляций между практиками УЧР (укомплектование персоналом, обучение, служебная аттестация, компенсация) и интеллектуальным капиталом (человеческим, структурным и социальным капиталом) [5].

Система найма персонала в высших учебных заведениях в настоящее время стремится к эффективности, университеты полагаются на ряд инструментов или устройств отбора, среди которых формы заявлений, оценка письменной информации, резюме и биографические данные, портфолио и письменные образцы, смоделированные демонстрации соискателей, тесты, собеседования различного рода, медицинские осмотры, справочные и биографические проверки [6]. Однако стоит учитывать, что вузы различаются и не сталкиваются с одной и той же ресурсной средой, поэтому не существует единой стратегии, подходящей для всех университетов.

Оценка эффективности является краеугольным камнем эффективной системы управления персоналом. Служебная аттестация сотрудников вузов кажется особенно важной и трудоемкой для реализации. По сути, цель оценки эффективности двояка. Во-первых, она предоставляет информацию, необходимую для принятия стратегических решений, путем оценки соответствия; во-вторых, это система контроля, с помощью которой может быть измерена индивидуальная производительность и эффективность труда [7]. Тем не менее в академической среде сложно добиться объективности, т.к. преподаватели могут смягчить свои предполагаемые недостатки с помощью комбинации оценок: оценок студентов, оценок коллег и самооценки, которые являются важными компонентами успешности преподавательской и научной деятельности.

Говоря об обучении и развитии персонала, необходимо подчеркнуть, что для того, чтобы развитие помогало в достижении организационных целей, необходимо согласование плана обучения со стратегическими целями вуза, однако по иронии судьбы в университетах

часто отсутствуют какие-либо систематические попытки связать обучение и развитие с глобальными образовательными целями, тогда как в академических кругах развитие сотрудников сегодня может быть более важным, чем когда-либо прежде [8].

Особенностями системы вознаграждения в организациях высшего образования является наличие большей доли нематериальных стимулов, помимо заработной платы. Разрабатывая систему, связывающую сотрудников с организационной стратегией, необходимо учитывать три характеристики: ясность ожиданий руководства, силу связи производительности и вознаграждения для сотрудников, а также уровень вовлечения преподавателей в свою работу и меры контроля над ними [9].

Существует мнение, что «благополучие университета зависит от его способности нанимать и удерживать талантливых профессоров» [10]. Учебным заведениям, в которых не работают опытные преподаватели, трудно внедрять качественные программы. Более того, преподаватели часто начинают свою карьеру с высоким моральным духом, который быстро исчезает при повышенном стрессе и низком уровне удовлетворенности.

Некоторые из лучших практик, выявленных в литературе, включают повышение заработной платы, улучшение условий труда, снижение стресса, расширение каналов продвижения по службе, увеличение возможностей для профессионального развития, улучшение системы рейтинга учителей, развитие профессиональных возможностей, поощрение демократического принятия решений, снижение преподавательской нагрузки, усиление поддержки со стороны администрации. Многие исследования подчеркивают важность стратегических действий, связанных с УЧР, которые могут создать культуру доверия и инноваций.

Подчеркивая важность сохранения человеческого капитала, некоторые ученые выражают мысль, что сохранение талантливых сотрудников важнее, чем набор новых, т.к. организационная приверженность является важным фактором эффективности организации, особенно в академической среде, но с другой стороны – именно в образовательной среде принципиально важно «давать дорогу молодым», открывать возможности для новых преподавателей, т.к. сфера образования стремительно изменяется. Однако вся работа по управлению персоналом вуза должна носить комплексный характер, с опорой на систематические профильные исследования.

Целью данного исследования является изучение динамики внедрения и применения практики управления человеческими ресурсами. Настоящее исследование дает представление о текущем положении и тенденциях в области управления человеческими ресурсами и их согласовании со стратегией организации применительно к российским высшим учебным заведениям.

Материалы и методы исследования

На основе обзора литературы были концептуализированы различные методы стратегического управления человеческими ресурсами в высшем образовании. Эти элементы были адаптированы и включены в опросный лист, который использовался для сбора данных. После того как данные были собраны, их скомпилировали в удобную форму, к которой применили как качественные, так и количественные методы. Детальное графическое представление и табулирование данных помогли понять тенденцию и сложившуюся ситуацию в высших учебных заведениях. В исследовании отражены агрегированные данные по десяти российским университетам с принципиально разным месторасположением, а именно: Санкт-Петербург (2 вуза), Москва (3 вуза), Нижний Новгород (1), Новосибирск (1), Краснодар (1), Петрозаводск (1), Челябинск (1).

Анкета была разделена на шесть блоков: соответствие стратегического управления человеческими ресурсами общим целям и задачам вуза, оценка системы найма и отбора персонала вуза, оценка системы измерения эффективности в вузе, оценка системы оплаты труда и поощрения в вузе, оценка системы оплаты труда и поощрения в вузе, оценка системы обучения и развития, оценка программы удержания кадров и организационной культуры. Каждый раздел содержал от двух до семи элементов, которые респонденты могли оценить в зависимости от степени удовлетворенности деятельностью по этим направлениям в своих учреждениях. Ответы на шкалу измерялись по пятибалльной шкале, ранжированной следующим образом: 5 – полностью согласен, 4 – частично согласен, 3 – нейтрально отношусь, 2 – не согласен и 1 – категорически не согласен. В опросе принимали участие представители администрации, научно-педагогические кадры, а также вспомогательный персонал. Кроме закрытого анкетирования, было проведено несколько структурированных интервью с представителями отделов кадров в университетах. Данные носят анонимный характер. Всего в исследовании приняли участие 346 респондентов.

Был проведен автоматизированный статистический анализ, чтобы сгруппировать аналогичные переменные вместе с целью определения степени, в которой стратегические методы управления человеческими ресурсами реализуются в вузах. Надежность всей шкалы оценивалась с помощью метода внутренней согласованности. Среднее значение и стандартное отклонение были рассчитаны для всех пунктов, использованных в шкале. Надежность для всех параметров находится в пределах от 0,60 до 0,85, что является удовлетворительным для исследования, которое носит описательный характер.

Результаты исследования и обсуждение

Сгруппированные результаты анкетирования представлены в таблице.

Среднее значение и стандартное отклонение для шкалы

Группы критериев	Критерии	Значение от 1 до 5	Станд. откл.
1. Соответствие стратегического управления человеческими ресурсами общим целям и задачам вуза	УЧР является неотъемлемым элементом стратегического планирования в вузе	4,12	1,37
	Стратегическая миссия вуза понятна и доведена до сведения всех сотрудников	3,62	1,21
	Персонал вуза – главный стратегический ресурс	4,38	0,79
	Вуз помогает решать различного рода трудности, возникающие у сотрудников	3,88	1,20
	Кадровая деятельность в вузе согласована	4,24	0,81
2. Оценка системы найма и отбора персонала вуза	Процесс отбора кандидатов эффективен	4,48	0,57
	При отборе вуз проводит официальную проверку кандидатов	4,86	0,41
	При отборе вуз проводит формальные испытания	3,50	1,80
	При отборе вуз проводит структурированные интервью	4,67	0,41
	Вуз использует возможности внутреннего найма	3,25	0,76
	При отборе предпочтение отдается внутренним кандидатам	3,46	1,02
3. Оценка системы измерения эффективности в вузе	Руководство ведет диалог с сотрудниками по вопросам аттестации и оценки профессиональной эффективности	4,15	0,81
	Руководство обсуждает и согласует с подчиненными цели и задачи на следующий период	4,25	0,77
4. Оценка системы оплаты труда и поощрения в вузе	Зарботная плата сотрудников вуза является конкурентной	4,20	1,12
	Зарботная плата сотрудников соответствует трудовым и моральным затратам	3,25	1,18
	Зарботная плата зависит от трудовых показателей	4,40	0,48
	Вуз учитывает индивидуальные награды в критериях материального поощрения	3,69	1,41
5. Оценка системы обучения и развития	Вуз уделяет внимание развитию персонала	3,45	0,94
	Для новых сотрудников проводится вводное обучение	4,25	1,15
	Вуз регулярно и систематично анализирует потребности сотрудников в обучении	3,65	0,99
	В вузе реализуется комплексное управление качеством преподавателей/сотрудников	3,20	0,71
	Вуз проводит оценку обучения	3,75	1,09
6. Оценка программы удержания кадров и организационной культуры	В вузе разработан и реализуется надлежащий план по удержанию сотрудников	3,24	1,11
	В вузе функционирует справедливая система рассмотрения жалоб	3,75	1,12
	Коммуникация между руководством и сотрудниками открытая и прозрачная	4,13	0,88
	Сотрудники вуза придерживаются официально-делового дресс-кода	3,75	1,36
	В вузе практикуется гибкий рабочий график	3,19	0,84
	Сотрудники могут дистанционно выполнять свою работу при необходимости	2,52	1,47
	Вуз поддерживает и спонсирует мероприятия, посвященные профессиональным успехам, для поощрения и мотивации преподавателей и сотрудников	3,50	0,48

Полноценное влияние методов управления персоналом на эффективность организации

происходит в том случае, когда методы управления персоналом стратегически согласованы с целями вуза. Общий балл по группе критериев «соответствие стратегического управления человеческими ресурсами общим целям и задачам вуза» составляет 20 из возможных максимальных 25 баллов, что свидетельствует о высокой степени (80%) согласованности стратегического управления человеческими ресурсами с общими целями образовательного учреждения. Кроме того, 82% респондентов согласились с утверждением, что «УЧР является неотъемлемым элементом стратегического планирования в вузе», также 88% респондентов согласились с тем, что персонал вуза – главный стратегический ресурс, а 85% считают, что кадровая деятельность в вузах согласована. Однако показатели по следующим пунктам оказались ниже общего уровня: только 64% опрошенных стратегическая миссия вуза понятна и была доведена до сведения, а 74% сотрудников считают, что кадровая деятельность в вузах не согласована.

Система найма и отбора персонала в высшем образовании представляет собой строгую, обоснованную и сложную систему, которая с высокой вероятностью помогает определить подходящего кандидата с потенциалом для работы. Согласно результатам опроса, оценка системы найма и отбора персонала вуза фиксирует средний балл 24 (80%) из возможного максимального балла 30. В то время как 97% вузов использовали официальную систему проверки и собеседования, только 70% согласились с тем, что они применяют формальные испытания при приеме. В большинстве университетов критерии отбора на должности преподавателей основаны на собеседованиях и демонстрационных уроках. Интересно отметить, что в большинстве вузов (70%) предпочли бы найти кандидата из числа имеющихся подходящих и уже работающих сотрудников, претендующих на более высокую должность.

При оценке системы измерения эффективности в вузе выяснилось, что, по мнению респондентов, 27% руководителей не ведут диалог с сотрудниками по вопросам аттестации и оценки профессиональной эффективности, а 15% не согласуют с подчиненными цели и задачи на следующий период. Это приводит к тому, что и преподаватели, и вспомогательный персонал не знают, какие показатели качества им необходимы для ежегодной оценки.

Средний балл оценки системы оплаты труда и поощрения в вузе составляет 15,5 (78%) из возможных максимальных 20 баллов. Ситуация представляется положительной, поскольку 84% работников считают, что заработная плата в вузе конкурентоспособна. Также большинство сотрудников довольны компенсационным пакетом. Было обнаружено, что, по мнению 35% участников опроса, заработная плата сотрудников не соответствует трудовым и моральным затратам.

Важным аспектом управления человеческими ресурсами является система обучения и развития персонала. Общая оценка системы обучения и развития в вузе показала умеренный

средний балл 18,3 (73%) из возможных 25 баллов. Результаты показывают, что, хотя вводное обучение проводится почти для всех новых преподавателей и сотрудников (85%), потребности в обучении не оцениваются на регулярной основе, поскольку только 36% респондентов согласились с утверждением: «в вузе реализуется комплексное управление качеством преподавателей/сотрудников».

Удержание ключевых сотрудников необходимо для успеха любой организации. Наличие надлежащего плана удержания поможет организациям эффективно справляться с растущей текучестью кадров. Средний результат по блоку «удержания кадров и организационной культуры» составляет 24,08 (68,8%) из возможных 35 баллов, что является наименьшим баллом среди всех шкал. Результаты свидетельствуют о том, что 35% вузов, участвовавших в исследовании, не реализуют надлежащий план по удержанию сотрудников. В ходе общения один из руководителей отдела кадров упомянул, что «у нас действует политика открытых дверей, согласно которой сотрудники могут прийти и обсудить любые кадровые вопросы». Было установлено, что в 83% вузов коммуникация между руководством и сотрудниками открытая и прозрачная. Кроме того, было обнаружено, что только 70% вузов поддерживает и спонсирует мероприятия, посвященные профессиональным успехам, для поощрения и мотивации преподавателей и сотрудников.

Выводы

Полученные данные показывают, что система управления человеческими ресурсами в российских университетах еще не получила должного внимания. Университеты сталкиваются с серьезными проблемами, связанными с развитием человеческого капитала, особенно преподавателей, поэтому им необходимо уделять больше внимания в рамках управления человеческими ресурсами. Система служебной аттестации и вознаграждения может быть успешно использована для направления и мотивации академического персонала в его деятельности, а также контроля за тем, чтобы их деятельность соответствовала стратегии и миссии вуза. По мере развития университета быстрые изменения в стратегическом управлении человеческими ресурсами означают резкое увеличение нагрузки на академический персонал.

Исследование также показало, что отсутствует информация о взаимосвязи между удовлетворенностью преподавателей и их удержанием, что является огромной проблемой в высшем образовании. К сдерживающим факторам развития практики внедрения управления человеческими ресурсами относятся неудовлетворенность профессорско-преподавательского состава из-за их более высоких академических ожиданий от студентов, недостаток поддержки в условиях адаптации к новой среде. Дезинформация или отсутствие информации могут привести к неэффективности программ, направленных на повышение удовлетворенности персонала вуза.

Результаты этого исследования представляют интерес для администрации вузов, преподавателей и других работников высшего образования, заинтересованных в применении и улучшении передовых методов стратегического управления человеческими ресурсами. По мере того как университеты внедряют лучшие методы стратегического управления человеческими ресурсами, они будут лучше подготовлены к тому, чтобы справляться с быстро меняющейся средой и внешней конкуренцией. Будущие исследования должны включать больше университетов, как государственных, так и частных. Кроме того, будущие исследования должны также учитывать смягчающие переменные, такие как университетская культура, рынок труда, организационный, правовой и нормативной климат.

Список литературы

1. Сорокин А.Н., Латышев А.С., Грибовский М.В. К истории развития и перспективам эффективной кадровой политики современного конкурентоспособного университета в России // Вестник Томского государственного университета. 2019. № 448. С. 150-160.
2. Дамбуева А.Б. Стратегия развития профессорско-преподавательских ресурсов как ключевой элемент в системе управления человеческими ресурсами вуза // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. № 5. С. 155-159.
3. Петрова О.В., Буреева Н.Н., Соколовская С.В. Развитие кадрового резерва руководящего состава университета как условие лидерства на глобальном рынке образовательных услуг // Человек и образование. 2019. № 2 (59). С. 103-107.
4. Карташова Л.В., Толстякова О.В. Управление человеческими ресурсами в образовательном учреждении – впереди большие перемены // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2019. № 5 (107). С. 89-99.
5. Масалова Ю.А. Исследование качественных характеристик профессорско-преподавательского состава российских вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 2 (108). С. 44-52.
6. Борисова А.А., Галимова А.Н. Кадровое обеспечение университетов в условиях модернизации: особенности реализации кадровой политики на уровне кафедры // Приоритетные направления развития науки и образования: монография. Пенза: Наука и Просвещение, 2020. Гл. 1. С. 6-16.
7. Vanhala M., Ritala P. HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness // Journal of Managerial Psychology. 2016. Vol. 31, № 1. P. 95-109.
8. Плешкевич И.Б., Другова Е.А., Климова Т.В. Привлечь и удержать: особенности кадровой политики ведущих российских университетов (кейс ДВФУ) // Социология науки и

технологий. 2021. № 4. С. 150-171.

9. Sahoo C.K., Das S., Sundaray B.K. Strategic human resource management: Exploring the key drivers // Employment Relations Record. 2011. Vol. 11, №. 2. P. 18-32.

10. Hensel N. Realizing Gender Equality in Higher Education: The Need To Integrate Work/Family Issues. 1991 ASHE-ERIC Higher Education Report 2. Washington: The George Washington University, 1991. 104 p.