

Теория и практика управления образованием

УДК 378.4.08
ББК 4448.47

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ УНИВЕРСИТЕТОВ

И.О. Котлярова

Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск)

PROBLEMS OF DEVELOPING UNIVERSITIES' HUMAN RESOURCES

I. Kotlyarova

South Ural State University (the city of Chelyabinsk)

Выявлены противоречия и проблемы развития человеческих ресурсов университетов: педагогические, психологические, социально-экономические. Названы направления управления развитием человеческими ресурсами, позволяющие разрешить выявленные проблемы.

Ключевые слова: человеческий ресурс, сфера образования, университет, противоречие, проблема, управление, развитие.

Contradictions and problems of developing universities' human resources are revealed: pedagogical, psychological, socio-economic. The areas of human resources management which let solve the problems are named.

Keywords: human resource, educational field, university, contradiction, problem, management, development.

Исследование ресурсов образования выявляет их как традиционные, так и инновационные аспекты [1, 4–6]. Традиционные аспекты связаны с тем, что и прежде, не оперируя термином «ресурсы», во многих случаях управление образованием опиралось на них, аккумулировало для достижения определенных целей в образовательной организации, использовало и оценивало их. Традиционно используемыми ресурсами в сфере образования были личностные и человеческие ресурсы (педагогов и обучающихся), дидактические средства, а также материальные ресурсы, характерные для социальных организаций, и специфические – необходимые для функционирования образовательных организаций. Инновационные аспекты использования ресурсов в сфере образования связаны с опорой на новые концептуальные основания (концепцию развития человеческих ресурсов в организации), а также с содержательным наполнением «ресурсов в сфере образования» как понятия. Одновременность существования традиционных и инновационных аспектов

явления развития человеческих ресурсов в сфере образования обусловила обострение ряда противоречий, как социально-экономического, так и педагогического содержания, что породило проблемы, типичные в том числе и для сферы образования. Их выявление и решение необходимо начинать с определения содержания и объема ключевых понятий, главными из которых являются «человеческие ресурсы в сфере образования» и «развитие человеческих ресурсов».

Согласно исследованиям менеджеров ресурсы – это источники и средства, которые имеются в организации и могут быть использованы для решения характерных для данной организации задач [2, 3, 5]. Совокупность ресурсов организации обеспечивает ее способность функционировать, развиваясь, т. е. наличие ресурсов предполагает возможность качественных изменений. Уникальность функционирования любой организации, любой образовательной системы предполагает наличие свойства уникальности ее ресурсов. Это означает, что ресурсы (в том числе чело-

веческие и прежде всего человеческие) не всегда можно заменить на идентичные или даже на аналогичные. Системный анализ ресурсов образования позволяет выявить в них две составляющие – материальную и нематериальную. Личные ресурсы людей в образовательной системе и человеческий ресурс организации относятся к разряду нематериальных ресурсов в образовании. При этом вопрос о соотношении необходимых материальных и нематериальных ресурсов образовательной системы не имеет однозначного ответа. Несомненным является лишь признание необходимого характера нематериального ресурса, непосредственности его влияния на главный процесс в образовании и прямой зависимости качества образования от качества человеческого ресурса.

Рассматривая учебно-педагогическое взаимодействие как ядро образовательного процесса, закономерно в человеческом ресурсе его реализации выделять два элемента: ресурс педагогов и ресурс обучающихся. Структурно оба они состоят из личных ресурсов отдельных людей, входящих в образовательную систему. В данной статье будет уделено внимание человеческому ресурсу сотрудников образовательной организации как подсистеме, играющей решающую роль в функционировании университетов. В качестве главного человеческого ресурса университета, связанного с реализацией главного – образовательно-научного – процесса, выступает человеческий ресурс как интеграция личных ресурсов представителей профессорско-преподавательского состава (ППС) университета и управленческого персонала (представителей ректората, руководителей подразделений университетов – управлений, деканатов, кафедр). Таким образом, мы в данной статье не рассматриваем ту часть человеческого ресурса университета, носителями которого являются представители вспомогательных, напрямую не связанных с образовательно-научным процессом подразделений.

Системообразующим элементом являются общие цели и профессиональные (либо образовательные) задачи, а инструментом структурирования – методы сплочения сотрудников, профессорско-преподавательского состава университетов, всех участников образовательного процесса. Практически все личные ресурсы участников образовательного процесса (ценности, знания, квалификация, компетентность или образованность, здоровье,

биологический и психический потенциал, способности и др.) значимы для него и для достижения результатов. Благодаря человеческим ресурсам образовательной организации возможна и имеет смысл реализация образовательного процесса. Человеческие ресурсы в образовательном процессе находятся в диалектическом единстве и противоположности их расходования и обогащения (развития). Этот двуединый процесс является основанием для развития образовательной организации, возникновения характерных для нее инноваций. Развитие человеческих ресурсов есть главная цель образовательной организации. В этом смысле при исследовании развития человеческих ресурсов в образовательной организации закономерно опираться на концепцию развития человеческих ресурсов.

Концепция развития человеческих ресурсов предполагает развитие сотрудников, их самореализацию в основном процессе как главную цель организации. Развивая человеческий ресурс и личные ресурсы сотрудников, в частности, повышая квалификацию сотрудников, их приверженность организации, можно добиться более эффективного труда, а в конечном итоге – роста прибыли [2, 4, 5]. Таким образом, реализация управления персоналом в соответствии с этой концепцией предполагает значительные и длительные вклады в развитие человеческого ресурса организации и существенное повышение качества результатов вследствие осуществляемых мероприятий. Руководители не всех организаций основывают свою управленческую деятельность на концепции развития человеческих ресурсов, поскольку это и затратно, и не всегда результативно (сотрудники могут не достигнуть ожидаемого уровня качества профессионализма, могут уйти в другую организацию и др.). Однако для образовательных организаций концепция развития человеческих ресурсов должна стать главным методологическим основанием управления, поскольку это организации, в которых человеческие ресурсы выполняют функции и ресурса, и средства, и субъекта главного процесса, и его результата. В нашей работе будут рассмотрены проблемы развития человеческих ресурсов университетов как образовательных организаций, по крайней мере, высшего и послевузовского образования (есть университеты, в которых реализуют и другие уровни профессионального образования).

С одной стороны, среди тенденций разви-

тия современных университетов – повышение качества высшего образования, на что направлены управленческие решения как на федеральном уровне, так и на внутриуниверситетском уровне. С другой стороны, в настоящее время ужесточились ограничения экономического характера (подушевое финансирование, повышение стоимости обучения студента и пр.). Эти меры также стратегически связываются с повышением качества университетского образования. На практике в настоящее время в большей степени проявляются противоположные качества этих явлений, такие как неучитываемое (в соответствии с существующими нормами) повышение нагрузки преподавателей, их низкая заработная плата, высокие требования к их педагогической квалификации и ее недостаточный для исполнения этих компетенций уровень и многие другие. Яркие качественные проявления этих противоположностей в современном образовательном процессе университетов и обусловили в обобщенном виде основное противоречие современных университетов: между требованиями и установками на повышение качества образовательного процесса и экономическими ограничителями его достижения. Следует отметить, что оно относится к разряду социально-педагогических и отражает качественные различия противоположностей между социальным заказом со стороны всех заказчиков и уровнем практики функционирования университетов и управления ими. В этой связи вновь имеет место диалектическое единство и борьба противоположностей: затратность мероприятий по развитию человеческого ресурса, с одной стороны, и высокое качества труда и его результатов – с другой. Инновационным «третьим» элементом, позволяющим не доводить обострение противоречий до антагонизма, является снижение себестоимости и высокая прибыль по истечении времени, когда меры по развитию человеческого ресурса приведут к ожидаемым результатам (рост квалификации, укрепление здоровья сотрудников, их преданность организации, приверженность организационной культуре).

Рассматривая это явление в целостности с диалектическими позициями, можно утверждать, что в рамках указанных ограничений при условии грамотного управления человеческим ресурсом университета возможно повышение качества образовательного процесса. Тем не менее простота требований к оптимальной

модели (сохранение меньшего числа сотрудников, имеющих наивысшую квалификацию в условиях их поощрения за достижения, соответствующие критериям качества функционирования университета) – кажущаяся, и на практике ожидаемые результаты не всегда оказываются достижимыми. Не последнюю роль в реализации управленческого взаимодействия в соответствии с простой моделью управления персоналом играет «человеческий фактор». В данном случае его влияние состоит не только в случайных и непредвиденных проявлениях сотрудниками себя. Человеческий фактор накладывает отпечаток на главный процесс уже на уровне построения модели. Ни одно из названных свойств модели не может быть реализовано без обострения каких-либо межличностных противоречий и без возникновения комплекса проблем, которые могут стать серьезным препятствием для разрешения проблем первого уровня (вызванных обострением противоречий между экономическими требованиями функционирования университетов и направленностью функционирования университетов на повышение качества образования).

Изучение практики управления образовательным процессом в университетах Урала и Зауралья позволяет отметить целый ряд острых противоречий, так или иначе связанных с главным противоречием между потребностью достижения качества образования и экономическими препятствиями для его достижения. В нашей статье будут рассмотрены лишь те противоречия, в которых одной из сторон являются аспекты человеческого ресурса университета.

Исходя из особенностей главного процесса университета – образовательно-научного, в основе которого лежит учебно-педагогическое, научное взаимодействие субъектов образования и науки, можно однозначно утверждать, что человеческий ресурс является главным ресурсом университета. При этом для главного процесса университетов характерна следующая зависимость, присущая развитию человеческого ресурса. *Качество человеческого ресурса определяется двумя основными факторами: качеством личных ресурсов и качеством интеграции личных ресурсов в человеческий ресурс университета.*

Говоря о личных ресурсах, следует отметить значение их неповторимости и оригинальности, что и обеспечивает возможности реализации функций в образовании и разви-

тии науки, также многообразных и приводящих к оригинальным, инновационным результатам. Более того, порой от качества личных ресурсов зависит принципиальная возможность реализации каких-либо направлений в университетском образовательно-научном процессе. В случаях, когда сотрудник, обладающий этими личными ресурсами, по каким-то причинам прекращает свою деятельность, может оказаться, что реализация данного направления становится невозможной. Это свидетельствует о существенных качественных различиях между личными ресурсами представителей ППС. Исключение личных ресурсов одного человека может повлечь качественное изменение структуры всего человеческого ресурса университета. Для университетов, таким образом, несправедлива формула «незаменимых людей нет». Это характерно именно для организаций такого рода, в которых человеческий ресурс является и ресурсом, и главным средством, и двигателем главного процесса, и его результатом (т. е. для университетов в том числе). В целом на этом тезисе базируется концепция развития человеческих ресурсов. В ней функционирование организации и ее результаты зависят не столько от штатного расписания и формальных «регалий» сотрудников, сколько от содержания и комбинации личных ресурсов сотрудников и от способности руководства использовать эти ресурсы и грамотно их группировать, сплачивать, организовывать. Исключение личных ресурсов из структуры человеческого ресурса лишь тогда изменяет его качество, когда высоким и значимым для организации является личный ресурс сотрудника. Другими словами, «незаменимым» можно считать личный ресурс отдельных сотрудников, когда другие сотрудники не имеют личных ресурсов, обеспечивающих возможность выполнения того же вида деятельности на заданном уровне качества. «Незаменимые» личные ресурсы весьма многообразны, а следовательно, затруднительно создание их единообразной модели. Они могут в реальности характеризоваться такими показателями, которые не входят в число официально принятых, что затрудняет их оценку и сравнение с личными ресурсами других представителей ППС, а порой и искажает ее. Трудно создать единую шкалу и подобрать инструментарий, которые позволяли бы измерять и оценивать личные ресурсы, столь различные между собой. Для снятия остроты противоречий между экономической

выгодой и качеством образования необходимо оплату труда осуществлять в соответствии с личными достижениями преподавателей (в соответствии с декларированной дифференцированной оплатой труда). В то же время отсутствуют достаточно полные комплексы значимых для университета критериев и показателей оценки личных ресурсов ППС. Закон гетерохронности развития приводит к неизбежности вывода о том, что индивидуальные состояния личных ресурсов ППС и их спектр отличаются от норм, формально установленных.

Это же явление характерно и для отдельных подразделений университетов. Наряду с дифференциацией требований к человеческим ресурсам подразделений имеет место резкое различие индивидуальных проявлений человеческих ресурсов некоторых подразделений, которые неформально можно охарактеризовать как «лицо кафедры», «характер кафедры», «конкурентное преимущество» или «особенность подразделения». Имеется в виду совокупность тех системных свойств человеческого ресурса, которые есть синтез специфики, определяемой компетентностными характеристиками сотрудников подразделения и совокупности оригинальных их личных ресурсов, те особенные виды деятельности и функции, которые выполняются в подразделении на основе сложившегося ресурса, а также выстроенная руководителем подразделения и в режиме самоорганизации структура их взаимодействия, взаимоотношений и взаимовлияния.

Таким образом, имеет место *противоречие организационно-педагогического характера между многообразием и ярко выраженной индивидуальностью личных ресурсов отдельных представителей ППС университета и человеческих ресурсов отдельных подразделений, оказывающих качественное влияние не только на структуру человеческого ресурса университета, но и на какие-то стороны его функционирования, с одной стороны, и формальными показателями измерения и оценки личных ресурсов ППС университета, при помощи которых не всегда можно осуществить их измерение и адекватную оценку, с другой стороны.*

Нельзя не отметить, что развитие человеческого ресурса университета, с одной стороны, способствует росту качества образовательно-научного процесса, а с другой – имеет экономические ограничения, если оплата

труда сотрудников осуществляется из бюджетных средств. Это есть проявление характерного для концепции развития человеческих ресурсов противоречия. Частных примеров таковых проявлений множество. Развитие человеческого ресурса ППС предполагает качественные изменения в готовности и способности осуществления педагогической и научной деятельности сотрудников. Формально это находит отражение в получении представителями ППС более высоких ученых степеней и званий. В то же время с экономической точки зрения более выгодным является сохранение квалификации ППС на уровне лицензионных требований. Динамика их повышения влечет за собой динамику роста расходов на заработную плату. Это фактически означает, что если университет обладает достаточно высоким ресурсом, позволяющим осуществлять образовательный процесс на уровне лицензионных требований, то управлению университетом нецелесообразно стимулировать дальнейшее развитие личных ресурсов сотрудников, поскольку повышение их официального статуса, занятие более высоких должностей повлечет за собой повышение заработной платы. С другой стороны, развитие молодых кадров, высокий процент защитившихся аспирантов – показатель, характеризующий успешность функционирования университета. Можно сделать вывод о том, что данная модель имеет смысл для образовательных организаций, находящихся в стадии становления. В этом случае имеет место равновесие между естественным числом покидающих свои должности квалифицированных научно-педагогических кадров и количеством пополняющих их ряды молодых ученых-преподавателей.

Существуют и другие препятствия и противоречия экономического характера для развития человеческого ресурса университета. Очевидно, что развитие его за счет самих сотрудников университета возможно лишь в отдельных случаях. Для университетов же возникают экономические препятствия, когда требуется реализовывать масштабные и систематические мероприятия, связанные с развитием личных ресурсов. Существуют некоторые ограничения стажировок ППС (квоты, экономические затраты для языковой подготовки сотрудников, выезжающих за границу, и др.), оздоровительных мер (профилактических медицинских осмотров, реабилитационных мероприятий, общеукрепляющих про-

грамм сохранения здоровья сотрудников). Таким образом, имеет место *противоречие социально-экономического характера*: между необходимостью постоянного развития личных ресурсов представителей ППС для обеспечения качества образовательно-научного процесса и экономическими препятствиями для реализации этих мероприятий в университетах.

Противоречия социального характера обусловлены состоянием социальных норм в обществе. В их основе – наблюдаемое снижение социальной ценности образования в обществе. Имеет место ярко выраженная обусловленность этого явления экономическими факторами (невысокая заработная плата педагогов, недостаточно комфортные условия труда и отдыха). Во многих университетах условия труда и отдыха не являются достаточно комфортными с позиций современного человека, его потребностей. В разных университетах и различных их подразделениях возможны множественные отклонения от требуемых условий (температурный режим, оборудование рабочего места, туалетов, недостаточное время на питание, возрастание горловой нагрузки, отсутствие физической и психологической разгрузки в течение рабочего дня и пр.). Высокие конкурсы в университеты и массовая направленность выпускников школ на получение высшего образования не есть обязательное свидетельство ценности образования. Некоторые из абитуриентов действительно обладают высокой личной ценностью образования. В то же время для значительной их части имеют значение лишь те следствия, которые влечет за собой наличие диплома о высшем образовании.

Первые концепции развития человеческих ресурсов создавались в интересах коммерческих организаций, поэтому в социальных организациях они в меньшей степени изучены руководством. Это приводит к тому, что многие управленческие решения в данном направлении принимаются интуитивно. Можно констатировать слабость политики образовательных организаций по сплочению своего человеческого ресурса. Наблюдается непонимание со стороны руководителей разных уровней важности развития личных ресурсов своих сотрудников и их сплочения.

Таким образом, *противоречия социального характера в обобщенном виде выражают противоположность между приоритетностью образования для инновационного разви-*

тия общества и недостаточностью мер социальной поддержки педагогов и развития человеческого ресурса образовательной организации.

Однако далеко не все препятствия на пути развития человеческого ресурса университета имеют социально-экономический характер. Некоторые из них лежат в психологической и педагогической плоскостях. Имеет смысл рассмотреть их отдельно, несмотря на то, что они тесно связаны между собой и многие обусловлены экономическими факторами.

Так, имеет место снижение ценности профессиональной деятельности для педагогов. Причинами этого явления представители ППС называют как социально-экономические причины, так и причины, непосредственно связанные с профессиональной деятельностью. Среди них наиболее значимыми являются: значительно высокий средний возраст ППС и нежелание осваивать современные организационные формы, методы и средства реализации образовательного процесса; снижение ценности образования и среднего уровня образованности у поступивших студентов; отсутствие у представителей ППС педагогического образования на фоне возрастания значимости методических компетенций в работе преподавателя вуза; различия менталитета представителей ППС старшего поколения, воспитанных на идеалах социализма, и студентов, выросших в условиях нового государства. Это находит проявление в разных личных ценностях представителей ППС и студентов. Однако корни этих различий глубже. Они могут быть связаны и с тем, что педагоги и в других аспектах своей профессиональной деятельности отстают от требований времени. Порой квалификации педагогов недостаточно для развития личных ресурсов студентов на должном уровне. Даже обладая высоким уровнем квалификации, представители ППС не в силах противостоять негативному массивному влиянию на личность студента со стороны средств массовой информации, включая интернет-источники. Корни этой проблемы уходят в школьное образование, поскольку на уровне среднего образования не все школьники приобрели готовность к избирательному, аналитическому отношению к поступающей информации.

Существуют и иные причины снижения ценностного отношения к своей работе, характерные для отдельных категорий ППС. Наблюдается заметное расслоение представи-

телей ППС на две группы сотрудников: готовых к непрерывному развитию своих личных ресурсов, в соответствии с велением времени; негативно реагирующих на призывы личного развития в интересах образовательно-научного процесса. В разных подразделениях университета и в разных университетах соотношение между ними колеблется, однако наличие двух названных категорий ППС в любой образовательной организации высшего образования является закономерностью. Имеет место такое явление, как нежелание некоторых представителей ППС что-либо изменять в своих личных ресурсах, отсутствие их личных ценностей образования.

Это свидетельствует об обострении противоречия психологического характера между необходимостью со стороны общества и государства в развитии личных ресурсов граждан и отсутствием их внутренней потребности в развитии своих личных ресурсов, непониманием необходимости их развития.

Выявленные противоречия назревали в образовательной системе в реформенный период и некоторое время существовали в скрытой форме, поскольку массовый переход на новую систему высшего образования произошел лишь в прошлом учебном году. Наличие противоречий между сложившимися традициями в высшем образовании и инновационной системой закономерно на этапе ее становления. Однако в этот период возрастает значимость мер управленческого характера, роль образовательного менеджмента, значимость функционирования топ-менеджмента в университетах, поскольку именно в настоящий период складываются стратегии развития университетов в новых условиях. На основе этого вывода можно выдвинуть гипотезу, что актуальными мерами по разрешению противоречий и проблем переходного периода в российских университетах должно стать создание систем непрерывного выявления и анализа возникающих противоречий и проблем; систем развития управленческой компетентности топ-менеджеров университетов в соответствии с современными моделями управления, а также управленческого ресурса образовательной организации в целом; систем корпоративного развития квалификации ППС университетов; систем констатации человеческого ресурса университетов; систем развития корпоративной культуры университетов; систем развития человеческих ресурсов университета. Повышение значимости деятельности

топ-менеджеров в образовательной организации высшего образования не означает игнорирования роли других субъектов управления. Сплоченный человеческий ресурс администрации, ППС и студентов является главным и действенным средством развития университета в условиях новых требований к университетскому образованию и университетской науке.

Литература

1. Гребнев, Л. *Высшее образование в Боломском измерении: российские особенности и ограничения* / Л. Гребнев // *Высшее образование в России*. – 2004. – № 1. – С. 38–42.
2. Захарченко, В.В. *Ресурсный потенциал и эффективность корпоративного управления* / В.В. Захарченко, Л.И. Кошкин, М.М. Соловьев // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2004. – № 4. – С. 9–15.
3. Коротков, Э.М. *Концепции менеджмента* / Э.М. Коротков. – М.: ДеКа, 1996. – 301 с.
4. Куцев, Г.Ф. *Обеспечение качества высшего образования в условиях рыночной экономики* / Г.Ф. Куцев // *Педагогика*. – 2004. – № 3. – С. 12–23.
5. Макарова, И.К. *Управление человеческими ресурсами* / И.К. Макарова. – М.: Дело, 2007. – 232 с.
6. Сериков, Г.Н. *Об особенностях управления человеческими ресурсами* / Г.Н. Сериков // *Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки»*. – 2011. – Вып. 11. – № 3 (220). – С. 18–25.

Поступила в редакцию 28 августа 2012 г.