

Теория и практика управления образованием

УДК 378.014
ББК 4448.02

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

Н.В. Богдан

Рассмотрена модель стратегической карты, которая показывает, как нематериальные активы (человеческие ресурсы) вуза способствуют созданию целевой программы развития человеческих ресурсов в высшей школе. Такая модель позволит образовательной организации определить требования к человеческим ресурсам для реализации намеченных планов, оценить разрыв между предъявляемыми требованиями и реальной степенью готовности профессорско-преподавательского состава, а также разработать программы развития человеческих ресурсов, которые ликвидируют этот разрыв. Данные карты могут быть использованы в моделировании стратегических изменений в любой образовательной организации высшего образования.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, программа развития человеческих ресурсов, стратегические карты.

Особенностью всех образовательных организаций является то, что систему стратегических показателей можно измерить не только финансовыми показателями, но и нематериальными активами, создающими дополнительную ценность образовательной организации. Ценность нематериальных активов определяется их соответствием стратегическим приоритетам организации, а не объемами финансовых средств, затраченных на их создание, или тем, сколько они стоят сами по себе [2]. Если нематериальные активы полностью отвечают стратегии, то их ценность для организации существенно возрастает. Под нематериальными активами мы рассматриваем и человеческие ресурсы с их умениями, знаниями, ценностями. Готовность человеческих ресурсов показывает наличие у всех сотрудников умений, знаний, таланта для выполнения внутренних процессов, являющихся решающими для стратегии [3].

Исходя из положений системного подхода, готовность человеческих ресурсов к реализации стратегических изменений можно рассматривать как развивающуюся систему [9]. В процессе формирования готовности происходят изменения в личности педагогов. Применительно к образовательным системам их развитие можно интерпретировать как

происходящие изменения в личностных свойствах участников образования, влекущие за собой изменения в их деятельности (взаимодействии), в средствах, которыми они предпочитают пользоваться. Накапливаясь, такие изменения обуславливают переходы образовательных систем из одной стадии в другую [8].

Базируясь на положениях системно-синергетического подхода и исходя из модели образованности, предложенной Г.Н. Сериковым, готовность человеческих ресурсов к стратегическим изменениям в образовательных процессах (как инновационная деятельность) мы рассматриваем как аспект образованности, который включает в себя следующие составляющие: осведомленность, сознательность, действенность и умелость [10]. Говоря о готовности человеческих ресурсов к стратегическим изменениям, мы имеем в виду, прежде всего, способность профессорско-преподавательского состава к осуществлению профессиональной деятельности. С этой целью необходимо уточнить характеристики профессионально-педагогической квалификации относительно готовности к реализации стратегических изменений, к которым, по мнению И.О. Котляровой, можно отнести компетентность, нравственность, инициативность и педагогическое мастерство [6].

Компетентность означает наличие у педагога необходимых знаний и опыта в сфере осуществления стратегических инноваций. Нравственность проявляется в его отношениях к другим субъектам инновационных процессов, к результатам своего и их труда. Инициативность педагогов означает активность в созидании, освоении, апробации и внедрении инновации. Мастерство проявляется в хорошей сформированности умений и навыков, которые проявляются в высокой результативности и качестве инновационной деятельности в образовании.

Наряду с такими качествами как компетентность, нравственность, инициативность, педагогическое мастерство, особую роль играет и характер профессионального мышления. В качестве основных признаков профессионального мышления можно выделить следующие:

– ведущие идеи, которые определяют общую направленность деятельности каждого педагога, должны стать его личными педагогическими убеждениями, основаниями его педагогического кредо (идеи самосовершенствования и саморазвития);

– разработка научно-методических схем, конкретизирующих общие идеи и принципы построения системы педагогических условий, способствующих обеспечению не только трансляции знаний для студента, но и возможность формирования у них профессиональных компетенций;

– совокупность приемов инновационной педагогической деятельности при решении творческих обучающих задач [6].

Субъекты образовательной деятельности должны обладать не только высоким уровнем профессионально-педагогической квалификации, но и высокоразвитым педагогическим мышлением, которое ориентировано на развитие индивидуальных способностей каждого объекта образовательной деятельности и является основой компетентностного подхода в образовании [11]. Необходимо подчеркнуть, что не менее важными, кроме профессиональных знаний и умений, являются и ценности, необходимые для успешной реализации своих компетенций [12]. Общие ценности и поведенческие навыки, необходимые для эффективной реализации своих функций, требуют не только работы в команде, но и создания доверительных партнерских взаимоотношений с объектами образовательной деятельности.

Для описания готовности человеческих ресурсов к реализации стратегии образовательной организации необходимо построить модель в виде стратегической карты (рис. 1).

Такая модель позволит организации определить требования к человеческим ресурсам для реализации намеченных планов, оценить разрыв между этими требованиями и реальной степенью готовности персонала, а также составить такие программы действий, которые ликвидируют этот разрыв.

Процесс оценки готовности человеческих ресурсов начинается с выявления компетенций, необходимых каждому сотруднику, участвующему во внутренних процессах. Группы стратегических профессий – это те должности, на которых работники, обладающие соответствующими компетенциями, могут продемонстрировать наибольшую отдачу. Ключевыми, поворотными точками стратегии являются три группы профессий: менеджеры проектов (ректор, проректоры); директора по операциям (декан факультетов, заведующие кафедрами); менеджеры по развитию образовательных процессов (весь профессорско-преподавательский состав). Профили компетенций подробно описывают знания, умения, навыки и ценности, необходимые для успешной реализации своих функций на данной должности [5].

Рассмотрим подробнее компетенции, важные для оценки стратегической готовности человеческих ресурсов. Оценка стратегической готовности субъектов образования, относящихся к группе самых значимых профессий, должна проводиться тщательнее, чем это делается в рутинных процессах образовательных процессов. Так, для 1-й группы (менеджеры проектов) ключевыми станут следующие компетенции: знание отрасли, для которой выполняется заказ на подготовку специалистов; навыки в управлении проектами; умение вести переговоры, составлять контракты, управлять взаимоотношениями; ориентированность в своей деятельности на результат (формирование устойчивой конкурентной позиции образовательной организации на рынке образовательных услуг).

Для следующей стратегической группы профессий (декан факультетов, заведующие кафедрами) определяющими становятся компетенции: знание клиентов (потребителей образовательных услуг: работодателей, абитуриентов и их родителей; потребности рынка труда); знание тех образовательных

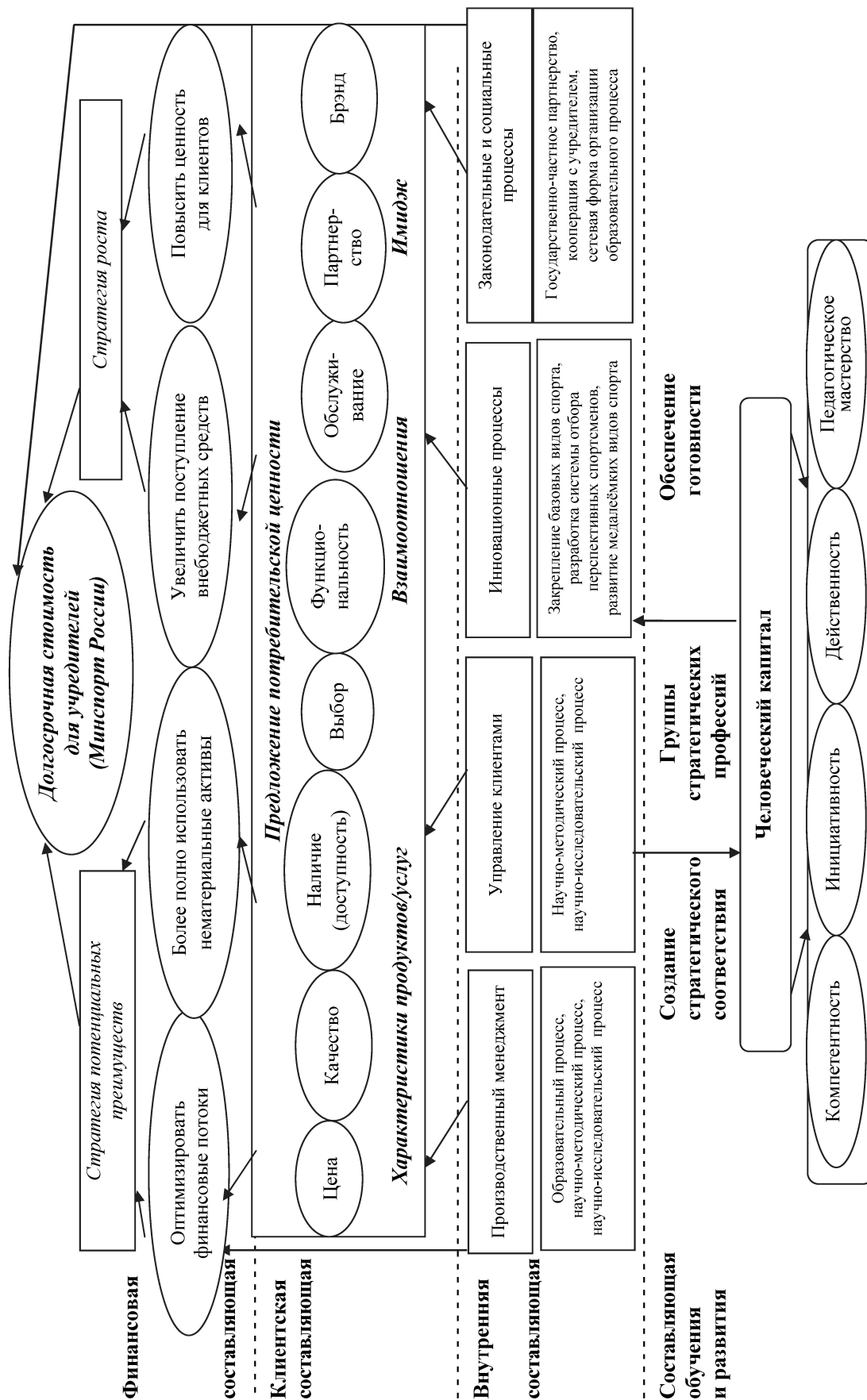


Рис. 1. Модель стратегической карты для описания готовности человеческих ресурсов

продуктов, которые предлагает образовательная организация; мастерство управления отношениями с клиентами, умение управлять взаимоотношениями. Данные представители этой стратегической группы профессий должны выступать как члены команды и осуществлять партнерские связи с клиентами-потребителями образовательных услуг.

Для третьей группы – менеджеров по развитию образовательных процессов (профессорско-преподавательский состав) – ключевыми станут следующие компетенции: знание клиента (студентов, работодателей, абитуриентов и их родителей); мастерство управления отношениями с клиентами; умение управлять изменениями, совершенствование выполнения образовательных заказов. Данные субъекты образовательных процессов должны быть признанными профессионалами в своей сфере, их деятельность ориентирована на результат (подготовка высококвалифицированного выпускника).

Таким образом, профили компетенций – это некоторый ориентир, который используется службами по персоналу при наборе, найме, обучении и развитии сотрудников данной организации [4]. Различие между требованиями и реальными способностями есть разрыв компетенций, отражающий степень готовности человеческих ресурсов в организации. Для того чтобы устранить данный разрыв, образовательная организация разрабатывает и реализует программу развития человеческих ресурсов.

После того, как определены группы стратегических профессий и составлены профили компетенций, необходимо выявить возможности и компетенции работников стратегических профессий, т. е. оценить готовность человеческих ресурсов к стратегическим изменениям. Программы по развитию компетенций стратегических групп профессий не должны быть интегрированными, так как они обладают разными компетенциями, и должны быть направлены на достижение стратегической готовности каждой из групп стратегических профессий (рис. 2).

Таким образом, если организация стремится использовать компетенции в полной мере, то человеческие ресурсы должны полностью соответствовать стратегии. Стратегическая карта определяет несколько важнейших внутренних процессов, которые создадут стратегическую дифференциацию среди образовательных организаций и определяют группы стратегических профессий, обеспечивающих выполнение соответствующих внутренних процессов на высоком уровне. Затем руководители служб персонала разрабатывают профили компетенций для групп стратегических профессий. Оценивается готовность человеческих ресурсов и разрывов в стратегических компетенциях. Наличие разрывов – основа для развития человеческих ресурсов, призванных повысить степень стратегической готовности. С этой целью разрабатываются комплексные целевые программы развития человеческих ресурсов в вузе. Программы



Рис. 2. Модель трансформации стратегической карты в программу развития человеческих ресурсов

по развитию компетенций стратегических профессий должны финансироваться отдельно, так как и капитальные инвестиции финансируются и управляются иначе, чем операционные расходы. Фокусируя инвестиции в человеческие ресурсы и программы развития на такой группе сотрудников, организация может достичь успеха быстрее и с меньшими затратами, чем распыляя средства на весь персонал.

Главной целью программ должно стать формирование целостной системы развития человеческих ресурсов в соответствии со стратегией развития университета и потребностями работников в профессиональном росте.

Программа развития человеческих ресурсов должна разрабатываться на основе следующих принципов:

– преемственности в передаче педагогической культуры, научно-методического опыта и профессиональной компетентности российского академического сообщества от старшего поколения преподавателей новому поколению;

– опережающего и упреждающего характера кадровой политики, построенной на реальной комплексной оценке и системном прогнозировании потребности университета в профессиональных кадрах преподавателей;

– прозрачности прав и обязанностей всех субъектов кадровых отношений, методов организации и контроля их деятельности, четко встроенных в общий цикл управления системой образования на каждом ее уровне;

– создания в вузе условий труда, обеспечивающих возможность выполнения преподавателями своих профессиональных задач и в максимальной степени содействующих их эффективной деятельности;

– правовой и социальной защиты персонала высшего учебного заведения, обеспечения законности и социальной справедливости в решении кадровых вопросов.

Таким образом, задачи создания современной системы образования, внедрение инновационных форм и методов обучения предъявляют все более высокие требования к личности и профессиональной компетентности педагогических работников, поэтому университет должен обучить персонал исполнению обязательств по поставке услуг требуемого высокого качества [7]. Профессорско-преподавательский состав вузов является ключевым элементом высшей школы, и от

квалификации преподавателя, его педагогической компетентности, условий труда и жизни, человеческих и моральных качеств, общей культуры зависят и качество подготовки специалистов, и результативность экономической деятельности.

В заключение подчеркнем, что в настоящее время в систему высшего образования успешно переносится накопленный бизнесом опыт стратегического планирования. Необходимо отметить уже сформировавшиеся в этой области наборы технологизированных разработок, в рамках которых стратегическое планирование превращается в отчетливую и достаточно понятную технологию, которая может быть использована образовательными организациями даже в динамически развивающихся условиях [1]. В применении соответствующих технологий стратегическое планирование становится относительно понятным инструментом, позволяющим не только точно организовать работу, но и разрабатывать целевые программы по ключевым направлениям деятельности.

Литература

1. Андреевко, А.С. SWOT-анализ как инструмент формирования стратегии физкультурного вуза / А.С. Андреевко // Ученые записки ун-та им. П.Ф. Лесгафта. – 2010. – № 4 (62). – С. 3–6.

2. Басалаева, Е.В. Методология управленческого учета в образовании как ключ к повышению эффективности образовательных услуг / Е.В. Басалаева // Вестник высш. шк. – 2012. – № 6. – С. 67–72.

3. Богдан, Н.В. Некоторые аспекты стратегического подхода к развитию человеческих ресурсов в организации / Н.В. Богдан // Менеджмент XXI века: ресурсы развития образования и бизнеса: материалы XII междунар. науч.-практ. конф. – СПб.: Изд-во РГПУ, 2012. – С. 59–61.

4. Богдан, Н.В. Готовность человеческих ресурсов к реализации стратегии в образовательной организации / Н.В. Богдан // Система менеджмента качества в вузе: здоровье, образованность, конкурентоспособность: материалы III междунар. науч.-практ. конф. – Челябинск: Урал. акад., 2014. – С. 30–36.

5. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 512 с.

6. Котлярова, И.О. *Дополнительное образование через всю жизнь: развитие личных ресурсов человека: моногр.* / И.О. Котлярова, С.Г. Сериков. – Челябинск: Урал. акад., 2011. – 188 с.

7. Куликов, Л.М. *Системный подход к проектированию стратегии развития вуза физической культуры* / Л.М. Куликов, С.Г. Сериков // *Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки»*. – 2013. – Т. 5, № 1. – С. 27–33.

8. Романов, А.В. *Региональные механизмы координации стратегического планирования развития высших учебных заведений* / А.В. Романов // *Рос. предпринимательство*. – 2008. – № 5. – Вып. 1. – С. 109–114.

9. Сериков, Г.Н. *Образование и развитие*

человека / Г.Н. Сериков. – М.: Мнемозина, 2002. – 416 с.

10. Сериков, Г.Н. *Управление достижением качества образования: учеб. пособие* / Г.Н. Сериков, С.Г. Сериков. – Челябинск: Урал. акад., 2009. – 265 с.

11. Сериков, С.Г. *О реализации дорожной карты изменений в УралГУФК, направленных на повышение эффективности образования и науки* / С.Г. Сериков // *Пед. менеджмент в здоровьесберегающем образовании: сб. науч. тр.* – Челябинск: Урал. акад., 2014. – С. 5–13.

12. Kaplan, R.S. *The Strategy-Focused Organization* / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000. – 392 p.

Богдан Наталья Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент, декан факультета экономики, юриспруденции и гуманитарных наук, заведующая кафедрой теории и методики педагогического менеджмента, Уральский государственный университет физической культуры (Челябинск), Bogdan.57@mail.ru

Поступила в редакцию 10 мая 2014 г.

**Bulletin of the South Ural State University
Series "Education. Educational Sciences"
2014, vol. 6, no. 3, pp. 12–18**

THE PROGRAMME OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AT HIGHER INSTITUTION BASED ON PLANNING CHART

*N.V. Bogdan, Ural State University of Physical Training, Chelyabinsk, Russian Federation,
Bogdan.57@mail.ru*

The planning chart model, demonstrating how intangible assets (human resources) help to create the programme of human resources development at higher institution, is considered in the article. The model enables the educational establishment: to define the requirements to human resources for activities realization; to assess the gap between the requirements to the university staff and the university staff competence to meet the requirements; to work out the programme of human resources development that will fill this gap. These charts can be used in modeling of the required changes at any higher institution.

Keywords: human resources, programme of human resources development, planning charts.

References

1. Andreenko A.S. [SWOT-Analysis as a Tool to Strategy Formation in Sports High School]. *Scientific Notes the University Named after P.F. Lesgaft*, 2010, no. 4, pp. 3–6. (in Russ.)

2. Basalaeva E.V. [Management Accounting Methodology in Education as a Key to Improving the Efficiency of Educational Services]. *Bulletin of Higher School*, 2012, no. 6, pp. 67–72. (in Russ.)

3. Bogdan N.V. [Some Aspects of a Strategic Approach to Human Resource Development in the Organization]. *Menedzhment XXI veka: resursy razvitiya obrazovaniya i biznesa: materialy XII mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Management of the 21st Century: Resources for Development Education and Business: Proceedings of the Eleventh International Conference]. St. Petersburg, RGPU Publ., 2012, pp. 59–61. (in Russ.)
4. Bogdan N.V. [Readiness of Human Resources to Implement the Strategy in an Educational Institution]. *Sistema menedzhmenta kachestva v vuze: zdorov'e, obrazovannost', konkurentosposobnost': materialy III mezhdunarod. nauch.-prakt. konf.* [Quality Management System in University: Health, Education, Competitiveness: Proceedings of the Third International Conference]. Chelyabinsk, Ural Academy Publ., 2014, pp. 30–36. (in Russ.)
5. Kaplan R.S., Norton D.P. *Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nye rezul'taty* [Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes]. Moscow, Olymp-Business Publ., 2013. 512 p.
6. Kotlyarova I.O., Serikov S.G. *Dopolnitel'noe obrazovanie cherez vsyu zhizn': razvitie lichnykh resursov cheloveka* [Additional Education Through Life: Development of Personal Human Resources]. Chelyabinsk, Ural Academy Publ., 2011. 188 p.
7. Kulikov L.M., Serikov S.G. [Systematic Approach to Designing Development Strategies of the University of Physical Culture]. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Education. Pedagogy*, 2013, vol. 5, no. 1, pp. 27–33. (in Russ.)
8. Romanov A.V. [Regional Coordination Mechanisms of Strategic Planning of Higher Education Institutions]. *Russian Enterprising*, 2008, vol. 1, no. 5, pp. 109–114. (in Russ.)
9. Serikov G.N. *Obrazovanie i razvitie cheloveka* [Education and Human Development]. Moscow, Mnemozina Publ., 2002. 416 p.
10. Serikov G.N., Serikov S.G. *Upravlenie dostizheniem kachestva obrazovaniya* [Management the Achievement of Education Quality]. Chelyabinsk, Ural Academy Publ., 2009. 265 p.
11. Serikov S.G. [About Implementation of the Roadmap Changes in the Ural State University of Physical Culture, Aimed at Improving Efficiency of Education and Science]. *Pedagogicheskiy menedzhment v zdorov'esberegayushchem obrazovanii: sb. nauch. tr.* [Educational Management in Health Education Saves: Proceedings of the Scientific Publication]. Chelyabinsk, Ural Academy Publ., 2014, pp. 5–13. (in Russ.)
12. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2000. 392 p.

Received 10 May 2014