

## ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПРОЕКТИРОВАНИИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

*Н.В. Богдан*

*Уральский государственный университет физической культуры  
(г. Челябинск)*

Вопросы управления человеческими ресурсами, как основным стратегическим ресурсом организации, в настоящее время являются первостепенными для любой организации. Ориентация на успешное функционирование любого образовательного учреждения в долгосрочной перспективе обуславливает необходимость определения его стратегического потенциала, степени и направлений его использования и способности адаптироваться к изменяющему поведению элементов внешней среды. Эти вопросы особенно актуальны для образовательных организаций высшего образования, удовлетворяющих не только образовательные потребности общества, но и стремящихся к устойчивой конкурентной позиции на рынке образовательных услуг. В статье представлены результаты теоретического и экспериментального исследования, направленного на определение потенциала человеческих ресурсов для эффективного планирования развития университета. Целью проведенного исследования являлось создание условий для своевременных и целенаправленных управленческих воздействий на всех уровнях университетской иерархии. В результате анализа полученных данных была сформирована информационная база, которая позволяет наиболее эффективным способом провести процесс целеполагания при развитии человеческих ресурсов в университете.

*Ключевые слова:* человеческие ресурсы вуза, потенциал развития вуза, стратегический анализ.

В настоящее время любое образовательное учреждение ориентировано на успешное функционирование в долгосрочной перспективе, что обуславливает необходимость определения его стратегического потенциала, степени и направлений его использования, способности адаптироваться к изменяющемуся поведению элементов внешней среды, возможности управления поведением внутренних элементов, процессом их адаптации, обеспечения общей эффективности управления. Требования, которые ставит перед всеми организациями внешняя среда, определяют главные направления преобразования их потенциала, их стратегическую линию поведения. Эти вопросы особенно актуальны для учреждений высшего профессионального образования, удовлетворяющих не только образовательные потребности общества, но и стремящихся к устойчивой конкурентной позиции на рынке образовательных услуг [3].

В настоящей статье представлены результаты исследования, направленного на определение потенциала человеческих ресурсов для

эффективного планирования стратегического развития вуза. Опираясь на мнение Е.В. Вашуриной, под стратегическим развитием человеческих ресурсов можно понимать планируемую деятельность организации по сохранению, расширению и совершенствованию знаний и навыков сотрудников таким образом, чтобы они могли вносить более эффективный вклад как в достижение целей организации, так и своих карьерных целей [5].

На первом этапе исследования было проведено анкетирование профессорско-преподавательского состава, целью которого являлось выяснение потребности университета в развитии человеческих ресурсов. На вопрос «Повышали ли вы свою квалификацию за последние 5 лет?» 85,4 % респондентов ответили положительно. На вопрос «Считаете ли Вы, что в вузе должна быть комплексная программа развития человеческих ресурсов?» 82,9 % опрошенных ответили утвердительно, 14,6 % – затруднялись ответить, и только 2,4 % – ответили отрицательно. При ответе на вопрос «Как Вы оцениваете участие вуза

в развитии человеческих ресурсов?» 87,8 % респондентов выбрали ответ «Есть некоторые элементы развития человеческих ресурсов в университете, которые применяются локально», а 12,2 % – указали на то, что, по их мнению, отсутствует система развития человеческих ресурсов в вузе. При этом никто из опрошенных не указал на существование в вузе структурированной системы по развитию человеческих ресурсов. На вопрос «Повысится ли эффективность работы в результате разработки и реализации комплексной программы развития человеческих ресурсов в вузе?» 85,4 % респондентов ответили положительно, а 14,6 % – отрицательно. Таким образом, мы выяснили, что в вузе имеется потребность в разработке и реализации комплексной программы по развитию человеческих ресурсов.

Далее, в качестве исходного этапа исследования состояния человеческих ресурсов в вузе и его потенциала было выбрано проведение стратегического анализа. По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней деловой окружающей среды и ресурсного человеческого потенциала вуза (внутренних возможностей) для определения текущего его состояния и выявление условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночной экономики. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным способом провести процесс целеполагания и выбор альтернатив развития.

Применяемый для выбора стратегии метод SWOT является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. По мнению Л.С. Гринкруг, в настоящее время на ход преобразований, происходящих в высшей школе, влияет множество внешних и внутренних факторов. Внешние факторы формируют как новые возможности, так и угрозы. При этом нестабильность, неоднородность и ограниченность ресурсов (в том числе и человеческих) являются основными отрицательно влияющими факторами [6].

Под возможностями мы будем понимать положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к значительным положительным изменениям. Задача анализа заключается в том, чтобы выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимуще-

ство образовательного учреждения. А под угрозами мы понимаем отрицательные тенденции и явления, которые могут привести, при отсутствии соответствующей реакции образовательного учреждения, к отрицательным явлениям и утрате конкурентных преимуществ [4].

Внутренние сильные стороны служат базой, на которую вуз опирается в конкурентной борьбе, слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. Внутренняя среда любой организации, в том числе вуза, образуется в результате взаимодействия внутренних ситуационных факторов. К ним обычно относят не только цели, структуру и задачи, но и людей (человеческие ресурсы).

Целью проведенного исследования является создание условий для своевременных и целенаправленных управленческих воздействий на всех уровнях внутривузовской иерархии (ректората, Ученого совета, факультета, кафедры, преподавателя, студента), оказывающих влияние на качество определяющих процессов деятельности вуза в целом и его основных структурных подразделений и, в конечном счете, на повышение качества подготовки профессиональных кадров.

На втором этапе исследования, используя метод анкетирования, были по значимости проранжированы угрозы и возможности внешней среды. Основные представленные параметры, которые необходимо было проранжировать, являются проблемными для всех вузов страны и были обобщены из опыта преподавателей, представленного в научных статьях, на конференциях, на курсах повышения квалификации и [1, 2, 7–9]. Из суммы всех проставленных преподавателями рангов определялся средний балл для каждого параметра, а далее определен заключительный ранг. Полученные данные представлены в табл. 1 и 2.

Среди основных возможностей внешней среды выделены следующие:

- усиление финансового влияния со стороны государства (приоритетные национальные программы, в число которых входит и образование);
- существование в обществе высокой социальной мотивации к получению высшего образования;
- разнообразие технологий в области развития компетенций студента;

Таблица 1

Возможности внешней среды

Параметр	$\Sigma$	Балл	Ранг
Усиление финансового влияния со стороны государства	90	4,1	1
Существование в обществе высокой социальной мотивации к получению высшего образования	94	4,3	2
Разнообразие технологий в области развития компетенций студента	97	4,4	3
Существование большого количества методических материалов в области компетентного подхода	108	4,9	4
Прогрессивный рост потребности в области получения компетентного выпускника	122	5,5	5
Стремление исполнительной и законодательной властей вывести образование на новый качественный, в том числе международный уровень	122	5,5	6
Рост потребности уже не только в первом, но и в последующих высших образованиях (непрерывное обучение)	123	5,6	7
Наличие регламентирующих документов работы вуза	128	5,8	8
Правовая поддержка	141	6,4	9

Таблица 2

Угрозы внешней среды

Параметр	$\Sigma$	Балл	Ранг
Уменьшение количества абитуриентов	37	1,7	1
Неумение сообщества работодателей сформулировать требования к компетенциям выпускника вуза	65	3	2
Постоянные изменения потребностей в компетенциях в связи с техническим прогрессом	79	3,6	3
Недостаточное понимание важности выявления перспективных направлений подготовки, которые не видны явным образом	83	3,8	4
Изменение образовательной парадигмы, что требует увеличения финансовой поддержки	87	4	5
Исполнительная и законодательная власти не готовы к дополнительному финансированию	87	4	6
Изменения рынка потребителей образовательных услуг (увеличение числа сегментов со своими параметрами)	94	4,3	7
Изменения в социальной среде носят постоянный характер прогрессивного роста	94	4,3	8
Угроза развития альтернативного корпоративного образования повышает конкурентную борьбу	96	4,4	9
Нежелание государственных вузов идти навстречу требованиям времени	96	4,4	10
Глобализация образовательного пространства	97	4,5	11
Противоречивость позиций федеральных органов власти в вопросах развития и управления высшей школой	98	4,5	12

– существование большого количества методических материалов в области компетентного подхода;

– прогрессивный рост потребности в области получения компетентного выпускника.

Таким образом, основными угрозами во внешней среде являются:

- уменьшение количества абитуриентов;
- неумение сообщества работодателей сформулировать понятным языком требований к компетенциям выпускника вуза;
- постоянные изменения потребностей

в компетенциях в связи с техническим прогрессом;

– недостаточное понимание важности выявления перспективных направлений подготовки, которые не видны явным образом;

– изменение образовательной парадигмы, что требует увеличения финансовой поддержки.

Далее были по значимости проранжированы сильные – слабые стороны человеческих ресурсов. Данные представлены в табл. 3 и 4.

К основным сильным сторонам развития человеческих ресурсов можно отнести следующие:

- высокая компетентность профессорско-преподавательского состава;
- наличие мотивационных факторов;
- наличие большого опыта преподавания;
- наличие базы обучения/проживания студентов, созданный педагогический коллектив, база информации в виде библиотеки, методических разработок кафедр и электронная библиотека;

- понимание необходимых изменений руководителями.

Проблемными слабыми сторонами развития человеческих ресурсов являются:

- разработка стратегии обучения при компетентностном подходе находится в начальном состоянии;

- недостаточное понимание преподавателями разницы формирования компетенции и навыков;

- наличие формальных квалификационных характеристик будущих специалистов, которые в повседневную деятельность преподавателя вуза не включаются;

- слабая роль методических подразделений, которая сводится к контрольной, а не развивающей функции;

- отсутствие у преподавателей четких

критериев достижения намеченных целей реализации ООП.

В результате проведенного исследования и SWOT-анализа можно сделать выводы, которые раскрывают основные направления развития человеческих ресурсов в университете:

1. Необходимо использовать сильные стороны человеческих ресурсов, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для этого требуется использовать большое количество методических материалов в области компетентного подхода; разнообразие технологий в области развития компетенций студента, высокую компетентность профессорско-преподавательского состава для широкого использования активных и интерактивных технологий в образовательном процессе вуза.

2. Использовать сильные стороны человеческих ресурсов для устранения угроз. Имея высокую компетентность профессорско-преподавательского состава, наличие хорошей базы обучения, достаточный уровень информационного обеспечения образовательного процесса, необходимо усиливать коммуникации с внешней средой. С этой целью следует целенаправленно проводить профориентационную работу (расширяя сегмент потенциальных потребителей образовательных услуг –

Таблица 3

Сильные стороны развития человеческих ресурсов

Параметр	$\Sigma$	Балл	Ранг
Высокая компетентность профессорско-преподавательского состава	40	1,8	1
Наличие мотивационных факторов	108	4,9	2
Наличие большого опыта преподавания	115	5,2	3
Наличие базы обучения/проживания студентов, созданный педагогический коллектив, информационная база в виде библиотеки, методических разработок и электронная библиотека	116	5,3	4
Понимание необходимых изменений руководителями	119	5,4	5
Достаточная квалификация административных сотрудников в знаниевой парадигме	131	5,9	6
Наличие технологии действия	144	6,5	7
Понимание важности наличия показателей эффективности работы	147	6,7	8
Интуитивное понимание многими преподавателями жизненной потребности перехода к новому подходу подготовки специалиста на основе развития компетентности	165	7,5	9
Возможность влиять на штатное расписание и мотивацию сотрудников	173	7,9	10
Отсутствие большого опыта методических разработок при компетентностном подходе в обучении	178	8,1	11
Интуитивное преподавательское чувство недовольства продвинутых студентов отсутствием компетентностного подхода и, соответственно, слабой конкурентоспособностью выпускника	195	8,9	12

Слабые стороны развития человеческих ресурсов

Параметр	∑	Балл	Ранг
Разработка стратегии обучения при компетентностном подходе находится в начальном состоянии	136	6,2	1
Недостаточное понимание преподавателями разницы формирования компетенции и навыков	155	7	2
Наличие формальных квалификационных характеристик будущих специалистов, которые в повседневную деятельность преподавателя вуза не включаются	166	7,5	3
Слабая роль методических подразделений, которая сводится к контрольной, а не развивающей функции	167	7,6	4
Отсутствие у преподавателей четких критериев достижения намеченных целей реализации ООП	173	7,9	5
Ограниченность финансовых средств из-за огромного объема работ по проведению изменений	174	7,9	6
Отсутствие у преподавателей видения реальных результатов образования	175	8	7
Недостаточно эффективно расходуется учебное время (слабое развитие технологий активного обучения)	176	8	8
Наличие огромного опыта интуитивно-субъективного оценивания знаний (но не компетенций) – соответственно трудности переучивания профессорско-преподавательского состава	187	8,5	9
Для проверки заданий для самостоятельной работы не выделяется достаточно времени	190	8,6	10
Отсутствие у большинства преподавателей педагогической подготовки	197	9	11
Отсутствие наличия четких показателей эффективности работы	201	9,1	12
Система мотивации персонала предполагает оценку только прошлых заслуг	210	9,5	13
Неумение осуществлять контрольно-экзаменационную процедуру по объективным критериям	212	9,6	14
Существующие подзаконные акты и нормативные документы препятствуют внедрению передовых технологий обучения	216	9,8	15
Высокий возраст основного контингента ППС и отсутствие преподавателей среднего возраста, что ведет к обрыву преемственности в компетентности ППС	234	10,6	16
Существующее делопроизводство не сопровождает студента по всей траектории обучения, а несёт контрольную функцию	247	11,2	17

абитуриентов); активнее привлекать представителей работодателей к образовательному процессу, реализовывать в рамках повышения квалификации программы по проблемам экономики, управления, правового обеспечения, маркетинговой деятельности в сфере физической культуры и спорта.

3. Для преодоления имеющихся слабостей человеческих ресурсов необходимо провести обучение преподавателей: по вопросам формирования компетенций у студентов; по использованию балльно-рейтинговой системы оценки знаний; по внедрению современных оценочных средств в образовательный процесс; по закреплению функций планирования и контроля за учебно-методическим обеспечением образовательного процесса.

4. Для того, чтобы избавиться от слабостей, выявленных при исследовании человеческих ресурсов, необходимо: организовать

школу молодого преподавателя (чаще молодые преподаватели копируют модель обучения своих преподавателей, иногда не самую лучшую, не владеют современными образовательными технологиями), проводить мастер-классы по использованию инновационных технологий обучения, преподавателям для обмена педагогическим опытом проводить открытые лекции.

В заключении необходимо отметить, что, применяя модель SWOT-анализа более полно, чем это сделано в проведенном исследовании, можно получить более детальные результаты анализа. Данные анализа могут быть приняты за основу проектирования программы развития человеческих ресурсов в вузе.

Таким образом, необходимо подчеркнуть, что состояние современного российского образования требует квалифицированных, подготовленных на современном уровне челове-

ческих ресурсов (педагогических кадров), которые играют в этом процессе ключевую роль. Соответственно, выдвигаются требования не только к повышению качества образования, но и к возможности использования инновационных подходов к собственной профессиональной педагогической деятельности, развития творческого потенциала, готовности к непрерывному личностно-профессиональному развитию.

### Литература

1. Басалаева, Е.В. *Методология управленческого учета в образовании как ключ к повышению эффективности образовательных услуг* / Е.В. Басалаева // *Вестник высшей школы*. – 2012. – № 6. – С. 67–72.
2. Богатырев, С.Ю. *Профессорско-преподавательский состав в инновационном вузе* / С.Ю. Богатырев // *Вестник высшей школы*. – 2012. – № 6. – С. 72–75.
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. *Стратегический подход к исследованию потенциала человеческого ресурса в вузе* / Н.В. Богдан // *Педагогический менеджмент в здоровьесберегающем образовании: сб. науч. тр. / под ред. С.Г. Серикова*. – Челябинск: ИЦ «Уральская академия», 2013. – С. 14–25.
5. Вашурина, Е.В. *Вопросы стратегического развития университетского персонала* / Е.В. Вашурина // *Университетское управление: практика и анализ*. – 2005. – № 4 (37). – С. 87–99.
6. Гринкруг, Л.С. *Факторы повышения качества деятельности вуза: профессиональное развитие преподавателей* / Л.С. Гринкруг // *Педагогическое образование и наука*. – 2010. – № 3. – С. 59–64.
7. Змеёв, С.И. *Компетенции и компетентности преподавателя высшей школы XXI в.* / С.И. Змеёв // *Педагогика*. – 2012. – № 5. – С. 69–73.
8. Иванов, В.Г. *Россия в ВТО: возможные риски для системы образования* / В.Г. Иванов, Е.А. Парфирьева, С.В. Барабанова // *Высшее образование в России*. – 2012. – № 10. – С. 39–47.
9. Кутузов, А.Г. *Конструирование новой модели подготовки кадров* / А.Г. Кутузов // *Высшее образование в России*. – 2012. – № 8–9. – С. 44–48.

**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 (г. Челябинск), Bogdan.57@mail.ru.

**Bulletin of the South Ural State University**  
**Series "Education. Pedagogy"**  
**2013, vol. 5, no. 3, pp. 12–18**

## APPLICATION OF STRATEGIC ANALYSIS IN THE DESIGN OF HUMAN RESOURCES AT HIGHER SCHOOL

**N.V. Bogdan**

Currently the issues of human resources management as a key strategic resource for organizations are of paramount importance for any organization. Focus on the success of any educational institution in the long run makes it necessary to determine its strategic potential, the degree and direction of its usage and the ability to adapt to the changing behavior of the elements of the environment. These issues are particularly important for educational institutions of higher education, not only to meet the educational needs of society, but also to obtain a sustainable competitive position in the educational market.

## Теория и практика управления образованием

---

The results of theoretical and experimental research aimed at the identifying the strategic potential of the university to effectively plan its development are presented. The purpose of the monitoring was to create conditions for the timely and target management actions at all levels of the university hierarchy. The result of the research carried out is a created knowledge base, which provides the most efficient way to set the goals in the development of human resources at the university.

*Keywords: human resources of the university, the potential development of the university, strategic analysis.*

**Bogdan Natalya**, Candidate of Pedagogy, Assistant Professor, Dean of the Economy, Law and Humanities Faculty, Head of the Theory and Methods of Pedagogical Management Chair, Ural State University of Physical Training (Chelyabinsk), Bogdan.57@mail.ru.

*Поступила в редакцию 12 мая 2013 г.*