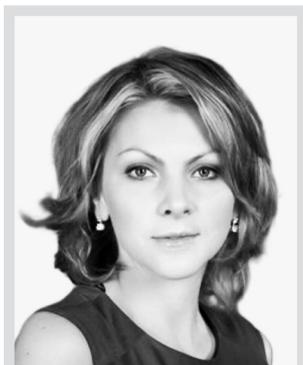


УДК 331.1

## Актуальные вопросы систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях



### **Врублевская М.В.**

Директор Департамента стратегического планирования и развития, старший преподаватель Высшей школы производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого



### **Калинина О.В.**

Доктор экономических наук, профессор, директор Высшей школы производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

*В современных условиях вопросы систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях являются актуальными в связи с необходимостью повышения эффективности системы образования и качества подготовки специалистов. Цель статьи – на основе анализа различных научных источников предложить собственный вариант систематизации принципов управления человеческими ресурсами вуза. Рассматриваются различные подходы к систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях. Авторы анализируют и сравнивают точки зрения различных исследователей, выделяя особенности того или иного подхода. В результате предложен авторский подход к систематизации принципов управления человеческими ресурсами вуза с разделением их на общие, функциональные, морально-этические, социальные.*

*Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, высшее образование, принципы управления, эффективность управления, качество образования*

В современном мире высшее образование играет ключевую роль в формировании интеллектуального, культурного и профессионального развития личности. Высшие учебные заведения (вузы) являются центрами образовательной системы, где происходит подготовка специалистов для различных сфер деятельности. Одним из основных факторов успешности вуза является качество управления человеческими ресурсами, которое должно основываться на определенных принципах.

Несмотря на высокую значимость принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях, в научной литературе на данный момент не существует единого подхода к их

систематизации. Это связано в первую очередь со сложностью и многогранностью процесса управления человеческими ресурсами в системе высшего образования. Работа сотрудников вуза включает в себя множество аспектов – это не только преподавание и научная деятельность, но и административная работа, поддержание инфраструктуры, обеспечение безопасности и многое другое. Каждый из этих аспектов требует своего подхода к управлению человеческими ресурсами и своих принципов. Изложенное выше актуализирует работу по систематизации и уточнению принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях.

Принципы управления человеческими ресурсами сегодня рассматриваются как объективные правила, основные положения и нормы управленческого поведения, соответствующие требованиям экономического законодательства [1, с. 5].

Необходимо отметить, что вопросы систематизации принципов управления человеческими ресурсами достаточно активно исследуются в современной литературе. Разные авторы предлагают различные подходы к определению содержания данных принципов.

Так, некоторые авторы считают, что основными принципами должны быть: ориентация на цели учебного заведения, уважение к личности, справедливость и равенство, участие сотрудников в принятии решений, развитие персонала, эффективность и результативность, гибкость и адаптивность [2, с. 1012].

Д.Н. Рыхтик в своей статье выделяет три ключевых принципа управления человеческими ресурсами: комплексность, мотивация и методическое обеспечение. Особенностью ее подхода является акцент на управлении персоналом, способным создавать инновационные продукты, что имеет важное значение для высших учебных заведений [3, с. 134].

Е.А. Понасова, И.А. Фомина предлагают ряд принципов управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения, актуальных для современных условий [4, с. 135]. Всего ими выделяется 19 основных принципов, среди которых можно выделить следующие: переход от повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов; мотивация работников к общему и профессиональному обучению как внутри, так и вне вуза; обеспечение гибкой и открытой системы отбора и внедрения новых идей; стимулирование квалификационных и творческих качеств деятельности персонала. Эти принципы направлены на преобразование существующих организаций в более гибкие и адаптивные структуры, способные использовать современные инструменты мотивации и развития персонала для обеспечения устойчивого развития в условиях постоянных инноваций.

Ю.А. Масалова разделила принципы управления человеческими ресурсами вуза на две группы – общие и частные. К общим принципам управления человеческими ресурсами в системе высшего образования она отнесла: принцип научной обоснованности управления, принцип системного подхода к решению управленческих задач, принцип оптимальности управления, принцип гибкости управления, принцип регламентации, принцип формализации. К частным принципам – принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации, принцип иерархичности и обратной связи, принцип демократизации, принцип перманентного повышения качества, принцип соответствия [5, с. 93]. Подобный подход позволяет систематизировать и

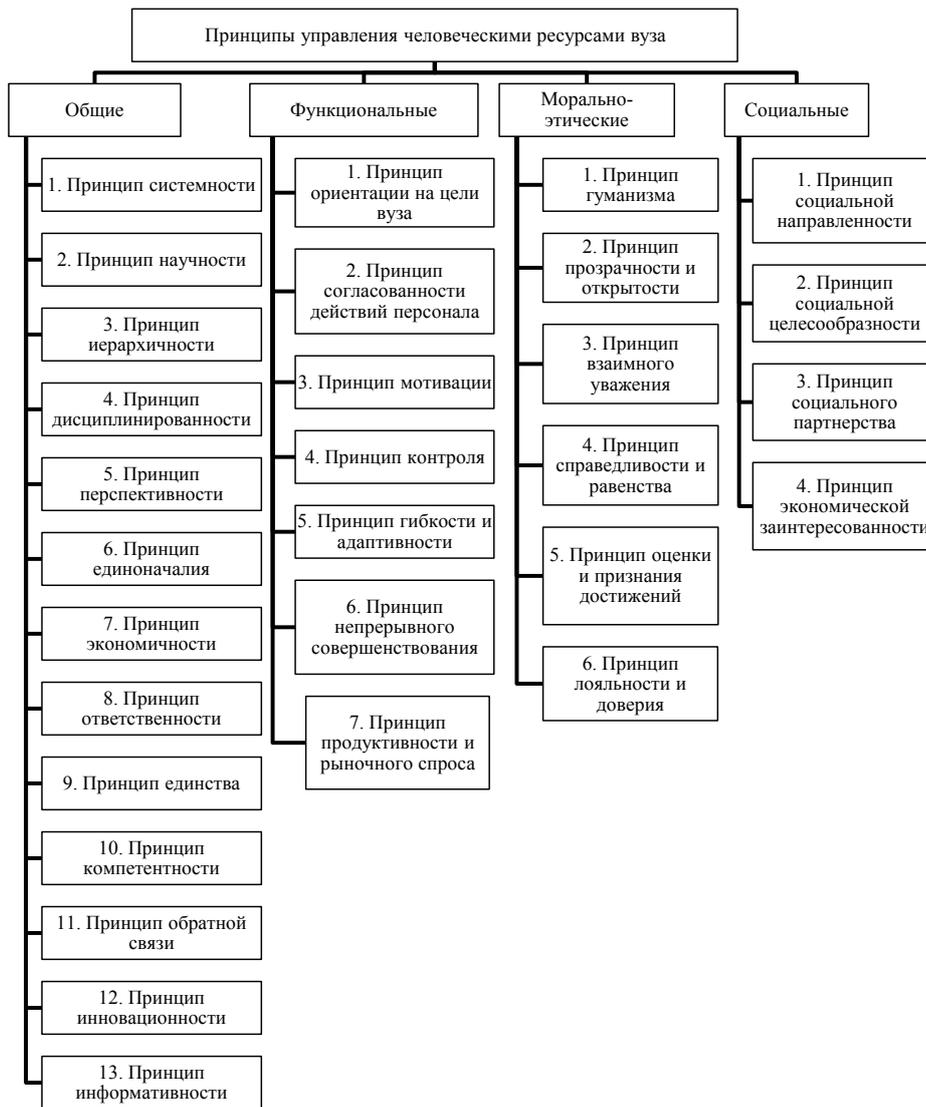
упорядочить процессы управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях, а также выделить ключевые факторы и методы, обеспечивающие эффективность управления. Общие принципы обеспечивают основу для управления, в то время как частные принципы уточняют и конкретизируют подходы в зависимости от специфических условий и требований системы высшего образования.

Похожий подход к разделению принципов управления человеческими ресурсами вуза на общие и частные представлен в работе И.Ю. Пекера [6, с. 99]. Среди общих принципов управления человеческими ресурсами вуза автор выделяет: научность, плановость, комплексность (системность), непрерывность, нормативность, экономичность, заинтересованность, ответственность и др. К частным принципам управления персоналом относит: соответствие функций управления целям учебного заведения, индивидуализация работы с кадрами, демократизация работы с кадрами, информатизация кадровой работы, обеспечение ее уровня, достаточного для принятия обоснованных решений, подбор кадров для первичного рабочего коллектива с учетом психологической совместимости и др.

С точки зрения управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения, по мнению Н.В. Пилипчук, основное значение приобретают принцип прогрессивности и принцип научности. Среди других важных принципов управления человеческими ресурсами вуза автор выделяет концентрацию, параллельность, специализацию, адаптивность, непрерывность, ритмичность, прямолинейность, обратную связь и необходимое разнообразие [7, с. 75].

Проанализировав приведенные подходы и ряд других научных источников нами предлагается собственный подход к систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях. По нашему мнению, наиболее приемлемым является разделение принципов управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения на следующие группы: общие, функциональные, морально-этические, социальные (рис. 1).

Выбор данных групп систематизации обусловлен тем, что каждая из них включает в себя определенные аспекты управления персоналом, которые необходимо учитывать при разработке стратегии управления человеческими ресурсами. Общие принципы представляют собой универсальные подходы к управлению персоналом, которые применимы в любой сфере деятельности. Функциональные принципы относятся к специфическим задачам и функциям управления человеческими ресурсами, таким как найм, обучение, мотивация и удержание сотрудников. Морально-этические принципы включают в себя уважение к личности сотрудников, соблюдение прав трудящихся и этические нормы поведения.



**Рис. 1. Авторский подход к систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях**

Социальные принципы управления человеческими ресурсами связаны с учетом социальных аспектов, таких как разнообразие, равенство возможностей, корпоративная социальная ответственность. Такое разделение позволяет учитывать разнообразные аспекты управления персоналом и разрабатывать комплексные подходы к управлению человеческими ресурсами.

Раскроем содержание каждого принципа более подробно.

Общие принципы:

1. Принцип системности. Этот принцип заключается в использовании системного подхода к менеджменту персонала, что способствует обеспечению единого порядка в вузе. Система менеджмента персонала должна рассматриваться как одно целое, вмещающее комплекс взаимосвязанных, взаимодополняющих элементов. В результате, эффективное взаимодействие всех компонентов должно создавать эффект синергии.

2. Принцип научности. Система менеджмента персоналом вуза всегда должна основываться на на-

учной основе, поскольку механизм управления персоналом должен соответствовать новейшим теоретическим принципам и обеспечиваться новыми разработками в сфере управления.

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

4. Принцип дисциплинированности. Наличие порядка в вузе напрямую зависит от правил поведения и четкого выполнения персоналом уста-

новленных норм. Поэтому руководству вуза следует разработать и внедрить кодекс поведения для сотрудников и студентов; обеспечить контроль за соблюдением установленных норм; применять меры дисциплинарного воздействия к нарушителям; регулярно проводить разъяснительную работу о важности соблюдения правил поведения. В случае нарушения дисциплины или невыполнения работниками своих обязанностей руководству следует применять к ним справедливые санкции.

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

6. Принцип единоначалия. Эффективная система управления человеческими ресурсами не предполагает наличия двойного подчинения. Администрация

вуза должна чётко ставить задачи сотрудникам и следить за их выполнением. А сотрудники должны выполнять эти задачи. Такой подход обеспечивает слаженную работу коллектива и исключает ситуации, когда непонятно, кто за что отвечает.

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

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

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

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

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

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

ства, которые позволят занять правильное место на рынке образования.

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

Функциональные принципы:

1. Принцип ориентации на цели вуза. Управление человеческими ресурсами должно быть направлено на достижение стратегических и тактических целей учебного заведения. Система управления человеческими ресурсами должна быть направлена на долгосрочное развитие и устойчивость вуза, обеспечивая стабильное функционирование и развитие в долгосрочной перспективе.

2. Принцип согласованности действий персонала обеспечивает соответствие выполнения всех задач целям вуза. Каждый работник должен быть компетентным в своих правах, обязанностях и ответственности. Для эффективного стратегического развития руководство вуза должно создать соответствующую среду, в которой все должно способствовать соблюдению принципа. В то же время желаемый результат достигается благодаря регулярным отчетам сотрудников руководству вуза.

3. Принцип мотивации. Мотивацию следует рассматривать как динамический процесс, обеспечивающий внедрение системы путем организованного целенаправленного воздействия на человека с целью достижения целей вуза. Применение этого принципа основано на использовании моральных и материальных стимулов, поскольку мотивация работника к трудовой или умственной деятельности должна быть подкреплена соответствующим вознаграждением, включающим необходимые человеческие ценности.

4. Принцип контроля следует рассматривать как осуществление постоянной оценки соответствия выполняемой работниками работы определенной задаче. Соблюдение этого принципа охватывает все фазы процесса управления. Именно правильная реализация этого принципа определяет, выделяются ли дополнительные материальные и финансовые ресурсы для выполнения определенных задач. Следовательно, этот процесс является непрерывным и включает в себя постоянное регулирование различных видов деятельности вуза, чтобы избежать дополнительных затрат.

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

6. Принцип непрерывного совершенствования. Система управления человеческими ресурсами

должна постоянно совершенствоваться с учетом новых требований и вызовов. Необходимо оценивать последние изменения на рынке труда и технологии и идти на шаг впереди для достижения наилучших результатов. Поэтому сотрудники вуза должны быть сориентированы и подготовлены к постоянным изменениям.

7. Принцип продуктивности и рыночного спроса. Все действия и решения, связанные с управлением персоналом, должны быть направлены на достижение максимальной продуктивности и эффективности работы в условиях изменяющихся рыночных требований. Подход к управлению персоналом должен быть направлен на развитие профессиональных навыков сотрудников, повышение квалификации и поддержку инноваций. Кроме того, важно учитывать текущие потребности рынка труда и создавать условия для соответствия персонала вуза новым требованиям.

Морально-этические:

1. Принцип гуманизма. Следование этому принципу включает признание и интерпретацию человека как высшей ценности. Руководство и сотрудники вуза должны соблюдать взаимопонимание, доброжелательность и взаимную поддержку. Это возможно только в том случае, если руководство относится к своим сотрудникам соответствующим образом. Поэтому руководство вуза должно базироваться на гуманистических принципах, бережно относиться к каждому работнику и одновременно быть образцом для подчиненных.

2. Принцип прозрачности и открытости. Важной предпосылкой благоприятной среды в вузе является то, чтобы сотрудники имели равный доступ к информации и знаниям отдельных сотрудников. Управление должно быть открытым и прозрачным, чтобы сотрудники чувствовали доверие к администрации и были уверены в своих возможностях и перспективах.

3. Принцип взаимного уважения основан на положительном отношении к ценностям вуза и личности каждого работника. Уважение к достоинству и разуму сотрудников играет важную роль для вуза. Соответственно, руководство вуза не должно игнорировать личностные качества своих работников, их следует признавать и ценить. Это, несомненно, станет значительным стимулом для других подчиненных и приведет к достижению лучших результатов.

4. Принцип справедливости и равенства. Этот принцип основывается на объективной оценке выполняемой сотрудниками работы. Система оплаты труда должна быть основана на объективных критериях, таких как квалификация, опыт работы, сложность выполняемой работы, и учитывая другие факторы, не зависящие от пола, возраста или других личных характеристик сотрудника. Сотрудники должны иметь равные возможности для продвиже-

ния по службе, основанные на их профессиональных достижениях и потенциале, а не на личных связях или других факторах, не связанных с их работой.

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

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

Социальные принципы:

1. Принцип социальной направленности. Соблюдение принципа требует соответствующей социальной ориентации вуза. Кроме собственных интересов, управленческая деятельность должна всегда учитывать интересы общества, определенной отрасли, определенной организации. Принцип социальной ориентации означает не только приоритет учета общественных интересов, но и равную ответственность руководителей и служащих перед законом, независимо от их социального или имущественного положения.

2. Принцип социальной целесообразности заключается в том, чтобы принимать решения и действовать таким образом, чтобы это было полезно и выгодно не только для самого вуза, но и для общества в целом. Это означает, что управление человеческими ресурсами должно быть направлено на развитие не только профессиональных качеств сотрудников, но и их социальных навыков, а также на создание благоприятной атмосферы в коллективе.

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

4. Принцип экономической заинтересованности. Этот принцип предусматривает выплату вознаграждения персоналу за своевременный и добросовестный труд. Руководство заинтересовано в обеспечении экономического роста вуза путем

интенсификации учебно-воспитательного процесса. Соответственно, работников мотивируют гибкие системы оплаты труда. В основе принципа лежит материальная заинтересованность работника.

Таким образом, чтобы добиться успеха в быстро меняющихся рыночных условиях, все принципы управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения должны быть реализованы в комплексе, поскольку они составляют основу организационных, экономических, социально-психологических и правовых отношений, возникающих в контексте управления персоналом. Сам процесс управления не является феноменом самотечным, поскольку использование вышеприведенных принципов вводит его в определенные рамки, то есть указывает на определенный вектор движения и задает конечную цель. Без соблюдения принципов управление человеческими ресурсами вуза является хаотичным и делает невозможным предвидение каких-либо последствий принятия тех или иных решений относительно кадровой деятельности. Поэтому предложенная систематизация принципов управления человеческими ресурсами указывает на правильную тактику в процессе формирования как общей стратегии развития вуза, так и его кадровой стратегии в частности.

### Литература:

1. Масалова Ю.А. Управление качеством человеческих ресурсов вуза. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 177 с.
2. Чекалина Е.В. Научные подходы к управлению персоналом образовательных организаций // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4(153). – С. 1011–1013.
3. Рыхтик Д.Н. Концептуальные аспекты трансформации процесса управления человеческими ресурсами высшего учебного заведения в рамках международных ресурсных ограничений // Экономические науки. – 2023. – № 10(227). – С. 116–127.
4. Понасова Е.А., Фомина И.А. Совершенствование управления человеческими ресурсами высших учебных заведений // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 9. – С. 133–144.
5. Масалова Ю.А. Особенности формирования механизма управления качеством человеческих ресурсов в системе высшего образования // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 4. – С. 91–96.
6. Пекер И.Ю. Управление человеческими ресурсами в университете: рекрутинг научно-педагогических работников // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 3. – С. 97–101.
7. Пилипчук Н.В. Управление человеческими ресурсами вуза в условиях формирования экономики знаний: монография. – Тверь: Тверской гос. ун-т, 2016. – 261 с.

## Topical Issues of Systematization of the Principles of Human Resource Management in Higher Education Institutions

*Vrublevskaya M.V., Kalinina O.V.*  
*Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University*

*In modern conditions, the issues of systematization of the principles of human resource management in higher education institutions are relevant due to the need to improve the effectiveness of the education system and the quality of training specialists. The purpose of the article is to propose our own version of the systematization of the principles of human resource management of the university based on the analysis of various scientific sources. The article discusses various approaches to the systematization of the principles of human resource management in higher education institutions. The authors analyze and compare the points of view of various researchers, highlighting the features of a particular approach. As a result of the article, the author's approach to the systematization of the principles of human resource management of the university is proposed, dividing them into general; functional; moral and ethical; social.*

*Key words: human resource management, higher education, management principles, management efficiency, quality of education*

