

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ПЕДАГОГИКИ**

**Кафедра экономики**

Шемаханова Виктория Викторовна

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ С ПОЗИЦИИ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
(НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ДВФУ В Г. УССУРИЙСКЕ)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по образовательной программе подготовки магистров  
по направлению 44.04.01 «Педагогическое образование»  
образовательная программа  
«Предпринимательская деятельность в системе образования»

г. Уссурийск

2018

Автор работы \_\_\_\_\_

(подпись)

« 8 » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

*доцент, к.ф.н.*

*д-р. кафедра менеджмента*

(должность, ученое звание)

*Третьяк Н.А.*

(подпись)

(ФИО)

« 8 » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Назначен рецензент \_\_\_\_\_

*доцент, к.ф.н.*

(ученое звание)

*Д.В. Здор*

(фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой

*отлично*

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

К.Э.Н.

(ученое звание)

Секретарь ГЭК \_\_\_\_\_

*О.М. Шкватко*

(подпись)

*О.М. Шкватко*

(И.О. Фамилия)

*Третьяк Н.А.*

(подпись)

Н.А. Третьяк

(И.О. Фамилия)

« 27 » \_\_\_\_\_ 2018 г.

« 20 » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.**



С.В. Пишун / \_\_\_\_\_ /

(И.О. Фамилия)

(подпись)

Директор Школы педагогики

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования системы управления персоналом образовательного учреждения с позиции повышения конкурентоспособности университета	
1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом организации ...	7
1.2 Основные элементы системы управления персоналом организации.....	17
1.3 Методы оценки системы управления персоналом .....	22
1.4 Влияние системы управления персоналом на повышение конкурентоспособности университета .....	30
2 Оценка системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске	
2.1 Краткая организационно-правовая характеристика филиала ДВФУ в г. Уссурийске.....	45
2.2 Оценка качественно-количественной структуры персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийске.....	51
2.3 Оценка результативности системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске.....	55
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске для повышения конкурентоспособности	
3.1 Разработка стратегии управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске.....	75
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	92
Заключение .....	97
Список использованных источников .....	101
Приложение .....	108

## Введение

В современном мире залогом успеха любой организации, в том числе и образовательного учреждения, является обеспечение высокого качества кадрового потенциала, что в свою очередь поможет повысить эффективность деятельности организации, а значит сделать ее наиболее конкурентоспособной.

Основополагающей целью системы управления кадрами является регулирование процесса обновления и сохранения численности и качества состава персонала, а так же его развитие в соответствии с целями и задачами образовательного учреждения, требованиям образовательной системы и состоянием рынка труда.

Достижение конкурентоспособности организации окажется возможным в том случае, если сама организация станет рассматривать кадровые ресурсы как основополагающее звено в эффективности деятельности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможно без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки.

Теоретико-методологическая основа исследования:

Понятие управление персоналом, а так же сущность, цели и функции системы управления кадрами в значительной степени раскрыты в трудах таких авторов как А.В. Бычкова, Л.М. Денякина, В.А. Дятлов, В.Т. Пихало, И.К. Макарова, Е.В. Маслов, А.В. Филиппов и др.

Методы управления кадрами в организации и особенности построения и развития системы управления кадрами в образовательном учреждении описаны должным образом в работах Н.А. Банько, Т.Ю. Базаровой, Б.Л. Ереминой, Б.А. Карташова, А.Я Кибанова, Н.К. Маусова, Питере Т., Уотерман Р., Н.С. Яшина и др.

Следует отметить проблемы в области управления и стимулирования профессорско-преподавательского состава в вузах:

- система повышения квалификации недостаточно эффективна;

- в основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника;

- нет стимула для участия в городских, региональных и федеральных конкурсах;

- педагоги не вовлечены максимально в образовательный процесс;

- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

Можно сделать вывод, что система управления персоналом описана на примере производственных предприятий или на примере дошкольного образования. Актуальность темы научно-исследовательской работы обусловлена тем, чтобы раскрыть понятие системы управления персоналом на примере ВУЗа.

Изучение психолого-педагогической литературы по теме исследования позволило выдвинуть следующую гипотезу: совокупность действий по развитию профессионального потенциала и уровню мотивации сотрудников, а также корректировка структуры управления в соответствии с измененными условиями трудовой деятельности, может способствовать повышению эффективности деятельности системы управления кадрами, что будет говорить о ее совершенствовании.

Объект исследования – система управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске.

Предмет – форма, метод, механизм управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске.

Цель научно-исследовательской работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске для повышения конкурентоспособности.

В соответствии с целью необходимо выполнить следующие задачи:

- проанализировать научно-методическую литературу по проблеме сущности понятия системы управления персоналом;

- выявить цели и функции системы управления персоналом ВУЗа;
- определить основные элементы системы управления персоналом;
- охарактеризовать влияние системы управления персоналом на повышение конкурентоспособности;
- дать характеристику системе управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске;
- изучить кадровую политику и кадровую стратегию филиала ДВФУ в г. Уссурийске;
- выявить проблемы управления человеческими ресурсами в работе филиала ДВФУ в г. Уссурийске;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске для повышения конкурентоспособности;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы будут использованы следующие методы исследования: теоретический анализ и обобщение научно-методической литературы по проблеме исследования, анализ системы управления кадрами, статистические методы обработки данных.

Работа состоит из введения, глав основной части, выводов, списка литературы и приложений. Во введении обоснована актуальность выбора темы, определены предмет, объект, цель и соответствующие ей задачи. В первой главе будут рассмотрены теоретические аспекты формирования системы управления персоналом образовательного учреждения с позиции повышения конкурентоспособности. Вторая глава будет посвящена оценке системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске. В третьей главе будут разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске для повышения конкурентоспособности.

# **1 Теоретические аспекты формирования системы управления персоналом образовательного учреждения с позиции повышения конкурентоспособности университета**

## **1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом организации**

Управление персоналом – это деятельность организации, направленная на эффективное использование кадров (персонала) для достижения целей, как организации в целом, так и индивидуально каждого работника. Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководителей всех уровней управления организации и работников структурных подразделений системы управления персоналом, включающая разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологию управления персоналом организации [14].

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом [22]. Любая система является совокупностью компонентов, которые можно рассматривать как самостоятельные системы с собственными целями и задачами. При изучении сущности понятия «система управления персоналом» до сих пор не сформировалось единого мнения о понятии и компонентах, которые ее формируют. Обобщая теоретические исследования в сфере управления персоналом, можно выделить отличия при трактовке сущности системы управления персоналом (таблица 1).

Таблица 1 – Различия в определении сущности системы управления персоналом

Автор	Определение
Генкин Б.М., Балабанова Л.В., Сардак О.В. [3, с.22]	Комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы

*Окончание таблицы 1*

Автор	Определение
Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П. [22, с.51]	Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели
Дорофиенко В. В., Комар Ю. М., Токарева В. И. [14, с.96]	Методы, процедуры, приемы влияния организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации
Крамаренко В. И. [21, с.75]	Форма реализации взаимодействия и развития отношений управления, выраженных в законах и принципах менеджмента, а также в целях, функциях, структуре, методах и процессе управления.
Борисов А.Б. [5, с.24]	Комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижения цели предприятия за счет целенаправленной работы с работниками предприятия
Шапиро С. А., Шатаева О. В. [46, с.192]	Совокупность процессов в рамках механизма управления персоналом
Герчиков В.И. [8, с. 103]	Комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на нормальное функционирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала работника.

Объектами кадрового менеджмента являются отдельные работники предприятия или коллективы структурных подразделений, субъектом – менеджер по кадрам, структурой – совокупность подразделений предприятия, управляющих персоналом.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на персонал (мотивирование, поощрение, привлечение к дисциплинарной ответственности и т. д.) [1].

Процедуры кадрового менеджмента – это формально узаконенные приемы воздействия менеджера по кадрам на персонал.

Система управления персоналом – комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей организации за счет целенаправленной работы с сотрудниками организации, как основного ресурса [12]. Система управления персоналом в свою очередь состоит из тактической и стратегической подсистем, и имеющая внешнюю и внутреннюю среду [6].

Задачами тактической подсистемы кадрового менеджмента являются:

- набор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации

персонала;

- перемещение, продвижение и увольнение сотрудников;
- оценка деятельности конкретных сотрудников;
- учет, анализ и планирование потребностей предприятия в персонале.

Стратегическая подсистема решает следующие задачи:

- разработка структуры персонала и ее анализ;
- формирование на основе анализа структуры персонала кадровой политики предприятия;
- достижение эффективности использования рабочего времени [7].

Внешней средой для системы управления персоналом являются подсистемы управления производством, финансами, снабжением, сбыта и т.д., внутренней – элементы самой системы управления персоналом.

Основные цели системы управления персоналом:

- наем персонала. Отсюда также вытекает организация трудовых отношений;
- обеспечение развития персонала (которое достигается за счёт обучения, переподготовки, аттестации кадров и т.п.). Оно, в свою очередь, невозможно без организации нормальных условий труда и мотивации персонала;
- правовое и информационное обеспечение управления кадрами.

Основное условие, способствующие поступательному развитию предприятия, – это оптимизация использования человеческих ресурсов, раскрытие творческой энергии сотрудников компании. Но в условиях реальной российской действительности все ещё существует значительная разница между потенциалом сотрудников и уровнем его использования организацией.

Совершенствование кадровой политики на предприятии может производиться по следующим направлениям [10]:

- определение общей стратегии, целей, идеологии, принципов кадровой работы;
- планирование потребности предприятия в персонале;
- привлечение, отбор и руководство персоналом;

- повышение квалификации персонала и его переподготовке;
- построение и организация рабочего процесса, например, условий труда;
- усиление системности и инновационности всей кадровой деятельности и др.

Улучшение процедур на всех этапах выдвижения: подбор, кадровая лестница, повышение квалификации. В совокупности слияние этих элементов поднимает на новую ступень всю кадровую политику.

Стабильность работы предприятия достигается при долгосрочном планировании и контроле выполнения целевых показателей кадровой политики. При этом необходимо оперативное реагирование в случае меняющихся внешних и внутренних условий, определение потребности в количестве персонала в соответствии с возможностями и объемами производства, реализации и предложения квалифицированного персонала на рынке. Прогноз спроса и предложения трудовых ресурсов позволит рационально сформировать коллектив в соответствии с количеством, квалификацией и расстановкой кадров [10].

В результате согласованная кадровая политика с целями предприятия включает систему набора, подготовки кадров, повышения квалификации, мотивации персонала, политику отношений между управлением и работниками. Такое стратегическое планирование может быть разбито на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Отдельное внимание стоит уделить вопросам трудового потенциала предприятия.

Ценность кадрового потенциала напрямую зависит от величины инвестиций, вложенных в него, а также с учетом имеющегося опыта сотрудника и представляет собой способности работников предприятия, которые они применяют для выполнения, координации, контроля за теми или иными действиями, процессами, реализация которых обеспечивает учреждению конкурентоспособность на рынке товаров и услуг.

Закljučаются эти преимущества в неспособности со стороны конкурентов

производить, предлагать аналогичные товары, услуги, запаздывании во времени, с отсутствием технологий и т.д.

Следует помнить также о том, что кадровый потенциал обладает некоторыми составляющими, а именно [14]:

- демографическая – включает в себя пол, возраст, семейное положение, национальность и др.;
- физическая – физическое и психическое здоровье, работоспособность, выносливость и т.д.;
- подготовка – общеобразовательная, профессиональная, экономическая, способность к профессиональному росту и непрерывному образованию;
- квалификация – категория, квалификация;
- личностные характеристики – темперамент, характер, внешность, воспитанность, коммуникабельность, знание иностранных языков и т.д.;
- отношение к труду – склонность к творчеству, дисциплинированность, ответственность, инициативность;
- опыт – навыки к труду, стаж работы в данной профессии;
- социальное положение – образ жизни, привычки, потребности и интересы, круг общения, уровень жизни [1, с. 221];
- интеллектуальная – особенности склада ума;
- социальные отношения и связи; социальная общность работников;
- интегративный потенциал – компенсация недостающих развитых способностей или их отсутствие за счет взаимодействия между всеми членами коллектива [2].

Следует отметить об отсутствии четких границ, представленных составляющих кадрового потенциала, в виду сложности их установления. Так, если физическая составляющая ограничена пределами возможностей и используется достаточно часто, то интеллектуальная оставляющая используется частично и четких границ не имеет. Это говорит о том, что необходимо принимать во внимание не только количественные, но и качественные характеристики кадрового потенциала предприятия.

Необходимо помнить и о такой составляющей как социальные отношения и связи, которые формируются в результате коллективной деятельности и с учетом особенностей каждого сотрудника при эффективной системе управления персоналом предприятия, что в свою очередь также усиливает кадровый потенциал предприятия на основе функционального анализа, синтеза, группировки способностей сотрудников как единой команды. Социальная общность работников направлена на достижение единых целей и выполнения единых задач предприятия, реализуется за счет согласованных действий сотрудников и выражается в единых технологиях, потребностях и мотивах.

Важным моментом в системе управления персоналом является удовлетворенность трудом, которая позволяет выстраивать качественную кадровую составляющую конкурентоспособности предприятия. Именно удовлетворенность трудом является показателем эффективности системы управления персоналом [18].

удовлетворенность трудом следует рассматривать как эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется.

Рассмотрим составляющие удовлетворенности трудом (рисунок 1).



Источник: [41]

Рисунок 1 – Составляющие удовлетворенности трудом

Следовательно, основными элементами удовлетворенности трудом могут быть как индивидуальные качества сотрудника, так и его поведение в

коллективе, а также его рабочее поведение, результативность труда, именно они удовлетворяют интересы работодателя. Однако у нас есть еще другая сторона – сам сотрудник. Чтобы удовлетворить интересы сотрудника, должны быть возможности, которые предоставляются со стороны организации, и здесь могут быть условия труда, организация и оплата труда, отношения в коллективе, корпоративы, повышение квалификации, информационные технологии, соответствующее рабочее место.

Комплексное исследование удовлетворенности трудом как интегральной научно-практической категории менеджмента ориентируется на изучение удовлетворенности трудом как психологического состояния и как результатов оценки работниками факторов трудовой ситуации. Подобный подход был представлен в проведенных ранее исследованиях [1] и отражает такую композицию формирования удовлетворенности трудом на личностно-ситуационном уровне, которая интерпретирует взаимосвязь и взаимозависимость психологических и ситуационных факторов.

Перечень факторов, формирующих удовлетворенность трудом, не претендует на полноту, указывая на необходимость системного анализа факторов влияния по двум направлениям: внутренним факторам, обуславливающим идентичность работника и внешним факторам, обусловленным трудовой ситуацией. Аналогичные подходы, с некоторыми отличиями в перечне факторов влияния, использовались при проведении многих исследований в области удовлетворенности трудом, реализованных учеными различных научных направлений: социологии, психологии, экономики и т.д. [2]. Вместе с тем, проблематика исследования не может быть ограничена только поиском факторов влияния, следует, особенно с позиций менеджмента, направлять фокус исследований на выявление динамики изменения удовлетворенности трудом и ее последствий. Определение взаимосвязи между той или иной степенью (уровнем) удовлетворенности трудом и трудовой активностью работников (рисунок 2) имеет значительный интерес для практики управления и актуализирует необходимость проведения прикладных исследований.



Источник: [41]

Рисунок 2 – Концептуальная модель удовлетворенности трудом

Сообразно логике модели исследование феномена удовлетворенности трудом следует осуществлять по четырем основным направлениям: исследование личностных, ситуационных факторов, уровня удовлетворенности трудом и соответствующих ему последствий. В рамках настоящего исследования акцент поставлен именно на выявлении последствий удовлетворенности (неудовлетворенности) трудом.

По нашему мнению, данные последствия могут быть интерпретированы посредством таких категорий, как мотивация (включая демотивацию), активность – пассивность, действие – бездействие. На практическом уровне неудовлетворенность трудом зачастую связывают с проблематикой текучести кадров, абсентеизмом (уклонения от участия в выборах или посещения собраний), низкой лояльностью персонала организации, в то время как удовлетворенность трудом – с повышением эффективности трудовой деятельности, ростом качества труда и т.д. Вместе с тем наличие четкой взаимосвязи между этими явлениями не всегда прослеживается столь однозначно [24].

Как отмечали известные исследователи проблематики удовлетворенности трудом В.А. Ядов и А.А. Киссель (1974 год): «Трудноразрешимая проблема, с

которой сталкиваются все изучающие эту область, заключается в том, что не обнаруживается однозначной связи между уровнем удовлетворенности работой и реальным производственным поведением работника... Можно сказать, что это последнее обстоятельство создало подлинно кризисную ситуацию в исследованиях удовлетворенности трудом и работой» [3]. Ситуация не изменилась коренным образом и за истекшие полвека, как результат – многочисленные выводы исследователей о недостаточной практической направленности исследований удовлетворенности трудом (см., например, Ф.Н. Ильясов, А. Бюссинг, Э.Э. Галимова, Т.Ю. Иванова, А.Л. Темницкий [41], И. Чабелкова [45]).

Важную роль при решении данного вопроса приобретает взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и результатами труда. Как представляется, данная причинно-следственная связь может быть реализована следующим образом:

1) Удовлетворенность трудом как причина, обуславливающая результаты труда. В качестве примера подобного, традиционного для науки подхода могут выступать результаты Хоуторнского эксперимента и соответствующие положения Школы человеческих отношений.

2) Результаты труда как причина удовлетворенности трудом. Противоположный подход, который, в частности, обоснован в исследовании вопросов трудовой мотивации Л. Портера и Э. Лоулера: «Хорошая результативность труда может привести к наградам, которые в свою очередь приводят к удовлетворенности» [10].

3) Отсутствие однозначной взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и результатами труда также может рассматриваться как один из возможных вариантов. К такому выводу приходят исследователи, гипотезы которых о корреляции между этими феноменами не подтверждаются в ходе проведенных исследований [11].

4) Опосредованная (косвенная) взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и результатами труда. Подобная зависимость обусловлена третьим фактором, необходимость учета которого обязательно должна быть учтена

исследователями: «Наблюдается ложная корреляция, т.е. зависимость между двумя переменными обусловлена отношением этих переменных к третьей переменной, причем динамично изменяющейся». Третьим фактором могут выступать различные показатели – экономические, социальные и прочие [12].

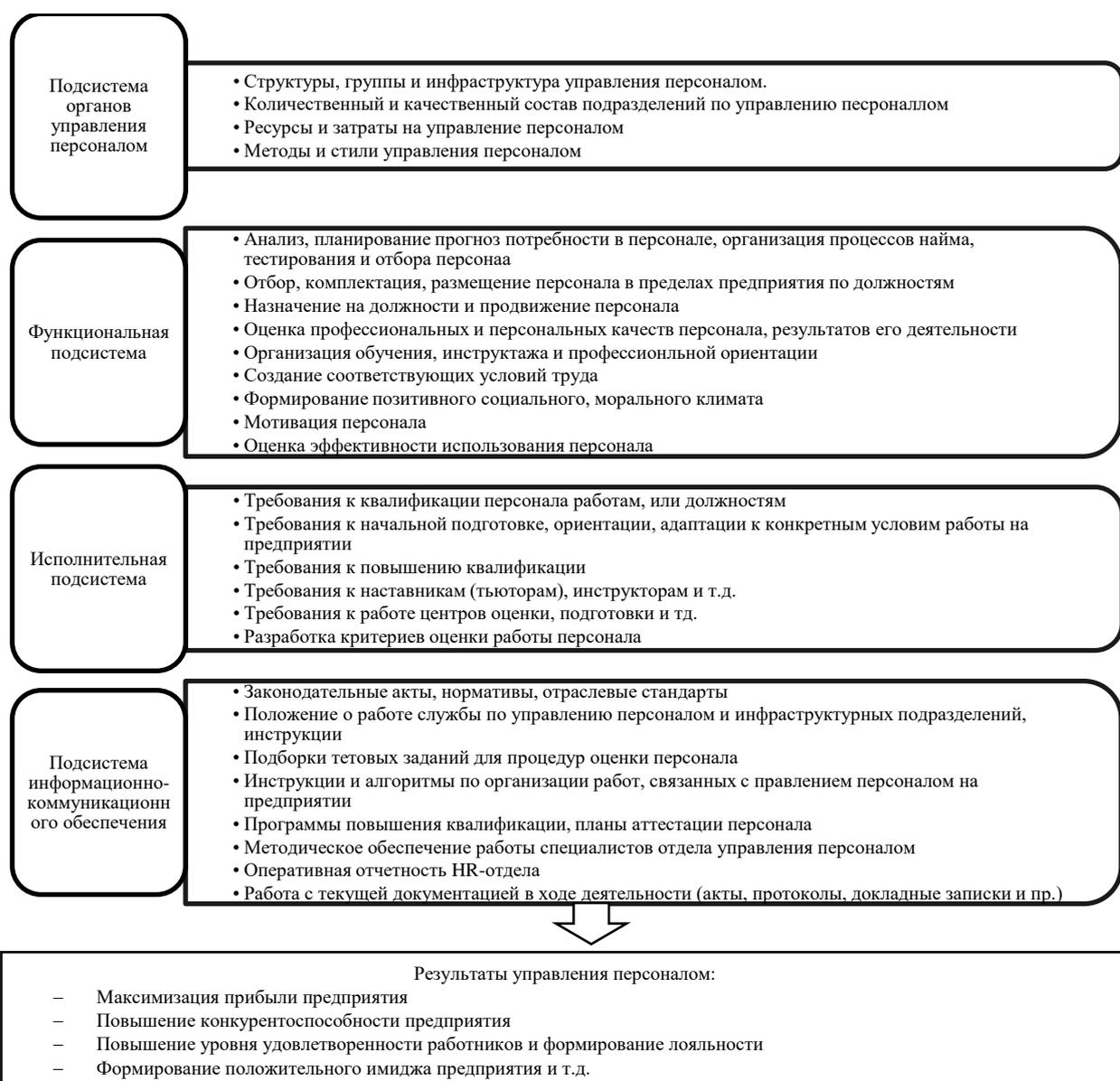
Игнорирование подобной возможности значительно снижает ценность проводимых исследований, упрощая их задачи. Использование последнего подхода к определению взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и результатами труда позволяет сформировать следующую гипотезу: отношение к труду выступает в качестве фактора, опосредующего взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и результатами труда. В настоящее время при изучении проблематики удовлетворенности трудом исследователи редко обращаются к научной категории отношение к труду, либо относят эту категорию к разряду личностных или ситуационных факторов [13, с. 140].

Учитывая вышесказанное, отношение к труду, по нашему мнению, следует рассматривать в качестве значимого фактора формирования взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и результатами труда. Более того, невозможно четкое отождествление отношения к труду с личностными либо ситуационными факторами в силу очевидности взаимосвязи с каждой из них.

Таким образом, исследование понятия и сущности удовлетворенности трудом показывает, что для предприятий крайне важно соблюдать выполнение основных факторов, влияющих на деятельность сотрудников. Основными составляющими удовлетворённости труда выступают такие элементы как оплата труда, характер и содержание работы, возможности карьеры, взаимоотношения в коллективе, руководство [19]. Это позволяет понять, что чем качественнее продуманы условия труда, система мотивации и другие аспекты трудовой деятельности, тем более удовлетворенные сотрудники и как эффект – высокая производительность.

## 1.2 Основные элементы системы управления персоналом организации

Под системой управления понимаются структура, функции, ресурсы (все, которые обеспечивают деятельность организации), потоки информации, технологии управления. Функции управления реализуют процессы на основании принятых решений. Механизм реализует управленческие решения, исполняя функции организации через процессы управления в пределах системы управления благодаря персоналу. Графически систему управления персоналом представлено на рисунке 3.



Источник: [19]

Рисунок 3 – Состав подсистем управления персоналом



Таким образом, система управления персоналом формируется из взаимосвязанных элементов: подсистемы органов управления персоналом; функциональной и исполнительской подсистемы; подсистемы информационно-коммуникационного обеспечения.

Структура управления персоналом в целом определяется размером и характером организации и выпускаемой продукции. В небольших организациях управленческие функции выполняют линейные руководители. На крупных предприятиях – формируются структурные подразделения для выполнения функций.

Система управления кадрами предприятия включает следующие подсистемы [15]:

- подсистема линейного руководства. Занимается управлением организации, управлением отдельными производственными и функциональными подразделениями. Выполняет эти функции непосредственно руководитель предприятия и его заместители, а также начальники отделов;

- подсистема маркетинга и планирования персонала. Занимается разработкой кадровой политики, стратегией управления персоналом, анализом рынка труда, организацией кадрового планирования, организацией рекламы и поддержанием связи с источниками извне, которые обеспечивают организации новыми кадрами;

- подсистема управления трудовой деятельностью. Проводит анализ личностных и групповых взаимоотношений, регулирует их, вносит вклад в разрешение производственных конфликтов;

- подсистема обеспечения условий труда. Соблюдает требования эстетики, охраны окружающей среды и труда. Обеспечивает организацию отдельных лиц военизированной охраной;

- подсистема управления развитием персонала. Обеспечивает обучение сотрудников, помогает в повышении их квалификации, а также переподготовке персонала. Вводит в должность новых сотрудников. Занимается реализацией деловой карьеры и продвижения по службе. Работает с резервом кадров;

- подсистема управления мотивацией поведения сотрудников. Управляет мотивацией поведения кадров, разрабатывает систему оплаты труда;

- подсистема управления развитием социального характера. Организует общественное питание, обеспечивает охрану здоровья и отдых персонала. Обеспечивает работников местами в детских учреждениях, организует продажу продуктов питания;

- подсистема развития структуры организации управления. Проводит анализ вновь сложившейся структуры управления, проектирует новую организационную структуру управления, разрабатывает штатное расписание и занимается реализацией или разработкой рекомендаций по развитию стиля руководства;

- подсистема правового обеспечения системы управления персоналом. Решает вопросы трудовых отношений, согласовывает документы по управлению персоналом с руководителем организации. Проводит консультации по юридическим вопросам и вопросам хозяйственной деятельности;

- подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом. Ведет учет и статистику персонала. Занимается информационным и техническим обеспечением системы управления персоналом. Организует работу органов организации массовой информации. Проводит патентную и лицензионную деятельность предприятия.

Важна взаимосвязь системы управления и подсистем работы с персоналом. Она образует структуру системы управления кадрами и отражает разделение полномочий, прав, ролей и видов деятельности сотрудников. Структура является основой управления организации, включает звенья управления на всех уровнях, их виды и количество, определяет задачи, цели, обязанности и права каждого звена [18].

Необходимость управлять возникла при появлении разделения труда. Это потребовало группирования деятельности грамотных исполнителей. Постепенно управление стало усложняться и положило начало развития общественного производства. Таким образом, в организации часть сотрудников

стала заниматься трудовой деятельностью, а часть – управлять. Между ними возникают некоторые отношения. Их можно охарактеризовать как отношения между объектом и субъектом в процессе труда.

К основным элементам системы управления кадрами относятся [22]:

- планирование персонала – меры, направленные на оценку человеческих ресурсов, их сокращения, потребности в новых ресурсах, включая руководящих работников, оценку резерва персонала, быстрое замещение специалистов;

- привлечение персонала – меры, обеспечивающие привлечение необходимых специалистов, их поиск, отбор, прием на работу и развитие кадров;

- развитие персонала – обучение, переподготовка персонала, продвижение его по служебной лестнице, подготовка резерва руководящего аппарата;

- мотивация и стимулирование кадров – оплата труда, стимулирующая оплата;

- учет персонала – меры по обеспечению работы кадров.

Сформировать, развить и использовать трудовой потенциал возможно только при помощи управленческой деятельности [20].

Систему управления персоналом в учреждении невозможно отделить от системы управления организацией в целом, поскольку она охватывает не только подразделения, которые занимаются непосредственной работой с персоналом, но и руководителей всех организационных уровней предприятия. То есть система управления персоналом является основным каркасом в системе управления организацией. Ей предшествует стратегия управления персоналом, которая непосредственно имеет дело с решениями, реализация которых приводит к существенному и длительному влиянию на занятость и развитие людей в организации.

### **1.3 Методы оценки системы управления персоналом**

Эффективной признаётся работа системы управления персоналом учреждения, являющегося конкурентоспособным с позиций самого предприятия и рабочей силы.

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос о том, какая же система является эффективной.

В настоящее время существует достаточно большое количество методов анализа системы управления персоналом. Наиболее целесообразно проведение анализа системы управления персоналом по следующему алгоритму с использованием методов [27]:

- 1) оценка качественно-количественной структуры персонала,
- 2) анализ составляющих системы управления персоналом с диагностикой документационного обеспечения,
- 3) методы диагностики посредством анкетирования персонала,
- 4) метод экспертной оценки,
- 5) метод бэнчмаркетинга.

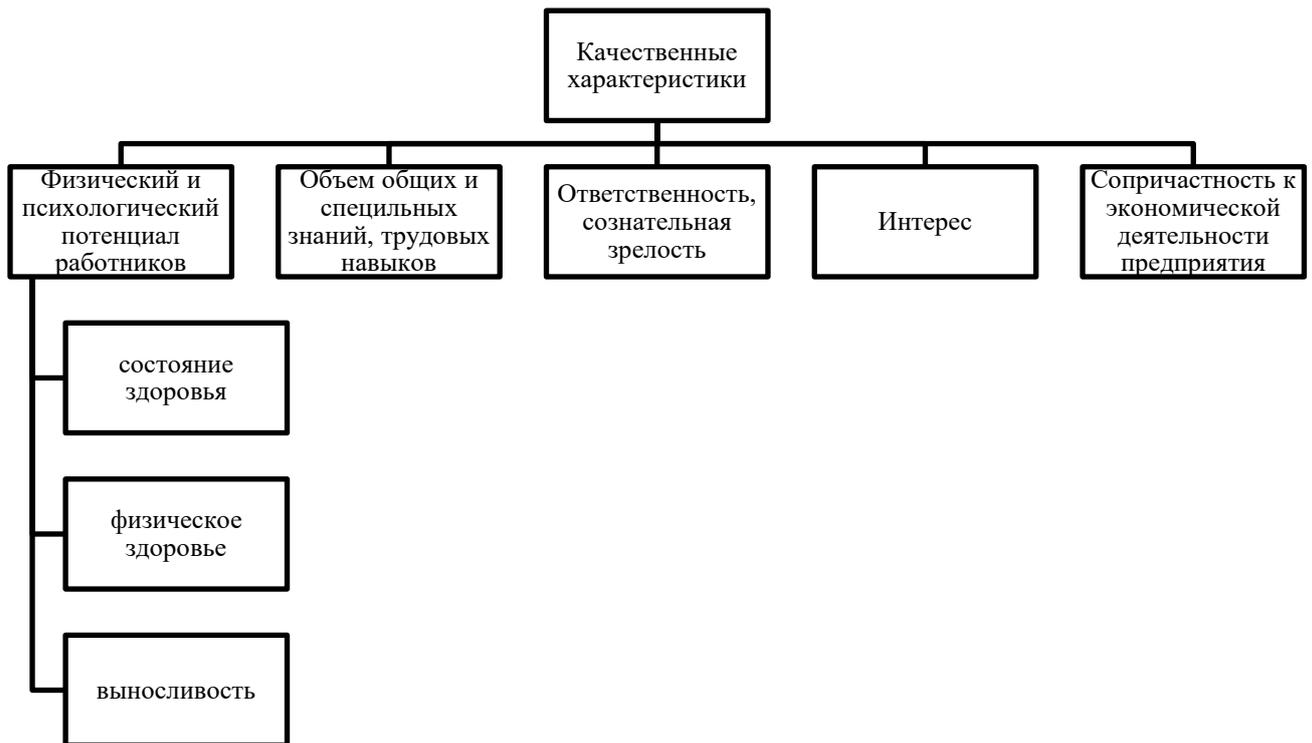
Рассмотрим более подробно представленные методы.

Оценка качественно-количественной структуры персонала предполагает изучение текущего количества сотрудников, с выявлением динамики и структуры.

В первую очередь персонал организации оценивается по количественным показателям, в частности [8]:

- 1) половозрастная структура персонала,
- 2) образовательный уровень сотрудников,
- 3) стаж работы.

Это три наиболее важных с количественной точки зрения характеристики персонала предприятия. С качественной точки зрения оцениваются следующие параметры, представленные на рисунке 4.



Источник: [8]

Рисунок 4 – Качественные характеристики персонала организации

Однако также существует и другой подход к оценке качественных характеристик персонала. По мнению Костиной Г.Д. с качественной точки зрения кадровый потенциал предприятия оценивается следующими данными [7]:

- уровень и содержание профессиональных знаний и умений;
- демографические особенности;
- психо-мотивационный механизм профессиональной деятельности;
- специфические характеристики, связанные с особенностями предприятия.

В общем виде все перечисленные характеристики показывают конкурентоспособность работника. По сути, конкурентоспособность работника на предприятии показывает насколько устойчиво его положение в компании.

Анализ составляющих системы управления персоналом предполагает исследование основных подсистем, к которым относятся:

- кадровая политика;
- найма, отбора и подбора персонала;
- адаптация персонала;
- деловой оценки персонала;
- расстановка персонала;
- мотивация персонала;
- обучение и развитие персонала.

При исследовании подсистем управления персоналом в первую очередь используются методы анализа документационного обеспечения систем. Для этого производится сбор всех документов, происходит их сверка с эталонами, а также определяется нехватка документов.

Методы диагностики посредством анкетирования персонала позволяют оценить различные составляющие систем управления персоналом. Так, к примеру, можно оценить лояльность персонала, составив анкету или используя существующие методики. Отдельно оценивают современное состояние корпоративной культуры по методикам ОСАИ, Ч. Хэнди, Р. Дафту и пр. [25]

Для выявления уровня компетенции сотрудников достаточно часто используют метод Mystery Shopping.

Данная методика оценки заключается в независимой оценке сотрудников сторонними наблюдателями, что позволяет оценить основные качества персонала объективно. Кроме этого важно отметить, что оценка будет производиться 10 сторонними наблюдателями, что позволит наиболее объективно оценить профессионализм сотрудников.

Метод экспертной оценки заключается в проведении опроса руководителей подразделений, цель которого – выяснить их мнение о работе менеджеров по персоналу в компании. Проведение опроса осуществляется как собственными силами, так и с привлечением консультантов. Опросные листы, как правило, содержат общие («Довольны ли вы работой кадровой службы?») и частные вопросы («На сколько результативно, по вашему мнению, было проведено данное мероприятие?»). Подобная оценка может проводиться разово

или на регулярной основе [19].

Основным достоинством данного метода является простота и возможность реализации без привлечения дополнительных ресурсов. Основной недостаток – неизбежный субъективизм в оценках.

Метод бенчмаркинга заключается в сопоставлении показателей деятельности кадровой службы организации с аналогичными данными других компаний на рынке [24].

Подобный метод получил широкое распространение за рубежом. Он осуществляется в несколько этапов. На первом этапе формируется проектная команда экспертов.

На втором этапе происходит сбор и детальный анализ информации, в ходе которого эксперты запрашивают в компаниях-участниках исследования необходимую документацию и проводят конфиденциальный опрос сотрудников о работе кадровой службы.

На третьем этапе осуществляется сравнение показателей деятельности кадровых служб каждой компании с полученными обобщенными показателями и выявление «слабых» мест в системе управления человеческими ресурсами.

Использование этого метода предполагает соблюдение принципа прозрачности деятельности организаций – сведения о службах должны быть открытыми и достоверными. Помимо этого, данный метод является достаточно дорогостоящим: в Европе участие в проекте стоит до 10 тысяч евро для каждой компании [32].

Также сложно определить непосредственный доход от системы управления персоналом.

Таким образом, рассмотренные методы анализа системы управления персоналом необходимо использовать в комплексе чтобы получить объективную оценку существующей системы управления персоналом. Для оценки эффективности систем управления персоналом используются отдельные методы, для которых разрабатываются специальные критерии.

Для оценки эффективности системы управления персоналом в первую

очередь необходимо сформировать основные критерии эффективности системы управления персоналом.

Можно выделить следующие группы критериев эффективности системы управления персоналом [28]:

- 1) экономические,
- 2) количественные,
- 3) качественные.

Рассмотрим их более подробно.

Экономические критерии эффективности системы управления персоналом представляют собой такие показатели, которые измеряют затраты по проектам управления персоналом и полученный доход [18].

К данным критериям следует отнести следующие показатели:

- 1) коэффициент эффективности затрат,
- 2) срок окупаемости затрат,
- 3) рентабельность затрат,
- 4) годовой экономический эффект,
- 5) стоимость обучения персонала в % к ФОТ,
- 6) производительность труда,
- 7) соотношение затрат на поиск и адаптацию персонала,
- 8) средние затраты на адаптацию, обучение 1 работника и пр.

Количественные критерии эффективности управления персоналом предполагают оценку следующих показателей [28]:

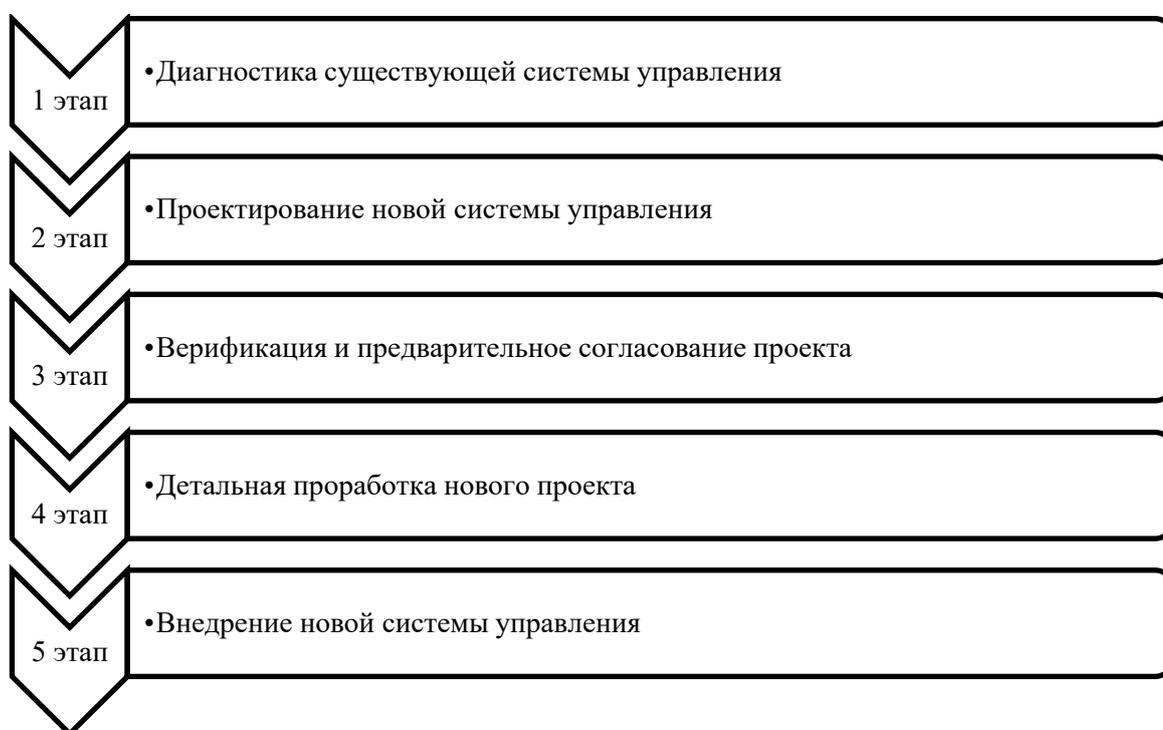
- темпы роста численности персонала;
- текучесть кадров;
- оборот по приему персонала;
- оборот по увольнению персонала.

Качественные показатели предполагают оценку различных систем управления персоналом по ряду показателей. В данном случае рассматривают критерии по видам эффективности системы управления персоналом. Различают:

- организационная эффективность;
- эффективность HR-отдела;
- технологическая эффективность.

В условиях современной рыночной экономики деятельность любой организации включает в себя постоянный систематический анализ и оценку эффективности использования ресурсов, в том числе эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами.

Совершенствование методов управления персоналом в каждой организации должны проходить через ряд основных этапов (рисунок 5).



Источник: [38]

Рисунок 5 – Алгоритм проектирования изменений в системе управления персоналом

Как можно видеть из рисунка 1.5 основные изменения в системе управления персоналом основаны на результатах ее диагностики по методам, которые представлены в предыдущих параграфах.

Внедрение новой системы управления выполняется согласно заранее разработанному плану внедрения, который содержит в себе:

- состав работ и их взаимосвязь;
- сроки выполнения проекта в целом и сроки выполнения промежуточных работ;
- перечень ответственных за выполнение работ в проекте;
- ресурсы, необходимые для выполнения всех работ.

План организационных преобразований обычно состоит из трех блоков [14]:

- корпоративные мероприятия;
- организационные мероприятия;
- кадровые мероприятия.

Корпоративные мероприятия связаны с проведением изменений в структуре капитала и собственности: проведение советов директоров и общих собраний акционеров, внесение изменения в устав общества и т. д.

Организационные мероприятия – это подготовка компании к осуществлению хозяйственной деятельности в новых условиях: покупка/продажа/аренда объектов основных средств, подготовка инфраструктуры и рабочих мест, заключение/расторжение договоров с контрагентами, разработка/изменение организационно-нормативной документации и т. д.

Кадровые мероприятия – это подбор/увольнение/перевод персонала, своевременное уведомление об изменении существенных условий труда, заключение новых трудовых контрактов, организация обучения и/или профессиональной переподготовки и т. д.

Отдельно стоит обратить внимание именно на кадровые мероприятия. По результатам диагностики системы управления персоналом составляется перечень мероприятий, который может включать следующие направления [27]:

- реорганизация организационной структуры компании;
- изменение документационного обеспечения систем управления персоналом;
- изменение системы мотивации сотрудников компании;

- изменение процесса обучения сотрудников, а также подходов к обучению;
- изменения в области применения методов оценки персонала;
- внедрение КРІ для отдельных групп сотрудников;
- формирование корпоративной культуры компании через издание кодекса корпоративной этики;
- изменение в документационном обеспечении процессов отбора и подбора персонала;
- изменение методов проведения собеседований на предприятии.

Комплексов мероприятий может достаточно много, обычно при диагностике выявляются наиболее слабые стороны, и уже на основании их формируется перечень необходимых изменений, а также организационные аспекты внедрения изменений, с указанием должностей и графика внедрения изменений.

Обычно для формирования организационных этапов используются следующие методы [31]:

- организационный план внедрения кадровых мероприятий;
- матрица ответственности;
- календарный план-график внедрения изменений.

Вывод: таким образом, исследование состава системы управления персоналом показало, что системе присуще разделение на группы подсистем управления персоналом. Также для разработки системы управления персоналом в первую необходимо провести диагностику текущего положения системы управления персоналом. Для этого используются такие методы как метод экспертных опросов, бэнчмаркетинга, оценка качественной и количественной структуры персонала, анализ документационного обеспечения, компетентностный анализ деятельности сотрудников. Далее производится оценка эффективности текущей системы управления персоналом посредством оценки экономических, количественных и качественных показателей. В результате формируется список недостатков текущей системы управления

персоналом, и разрабатывается организационный и календарный план внедрения изменений, формируется матрица ответственности, а также оценивается экономическая эффективность предлагаемых решений.

Сформированный подход к разработке плана мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать при грамотном построении новой системы управления персоналом в рамках стратегического развития компании в целом.

Таким образом, оценка эффективности службы управления персоналом – это достаточно трудоемкий процесс, который связан с результатами деятельности не только службы по управлению персоналом, но и всей организацией в целом. Такая оценка является обязательным условием успешного и долгосрочного функционирования организации.

#### **1.4 Влияние системы управления персоналом на повышение конкурентоспособности университета**

Конкурентоспособность вуза может быть охарактеризована при помощи целого ряда показателей. Среди них необходимо выделить: экономичность, качество образовательных услуг, стандарты обучения, востребованность выпускников в разрезе специальностей, быстрая адаптация к инновациям. Повышение уровня конкурентоспособности вуза должно базироваться на эффективной работе учебного заведения по следующим направлениям: установление взаимной связи между образовательной средой вуза и рынком труда, внедрением инноваций в сфере научно-интеллектуальных программ развития, наращивание бизнес-связей с ведущими предприятиями области и региона по направлению дальнейшего трудоустройства своих выпускников.

Отдельно рассмотрим основные факторы, влияющие на конкурентоспособность ВУЗа (рисунок 6).

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВУЗА															
Внешние факторы							Внутренние факторы								
Государственное регулирование	Политические факторы	Нормативно-правовое обеспечение	Региональные факторы	Научно-технологические факторы	Инновационные факторы	Социально-демографические	Природно-географические	Качество образовательных услуг	Образовательные технологии	Доступность ресурсной базы	Финансовая деятельность	Научная деятельность	Организационная структура	Уровень квалификации ППС	Инвестиционные факторы

Источник: [11]

Рисунок 6 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность ВУЗа

Критерии оценки эффективности деятельности высших образовательных заведений будут наиболее адекватными при их комплексном, интегрированном применении. Научно образовательный потенциал вуза характеризуется такими показателями, как удельный вес в структуре профессорско-преподавательского состава докторов и кандидатов наук, количеством аспирантов, студентов, научно-исследовательских лабораторий. Критерий материально-технической базы вуза характеризуется обеспеченностью аудиторным фондом, над лежащей оснащенностью учебных и научных лабораторий, уровнем компьютерной базы, состоянием библиотечного фонда, наличием и достаточностью общежитий, пунктов общественного питания и т.д.

Критерий образовательных услуг характеризуется количеством и качеством реализуемых основных образовательных программ, включающих комплекс основных характеристик образования: объем, содержание и планируемые результаты в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов в аспекте

обеспечения условий организационно-педагогической направленности, надлежащих форм аттестации в соответствии с предусмотренными требованиями Федеральных законов.

Значимость основной образовательной программы в аспекте критерия оценки уровня образовательных услуг обусловлена определением целей и задач, планируемых результатов, содержанием и организацией образовательного процесса высшего учебного заведения по каждому направлению подготовки обучающихся, реализуемого через урочную и внеурочную деятельность с соблюдением требований государственных санитарно-эпидемиологических правил и нормативов. Корректировка основных образовательных программ должна производиться с учетом развития науки, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы общества.

Критерии оценки эффективности образовательного процесса высшего учебного заведения должны рассматриваться с учетом элементов индивидуальности и уникальности. Нельзя упускать из виду позиции аккредитации и сертификации. Значимую роль в оказании образовательных услуг играют формы, методы и условия предоставления данных услуг. Критерии финансирования, выражающиеся финансовыми потоками, обусловленные объемами, каналами, временными характеристиками, их уровнем, включают в себя бюджетное и собственное финансирование, наличие скидок, формы и сроки оплаты, свое временность финансовых операций, достаточность финансирования и эффективность распоряжения имеющимися средствами.

Развитие разветвленной сетевой системы, ее эффективное использование в аспекте реализации образовательных услуг при использовании форм как очного, так и заочного обучения, обучения в филиалах вуза подразумевает сетевое, электронное целевое распространение необходимых потоков информации, с обязательным контролем соблюдения требуемых условий с позиций обеспечения, надлежащего уровня объема, содержания, своевременности, доступности и т.д.

Огромная роль в конкурентоспособности ВУЗа отводится конкурентоспособности персонала, которая во многом определяется уровнем соответствия ППС профессиональным стандартам.

В соответствии с Федеральным законом № 122-ФЗ от 02.05.2015 «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»» [1] с 1 июля 2016 г. все без исключения организации обязаны применять профессиональные стандарты для определения квалификации работников, выполняющих конкретные трудовые функции, если Трудовым Кодексом РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации установлены требования к квалификации данной категории персонала в части указанных требований [1].

В иных случаях, анализируемый документ должен применяться работодателями в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых ими трудовых функций, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производственного и трудовых процессов.

Таким образом, в образовательных учреждениях к ППС предъявляются особые требования в соответствии с профессиональным стандартом.

Выделяют ряд требований, которые разделены на общие и требования к квалификации.

Общие требования включают [30]:

– специальную компетентность (обладание глубокими знаниями учебной дисциплины, изучение новой отечественной и зарубежной литературы, знать способы решения технических и творческих задач и пр.);

– методическую компетентность (владеть навыками обучения в высшей школе, формирования программ обучения, создания проектов, знать методы образовательных технологий и пр.);

– психолого-педагогическую компетентность (умение выстраивать обоснованные отношения с обучаемым, умение найти индивидуальный подход

к студенту, знание возрастной психологии, умение грамотно выстраивать отношения с коллегами, руководителями, родителями, студентами, стремиться к самосовершенствованию и пр.);

– информационную компетентность (уметь качественно искать информацию, обладать компьютерной грамотностью и пр.);

– коммуникативную компетентность (умение вести дискуссию, конструктивно решать противоречивые коммуникативные ситуации и пр.).

Требования к квалификации должностей ППС ВУЗа разбиваются в соответствии с должностью (рисунок 7).

Ассистент преподавателя	<ul style="list-style-type: none"><li>• высшее образование</li><li>• педагогический стаж не менее 1 года или степень кандидата</li><li>• в течение 5 лет должен опубликовать не менее 1 научной работы</li></ul>
Старший преподаватель	<ul style="list-style-type: none"><li>• высшее образование</li><li>• педагогический стаж не менее 3 лет или наличие ученой кандидата наук по профилю кафедры</li><li>• наличие дополнительной квалификации "Преподаватель высшей школы"</li></ul>
Доцент	<ul style="list-style-type: none"><li>• педагогический стаж не менее 5 лет</li><li>• наличие ученой степени кандидата наук или звание доцента</li><li>• в течение 5 лет должен читать не менее 250 часов ежегодно, публиковать не менее 1 учебного пособия, не менее 4 статей или монографию</li><li>• осуществлять ежегодно руководство не менее чем 3-мя дипломными работами и 2-мя и магистерскими работами</li></ul>
Профессор	<ul style="list-style-type: none"><li>• педагогический стаж не менее 5 лет</li><li>• наличие ученой степени доктора наук или звание профессора</li><li>• в течение 5 лет должен читать не менее 150 часов ежегодно, публиковать не менее 1 учебного пособия, не менее 5 статей или монографию</li><li>• осуществлять ежегодно руководство не менее чем 2-мя аспирантскими и магистерскими работами</li></ul>
Заведующий кафедрой	<ul style="list-style-type: none"><li>• требования соответствуют должностям профессора или доцента</li><li>• наличие у претендента дополнительной квалификации "Менеджер высшей школы"</li></ul>

Источник: [30]

## Рисунок 7 – Требования к квалификации должностей

Таким образом, как можно увидеть из требований предъявляемым к ППС университетов стоит выделить особое внимание к уровню образования и педагогическому стажу.

Результативность каждой должности согласно профессиональным стандартам также оценивается по заданным показателям. В таблице 2 представим качественные показатели результативности ППС университета.

Таблица 2 – Критерии результативности деятельности ППС университета

Показатель	Должность			
	Ассистент преподавателя	Старший преподаватель	Доцент	Профессор
Публикации за 5 лет:				
Учебных пособий	0	0	0	1
Учебных или учебно-методических работ	0	0	4	6
Научных работ	2	5	5	7
В системе Scopus или Web of Science	0	1	2	3
Участие в разработке научных программ	+	+	+	+
Участие в исследовательской группе для выполнения НИР	+	+	+	+
Разработка УМКД	-	-	+	+
Участие в разработке учебных курсов	-	+	+	+

Источник: [70]

Таким образом, для каждой должности ППС ВУЗа соответствуют свои критерии результативности.

Применительно к ППС государственных вузов можно заключить, что содержание ПС (профессионального стандарта) педагога в целях его постепенного внедрения может быть разделено на элементы, внедрение каждого из которых сопряжено с рядом проблемных вопросов:

1 Первый элемент ПС – это квалификационные требования к преподавателям вузов (требования к образованию и обучению, требования к опыту практической работы) а также особые условия допуска к работе. Именно

переход к использованию квалификационных требований в соответствии с ПС вместо требований ЕКС является наиболее проблемным вопросом. Внедрение ПС в этой части требует изменения таких внутренних локальных нормативных актов вуза как Положение о конкурсе ППС, Положение об аттестации ППС и др.

2 Второй элемент ПС – это описание трудовых функций по должностям ППС. Проблема заключается в необходимости одновременного соблюдения ФГОС ВО, устанавливающих жесткие требования к кадровому обеспечению образовательных программ. Так, например, ОТФ «Преподавание по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры и ДПП, ориентированным на соответствующий уровень квалификации» соответствует должности «доцент». Для должностей ассистента, преподавателя и старшего преподавателя предусмотрена ОТФ «Преподавание по программам бакалавриата и ДПП, ориентированным на соответствующий уровень квалификации». Это означает, что ассистенты, преподаватели и старшие преподаватели не могут вести занятия по образовательным программам специалитета (хотя ФГОС ВО специалитета требуют, как правило, лишь 60 % уровня острепенности ППС). Таким образом, для полного внедрения ПС в части трудовых функций также необходимо внесение изменений в нормативные документы. Соответственно, внедрение ПС в этой части требует изменения должностных инструкций, а также внесения корректировок в распределение учебной и внеучебной нагрузки по должностям ППС [28].

Еще один проблемный вопрос – это отсутствие в описании трудовых функций в ПС по должностям ППС научно-исследовательской работы (НИР), традиционно являющейся важной частью деятельности преподавателя высшей школы. Так, ЕКС предусматривает участие всех ППС в научно-исследовательской работе кафедры, факультета, вуза, а по должности профессора – руководство самостоятельным научным направлением. В то же время в профстандарте в требования к опыту практической работы ППС включены «систематические занятия научной деятельностью, соответствующей направленности (профилю) образовательной программы и (или)

преподаваемому учебному курсу, дисциплине (модулю)». По должности профессора для реализации трудовых функций по руководству подготовкой аспирантов по индивидуальному учебному плану ПС регламентирует наличие публикаций в ведущих отечественных и (или) зарубежных рецензируемых научных журналах и изданиях и (или) представления на национальных и международных конференциях результатов научно-исследовательской (творческой) деятельности, соответствующей области исследований аспиранта.

Таким образом, в целом можно сделать вывод, что преподавательская работа неотделима от исследовательской. По всем должностям ППС предусматривается руководство научно-исследовательской и проектной деятельностью обучающихся. Для реализации этих функций преподаватель должен систематически участвовать в НИР.

В своих работах ученые сформировали этапы развития конкурентоспособности персонала ВУЗа (рисунок 8).



Источник: [14]

Рисунок 8 – Периоды развития и инструменты управления конкурентоспособностью персонала ВУЗа

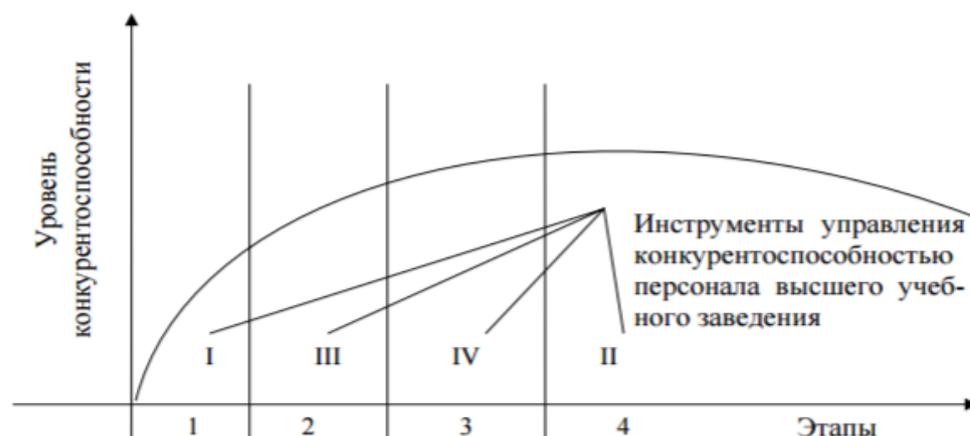
Таким образом, формирование конкурентоспособности персонала в ВУЗе должно проходить через ряд этапов. В первую очередь, в основе формирования научно-педагогических кадров лежат инструменты привлечения выпускников ВУЗа в НПП (научно-педагогический персонал). Это осуществляется через развитие аспирантских и докторских программ.

На втором этапе сформированная группа НПП активно вливается в педагогическое сообщество обучая студентов. Обычно в таком случае НПП представляют группу эмпирических специалистов, так как весь опыт был получен только в стенах ВУЗа [29].

Также на данном этапе по истечении 3-5 лет формируются программы повышения квалификации, выбор научной деятельности, участие в конференциях, семинарах и прочая научная деятельность.

На третьем этапе осуществляется защита диссертации, осуществляются карьерные перемещения НПП, формируется карьерная концепция и методы управления ею, чтобы удерживать и развивать кадровый потенциал.

На четвертом этапе формирования конкурентоспособности НПП ВУЗа происходит дальнейшее стимулирование развития деятельности научно-педагогического персонала, и на этом этапе применяются маркетинговые инструменты управления конкурентоспособности ВУЗа (рисунок 9).



Источник: [18]

## Рисунок 9 – Инструменты управления конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения на этапах ее развития

Таким образом, данный подход позволяет четко определить цели, задачи и инструменты управления конкурентоспособностью персонала на каждом из этапов ее развития.

При управлении конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения необходимо учитывать основные тенденции, характеризующие в целом кадровую ситуацию. Анализ кадровой ситуации в высшей школе позволил выявить основные тенденции и проблемные области развития конкурентоспособности персонала.

Современное состояние российского образования, связанное с динамичным его реформированием, при котором растет число предложений на рынке образовательных услуг, возрастет конкуренция за привлечение абитуриентов и доступ к разного рода ресурсам диктует необходимость вузам создавать стратегические (информационные, имиджевые) ресурсы, осознанно продвигаться в информационном пространстве, формировать и совершенствовать свой образ в глазах общественности.

В этих условиях позитивный имидж образовательных учреждений является инструментом эффективного конкурентного противостояния, обеспечивающим выживание, развитие и процветание организации. Важнейшим направлением в решении задач создания эффективного имиджа руководством вузом является акцентирование внимания на понимании значимости социально-культурной деятельности (СКД) как особого ресурса и нематериального актива, обеспечивающего в силу информационной открытости, событийности, социально-ориентированного характера узнаваемый позитивный имидж вуза и нуждающегося в дополнительной и целенаправленной концептуализации, эффективном продвижении в социокультурном пространстве [17].

Формирование имиджа высшего образовательного учреждения должно базироваться на показе в целом его социально-культурной деятельности.

Социально-культурный имидж вуза нами рассматривается как впечатление об образе объекта, сформированное в общественном мнении социума, в котором представлены общественно значимые ценности из различных сфер деятельности вуза, наделяемые с помощью социально-культурных технологий, методом ассоциаций и стереотипов социальной значимостью для воспринимающей их общественности.

Подчеркнем, что в имидже в сжатом виде присутствуют все целостные характеристики и качества социокультурной деятельности объекта, и он структурирован теми реальными условиями воздействия, которые способствуют его формированию. Ю.Ю. Звездочкин, Б.Ю. Сербиновский считают, что создание имиджа – это процесс и функция:

- 1) моделирования и конструирования,
- 2) построения,
- 3) сохранения, мониторинга, защиты, коррекции и т.п., т.е. управления.

[11].

Данный процесс не только социально-культурный, но и в нашем исследовании педагогически управляемый. Это особый комплекс мероприятий, способствующий росту лояльности целевой аудитории, привлечению абитуриентов и партнеров, усилению индивидуальности образа вуза, завоевания новых сегментов рынка образовательных услуг. Важно отметить сложность имиджа как объекта управления и необходимость применения при его формировании концептуального системного подхода, который предусматривает анализ имиджа как системы, состоящей из взаимосвязанных компонентов, создаваемой и управляемой по целям, установленным руководством вуза.

Решая задачу формирования социально-культурного имиджа, следует, как мы считаем, опираться на теоретико-методологические основы процесса формирования имиджа вуза, которые в нашем исследовании базируются на следующих концептуальных положениях: проведение информационной политики, формирование компетентного общественного мнения о социально-культурной деятельности; паблик рилейшнз-деятельность, коммуникационный

менеджмент с обязательной фиксацией эффекта воздействия [36].

Формирование имиджа – наиболее труднодостижимая из управленческо-коммуникативных задач, и это обуславливается тем, что он формируется на основе психолого-педагогического воздействия на имиджевую среду, механизмом которого являются внушение, убеждение, заражение различных представителей групп общественности.

В противоположность версии о единственном источнике различий в успехе хозяйствующих субъектов – их умелом позиционировании на конкретном рынке, есть другая, которая основывается на том, что организация сама по себе со своими ресурсами есть существенный фактор, обеспечивающий ее отличия в результативности относительно других.

Как в ресурсе, в организации объединены все контролируемые ею материальные и нематериальные имущественные объекты, способности, знания, эрудиция. Поэтому поиск новых долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг и нахождение возможного пути к решению этой проблемы во многом сопряжены с ресурсными реалиями. Высшая школа в любой стране – это кузница формирования элиты. От того, сумеют ли университеты и институты подготовить специалиста, отвечающего таким требованиям, как [41]:

- устойчивая ценность;
- редкость;
- имитационная сложность;
- незаменимость зависят темпы развития страны, ее конкурентные преимущества, имидж на мировом рынке товаров и услуг, в том числе образовательных.

Модель формирования обозначенного «букета» характеристик схожа с айсбергом. В верхней части – лекции, семинарские занятия, лабораторные занятия, экзамены. В нижней, скрытое от непосвященных, – «машинное отделение» вуза, от качества управления которым зависит степень конкурентоспособного блеска надводной части. В этой статье – речь о подходе, который, несмотря на длительность использования, даже в зарубежной

практике управления персоналом все еще относят к инновационным [44].

Профессор А.И. Владимиров в своей книге отмечает «имидж любого вуза определяется не его месторасположением и не насыщением современным учебно-научным оборудованием кафедр и лабораторий (хотя это и важно), а наличием в вузе яркого, высококвалифицированного научно-педагогического коллектива.

Да и лицо вуза, как известно, определяют кадры и, в первую очередь, его научно-педагогический состав, ведущие профессора [36].

Серьезное обсуждение развернулось вокруг центральной фигуры в процессе формирования будущего специалиста, а именно, преподавателя. В конечном счете, от него зависит качество будущего выпускника, востребованность его на рынке. Надо отметить, что в вузовской печати широко освещаются качества подготовки специалистов, методические, воспитательные, информационные и научные аспекты образования. Меньшее внимание уделяется исследованию профессорско-преподавательского состава (ППС) как профессионального сообщества людей.

Слабо освещены особенности возрастной структуры ППС, ее гендерные характеристики, мотивационные параметры, устремления и предпочтения преподавательских коллективов вузов. А ведь в настоящий момент преподавательский состав очень разнороден. По статистике в среднем в вузах стать штатным хорошо оплачиваемым преподавателем вуза молодому специалисту очень нелегко [28].

Мешает многое: кадровая политика учебных заведений, отстающий рост госфинансирования, механизмы распределения вакантных мест и т.д. В силу объективных обстоятельств, на большинстве кафедр сложилась ситуация, когда есть старшее поколение преподавателей, как правило «остепененных», есть младшее поколение, в котором процент «остепененности» значительно ниже, либо даже «нулевой», и практически отсутствует среднее поколение.

В общем, исследование вопросов конкурентоспособности ВУЗа показывает, что в ее основе в первую очередь лежит совокупность факторов. Однако в силу того, что на современном рынке представлено достаточно

большое количество ВУЗов, то для большинства родителей и абитуриентов в основе конкурентоспособности лежат фактор качества образовательных услуг, который строится на материально-техническом обеспечении учебного процесса и квалификации сотрудников ВУЗа. Однако на качестве работы сотрудников ВУЗа также сказываются вопросы удовлетворены ППС условиями труда, т.е. в ВУЗе грамотная система мотивации, есть возможность профессионального и карьерного роста, хорошие условия труда и прочие показатели [26].

В целом изучение процессов управления персоналом показало, что система управления персоналом представляет собой совокупность различных факторов, влияющих на качество работы сотрудников. Система разделяется на подсистемы, и формирует кадровый потенциал предприятия.

Исследование теоретических аспектов разработки плана совершенствования системы управления персоналом показало, что в первую очередь для разработки проекта необходимо провести диагностику текущего положения системы управления персоналом. Для этого используются такие методы как метод экспертных опросов, бэнчмаркетинга, оценка качественной и количественной структуры персонала, анализ документационного обеспечения, компетентностный анализ деятельности сотрудников.

Далее производится оценка эффективности текущей системы управления персоналом посредством оценки экономических, количественных и качественных показателей. В результате формируется список недостатков текущей системы управления персоналом, и разрабатывается организационный и календарный план внедрения изменений, формируется матрица ответственности, а также оценивается экономическая эффективность предлагаемых решений.

Оценка конкурентоспособности ВУЗа показала, что современные исследования доказывают важность персонала, в обеспечении имиджа и конкурентоспособности ВУЗа. Чем качественнее продуманы условия труда, системы мотивации и другие аспекты трудовой деятельности, тем более удовлетворенные сотрудники и как эффект – высокое качество работы ППС, а значит и привлекательность ВУЗа на рынке.



## **2 Оценка системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске**

### **2.1 Краткая организационно-правовая характеристика филиала ДВФУ в г. Уссурийске**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Дальневосточный федеральный университет» является некоммерческой организацией, созданной для достижения образовательных, научных, социальных, культурных и управленческих целей, в целях удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан в образовании, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Университет создан Указом Президента Российской Федерации от 21 октября 2009 г. № 1172 и распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 апреля 2010 г. № 503-р путем изменения типа государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Дальневосточный государственный университет». Учредителем Университета является Российская Федерация. Функции и полномочия Учредителя осуществляет в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 апреля 2010 г. № 503-р Министерство образования и науки Российской Федерации [47].

В состав филиала ДВФУ в г. Уссурийске входит Школа педагогики.

Филиал ДВФУ в г. Уссурийске создан приказом Министерства общего и профессионального образования Российской Федерации от 8 мая 2001 г. № 2002 как Филиал Дальневосточного государственного университета в г. Уссурийске, который приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 октября 2010 г. № 994 переименован в филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный федеральный университет» в г. Уссурийске [50].

Место нахождения филиала: 692519, Приморский край, г. Уссурийск, ул. Некрасова, д.35.

Филиал осуществляет образовательную деятельность на основании Лицензии – серия ААА № 002361, регистрационный № 2255 от 01 декабря 2011 года, выданной Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки. Имеет государственную аккредитацию (свидетельство об аккредитации – серия 90А01 №0000932, регистрационный №0873 от 27 января 2014 года, срок действия до 27.01.2020 г., выдана Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки) [50].

Локальные акты, регламентирующие деятельность филиала ДВФУ в г. Уссурийске приведены в Таблице А.1 (Приложение А).

В структуре ДВФУ Школа педагогики занимает свое особенное неповторимое место. Согласно Программе развития университета, развитие программ подготовки высококвалифицированных педагогов – это обязательный компонент работы по интеграции в научное, экономическое, технологическое и культурное пространство Азиатско-Тихоокеанского региона. В ближайшие годы Школа педагогики должна превратиться в научно-образовательный центр, способный оказывать существенное влияние на модернизацию системы образования и пространства социализации детей и подростков в масштабах края и тем самым содействовать развитию человеческого капитала Приморья.

Филиал ДВФУ в г. Уссурийске является важнейшим на территории региона центром гуманитарно-педагогического образования, научно-образовательная деятельность которого направлена на создание благоприятного социального климата для обеспечения жизнедеятельности населения Приморского края, его творческой активности и развития способностей через формирование системы образования.

Миссией филиала ДВФУ в г. Уссурийске является обеспечение развития человеческого потенциала образовательного пространства Дальневосточного региона; непрерывная и системная подготовка высококвалифицированных педагогических кадров; реализация интересов РФ в АТР с помощью гуманитарного образовательного и научно-инновационного потенциала.

Школа будущего – фундамент опережающего развития России в новом

веке – ждет новых учителей, готовых к внедрению инноваций, понимающих детскую психологию и блестяще знающих свой предмет. Они помогут своим будущим питомцам стать самостоятельными, творческими и успешными людьми [48].

Высококвалифицированные преподаватели нашей Школы педагогики научат студентов, как учить, и как воспитывать, дадут ему широкой учебно-воспитательную эрудицию, обучат профессиональной рефлексии, необходимой для принятия оптимальных решений в нестандартных ситуациях и при несформулированных задачах.

Школа педагогики сочетает в себя вековые традиции качественной подготовки работников народного образования и устремленность в будущее, готовность к внедрению передовых технологий в обучении и воспитание, желание обмениваться опытом с зарубежными коллегами.

Студент Школы педагогики с ее богатейшими традициями студенческого самоуправления – полноправный участник процесса обучения. А плодотворно работающие коллективы художественной самодеятельности дадут ему возможность не только приятно провести время, но и развить свои творческие способности.

Организационная структура филиала ДВФУ в г. Уссурийске представлена на Рисунке Б.1 (Приложение Б).

Общее руководство деятельностью филиала ДВФУ в г. Уссурийске осуществляет выборный представительный орган – Совет филиала, действующий в соответствии с Уставом Университета, решениями Ученого совета Университета и приказами ректора Университета. В состав Совета филиала входят: по должностям – директор филиала, заместители директора филиала, главный бухгалтер, ученый секретарь филиала, руководители подразделений филиала и выборные представители из числа профессорско-преподавательского состава. Председателем Совета филиала является директор филиала [50].

Непосредственное руководство деятельностью филиала осуществляет директор, назначаемый приказом ректора Университета. Директор филиала

принимается на работу ректором Университета по срочному трудовому договору, срок окончания которого не может превышать срока окончания полномочий ректора Университета.

Руководство отдельными направлениями деятельности филиала осуществляют заместители директора филиала, назначаемые на работу ректором Университета по представлению директора филиала. Заместители директора филиала назначаются на работу ректором Университета по срочному трудовому договору, срок окончания которого не может превышать срока окончания полномочий ректора Университета.

Официальный сайт филиала располагается по адресу [uss.dvfu.ru](http://uss.dvfu.ru). Сайт содержит более 1800 страниц, содержащих большой объем информации о жизни Школы и филиала. Ежемесячно на сайте публикуется более 30 различных новостей и объявлений. За месяц сайт посещают более 10000 уникальных посетителей, просматривающих более 500 тыс. страниц. В частности, в 2013 году зафиксировано число обращений к сайту: общее – 432015, уникальных – 181689. Количество просмотренных файлов: фотографий – 10 млн, Документов всех типов равно 1,4 млн [48].

Сайт Филиала ДВФУ в г. Уссурийске обладает удобным, понятным пользователю интерфейсом, высоким уровнем достоверности материалов и высокой информативностью, что сделало его удобным инструментом получения информации для различных групп, из которых особо выделены школьники, абитуриенты, студенты, преподаватели. Данные группы пользователей являются основной целевой аудиторией сайта.

Разделы сайта, относящиеся к абитуриентам размещены по адресу [uss.dvfu.ru/study/school-leaver](http://uss.dvfu.ru/study/school-leaver) и оперативно отражают деятельность приемной комиссии. В них содержится вся информация, необходимая абитуриентам, начиная с информации об учебных подразделениях и образовательных программах, образцов документов для поступления, расписания вступительных испытаний и заканчивая их результатами.

Цель работы по укреплению материально-технической базы филиала ДВФУ в г. Уссурийске – обеспечить безопасные условия ведения

образовательного процесса всеми его участниками (учащиеся, педагоги и работники) в полном объеме на современном уровне.

Филиал ДВФУ в г. Уссурийске располагает на праве оперативного управления шестью учебно-лабораторными корпусами, типографией, тремя корпусами студенческих общежитий, спортивным комплексом, профилакторием «Ромашка», кафе-столовой «Интеграл», гаражом и автостоянкой.

Все здания имеют необходимое обеспечение: холодное водоснабжение, отопление, искусственное и естественное освещение, соответствующее действующим санитарным нормам [48].

Структура материально-технической базы филиала ДВФУ приведена в Таблице В.1 (Приложение В). Все указанные объекты имеют необходимые санитарно-эпидемиологическое заключения и заключения о соблюдении на объектах требований пожарной безопасности.

Для организации и проведения всех видов занятий по всем направлениям и формам подготовки филиал университета располагает достаточно обширным аудиторным фондом, куда входят лекционные аудитории с количеством, аудитории для проведения практических занятий и семинаров, учебные и научные лаборатории, компьютерные классы, кабинеты курсового и дипломного проектирования, тренажеры, тир стрелковый.

В актовом зале филиала ДВФУ проходят встречи со студентами и преподавателями филиала, на которых идет речь о том, что университет поддерживает широкие международные связи, развивает новые формы сотрудничества с иностранными учебными заведениями, говорится о перспективах развития университета и его филиалов, звучат ответы на вопросы присутствующих.

Научная библиотека филиала включает 7 абонементов, 5 читальных залов, кафедральные библиотеки (кабинеты), 2 электронных читальных зала и Медиатеку.

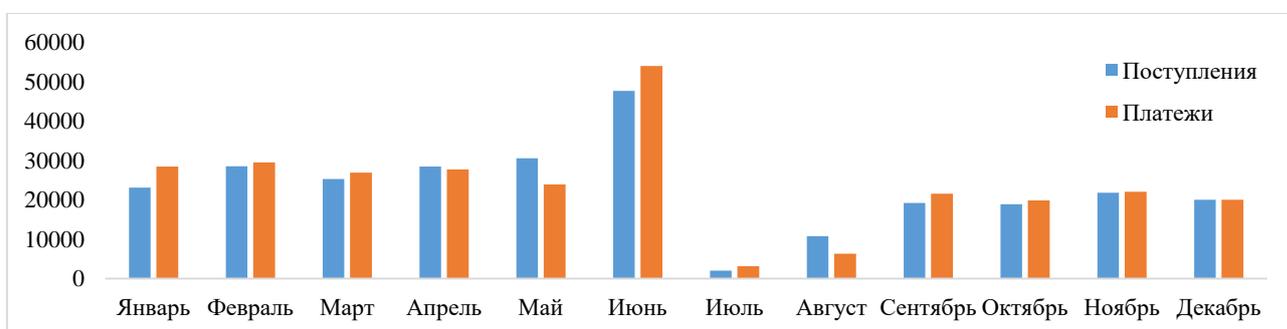
Общее количество учебных помещений – 159, из них:

– лекционные – 43 ауд.;

- аудитории для проведения практических занятий – 78 ауд.;
- учебные лаборатории – 28 ауд.;
- компьютерные классы – 9 ауд.;
- кабинеты курсового и дипломного проектирования – 1 ауд.

Филиал университета располагает достаточно развитой учебно-лабораторной базой. Практически все кафедры, проводящие лабораторные практикумы, имеют в своем составе учебные лаборатории.

На рисунке 10 рассмотрим бюджет филиала ДВФУ в г. Уссурийске за 2016 г.



Источник: [52]

Рисунок 10 – Бюджет филиала ДВФУ в г. Уссурийск на 2016 г.

Таким образом, филиал ДВФУ в г. Уссурийске в течение 2016 года получал значительные денежные средства, преимущественно по субсидиям федерального бюджета РФ. В структуре затрат филиала преобладают затраты на фонд оплаты труда.

В целом исследование показывает, что филиал ДВФУ в г. Уссурийске является частью Дальневосточного федерального университета. Его деятельность направлена на подготовку педагогических кадров Приморского края. Филиал получает финансовые ресурсы из федерального бюджета, а основные затраты направлены на оплату труда. Филиал обновляется и развивает материально-техническое обеспечение. У филиала имеется отдельный сайт.

Исследуем структуру персонала и систему его управления.

## **2.2 Оценка качественно-количественной структуры персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийске**

Филиал является структурным подразделением ДВФУ и находится под руководством ректора ДВФУ и проректоров университета по сферам деятельности. Непосредственное руководство, в соответствии с доверенностью ректора, осуществляет директор филиала / директор Школы педагогики. В непосредственном подчинении директора находятся заместитель директора Школы по учебной и воспитательной работе, заместитель директора филиала по административно-хозяйственной работе, заместитель директора Школы по развитию, заместитель директора Школы по научно- исследовательской работе, начальники некоторых управлений филиала. Кафедры филиала представлены на Рисунке Г.1 (Приложение Г).

Функционируют Ученый совет Школы педагогики и Совет филиала ДВФУ в г. Уссурийске.

Вопросами управления персоналом в филиале ДВФУ г. Уссурийска занимается отдел кадров под руководством Остапенко Ирины Витальевны.

Основные задачи отдела [48]:

- формирование кадрового состава;
- учет и расстановка кадров в соответствии со штатным расписанием кафедр и обслуживающих подразделений;
- подготовка и оформление приказов директора по кадровому составу;
- ведение личных дел профессорско-преподавательского состава и учетных карточек обслуживающего персонала;
- оформление пенсионных дел работников, выходящих на пенсию и страхового пенсионного учета всех работников вуза;
- ведение личных дел студентов;
- подготовка и составление статистической отчетности по кадровому составу филиала;
- консультирование работников по текущим вопросам, в пределах компетенции отдела.

Общая деятельность работников филиала ДВФУ определена Коллективным договором Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Дальневосточный федеральный университет» на 2015-2017 годы, в котором определены особенности оплаты труда, рабочего времени, охраны труда, материальной помощи, гарантии прав сотрудников и прочие.

В первую очередь проведем сравнительный анализ качественно-количественной структуры персонала.

Профессорско-преподавательский персонал составляет 181 человек. Данные по возрасту профессорско-преподавательского состава приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Возрастной состав преподавателей филиала ДВФУ в г. Уссурийске

Должность	Возрастной состав						Всего
	до 30	30-39	40-49	50-59	60-64	65 и более	
Зав. Кафедрой	-	3	4	4	1	1	13
Профессор	-	-	1	2	2	1	6
Доцент	2	32	27	21	10	4	96
Ст. преподаватель	3	15	16	12	3	1	50
ассистент	3	2	1	-	-	-	6

Источник: [50]

Учебный процесс обеспечен квалифицированными кадрами полностью. Доля преподавателей, имеющих ученые степени докторов и кандидатов наук, составляет 64% (113 человек). Анализ среднего возраста профессорско-преподавательского состава показывает, что за отчетный период средний возраст педагогических кадров – 44,8 лет.

Соотношение штатных преподавателей и внешних совместителей представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Соотношение штатных преподавателей и внешних совместителей филиала ДВФУ в г. Уссурийске

Должность	Количество преподавателей, всего		Доля штатных преподавателей, %
	штатных	внешних совместителей	
Зав. Кафедрой	13	-	100
Профессор	6	4	60
Доцент	96	3	97
Ст. преподаватель	50	2	96,2
ассистент	6	1	85,7
Всего	171	10	94,5

Источник: [50]

Из таблицы 4 видно, что 94,5 % преподавателей работают на постоянной основе, доля совместителей составляет 5,5 %.

Количественная характеристика трудового потенциала показала отрицательную тенденцию развития. Это обусловлено снижением среднесписочной численности ППС (за 3 года снижение составило 35,5%) (рисунок 11).



Источник: [данные филиала ДВФУ в г. Уссурийске]

Рисунок 11 – Динамика численности персонала, 2014-2016 гг.

Свой вклад в совершенствование трудового потенциала вносит рост числа молодых сотрудников (за 2 года рост составил 45,45%), а значит и более способных, энергичных, и здоровых людей.

Качественную характеристику трудового потенциала начнем с оценки уровня здоровья персонала. Определить состояние здоровья сотрудников учреждения достаточно сложно, так как не существует единого измерителя здоровья. Но можно провести анализ количества взятых сотрудниками больничных отпусков. Проведем анализ относительно возраста сотрудников (таблица 5).

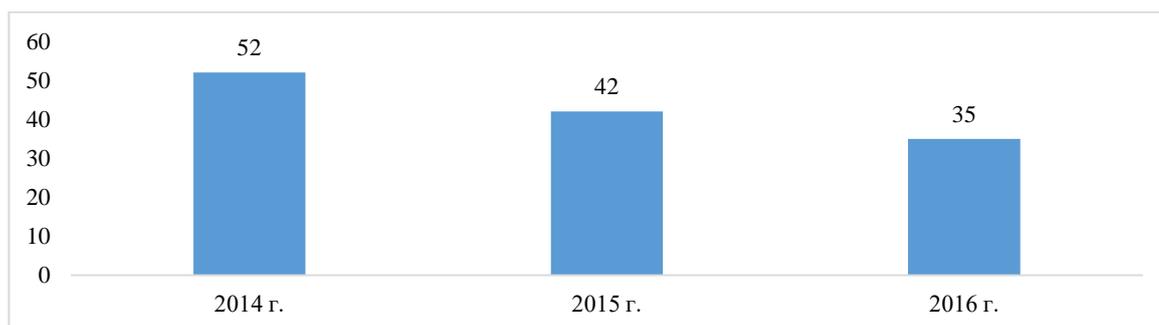
Таблица 5 –Количество взятых больничных отпусков персоналом за 2014-2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2016 к 2015		2016 к 2014	
				абсол. изм.	относит. изм., %	абсол. изм.	относит. изм., %
Общее число больничных отпусков	52,0	42,0	35,0	-7,0	83,3	-17,0	67,3
В том числе от 20 до 30 лет	2,0	1,0	2,0	1,0	200	0	100,0
От 30 до 40 лет	12,0	11,0	12,0	1,0	109	0	100,0
От 40 до 50 лет	33,0	24,0	11,0	-13,0	45,8	-22,0	33,3

Старше 50 лет	5,0	6,0	10,0	4,0	166,6	5,0	200,0
---------------	-----	-----	------	-----	-------	-----	-------

Источник: [данные филиала ДВФУ в г. Уссурийске]

Как видно из таблицы 5 наибольшее количество взятых больничных отпусков в организации приходится на сотрудников в возрасте от 40 до 50 лет. Это объясняется большим количеством сотрудников в данной возрастной категории. Общая тенденция болезненности сотрудников идет на понижение (рисунок 12).



Источник: [данные филиала ДВФУ в г. Уссурийске]

Рисунок 12 – Динамика количества листов нетрудоспособности за 2014-2016 гг.

Так с 2015 года количество больничных уменьшилось на 7 штук (16,7%), а по сравнению с 2014 годом – на 17 штук (32,7%). В возрасте от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет количество больничных стабильно и практически не возрастает. Больничные, выдаваемые сотрудникам в возрасте от 50 лет за последний год увеличилось на 4 штуки (66,6%), а за два года – 5 штук (100%). При небольшом количестве людей в данной возрастной группе, такое положение объясняется возрастом.

Количество переработанных часов оценим с учетом пола и возраста сотрудников (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ переработанных часов сотрудниками, 2014-2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2016 к 2015		2016 к 2014		Структура, % (за 2016г.)
				абсол. изм.	относит. изм., %	абсол. изм.	относит. изм., %	
Количество переработанных	1269,0	1498,0	1528,0	+30,0	+2,0%	+259,0	+20,4%	100,0%

часов								
В том числе женщинами	682,0	715,0	724,0	+9,0	+1,2%	+42,0	+6,2%	47,4%

Окончание таблицы 6

Показатель	2014	2015	2016	2016 к 2015		2016 к 2014		Структура, % (за 2016г.)
				абсол. изм.	относит. изм., %	абсол. изм.	относит. изм., %	
В том числе от 20 до 30 лет	584,0	629,0	621,0	-8,0	-1,3%	+37,0	+6,3%	40,6%
От 30 до 40 лет	82,0	68,0	92,0	+24,0	+35,3%	+10,0	+12,2%	6,1%
От 40 до 50 лет	-	-	-	-	-	-	-	-
Старше 50 лет	16,0	18,0	11,0	-7,0	-38,8%	-5,0	-31,3%	0,7%
Мужчинами	587,0	783,0	804,0	+21,0	+2,7%	+217,0	+36,9%	52,6%
В том числе от 20 до 30 лет	385,0	485,0	495,0	+10,0	+2,1%	+110,0	+28,6%	32,4%
От 30 до 40 лет	136,0	221,0	256,0	+35,0	+15,8%	+120,0	+88,2%	16,7%
От 40 до 50 лет	54,0	61,0	42,0	-19,0	-31,1%	-12,0	-22,2%	2,8%

Источник: [данные филиала ДВФУ в г. Уссурийске]

Анализ количества переработанных часов показывает, что за 2016 год было переработано 1528 часа, что выше показателя 2015 года на 30 часов. Соотношение переработанных часов между мужчинами и женщинами практически 50 на 50. При этом, как у мужчин, так и у женщин наибольшее число переработанных часов приходится на работников в возрасте от 20 до 30 лет (40,6% – у женщин, 32,4% – у мужчин).

Таким образом, общая оценка структуры кадров показывает, что в филиале ДВФУ в г. Уссурийск в основном работает профессорско-преподавательский состав с возрастными сотрудниками. Молодого персонала мало. Оценка трудового потенциала показывает, что многие сотрудники имеют высокий уровень образования, однако сотрудник старшего поколения более часто болеют, а молодое поколение работников имеет переработку часов.

### 2.3 Оценка результативности системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске

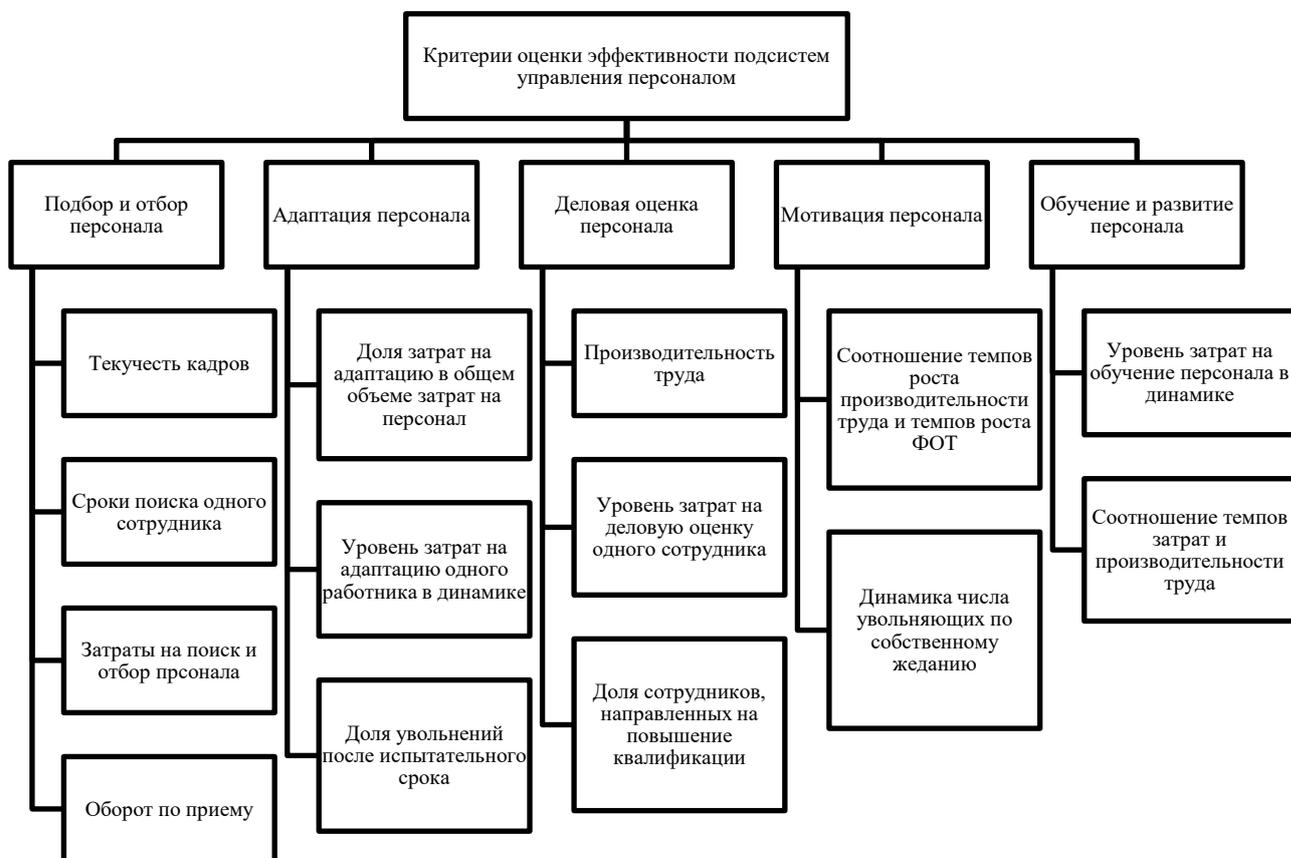
Основные элементы управления ППС в ВУЗе основаны на следующих подсистемах: подбор и отбор персонала, адаптация персонала, деловая оценка персонала, мотивация персонала, обучение и развитие персонала.

В рамках изучения теоретических аспектов анализа системы управления персоналом был выделен соответствующий подход. На основании данного подхода проведем диагностику системы управления персоналом в компании.

В результате в данной работе использованы следующие методы анализа системы управления персоналом:

- анализ существующих подсистем управления персоналом с диагностикой документационного обеспечения процессов;
- экспертная оценка.

Среди критериев оценки эффективности системы управления персоналом выбраны следующие (рисунок 13).

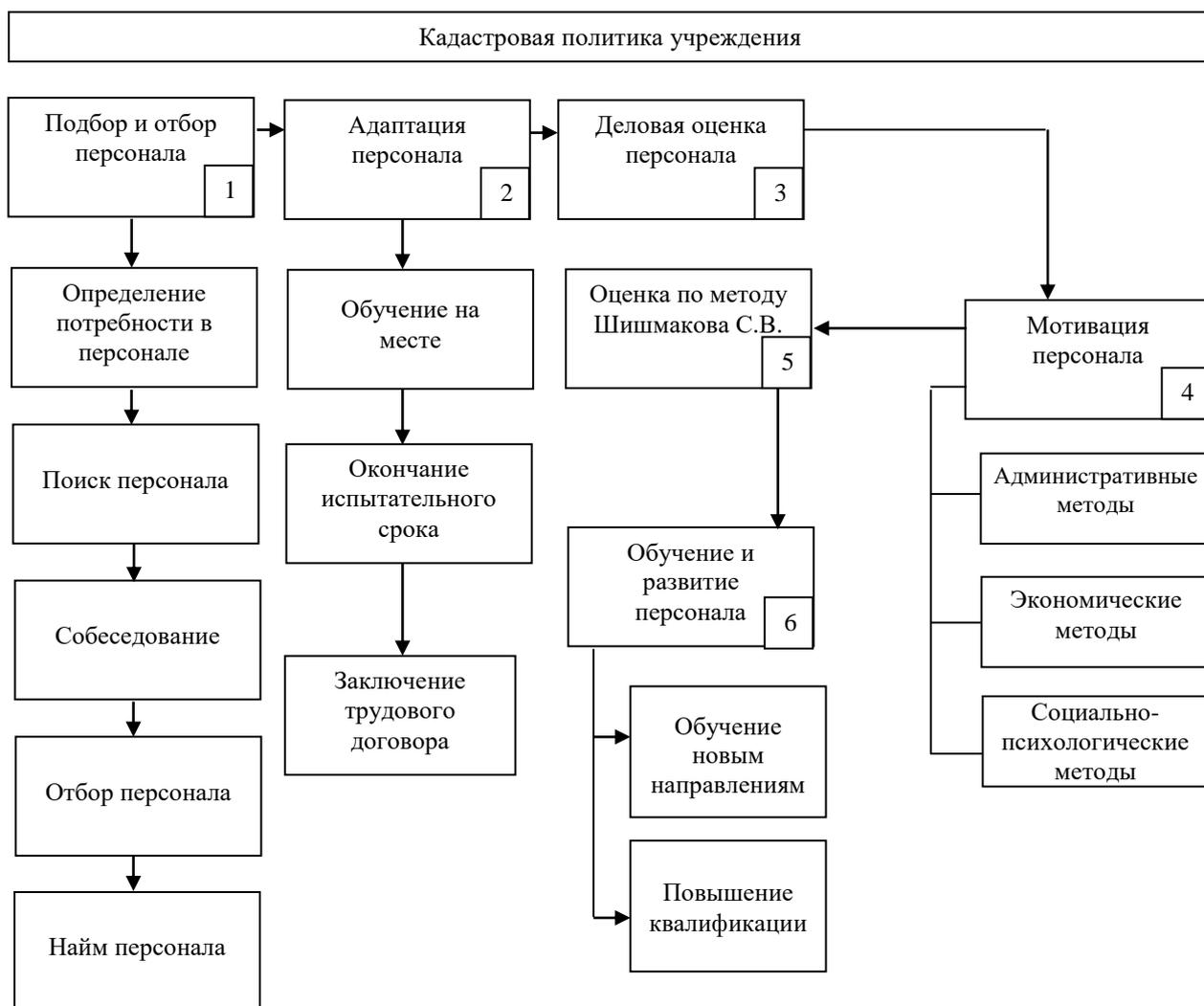


Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности]

учреждения ВПО]

Рисунок 13 – Основные критерии оценки эффективности системы управления ППС в филиале ДВФУ в г. Уссурийске

В первую очередь графически представим процесс управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске как отдельный бизнес-процесс (рисунок 14).



Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Рисунок 14 – Бизнес-процесс «Система управления ППС» в филиале ДВФУ в г. Уссурийске

Таким образом, система управления персоналом основана на взаимосвязи

основных подсистем. Рассмотрим их более подробно с учетом оценки показателей эффективности данных подсистем и вопросами документационного обеспечения всех процессов.

Основной принцип кадровой политики филиала ДВФУ в г. Уссурийске – поддержание эффективного функционирования и динамики развития организации за счет оптимизации численности и профессионального развития персонала, сохранения высокопрофессиональных специалистов, сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, необходимой для решения задач, стоящих перед компанией.

Главная цель кадровой политики – построение партнерских отношений с персоналом и эффективное управление им путем обеспечения благоприятных условий труда и возможности карьерного роста с учетом интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Отдельного документа по кадровой политике в организации нет.

Отбор кадров в филиале ДВФУ в г. Уссурийске осуществляется отделом кадров. Процедура отбора на открытые вакансии включает в себя несколько этапов. Каждый следующий шаг возможен в случае успешного прохождения предшествующих этапов.

- 1) Конкурс резюме (анкет установленного образца).
- 2) Интервью с начальником отдела кадров.
- 3) Интервью с непосредственным руководителем.
- 4) Предоставление рекомендаций.
- 5) Принятие решения по кандидату.

Отправленные резюме рассматриваются и анализируются специалистами отдела кадров филиала ДВФУ в г. Уссурийске.

При соответствии требованиям по вакантной позиции информации, изложенной в резюме кандидата (или при наличии вакансии, которая может заинтересовать соискателя), с кандидатом связываются сотрудники и приглашают на встречу.

В случае отсутствия вакансии, соответствующей профилю кандидата, резюме сохраняется в базе данных, к которой сотрудники отдела кадров обращаются при

появлении новых вакансий.

В соответствии с внутренними процедурами полученные резюме рассматриваются в течение 2 недель.

В процессе интервью кандидату предоставляют подробную информацию об основных обязанностях и условиях работы в университете, а также ответят на вопросы.

Интервью – это процесс, во время которого представитель университета лично встречается с кандидатом на замещение вакантной должности, и общается с ним в течение определенного периода времени. Интервью проводится с целью получения ответов на следующие вопросы:

- соответствие кандидата общим требованиям университета;
- степень профессионализма кандидата;
- стремление кандидата сделать карьеру, возможность его профессионального роста;
- возможность быстрой адаптации кандидата на новом месте работы;
- знакомство с пожеланиями кандидата относительно новой работы.

В процессе интервью у кандидата есть возможность познакомиться с непосредственным руководителем, узнать детальную информацию об обязанностях, задачах, специфике работы на данной позиции. В ряде случаев кандидату может быть предложено дополнительное интервью с вышестоящим руководителем.

Предоставление рекомендаций с предыдущих мест работы будет являться дополнительным преимуществом при рассмотрении кандидатуры.

В случае положительного решения по кандидатуре будущий сотрудник получает устное приглашение о приеме на работу.

Определим состав документационного обеспечения предприятия по данной подсистеме (таблица 7).

Таблица 7 – Оценка наличия документационного обеспечения системы подбора, отбора и найма ППС

Документ	Наличие	Пояснение
Бланк заявки на подбор	Как таковой отсутствует, заявки	Необходим структурированный бланк, для

персонала (внутрикорпоративный)	подаются в свободной форме	повышения эффективности поиска
Анкета кандидата на фирменном бланке	Есть	Отбор производится по резюме и анкете

### Окончание таблицы 7

Документ	Наличие	Пояснение
Бланк оценки кандидата	Как таковой отсутствует, результаты оценки записываются в свободной форме	Необходим структурированный бланк, для повышения эффективности отбора персонала
Трудовой договор	Есть	Стандартный трудовой договор
Коллективный трудовой договор	Есть	Действует в 2015-2017 гг.

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Как можно видеть из таблицы 2.4 в организации наблюдается нехватка документационного обеспечения процесса подбора и отбора персонала, что снижает эффективность данной подсистемы.

Произведем оценку эффективности данной подсистемы по выделенным критериям (таблица 8).

Таблица 8 – Оценка эффективности системы подбора и отбора ППС в филиале ДВФУ в г. Уссурийске

Показатель	Значение			Норма
	2015	2016	2017	
Текучесть кадров, %	12,5	18,7	19,8	5-7
Оборот по приему, %	8,4	9,9	10,2	5
Сроки поиска одного сотрудника, дн.	18	12	22	10
Средние затраты на поиск и отбор 1 сотрудника, тыс. р.	7,8	6,5	8,9	5

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Оценка эффективности данной подсистемы показывает, что в учреждении не соблюдены нормативы в области подбора и отбора персонала. В первую очередь такие сложности возникают в силу отсутствия грамотно составленной

документации, что приводит к тому, что менеджеру по персоналу необходимо проводить повторные собеседования, так как непосредственные начальники начинают менять требования.

Таким образом, по результатам анализа процесса отбора и подбора персонала филиала ДВФУ в г. Уссурийске можно сделать вывод, что активно используется внутренний резерв. Также компании необходимо использовать внешние источники подбора персонала более эффективно.

В филиале ДВФУ в г. Уссурийске отсутствует полноценно сформированная система адаптации. Вновь пришедшие сотрудники проходят минимальный инструктаж по деятельности учреждения, знакомятся с основными направлениями деятельности компании, а также изучают основные процедуры деятельности. Несмотря на то, что испытательный срок длится три месяца, оценку качества труда новых сотрудников производит непосредственный начальник по субъективным методам.

Однако при этом, документационного обеспечения процессов адаптации нет.

В таблице 9 представлены основные показатели эффективности системы адаптации персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийске в динамике за 2014-2016 гг.

Таблица 9 – Основные показатели эффективности системы адаптации персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийске в динамике за 2015-2017 гг.

Показатель	Расчет	Значение			Норма
		2015	2016	2017	
Доля затрат на адаптацию в общем объеме затрат на персонал, %	Затраты на адаптацию персонала / общие затраты на персонал * 100%	1,2	1,4	1,8	10
Уровень затрат на адаптацию 1 работника, тыс. р.	-	2	3	4	-
Доля увольнений после испытательного срока, %	Число уволенных после испытательного срока / общее число	3,4	5,6	7	1

	увольнений * 100%				
--	----------------------	--	--	--	--

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Таким образом, в результате оценки эффективности системы адаптации персонала, становится понятным, что эффективность как таковая отсутствует, в силу того, что в учреждении практически полностью отсутствует данная подсистема.

Система деловой оценки персонала выстроена по двум направлениям:

1) дается характеристика профессионального уровня сотрудников, в которой представляются данные о стаже, уровне образования, а также повышении квалификации;

2) производится оценка деловых и личных качеств сотрудников. Личные и деловые качества сотрудников прописаны уже более 7 лет в стандартах компании и к ним относятся:

- отношение к делу;
- ответственность и надежность;
- инициативность;
- качество работы;
- знание своего дела;
- эффективность.

Деловая оценка персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийске в настоящий момент производится по методике представленной работе Шишмакова С.В. [1].

Оценка производится посредством анкетирования сотрудников, а результаты деловой оценки в некоторой степени отражаются на системе мотивации персонала. В случае получения высоких показателей аттестации, сотрудники получают небольшие надбавки к заработной плате (единовременно).

Текущее документационное обеспечение системы деловой оценки персонала представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка наличия документационного обеспечения системы деловой оценки персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийске

Документ	Наличие	Пояснение
Регламент проведения оценки персонала	Отсутствует	У отдела кадров имеются собственные представления о проведении оценки персонала, в соответствии с чем персонал и оценивается

*Окончание таблицы 10*

Документ	Наличие	Пояснение
Методика оценки персонала	Есть	Методика готовая и имеет документарную форму
График оценки персонала	Есть	Составляется регулярно перед проведением оценки
Итоговый бланк оценки персонала	отсутствует	Нет, результаты заполняются в свободной форме в виде отчета

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Таким образом, в данной подсистеме также не хватает документационного обеспечения. В данном случае необходимо составление Положения об оценке персонала, а также разработка Бланка итоговой оценки.

Эффективность данной подсистемы представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Основные показатели эффективности системы деловой оценки персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийске в динамике за 2015-2017 гг.

Показатель	Расчет	Значение			Норма
		2015	2016	2017	
Доходы учреждения из всех источников, тыс. р.	Данные отчетов	431932,2	332137,2	298011	>
Численность ППС, чел.	Данные отчетов	273	204	176	>
Производительность труда, тыс. р.	Выручка / на численность ППС	1582,16	1628,12	1693,24	>
Уровень затрат на деловую оценку 1 сотрудника, тыс. р.	Затраты на деловую оценку / количество сотрудников	2	4	4	3
Доля сотрудников, направленных на повышение квалификации, %	Общее число сотрудников, направленных на обучение / ССЧ	8	7	10	5

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Таким образом, результаты оценки эффективности данной подсистемы показывают, что для филиала ДВФУ в г. Уссурийске данная система недостаточна эффективна. Так учреждение имеет достаточно высокие затраты

на организацию данного процесса, а также в результате проведения аттестации уровень персонала, направленный на повышение квалификации превышает внутреннюю норму в два раза, а, следовательно, персонал в компании работает не эффективно.

В управлении персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске применяются следующие группы методов мотивации:

– административно-организационные методы управления: регулирование взаимоотношений сотрудников посредством Положений о структурных подразделениях и должностных инструкций, использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью организации;

– экономические методы управления: материальное стимулирование труда работников (заработная плата, стимулирующие выплаты по результатам труда);

– социально-психологические методы управления: предоставление социального пакета в соответствии с действующим законодательством, предоставление возможности профессионального и карьерного роста для сотрудников. Возможность реализовать себя в различных направлениях деятельности организации, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, проведения корпоративных мероприятий, широкого использования логотипов компании и т.п., организация праздников для сотрудников и их детей. Следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места и пр.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации учреждение самостоятельно устанавливает форму оплаты труда, систему оплаты труда, размер базовой ставки и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила премирования закреплены Положением об оплате труда работников филиала ДВФУ в г. Уссурийске.

Также в данной организации предоставляются обязательные социальные гарантии:

- отчисления в пенсионный фонд (пенсионное страхование);
- медицинские полисы.

Из методов нематериальной мотивации в данной организации существуют следующие:

- возможность повышения профессионального уровня, перспективы, для некоторых сотрудников, служебной карьеры;
- методы морального поощрения: знаки отличия, объявление благодарностей в устной и письменной форме, вручение памятных адресов по случаю юбилея.

Текущее документационное обеспечение системы мотивации персонала представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка наличия документационного обеспечения системы мотивации персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийске

Документ	Наличие	Пояснение
Положение об оплате труда	Есть	Готовый документ
Положение о нематериальной мотивации	Есть	Методика готовая и имеет документарную форму

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Таким образом, в данной подсистеме документооборот представлен Положениями об оплате труда, а также о нематериальной мотивации.

Эффективность данной подсистемы представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Основные показатели эффективности системы мотивации персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийске в динамике за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение			Норма
	2015	2016	2017	
Темп роста производительности	93,92	102,90	103,99	Темп роста производительности должен быть выше темпа роста оплаты труда
Темп роста ФОТ, %	102,6	101,7	105,2	
Доля увольняющихся по	8,9	11,6	12,4	

собственному желанию				
----------------------	--	--	--	--

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Таким образом, показатели эффективности системы мотивации показывают, что в филиале ДВФУ в г. Уссурийске темп роста производительности труда ниже темпов роста фонда оплаты труда, что в целом говорит о недостаточной эффективности системы мотивации – сотрудники не стремятся работать более эффективно, что связано во многом в отсутствии зависимости оплаты труда от эффективности труда, которая может оцениваться посредством проведения качественной деловой оценки персонала.

В настоящий момент в организации система обучения персонала компании построена на основе выявления потребности в обучении.

Так на предприятии обучают персонал:

- новички – для обучения необходимым знаниям в области педагогики;
- текущий персонал – для повышения уровня квалификации.

Среди документационного обеспечения в области обучения и развития персонала в организации нет бланков заявки на обучение сотрудников, а также отсутствуют графики обучения сотрудников. Это неграмотная позиция со стороны специалиста отдела кадров.

В таблице 14 приведена оценка эффективности системы обучения персонала компании.

Таблица 14 – Основные показатели эффективности системы обучения персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийске в динамике за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение			Норма
	2015	2016	2017	
Темп роста производительности труда, %	93,92	102,90	103,99	Темп роста производительности должен быть выше темпа роста затрат на обучение персонала
Темп роста затрат на обучение, %	104,7	108,5	112,9	
Уровень затрат на обучение персонала на 1 сотрудника,	16,8	19,4	21,6	5

тыс. р.				
---------	--	--	--	--

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Таким образом, несмотря на то, что в организации персонал обучают, уровень производительности труда в компании в результате не повышается в соответствии с уровнем затрат на персонал.

Отдельно стоит оценить результативность деятельности ППС филиала ДВФУ в г. Уссурийска по показателям эффективности труда ППС (таблица 15).

Таблица 15 – Показатели эффективности научно-образовательной деятельности ППС в филиале ДВФУ в г. Уссурийске в динамике за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение		
	2015	2016	2017
Количество публикаций, индексируемых в системе Web of Science, в ед.;	4	5	14
Количество публикаций, индексируемых в системе Scopus, в ед.;	10	20	16
Количество публикаций, индексируемых в системе РИНЦ, в ед.;	91	163	148
Общее количество публикаций в расчете на 100 НПП, в ед.	0,00	311,65	207,66
Общий объем средств, поступивших от выполнения НИОКР, выполненных силами ВУЗа, в тыс. р.;	0	4050	4070
Общий объем средств, поступивший от выполнения работ, услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими услугами и разработками, выполненных собственными силами ВУЗа, в тыс. р.	0	4050	4070

Источник: [55, 61, 62]

Оценка показала, что за 2016 год значительно выросло количество публикаций, индексируемых в системе РИНЦ (рост составил 179%), однако в 2017 году общее количество публикаций в данной системе снизилось на 9,2% и составило всего 148 единиц. В системе Web of Science, количество публикаций за три года выросло с 4 до 14 единиц, а в системе Scopus с 10 до 16 (при этом в 2016 году их число было 20).

Также стоит отметить, что в 2016-2017 годы в ВУЗе стали оказывать платную деятельность на основе научных разработок.

Для более глубокого оценивания системы управления персоналом, влияющей на конкурентоспособность, используем следующие показатели:

- удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР;
- удельный вес НПР имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПР;
- удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера);
- число НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов;
- доля штатных работников ППС в общей численности ППС;
- общая численность ППС;
- общая численность научных работников;
- доля ППС возрастной категории моложе 65 лет;
- доля ППС возрастной категории моложе 40 лет;
- средняя заработная плата ППС;
- средняя заработная плата научных работников.

В таблице 16 представлены данные показатели в отношении филиала ДВФУ в г. Уссурийске.

Таблица 16 – Показатели конкурентоспособности филиала ДВФУ в г. Уссурийске по кадровому составу в динамике за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение		
	2015	2016	2017
Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР, %	59,80	63,86	65,67
Удельный вес НПР имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПР, %	3,13	3,75	3,40
Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), %	62,09	66,33	67,36
Число НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов, ед.	5,45	5,62	6,29
Доля штатных работников ППС в общей численности ППС, %	94,14	93,58	94,62
Общая численность ППС, чел.	273	204	176
Общая численность научных работников, чел.	0	0	2
Доля ППС, имеющих ученые степени, %	60,81	65,69	64,2
Доля научных работников, имеющих ученые степени, %	0,00	0,00	100

Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет, %	95,24	94,61	96,02
Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет, %	42,12	36,27	36,36
Средняя заработная плата ППС, тыс. р.	34,70	33,89	33,85
Средняя заработная плата научных работников, тыс. р.	0,00	0,00	155,52

Источник: [55, 61, 62]

Как можно увидеть из таблицы 16 в динамике показатели конкурентоспособности персонала филиала ДВФУ в г. Уссурийск за период с 2015 по 2017 гг. показывают практически везде положительную тенденцию.

Однако также стоит отметить, что в филиале за три года сократилась общая численность ППС, при этом доля ППС, имеющих ученую степень выросла. Произошли сокращения и в доле ППС в возрасте моложе 40 лет, что негативно характеризует кадровую политику учреждения, так как молодой персонал не задерживается.

В целом качественные показатели кадрового потенциала по филиалу ДВФУ в г. Уссурийске достаточно высокие, о чем представлено на рисунке 15.



- 1 – Удельный вес НПР, имеющих степень кандидата наук в общей численности НПР, %;  
2 - Удельный вес НПР, имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПР, %;  
3- Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), %;  
4- Число НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов, чел.  
5- Доля штатных работников ППС в общей численности ППС, %.

Источник: [55]

Рисунок 15 – Сравнение показателей качества кадрового состава филиала ДВФУ в г. Уссурийске и в филиалах других ВУЗов, 2017 г.

Как показывает рисунок 2.6 только показатель 2 несколько ниже, чем средние показатели по региону. Такой показатель как 4 имеет самое высокое значение в Приморском крае по филиалам, что говорит о высокой конкурентоспособности персонала Филиала.

Отдельно стоит сравнить с аналогичными показателями других филиалов ДВФУ (таблица 17).

Таблица 17 – Сравнение показателей конкурентоспособности филиалов ДВФУ по кадровому составу

Показатель	Уссурийск	Арсеньев	Большой Камень	Находка
Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР, %	65,67	55,56	78,38	72,41
Удельный вес НПР имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПР, %	3,40	10,00	0,00	10,34
Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), %	67,36	70,83	90,91	100,00
Число НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов, ед.	6,29	3,77	2,7	2,33
Доля штатных работников ППС в общей численности ППС, %	94,62	82,86	75,00	71,43
Общая численность ППС, ед.	176	29	6	10
Общая численность научных работников, ед.	2	2	0	1
Доля ППС, имеющих ученые степени, %	64,2	79,31	83,33	100,0
Доля научных работников, имеющих ученые степени, %	100	50,00	0,00	100,0
Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет, %	96,02	65,52	100,00	90,00
Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет, %	36,36	13,79	16,67	30,00
Средняя заработная плата ППС, тыс. р.	33,85	38,19	57,20	101,49
Средняя заработная плата научных работников, тыс. р.	155,52	0,00	0,00	0,00

Источник: [55-58]

Таким образом, сравнение показывает, что кадровый состав филиала ДВФУ в г. Уссурийске имеет следующие более высокие показатели, чем другие филиалы ДВФУ в городах Приморского края:

- 1) общая численность ППС – самая большая по филиалам ДВФУ в Приморском крае,
- 2) доля штатных работников ППС в общей численности ППС филиала – самая высокая по региону,
- 3) доля ППС в возрасте моложе 65 лет и моложе 40 лет – самые высокие по региону,
- 4) средняя заработная плата научных сотрудников – самая высокая среди филиалов ДВФУ по региону, однако это связано с тем, что только в г. Уссурийске ведется научная деятельность.

Стоит отметить, что средний уровень оплаты труда ППС в филиале ДВФУ г. Уссурийска и доля ППС, имеющих ученые степени ниже, чем в других филиалах ДВФУ, что несколько снижает уровень конкурентоспособности учреждения на рынке труда.

Имеет смысл также провести сравнение филиала ДВФУ в г. Уссурийске с другими ВУЗами, представленными на рынке г. Уссурийск (таблица 18).

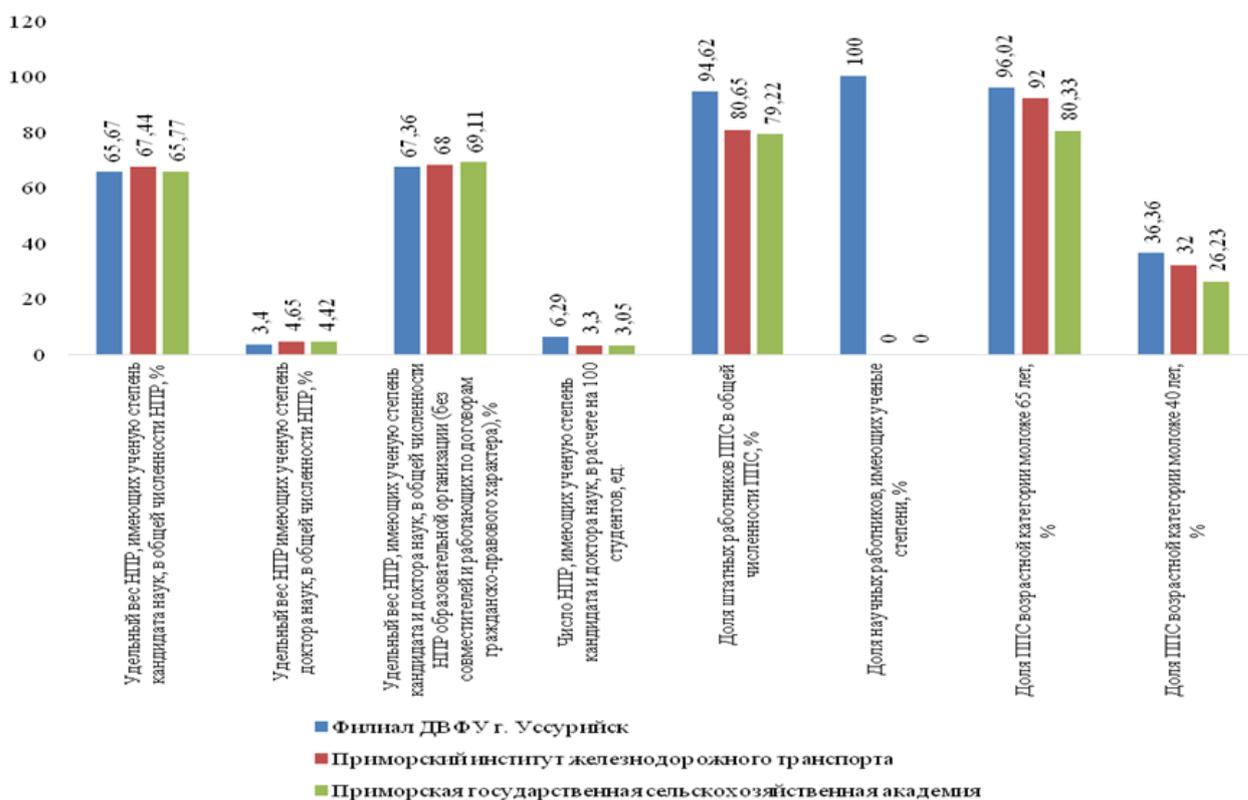
Таблица 18 – Сравнение показателей конкурентоспособности ВУЗов г. Уссурийска по кадровому составу

Показатель	Филиал ДВФУ г. Уссурийск	Приморский институт железнодорожного транспорта	Приморская государственная сельскохозяйственная академия
Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР, %	65,67	67,44	65,77
Удельный вес НПР имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПР, %	3,40	4,65	4,42
Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), %	67,36	68,00	69,11
Число НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов, ед.	6,29	3,30	3,05
Доля штатных работников ППС в общей численности ППС, %	94,62	80,65	79,22
Общая численность ППС, чел.	176	25	122
Общая численность научных работников, чел.	2	0	0
Доля ППС, имеющих ученые степени, %	64,2	68,00	64,75
Доля научных работников, имеющих ученые степени, %	100	0,00	0,00
Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет, %	96,02	92,00	80,33
Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет, %	36,36	32,00	26,23
Средняя заработная плата ППС, тыс. р.	33,85	55,44	49,82
Средняя заработная плата научных работников, тыс. р.	155,52	0,00	0,00

Источник: [55, 59, 60]

Сравнение количественных показателей кадрового состава филиала ДВФУ в г. Уссурийске и в ВУЗах, представленных в г. Уссурийске показывает, значительный перевес штатных работников в филиале ДВФУ по сравнению с другими Вузами. Однако если сравнивать данные по среднему уровню заработной платы, то становится понятным, что в филиале ДВФУ в г. Уссурийск самая низкая оплата труда.

На рисунке 16 представим качественные показатели кадрового состава филиала ДВФУ в г. Уссурийск и в других ВУЗах г. Уссурийска.



Источник: [55, 59, 60]

Рисунок 16 – Сравнение качественных показателей кадрового состава филиала ДВФУ в г. Уссурийске и в ВУЗах, представленных в г. Уссурийск

Таким образом, в филиале ДВФУ в г. Уссурийске по сравнению с другими ВУЗами, представленными в г. Уссурийске, ниже такие показатели как: удельный вес НПР, имеющих степень, как кандидата наук, так и доктора

наук, однако это единственный ВУЗ г. Уссурийска в котором присутствуют научные работники (остепененные) и самое высокое число сотрудников в возрасте меньше 65 лет и 40 лет.

В целом исследование показывает, что система управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске имеет как положительные стороны (в компании качественно проработаны документы по некоторым аспектам управления персоналом) так и отрицательные.

В филиале ДВФУ в г. Уссурийске можно выделить следующие недостатки в системе управления персоналом:

1) отсутствует документационное обеспечение таких процессов как подбор и отбор персонала, аттестация персонала, деловая оценка персонала (частично), обучение персонала,

2) система отбора персонала имеет слишком высокие показатели текучести кадров, а также длительные сроки поиска сотрудников,

3) система адаптации персонала практически полностью отсутствует,

4) система деловой оценки персонала основана на обобщенных данных и не позволяет достоверно оценить деятельность работников организации,

5) система деловой оценки персонала не формирует зависимость между результатами оценки и оплатой труда, что сказывается и приводит к низкой производительности персонала,

6) система обучения персонала на начальном этапе поверхностная, а программы повышения квалификации сотрудников не обоснованы и имеют высокие затраты,

7) отсутствует программа управления карьерой,

8) неэффективная оценка качества труда персонала проявляется в сравнительно высокой субъективности оценок, которые в значительной степени зависят от непосредственного отношения руководителя к сотруднику.

Также оценка конкурентоспособности филиала ДВФУ в г. Уссурийск показывает, что у образовательного учреждения с точки зрения качества кадрового состава, в большинстве своем высокие характеристики как среди

филиалов ДВФУ в Приморском крае, так и среди ВУЗов, представленных в г. Уссурийск.

Однако стоит отметить, что у филиала есть проблемы с сохранением молодого состава ППС, и продолжающимся ростом доли ППС в возрасте до 65 лет, падением доли ППС, имеющих ученые степени.

Таким образом, филиал ДВФУ в г. Уссурийске нуждается в совершенствовании системы управления персоналом.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске для повышения конкурентоспособности**

#### **3.1 Разработка стратегии управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске**

Исследования, проведенные в предыдущей главе, показали, что в филиале ДВФУ в г. Уссурийск наблюдаются проблемы с сохранением молодого состава ППС.

Это в первую очередь требует проработки мероприятий найма, обучения и адаптации персонала, что напрямую сказывается на привлекательности университета как рабочего места для молодого персонала.

Управлять без стратегии любой организацией, сколь бы малой она ни была, невозможно в принципе. Не могут обойтись без стратегии и стратегического управления и высшие учебные заведения любого профиля. Однако при подходе к стратегическому управлению на основе одних только интуитивных ощущений сколько-нибудь значительных успехов ожидать не следует. Но с опорой на принципы, методы и приемы стратегического управления, с внедрением их в сознание работников, в рамках стратегического образа мышления результат от стратегических замыслов менеджмента будет значительно ощутимее.

Стратегическое управление означает не только разработку и обоснование стратегии, но и ее реализацию; принятие в процессе достижения стратегических целей непредусмотренных решений, не выходящих, впрочем, за пределы заранее определенных установлений и правил, согласующихся с внешними и внутренними условиями. Только при таких обстоятельствах стратегическое управление будет эффективным и результативным. Это означает, что весь коллектив работников должен быть включен в процесс выполнения задач, прописанных в стратегическом плане. Причем все работники должны действовать согласованно не только в силу контроля со

стороны менеджмента, но и руководствуясь заранее установленными правилами и нормами.

А согласованности взаимодействия работников в трудовых коллективах можно добиться только на основе институционального подхода к проектированию восприимчивых к стратегическим воздействиям менеджмента организационных структур и формирования организационной культуры. Другими словами, в организациях должны функционировать институты стратегического управления – их нужно создавать, развивать и совершенствовать.

Для совершенствования деятельности по управлению персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийск нами предлагается использовать стратегию быстрого и динамичного роста организации, при которой очень важна высокая квалификация сотрудников и их полная преданность организации, а также высокая адаптация к часто меняющимся требованиям. Поэтому данная стратегия управления персоналом организации, прежде всего, отличается стремлением к постоянному повышению компетентности сотрудников.

Прежде всего, сущность данной стратегии управления персоналом заключается в следующем:

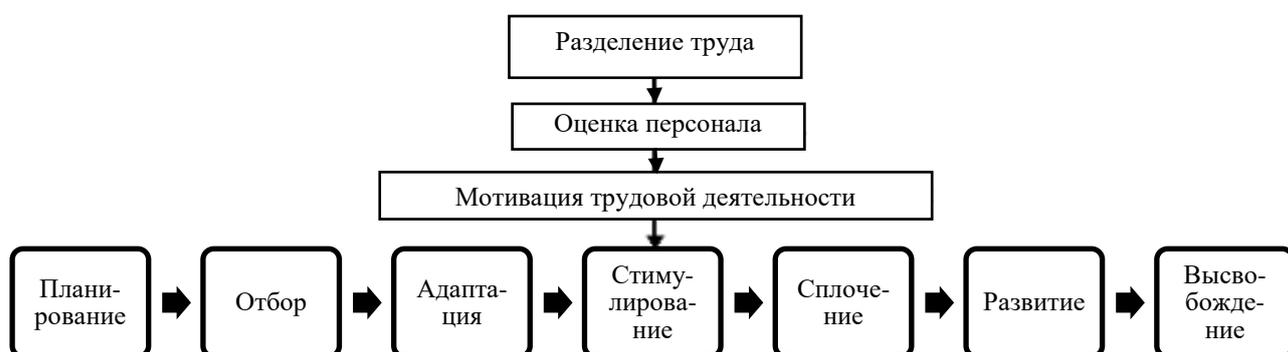
- тщательный отбор кадров при приеме на работу;
- классификация персонала по полу, возрасту, профессиональным навыкам и т.д.;
- адаптация персонала к конкретным условиям работы;
- выработка гибкой модели поведения по отношению к каждому из работников;
- определение сильных и слабых сторон персонала с тем, чтобы привлекать определенную часть сотрудников для выполнения тех или иных задач;
- принятие решений о сокращении штатов, переводе сотрудника с одной на другую должность и др.

Также очень важными составляющими данной стратегии управления

персоналом организации являются:

- материальное стимулирование работников;
- наличие корпоративной культуры, что способствует повышению сплоченности персонала;
- создание благоприятных условий для профессионального совершенствования сотрудников (проведение тренингов, семинаров и т.д.).

Реализацию стратегии управления персоналом можно представить в виде следующей схемы (рисунок 17):



Источник: [15]

Рисунок 17 – Схема реализации стратегии управления персоналом

Таким образом, схема реализации стратегии управления персоналом предполагает работу с такими направлениями как разделение труда, оценка персонала, мотивация труда, планирование, отбор, адаптация, стимулирование, сплочение, развитие и высвобождение персонала.

Основные задачи и мероприятия стратегии управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске представим в таблице 19.

Таблица 19 – Задачи и мероприятия стратегии управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске

Задачи	Мероприятия (подцели)	Сроки проведения	Ответственный	Ресурсная база
Привлечение молодых НПП, имеющих опыт в НИ и ОС в ведущих	Обеспечение кадрового потенциала для разработки и реализации высококонкурентоспособных	2018-2022 гг.	Отдел кадров	Финансовые Технологические методические

Окончание таблицы 19

Задачи	Мероприятия (подцели)	Сроки проведения	Ответственный	Ресурсная база
иностраннх и российских университетов и научных организациях	образовательных программ и научных исследований			
	Развитие стратегии найма молодых сотрудников через использование современных технологий для привлечения молодых специалистов (ресурс <a href="http://www.headhunter.ru/">www.headhunter.ru/</a> , сайта и мобильное приложение)	2018-2022 гг.	Отдел кадров	Финансовая Кадровая
	Обеспечение молодыми кадрами посредством привлечения молодых аспирантов через программу кредитования образования	2018-2022 гг.	Отдел кадров	Финансовая Образовательная Кадровая
	Использовать систему международного рекрутинга для обмена аспирантами с педагогическими иностранными ВУЗами	2018-2022 гг.	Отдел кадров	Финансовая кадровая
	Формирование программы адаптации молодых специалистов посредством внедрения системы наставничества	2018-2022 гг.	Отдел кадров, Кафедра, на которую поступил новый сотрудник	Финансовая кадровая
Повышение квалификацион ного уровня кадрового состава филиала	Участие в специализированных конференциях по России и за рубежом	2018 г.	Заведующие кафедрами, отдел кадров	Финансовая кадровая
	Обучение персонала (постоянное)	2018-2022 гг.	Заведующие кафедрами, отдел кадров	Финансовая кадровая
Повышение квалификацион ного уровня кадрового состава филиала (продолжение)	Организация программы обучения НПП «Иностранные языки»	2018 г.	Кафедра образования в области романо-германских языков, отдел кадров, заведующие кафедрами	Финансовая Кадровая Технологическая методическая
Создание программы управления карьерой	Управление адаптацией и профессиональной ориентацией Работа с резервом на выдвижение. Проведение индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры. Формирования хорошей коммуникационной связи для публичного систематического информирования о вакансиях и конкурсах.	2018 г.	Заведующие кафедрами, отдел кадров	Финансовая кадровая
Совершенствовани е оценки качества труда персонала	Внедрение системы оценки качества труда молодого персонала	2018 г.	Заведующие кафедрами, отдел кадров	Финансовая кадровая

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Для повышения уровня конкурентоспособности филиала ДВФУ в г. Уссурийске в первую очередь необходимо реализовать меры по привлечению молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях.

Первой задачей стратегии привлечения молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях является обеспечение кадрового потенциала для разработки и реализации высококонкурентоспособных образовательных программ и научных исследований.

В связи с этим необходимо достичь следующие целевые показатели (таблица 20).

Таблица 20 – Целевые показатели мероприятия по обеспечению кадрового потенциала для разработки и реализации высококонкурентоспособных образовательных программ и научных исследований в филиале ДВФУ, г. Уссурийск

Показатель	Год				
	2018	2019	2020	2021	2022
Средний возраст научно-педагогических работников, лет	47	46	45	44	44

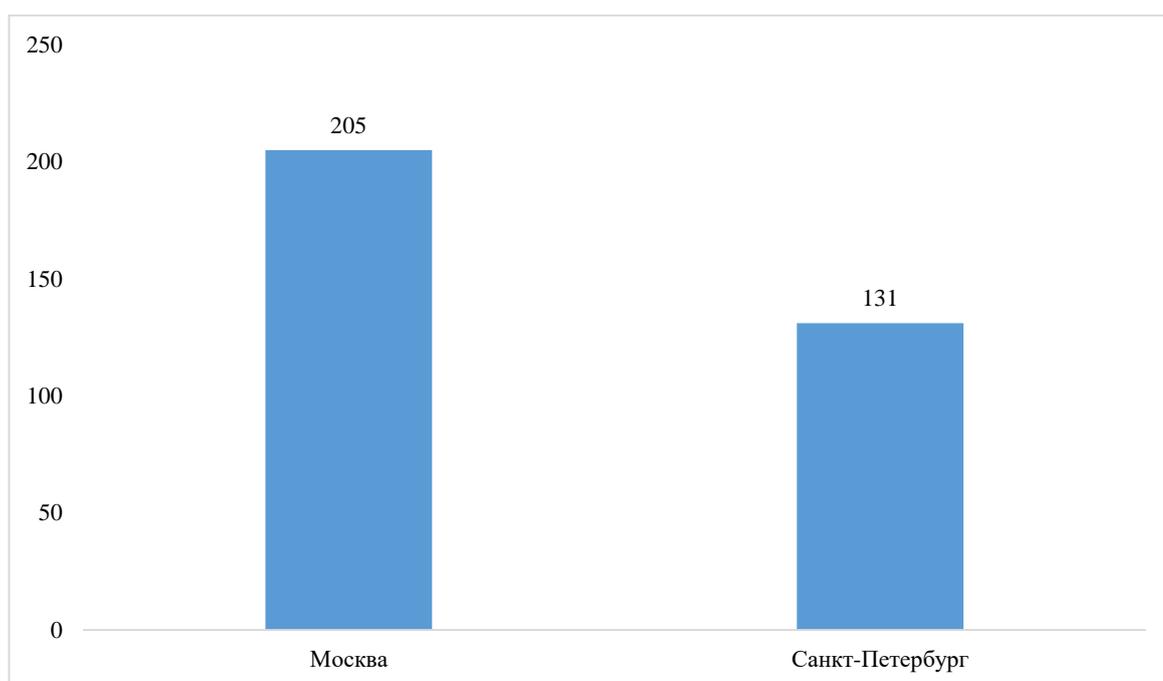
Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Главным механизмом данного мероприятия могут послужить следующие решения: формирование конкурентного трудового предложения (ожидаемые результат, оплата труда, функционал, социальный пакет).

Для того чтобы развить стратегию найма молодых сотрудников в современной России следует учитывать, что в большинстве своем молодое поколение все чаще использует информационные технологии в поиске работы.

В связи с этим предлагается не только активная публикация вакансий на сайте ДВФУ, но и распространение данных о вакансиях через самый популярный ресурс – [www.headhunter.ru/](http://www.headhunter.ru/)

Данная практика хорошо представлена в ВУЗах западных регионов (рисунок 18).



Источник: [71]

Рисунок 18 – Количество вакансий за последний месяц на ресурсе [www.headhunter.ru/](http://www.headhunter.ru/) от ВУЗов западных регионов России

Среди самых активных ВУЗов России, публикующих вакансии на [www.headhunter.ru/](http://www.headhunter.ru/) являются Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики (24 вакансии), Университет ИТМО (68 вакансий), Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов (17 вакансий), Национальный исследовательский университет «высшая школа экономики» (61 вакансия), ФГУП Центральный научно-исследовательский институт химии и механики (19 вакансий).

Использование данной практики может позволить ВУЗу привлекать молодых специалистов. Так, к примеру, исследования кадрового состава ППС

Университета ИТМО в 2017 году показали, что их доля в возрасте моложе 40 лет составила 41,24%, в то время как в 2016 году их доля составляла 38,99%, а количество опубликованных вакансий на исследуемом Интернет-ресурсе составляло всего 42 единицы в среднем в месяц.

Для найма молодых сотрудников стоит воспользоваться следующим перечнем услуг Интернет-ресурса:

1) публикация вакансий – за экономичные средства (800 р.) позволит опубликовать вакансии на 30 дней с брендом учреждения,

2) доступ к базе резюме – 14 000 резюме в день (новые публикации) кроме этого есть полноценная возможность выборки необходимого сотрудника под заданные требования),

3) HRSpace.

Кроме этого, важно использовать мобильное приложение данного Интернет-ресурса, так как молодой персонал находит работу достаточно части именно через телефоны.

Также следует рассмотреть возможность обеспечения молодыми кадрами филиала ДВФУ в г. Уссурийске посредством грамотной работы в области привлечения обучающихся на программы аспирантуры, а затем предложения им комфортных программ работы в учреждении.

В силу того, что в аспирантуре в большинстве своем обучение платное, то для молодых ученых средством продолжения обучения может стать программа кредитования от Университета.

Это позволит достичь следующих целей:

1) кредитование аспирантской программы выпускников по программе магистратуры в филиале ДВФУ именно г. Уссурийска;

2) оплата кредита на получение аспирантской программы будет осуществляться в течение 5 лет после завершения обучения в Аспирантуре филиала ДВФУ г. Уссурийска;

3) обязательным условием договора на кредитование обучения по аспирантской в филиале ДВФУ г. Уссурийска является заключение контракта

на работу в филиале ДВФУ г. Уссурийска.

Это позволит филиалу ДВФУ г. Уссурийска обеспечить себе поток молодого персонала на ближайшее будущее.

Также для развития кадрового потенциала в филиале ДВФУ стоит рассмотреть практику международного рекрутинга научно-педагогических кадров в области образования.

Для использования системы международного рекрутинга стоит рассмотреть вопросы обмена аспирантами с педагогическими ВУЗами (например, азиатских стран). Это позволит сформировать программы по изучению иностранных языков от носителей и обучению правильности преподавания иностранных языков.

В стратегии управления персоналом также важно проработать мероприятия по обучению сотрудников.

Определим целевые показатели развития программы обучения сотрудников в филиале ДВФУ г. Уссурийска (таблица 21).

Таблица 21 – Целевые показатели стратегического развития системы обучения сотрудников в филиале ДВФУ г. Уссурийска на 2018-2022 гг.

Показатель	Год				
	2018	2019	2020	2021	2022
Количество обученных сотрудников					
В возрасте до 40 лет	32	35	37	39	40
В возрасте старше 40 лет	12	18	20	24	26

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Данная стратегическая цель по обучению сотрудников в филиале ДВФУ г. Уссурийска сформирована как способ дополнительной мотивации молодых научно-педагогических кадров оставаться работать в ВУЗе.

Отдельным моментом в формировании стратегии управления персоналом является создание программы адаптации молодых сотрудников.

В первую очередь предлагается внедрение системы наставничества на кафедрах. Это позволит молодым научно-педагогическим кадрам быстрее входить в рабочий режим.

Предлагается внедрение следующей системы адаптации молодых сотрудников в филиале ДВФУ г. Уссурийска (рисунок 19).



Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Рисунок 19 – Система адаптации молодых научно-педагогических кадров в филиале ДВФУ г. Уссурийска

Предлагаемая система позволит обучить представителей молодых научно-педагогических кадров основной документации, необходимой к заполнению в процессе осуществления деятельности педагога.

Таким образом, стратегия по формированию системы найма, обучения и адаптации персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийск основана на определении целевых показателей вплоть до 2022 года. В основу целевых показателей заложен механизм привлечения молодых кадров, так как в настоящее время в учреждении наблюдается общее снижение их численности, что в перспективе может привести к проблемам с кадровым потенциалом и как следствие сказаться на конкурентоспособности ВУЗа (обучать студентов будет некому, если сейчас не формировать кадровый потенциал).

Мероприятия по совершенствованию квалификационного уровня кадрового состава филиала ДВФУ в г. Уссурийске так же имеют высокую значимость.

В силу того, что деятельность филиала ДВФУ в г. Уссурийске достаточно специфична и имеет особую направленность (обучение педагогике), то направления повышения уровня квалификации сотрудников должны быть сосредоточены в области педагогической специфики.

В первую очередь стоит отметить, что эффективным средством повышения квалификационного уровня является участие педагогов в специализированных конференциях на территории всей страны, а также зарубежья. В таблице 22 представлен перечень основных конференций педагогической направленности в России.

Таблица 22 – Основные педагогические конференции в России в 2018 г.

Дата начала	Стоимость участия, р.	Город	Наименование
17.05.2018	11000	Санкт-Петербург	Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция «Новое и традиционное в практике обучения русскому языку как родному и иностранному в российских и зарубежных университетах нефилологического профиля».
30.03.2018	бесплатное	Москва	Международная научно-практическая конференция «Образование в глобальном мире: инновации, проблемы и перспективы»

Окончание таблицы 22

Дата начала	Стоимость участия, р.	Город	Наименование
02.03.2018	2500	Австрия, Вена	III Международная конференция по научному развитию в Евразии 2018: новые методы и решения
02.04.2018	2500	Канада, Ванкувер	II Международный конгресс по социальным и гуманитарным наукам: «Создавая академические связи»
22.03.2018	5000	Ярославль	XIII Всероссийская научно-методическая конференция с международным участием «Актуальные проблемы совершенствования высшего образования»
24.04.2018	800	Санкт-Петербург	XI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Дистанционное обучение в высшем профессиональном образовании: опыт, проблемы и перспективы развития»
24.04.2018	900	Екатеринбург	23-я Международная научно-практическая конференция «Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании»

Источник: [72]

Таким образом, участие сотрудников в данных конференциях с одной стороны позволит научно-педагогическим кадрам поделиться своими наработками в области педагогики, с другой стороны данные сотрудники получат возможность ознакомиться с опытом своих коллег.

Другим направлением повышения уровня квалификации сотрудников филиала ДВФУ г. Уссурийск является повышение уровня владения иностранными языками педагогического состава учреждения.

Для того, чтобы обеспечить необходимый уровень владения иностранными языками (в первую очередь английским языком) необходимо сформировать план проведения обучения НПП.

Так как в течение учебного года сотрудники заняты организацией учебного процесса, то предлагается проведение курсов повышения квалификации для НПП в области английского языка в летние каникулы.

Построим матрицу функциональных взаимосвязей при разработке программы подготовки НПП по направлению «Иностранные языки» (таблица 23).

Таблица 23 – Матрица функциональных взаимосвязей при организации программы обучения НПП «Иностранные языки» в филиале ДВФУ в г. Уссурийск

Наименование функций организации обучения персонала	Функциональные подразделения и должностные лица				
	1	2	3	4	5
Определение потребности в обучении персонала иностранным языкам по кафедрам	У	С		ПУ	Р
Планирование процесса обучения персонала иностранным языкам по кафедрам	О	УС		С	Р
Определение критериев качества обучения сотрудников иностранным языкам по кафедрам	О	УС		У	УР
Расчет значимости показателей	О	С			Р
Составление графика обучения персонала иностранным языкам по кафедрам	О	С		У	Р
Проведение обучения персонала иностранным языкам по кафедрам	У	У	У	У	УР
Расчеты результатов обучения	ОУ	П			Р
Формирование управленческих решений по результатам обучения		ПУ		У	УР
Анализ эффективности обучения	ОУ	У			Р
Подведение итоговых результатов по обучению	ОУ	ПУС			Р

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

При построении схемы предлагаются применить следующие символы:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Условные обозначения:

1 Специалист отдела кадров.

2 Начальник отдела кадров.

3 Педагоги.

4 Руководители кафедр.

5 Советник директора филиала ДВФУ в г. Уссурийск.

Таким образом, при разработке программы обучения НПП иностранным языкам отдел кадров, руководители кафедр будут плотно работать в области подготовки программы обучения, согласования графика обучения, а также в области контроля результатов и оценке эффективности проведенного обучения.

Для того, чтобы процесс обучения персонала был более качественным для него был сформирован постоянный перечень документов.

В таблице 24 приведен график обучения сотрудников филиала ДВФУ в г. Уссурийске иностранными языками.

Таблица 24 – График обучения сотрудников филиала ДВФУ в г. Уссурийске иностранными языками в период июнь-август 2018 г.

Кафедра	Июнь	Июль	Август
Кафедра математики, физики и методики преподавания			
Кафедра информатики, информационных технологий и методики обучения			
Кафедра русского язык, литературы и методики преподавания			
Кафедра исторического образования			
Кафедра педагогики			
Кафедра психологии образования			
Кафедра теории, методики и практики физической культуры и спорта			
Кафедра географии, экологии и охраны здоровья детей			
Кафедра естественнонаучного образования			
Кафедра философии и социально-гуманитарного образования			
Кафедра теории и методики профессионального образования			
Кафедра педагогической психологии			
Кафедра экономики			

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности

учреждения ВПО]

Таким образом, предлагаемые мероприятия по повышению уровня квалификации сотрудников филиала ДВФУ в г. Уссурийск направлены на участие сотрудников в научно-практических конференциях в России и за рубежом, а также на обучение сотрудников учреждения иностранным языками, за счет собственных сил в летние каникулы.

Для формирования программы управления карьерой в филиале ДВФУ в г. Уссурийске предлагается сформировать мероприятия по адаптации молодых сотрудников.

Для этого, можно использовать опыт крупных предприятий, занимающихся профессиональной адаптацией персонала.

Одним из мероприятий может стать профессиональная ориентация в системе частных общеобразовательных учреждений ДВФУ, детских оздоровительных лагерей и других программах.

Цель такой программы:

– ранняя профориентация для обеспечения стабильного притока трудовых ресурсов в ВУЗ;

– социализация подростков и содействие формированию полноценной личности.

Целевая аудитория программы: школьники.

Механизм реализации следующий:

– создание информационных материалов (буклетов, брошюр, фильмов, в том числе анимационных, видеороликов, настольных и компьютерных игр и др.) о ДВФУ и основных специальностях;

– создание программ обучения и методических материалов для специалистов подразделений, занимающихся профориентацией;

– обучение специалистов подразделений, занимающихся профориентацией, работников детских оздоровительных лагерей, педагогов детских частных образовательных учреждений ДВФУ;

– совершенствование системы поощрения преподавателей, включая проведение конкурсов, содействующих выявлению лучших педагогов, учителей, воспитателей и др.

С одной стороны, данная система позволит привлекать молодежь к желанию преподавать со школьной скамьи, с другой – позволит определять специалистов, готовых для попадания в резерв на выдвижение.

Также, это позволит формировать хорошую коммуникационную связь между обществом и ВУЗом в целях регулярного информирования о вакансиях и конкурсах.

На фоне организации профессиональной адаптации для молодежи необходимо также осуществлять оценку вновь приходящих сотрудников. Для этого важно сформировать комиссию, по оценке молодых специалистов.

Она должна состоять из специалиста Кафедры, где работает молодой сотрудник, а также сотрудники отдела кадров.

В ходе оценки молодых специалистов стоит оценивать такие параметры как:

- итоговые баллы по обучению в школе и ВУЗе;
- количество разработанных теоретических научных материалов, их качество и частота цитирования;
- объемы участия в конференциях, качество подготовленных материалов.

В целом основные мероприятия по управлению карьерой молодых специалистов представим в таблице 25.

Таблица 25 – Планируемый карьерный рост молодых специалистов в филиале ДВФУ г. Уссурийск

Степень карьеры	Должностные требования		Требования перехода на следующую ступень	
	образование	стаж работы в образовательном учреждении	публикационная активность	стаж работы по должности
Ассистент / преподаватель	Высшее (специалиста или магистра) по профилю	Не менее 1 года	2 методические работы	2 года
Старший	Высшее (специалиста	Не менее 3-х лет	5 научных публикаций за	3 года

преподаватель	или магистра) по профилю		последние 5 лет, в том числе 1 в Scopus или Web of Science	
---------------	--------------------------	--	------------------------------------------------------------	--

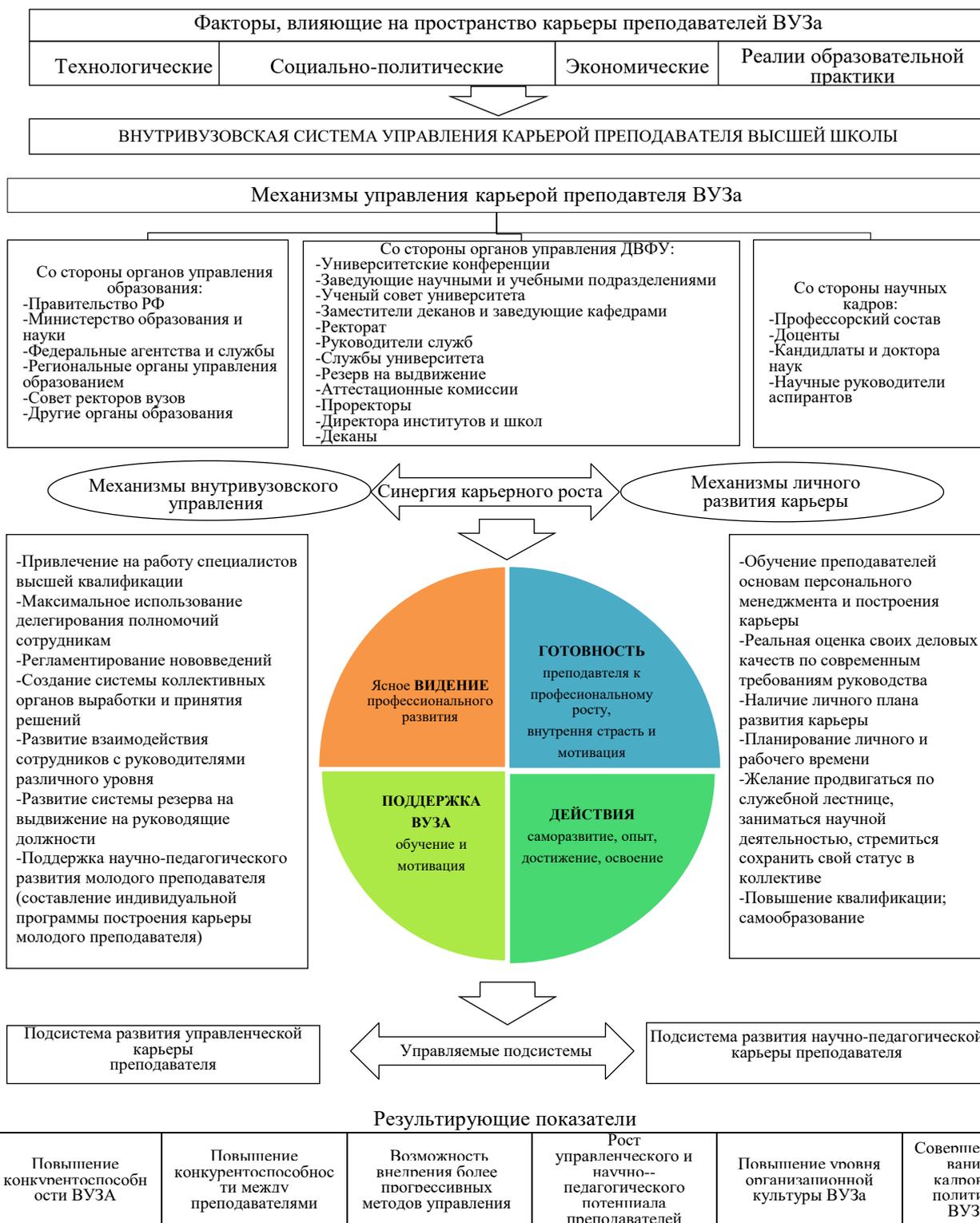
Окончание таблицы 25

Ступень карьеры	Должностные требования		Требования перехода на следующую ступень	
	образование	стаж работы в образовательном учреждении	публикационная активность	стаж работы по должности
Доцент	Высшее (специалиста или магистра) по профилю Ученая степень	Не менее 10 лет научно-педагогического стажа или 5 лет в топ-менеджменте	4 учебные или учебно-методические работы за 5 лет, в том числе 2 в Scopus или Web of Science	5 лет
Доцент-исследователь	Высшее (специалиста или магистра) по профилю Ученая степень	Не менее 3 лет	2 учебные или учебно-методические работы за 5 лет, 7 научных работ, в том числе 4 в Scopus или Web of Science, 1 монография Индекс Хирша от 1 до 3 (в зависимости от специализации)	5 лет
Академический доцент	Высшее (специалиста или магистра) по профилю Ученая степень	Не менее 3 лет	5 учебных или учебно-методических работ за 5 лет, 1 учебник, 5 научных работ, в том числе 1 в Scopus или Web of Science, 1 монография	5 лет
Доцент-эксперт (практик)	Высшее (специалиста или магистра) по профилю Ученая степень	Не менее 3 лет или без степени более 10 лет на руководящих должностях в государственных службах	1 учебная или учебно-методическая работа за 5 лет, 1 научная работа, привлечение средств в университет не менее 2 млн. р.	5 лет
Профессор	Высшее (специалиста или магистра) по профилю Ученая степень	Не менее 5 лет	1 учебник за последние 10 лет, 6 учебных или учебно-методических работ за последние 5 лет, 7 научных публикаций за последние 5 лет, из них 3 в Scopus или Web of Science	5 лет
Профессор-исследователь	Высшее (специалиста или магистра) по профилю Ученая степень	Не менее 5 лет	1 учебник за 10 лет, 4 учебные или учебно-методические работы за 5 лет, 10 научных работ, в том числе 8 в Scopus или Web of Science, 1 монография Индекс Хирша от 1 до 5 (в зависимости от специализации)	5 лет
Академический профессор	Высшее (специалиста или магистра) по профилю Ученая степень	Не менее 5 лет	1 учебник за последние 5 лет, 8 учебных или учебно-методических работ за последние 5 лет, 6 научных публикаций за последние 5 лет, из них 3 в Scopus или Web of Science	5 лет
Профессор-эксперт (практик)	Высшее (специалиста или магистра) по профилю Ученая степень Участие в общественных советах при федеральных органах исполнительной власти, членство в диссертационных советах, работа в профильных комитетах, работа в редколлегиях научных	Не менее 5 лет или без степени более 15 лет на руководящих должностях в государственных службах	3 учебных или учебно-методических работ за 5 лет, 5 научных работ, привлечение средств в университет не менее 3,5 млн. р.	5 лет

журналов			
----------	--	--	--

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Для управления карьерой молодых специалистов сформируем модель внутривузовской системы управления карьерой (рисунок 20).



Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы

управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

### Рисунок 20 – Модель внутривузовской системы управления карьерой преподавателей филиала ДВФУ в г. Уссурийск

В результате оценки по среднестатистическим показателям ВУЗа, становится понятным, на каком уровне в настоящий момент находится молодой специалист и в какой области необходимы изменения.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий следует рассмотреть возможный эффект от достижения различных стратегических целей в ВУЗе.

Так, к примеру, снижение среднего возраста сотрудников до 44 лет позволит ВУЗу обеспечить себя необходимым кадровым потенциалом на несколько лет вперед.

Отдельно стоит оценить возможность обеспечения кадрами Вуза за счет программы кредитования аспирантов.

Произведем расчет эффективности.

За последние 3 года на программы аспирантуры в филиале ДВФУ г. Уссурийска было заявлено 4 бюджетных места, и 2 по договору.

Стоимость обучения – 130 000 р. в год.

Срок обучения – 3 года.

Итого: аспиранту необходимо заплатить 390 тыс. р. за три года.

При предоставлении кредита на обучение, под будущую зарплату, позволит не только заработать ВУЗу, но и обеспечить себя молодыми кадрами на 5 лет после окончания аспирантуры.

Даже небольшая ставка по кредиту принесет выгоду ВУЗу.

Произведем расчет.

Если ставка по кредиту составит 8% годовых, то к окончанию срока кредитования общая сумма выплаты аспирантам должна будет составлять 573 037 р. Ежемесячная выплата по кредиту составит 9550 р.

Выгода для аспиранта:

- стабильная работа на 5 лет после окончания ВУЗа;
- получение ученой степени;
- возможность повышения квалификации в престижном ВУЗе России;
- возможности международного обмена;
- возможности посещения международных конференций (в возрасте до 40 лет квота на обучение выше);
- для иногородних предоставляется общежитие.

ВУЗ в свою очередь сможет повысить число молодых кадров на 2 человека в 2021 году, и уже на 4 человека в 2022 году, и так далее, т.е. потенциально доля молодых сотрудников в учреждении в 2021 году составит уже как минимум 37,5%, а к 2022 году 38,6%.

Использование современных средств поиска и найма молодых сотрудников позволят достичь определенных эффектов в сроках поиска новых сотрудников и снижении стоимости поиска новых сотрудников. Кроме этого стоит отметить, что эффективными данные мероприятия также можно назвать, если текучесть кадров после этого сократится (таблица 26).

Таблица 26 – Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию найма и адаптации сотрудников в филиале ДВФУ в г. Уссурийск

Показатель	2016	2018	2019
Сроки поиска одного сотрудника, дн.	22	12	10
Число сотрудников, прошедших период адаптации, чел.	12	15	18
Текучесть кадров, %	19,8	15,6	10,1
Средние затраты на поиск и отбор 1 сотрудника, тыс. р.	8,9	7,2	5,1

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Следовательно, предлагаемые мероприятия по совершенствованию найма, обучения и адаптации персонала в филиале ДВФУ в г. Уссурийск, позволят в будущем снизить не только затраты на поиск новых сотрудников, но и сформировать эффективный кадровый потенциал на ближайшие 5 лет.

Далее важно оценить эффективность предлагаемых мероприятий по вопросам повышения уровня квалификации сотрудников в филиале ДВФУ в г. Уссурийск.

В первую очередь важно понимать, что участие сотрудников филиала ДВФУ в г. Уссурийске в научно-практических конференциях позволит повысить показатели научно-исследовательской деятельности ВУЗа, а соответственно и увеличить конкурентоспособность учреждения.

Также обучения персонала основам иностранного языка даст возможность участия филиала ДВФУ в г. Уссурийск в международных конференциях, и представлять филиал на зарубежном уровне.

Решение вопросов повышения уровня квалификации сотрудников филиала ДВФУ в г. Уссурийск в области иностранных языков за счет собственных сил кафедр «Образования в области романо-германских языков» и «Образования в области восточных языков и востоковедения» позволит учреждению за счет низкой себестоимости эффективно обучить и не потратить большое количество финансов.

В таблице 27 представим ожидаемый результат по предлагаемым мероприятиям.

Таблица 27 – Предполагаемый эффект от предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, направленных на повышение конкурентоспособности филиала ДВФУ в г. Уссурийске

Показатель	Значение	
	2017	2019
Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР, %	65,67	66,9
Удельный вес НПР имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПР, %	3,40	3,40

Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), %	67,36	68,4
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	------

Окончание таблицы 27

Показатель	Значение	
	2017	2019
Число НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов, ед.	6,29	7,22
Доля штатных работников ППС в общей численности ППС, %	94,62	96,5
Общая численность ППС, чел.	176	184
Общая численность научных работников, чел.	2	3
Доля ППС, имеющих ученые степени, %	64,2	65,7
Доля научных работников, имеющих ученые степени, %	100	100
Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет, %	96,02	96,19
Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет, %	36,36	39,13
Средняя заработная плата ППС, тыс. р.	33,85	35,22
Средняя заработная плата научных работников, тыс. р.	155,52	155,52

Источник: [самостоятельная разработка на основе изучения существующей системы управления персоналом в филиале ДВФУ в г. Уссурийске, с учетом специфики деятельности учреждения ВПО]

Таким образом, общая разработка программы мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске для повышения конкурентоспособности позволят утверждать, что учреждение не только увеличит эффективность труда в учреждении, но и развить кадровый потенциал и не затратить огромные финансы.

Общая эффективность показывает, что в учреждении предлагаемые мероприятия окажут положительный результат.

## Заключение

Целью научно-исследовательской работы было поставлено разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске для повышения конкурентоспособности.

Работа представлена тремя главами.

В теоретической части работы определена роль системы управления персоналом в конкурентоспособности ВУЗа на рынке.

В целом изучение процессов управления персоналом показало, что система управления персоналом представляет собой совокупность подсистем, влияющих на качество работы сотрудников и формируют кадровый потенциал предприятия.

Для совершенствования системы управления персоналом в первую очередь была проведена диагностика текущего положения системы управления персоналом. Для этого использовались такие методы как метод экспертных опросов, бэнчмаркетинга, оценка качественной и количественной структуры персонала, анализ документационного обеспечения, компетентностный анализ деятельности сотрудников.

Также была произведена оценка эффективности текущей системы управления персоналом посредством оценки экономических, количественных и качественных показателей. В результате сформирован список недостатков существующей системы управления персоналом, и разработаны организационный и календарный план внедрения изменений, сформирована матрица ответственности, и выполнена оценка экономической эффективности предлагаемых решений.

В работе выполнена оценка уровня конкурентоспособности филиала Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный федеральный университет» в г. Уссурийск, который является некоммерческой организацией, созданной для достижения образовательных, научных, социальных, культурных и управленческих целей, в целях удовлетворения духовных и иных

нематериальных потребностей граждан в образовании, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Филиал университета располагает достаточно развитой учебно-лабораторной базой. Практически все кафедры, проводящие лабораторные практикумы, имеют в своем составе учебные лаборатории.

Филиал ДВФУ в г. Уссурийске в течение 2016 года получал значительные денежные средства, преимущественно по субсидиям федерального бюджета РФ. В структуре затрат филиала преобладают затраты на фонд оплаты труда.

Учебный процесс обеспечен квалифицированными кадрами полностью. Доля преподавателей, имеющих ученые степени докторов и кандидатов наук, составляет 64% (113 человек). Анализ среднего возраста профессорско-преподавательского состава показывает, что за отчетный период средний возраст педагогических кадров – 44,8 лет.

Количественная характеристика трудового потенциала показала положительную тенденцию развития. Это обусловлено, во-первых, ростом среднесписочной численности персонала (за 2 года рост составил 12,9%), в том числе и управленческого персонала. Также свой вклад в положительную тенденцию развития трудового потенциала вносит и рост числа молодых сотрудников (за 2 года рост составил 45,45%), а значит и более способных, энергичных, и здоровых людей.

В филиале ДВФУ в г. Уссурийске можно выделить следующие недостатки в системе управления персоналом:

1) отсутствует документационное обеспечение таких процессов как подбор и отбор персонала, аттестация персонала, деловая оценка персонала (частично), обучение персонала,

2) система отбора персонала неэффективна, т.к. высок показатель текучести кадров, а также срок поиска сотрудников,

3) система адаптации персонала практически полностью отсутствует,

4) система деловой оценки персонала основана на обобщенных данных и не позволяет достоверно оценить деятельность работников предприятия,

5) система деловой оценки персонала не формирует зависимость между результатами оценки и оплатой труда, что сказывается и приводит к низкой производительности персонала,

б) система обучения персонала на начальном этапе поверхностная, а программы повышения квалификации сотрудников не обоснованы и имеют высокие затраты,

7) отсутствует программа управления карьерой,

8) неэффективная оценка качества труда персонала проявляется в сравнительно высокой субъективности оценок, которые в значительной степени зависят от непосредственного отношения руководителя к сотруднику.

Однако стоит отметить также, что у филиала есть проблемы с сохранением молодого состава ППС, продолжающимся ростом доли ППС в возрасте до 65 лет, и падением доли ППС, имеющих ученые степени.

Таким образом, было выявлено, что филиал ДВФУ в г. Уссурийске нуждается в совершенствовании системы управления персоналом.

В результате на основе проведенного исследования для филиала ДВФУ в г. Уссурийске была разработана стратегия, при которой очень важна высокая квалификация сотрудников и их полная преданность организации, а также высокая адаптация к часто меняющимся требованиям.

Прежде всего, сущность данной стратегии управления персоналом заключается в следующем:

- тщательный отбор кадров при приеме на работу;
- классификация персонала по полу, возрасту, профессиональным навыкам и т.д.;
- адаптация персонала к конкретным условиям работы;
- выработка гибкой модели поведения по отношению к каждому из работников;
- определение сильных и слабых сторон персонала с тем, чтобы привлекать определенную часть сотрудников для выполнения тех или иных задач;

– принятие решений о сокращении штатов, переводе сотрудника с одной на другую должность и др.

Также очень важными составляющими данной стратегии управления персоналом организации являются:

- материальное стимулирование работников;
- наличие корпоративной культуры, что способствует повышению сплоченности персонала;
- создание благоприятных условий для профессионального совершенствования сотрудников (проведение тренингов, семинаров и т.д.).

Разработанная программа мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске для повышения конкурентоспособности позволит учреждению, не только увеличить эффективность труда, но и развить кадровый потенциал, экономя финансы.

## Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 03.07.2016г.). – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для ВУЗов. / Г.Л. Багиев. – М.: Экономика, 2016. – 512 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник. / Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 415 с.
4. Балабанова, Л. В. Управление персоналом: учебник. / Л. В. Балабанова. – К.: Центр учебной литературы, 2015. – 468 с
5. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка. / И.В Бизюкова – М.: Экономика, 2015. – 152 с.
6. Борисов, А. Б. Большой экономический словарь. / А. Б. Борисов. – М.: Книжный Мир, 2016. – 895 с.
7. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учеб. для вузов. / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березина, Н.А. Кислякова и др. – 2-е изд., переработанное и доп. – М.: Высшая школа, 2016. – 340 с.
8. Воронин, В.Н. Оценка эффективности работы HR-службы / В.Н. Воронин, М.В. Ионцева, Г.В. Довжик // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 2. – С. 79–90.
9. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М. – 2015. – 282 с.
10. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. – 93 с.
11. Горфинкель, В.Я. Экономика организаций (предприятий): Учебник для вузов. / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 250с.
12. Демьяненко, А.Е. Аспекты конкурентоспособности вуза. / А.Е,

Демьяненко, И.Р. Карамян // Вестник экспертного совета. – 2017. – №1 (8). – С.119-123.

13. Дикусарова, М. Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Текст] / М. Ю. Дикусарова, М. В. Жилина, И. В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2015. – С. 101.

14. Дмитриева, С.Д. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации / С.Д. Дмитриева, И.А. Мерзлякова // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2016. – №6. – С.86-89.

15. Дороффенко, В.В. Управление персоналом: Графическое моделирование: уч.-метод. пособие. / В. В. Дороффенко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. И. Токарева; под ред. С.Ф. Поважного. – Донецк: ДонДУУ. – 2015. – 266 с.

16. Зубик, В.Б. Основы менеджмента и маркетинга: учебное пособие. / В.Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я. Кожекин. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 872 с.

17. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической эффективности проектов развития системы управления персоналом организации / А.Я. Кибанов // Инновационные преобразования в производственной сфере: сборник материалов. – 2015. – С. 38–46.

18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. / А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 370 с.

19. Кинтчер, Дж. Основные принципы HR-Маркетинга [Электронный ресурс] /Дж Кинтчер // – Режим доступа: [http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov\\_718.html](http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_718.html)

20. Клейнер, Г.Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник. / Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2015. – 312 с.

21. Коноплева, Г.И., Борщенко А.С. Социальная эффективность управления персоналом / Г.И. Коноплева, А.С. Борщенко // Альманах

современной науки и образования. – 2015. – № 7. – С. 80–83.

22. Крамаренко, В. И. Управление персоналом фирмы: уч. пособие. / В.И. Крамаренко. – К. : ПУЛ, 2016. – 272 с.

23. Крушельницкая, О. В. Управление персоналом: уч. пособие / О. В. Крушельницкая. – К.: Кондор, 2016. – 296 с.

24. Литвинюк, А.А. Основные направления оптимизации трудового потенциала торговли, совершенствования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в отрасли / А.А. Литвинюк // Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России. – 2015. – С.119-131.

25. Мамонтова, С.В. Необходимость развития инновационных подходов в управление персоналом предприятия / С.В. Мамонтова // В сборнике Научно-методические основы эконогического развития менеджмента аграрного производства материалы Международной научно-практической конференции. – 2015. – С.201-203.

26. Мамонтова, С.В. Развитие инноваций в системе управления персоналом на основе интеграции бизнеса и учебных заведений / С.В. Мамонтова, Л.П. Трещева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2015. – №1. – С.24-26.

27. Марр, Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 2016. – 198 с.

28. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2015. – 352 с.

29. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

30. Озерникова, Т.Г. Кадровый потенциал высшей школы: некоторые проблемы внедрения профессионального стандарта педагога / Т.Г. Озерникова // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые

вызовы для менеджмента компаний. – 2017. – С. 197-203.

31. Папонова, Н. Маркетинг в области управления персоналом [Электронный ресурс] / Н. Папонова. – Режим доступа: <http://dis.ru/library/589/25885>.

32. Постановление Правительства РФ от 23 октября 2014 г. № 1094. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70774564/>.

33. Резник, С.Д. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 295 с.

34. Романцев, Г. М. Профессиональный стандарт педагога профессионального обучения подходы к разработке / Г. М. Романцев, В. А. Федоров, И. В. Осипова, О. В. Тарасюк // Вестник Учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. – 2012. – № 1 (46). – С. 14–25.

35. Саакян, А.К. Управление персоналом в организации / А.К. Саакян, Г.Г. Хаяйцева, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – СПб.: Питер, 2015. – 315 с.

36. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 207 с.

37. Сартан, Г.Н. Новые технологии управления персоналом. / Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхвятилин Н.В., Алешунас М.Р. – СПб.: Речь, 2016. – 220 с.

38. Симарова, Э.С. Оценка эффективности HR-функции компании / Э.С. Симарова, Д.А. Ильина // ECONOMIC SCIENCES. – 2015. – № 2. – С. 152–156.

39. Синиченко, О.А. Бренд как один из факторов конкурентоспособности вузов России / О.А. Синиченко // *Juvenis scientia*. – 2016. – №1. – С.87-92

40. Скрипник, К.Д. Управленческая деятельность: структура, функции. Навыки персонала / К.Д. Скрипник. – М.: «Издательство ПРИОР», 2015. – 192с.

41. Состина, Л. В. Тайный покупатель как один из инструментов контроля качества в сфере сервисной деятельности / Л.В. Состина // Экономика.

Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2016. – № 1–2 (53–54). – С. 239–243.

42. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Знание, 2016. – 75с.

43. Степаненко, Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации / Д.О. Степаненко// Вестник ОГУ. – 2015. – №8. – С. 80–85.

44. Темницкий, А.Л. Удовлетворенность работой на предприятии как определяющий фактор качества трудовой жизни рабочих России / А.Л. Темницкий // Современный менеджмент. Проблемы, гипотезы, исследования. Сборник научных трудов. Вып.4: в 2 ч. Ч. 2. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016.

45. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 55с.

46. Удальцова, М.В. Социология и психология управления / М.В. Удальцова, Л.К. Аверченко. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2015. – 315 с.

47. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2015. – 496 с.

48. Чабелкова, И. Исследование влияния социально-демографических характеристик работников на удовлетворенность трудом (на примере Чешской Республики) / И. Чабелкова, Л.С. Киселева, В. Стрелковский // Экология человека. – 2015 – № 4. С. 39–46.

49. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресскурс / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. – 532 с.

50. Официальный сайт ДВФУ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/>

51. Официальный сайт Филиала ДВФУ в г. Уссурйске Школа педагогики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uss.dvfu.ru/struct/personel-department/>

52. Бюджет Филиала ДВФУ в г. Уссурийске на 2016 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/>
53. Коллективный договор ФГАОУ ВПО ДВФУ на 2015-2017 гг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/>
54. Отчет о результатах само обследования филиала ДВФУ в г. Уссурийске. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/>
55. Мониторинг ВУЗов РФ. Филиал ДВФУ в г. Уссурийске за 2017 г.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://indicators.miccedu.ru/monitoring/\\_vpo/inst.php?id=10000233](http://indicators.miccedu.ru/monitoring/_vpo/inst.php?id=10000233)
56. Мониторинг ВУЗов РФ. Филиал ДВФУ в г. Арсеньев за 2017 г.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://indicators.miccedu.ru/monitoring/\\_vpo/inst.php?id=10003329](http://indicators.miccedu.ru/monitoring/_vpo/inst.php?id=10003329)
57. Мониторинг ВУЗов РФ. Филиал ДВФУ в г. Большой Камень за 2017 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://indicators.miccedu.ru/monitoring/\\_vpo/inst.php?id=10006528](http://indicators.miccedu.ru/monitoring/_vpo/inst.php?id=10006528)
58. Мониторинг ВУЗов РФ. Филиал ДВФУ в г. Находка за 2017 г.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://indicators.miccedu.ru/monitoring/\\_vpo/inst.php?id=10003330](http://indicators.miccedu.ru/monitoring/_vpo/inst.php?id=10003330)
59. Мониторинг ВУЗов РФ. Приморский институт железнодорожного транспорта – филиала ФГБОУ ВО ДВГУПС в г. Уссурийске за 2017 г.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://indicators.miccedu.ru/monitoring/\\_vpo/inst.php?id=10006821](http://indicators.miccedu.ru/monitoring/_vpo/inst.php?id=10006821)
60. Мониторинг ВУЗов РФ. ФГОУ ВО Приморская государственная сельскохозяйственная академия» за 2017 г.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://indicators.miccedu.ru/monitoring/\\_vpo/inst.php?id=1695](http://indicators.miccedu.ru/monitoring/_vpo/inst.php?id=1695)
61. Мониторинг ВУЗов РФ. Филиал ДВФУ в г. Уссурийске за 2016 г.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2016/\\_vpo/inst.php?id=10000233](http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2016/_vpo/inst.php?id=10000233)

62. Мониторинг ВУЗов РФ. Филиал ДВФУ в г. Уссурийске за 2015 г.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2015/inst.php?id=10000233>

63. Тупик, Е.С. Кадровый потенциал ВУЗа в условиях модернизации системы высшего образования / Е.С. Тупик // Университет в глобальном мире: новый статус и миссия. – 2017. – С. 851-852.

64. Гуськова, Н.Д. Организационная культура в системе инновационного потенциала ВУЗа / Н.Д. Гуськова, О.Б. Чаплюкова // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2017. – №1(13). – С. 3-8.

65. Овакимян, М.А. Оценка кадрового потенциала образовательной организации / М.А. Овакимян, К.Г. Адриасова // Форум молодых ученых. – 2017. – №6 (10). – С. 1286-1292.

66. Буцык, С.В. Информационные ресурсы образовательной среды российских ВУЗов: проблемы сравнительной оценки / С.В. Буцык // Вестник культуры и искусств. – 2017. – №1 (49). – С.45-49.

67. Бугров, Д.В. Концептуальные вопросы развития кадрового потенциала университета / Д.В. Бугров, О.Я. Пономарева, А.Э. Федорова // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – №1 (101). – с. 17-29.

68. Valitov Shamil M. University brand as a modern way of winning competitive advantage / Shamil M. Valitov // Procedia. Social and Behavioral Sciences. – 2014. – №152. – P. 295-299

69. Bakoğlu R. Strategy Development Process in Higher Education: the case of Marmara University / R. Bakoğlu // Procedia. Social and Behavioral Sciences. – 2016. – №235. – P. 36-45

70. Оценка и мотивация: опыт Дальневосточного федерального университета. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://kpfu.ru/portal/docs/F2128767741/Ocenka\\_Motivaciya\\_DVFU.pdf](http://kpfu.ru/portal/docs/F2128767741/Ocenka_Motivaciya_DVFU.pdf)

## Приложение А

Таблица А.1 – Локальные акты, регламентирующие деятельность Филиала ДВФУ в г. Уссурийске

№ п/п	Название локального нормативного акта	Область применения	Дата утверждения, номер приказа об утверждении
1	Положение о текущем контроле успеваемости, текущей и промежуточной аттестации (программы ВО)	Определяет правила и порядок планирования, организации и проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по основным образовательным программам высшего образования, реализуемым в ДВФУ	Утверждено приказом ректора ДВФУ № 12-13-1720 от 28.10.2014
2	Положение об организации и проведении текущего контроля и промежуточной аттестации (программы СПО)	Определяет правила и порядок планирования, организации и проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по основным образовательным программам среднего профессионального образования	Утверждено приказом ректора ДВФУ № 12-13-1096 от 22.11.2013
3	Положение о рейтинговой системе оценки успеваемости студентов	Определяет правила и порядок планирования, организации и контроля работы сотрудников и структурных подразделений ДВФУ при реализации рейтинговой системы оценки знаний студентов	Утверждено приказом ректора ДВФУ от 28.10.2014 № 12-13-1718
4	Регламент контроля результативности учебного процесса	Определяет порядок проведения ответственными лицами контроля качества и анализа результатов освоения студентами образовательных программ	Утверждено приказом ректора ДВФУ от 28.10.2014 № 12-13-1719
5	Положение о порядке восстановления и перевода обучающихся	Определяет порядок перевода обучающихся внутри ДВФУ, а также студентов из других образовательных учреждений	Утверждено приказом ректора ДВФУ № 12-13-945 от 24.06.2014
6	Положение о порядке отчисления студентов ДВФУ	Устанавливает требования к процедуре отчисления студентов ДВФУ, определяет причины и основания для отчисления	Утверждено приказом ректора ДВФУ № 12-13-34 от 24.01.2013
7	Положение о порядке перехода студентов ДВФУ с платного обучения на бесплатное	Устанавливает единый порядок и основания перехода студентов ДВФУ с платного обучения на бесплатное в целях реализации мер социальной поддержки студентов, добившихся высоких результатов в обучении, а также находящихся в тяжелой жизненной ситуации	Утверждено приказом ректора ДВФУ № 12-13-82 от 30.01.2014
8	Положение о порядке предоставления академических отпусков	Устанавливает требования к оформлению, согласованию и утверждению академических и иных отпусков, обучающихся в ДВФУ	Утверждено приказом ректора ДВФУ № 12-13-326 от 24.03.2014 Изменения утверждены приказом ректора № 12-13-1594 от 15.10.2014
9	Положение об организации обучения в ускоренные сроки	Определяет условия и порядок обучения в ускоренные сроки по индивидуальному учебному плану	Утверждено приказом ректора ДВФУ 12-13-1252 от 27.08.2014
10	Положение об итоговой государственной аттестации выпускников, обучающихся по программам высшего профессионального образования	Определяет виды, содержание и порядок проведения итоговой государственной аттестации, оформление ее результатов	Утверждено приказом и.о. ректора ДВФУ от 17.04.2012 № 12-13-85 Изменения утв. приказом ректора № 12-13-390 от 16.03.2015

Окончание таблицы А.1

№ п/п	Название локального нормативного акта	Область применения	Дата утверждения, номер приказа об утверждении
11	Положение об основной профессиональной образовательной программе высшего образования ФГАОУ ВПО ДВФУ (для программ бакалавриата, специалитета, магистратуры)	Определяет структуру, содержание, сферу ответственности, условия разработки, хранения и актуализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры, реализуемой в рамках действующей лицензии ДВФУ	Утверждено приказом ректора ДВФУ от 22.12.2014 №12-13-2096
12	Положение о государственной итоговой аттестации выпускников, обучающихся по ООП СПО (программам подготовки специалистов среднего звена)	Устанавливает требования к организации и проведению ГИА, обучающихся в ДВФУ по программам подготовки специалистов среднего звена	Утверждено приказом ректора ДВФУ от 22.12.2014 №12-13-2103
13	Положение о практиках ДВФУ	Устанавливает требования к организации практик студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования	Утверждено приказом и.о. ректора ДВФУ от 17.04.2012 № 12-13-87
14	Макеты образовательных стандартов, самостоятельно устанавливаемых ФГАОУ ВПО «Дальневосточный федеральный университет», для реализуемых ОПОП бакалавриата и магистратуры	Устанавливает совокупность требований, обязательных при реализации основных образовательных программ высшего образования (бакалавриат и магистратура) при разработке собственного образовательного стандарта ФГАОУ ВПО ДВФУ	Утверждено приказом врио ректора ДВФУ № 12-13-2043 от 10.12.2014
15	Положение об учебно-методических комплексах учебных дисциплин и профессиональных модулей ППСЗ	Определяет структуру, порядок разработки и правила оформления учебно-методических комплексов, как базового ресурса для организации учебного процесса в структурных подразделениях ДВФУ, реализующих программы подготовки специалистов среднего звена	Утверждено приказом врио ректора ДВФУ № 12-13-132 от 04.02.2015
16	Положение о практиках студентов ДВФУ, обучающихся по основным профессиональным образовательным программам СПО (программам подготовки специалистов среднего звена)	Устанавливает требования к организации и проведению практик студентов, обучающихся по программам подготовки специалистов среднего звена, требования к разработке программ практики, формам отчетности по практике.	Утверждено приказом ректора ДВФУ от 15.04.2014 г. №12-13-526
17	Требования к оформлению письменных работ, выполняемых слушателями ДВФУ	Устанавливает единые подходы к оформлению письменных работ, выполняемых студентами и слушателями в ДВФУ по различным направлениям (специальностям) и уровням подготовки.	Утверждено проректором по учебной и воспитательной работе ДВФУ 17.11.2011
18	Приказ «Об утверждении формы программы государственного экзамена в ДВФУ»	Утверждает единую форму программы государственного экзамена, наиболее полно отражающую все необходимое (в том числе для подготовки студентов к гос. экзамену)	Утверждено приказом проректора по УВР от 26.04.2013 № 12-13-391
19	Форма аннотации образовательной программы	Регламентирует структуру, оформление и дает рекомендации по наполнению аннотации образовательных программ магистратуры, бакалавриата, специалитета, реализуемых в ДВФУ по ФГОС	Утверждено приказом от 24.12.2013 №12-13-1255
20	Макет рабочей программы учебной дисциплины (РПУД)	Регламентирует структуру, оформление и дает рекомендации по наполнению рабочих программ учебных дисциплин образовательных программ магистратуры, бакалавриата, специалитета, реализуемых в ДВФУ по ФГОС	Утверждено приказом от 02.04.2014 №12-13-430

## Приложение Б

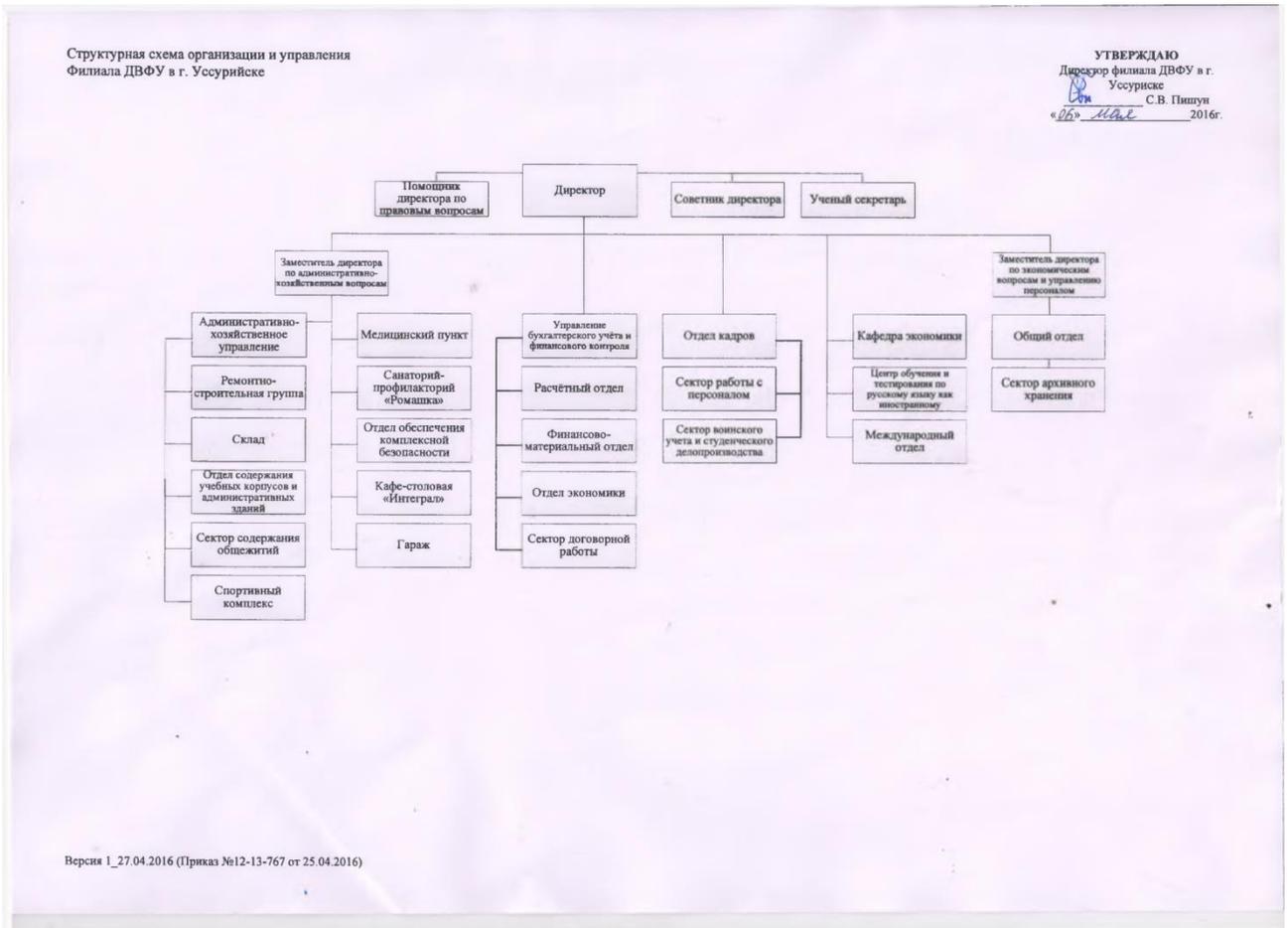


Рисунок Б.1 – Организационная структура филиала ДВФУ в г. Уссурийске

## Приложение В

Таблица В.1 – Объекты недвижимости, принадлежащие филиалу ДВФУ в г. Уссурийске на праве оперативного управления

№ п/п	Объект недвижимости	Адрес	Этажей	Общепользная площадь, м <sup>2</sup>	Земельный участок площадь, м <sup>2</sup>	Состояние использование объекта
1	Учебный корпус	г. Уссурийск, ул. Некрасова, 35	4	5975,8	14784,0	Включая пристройку
2	Учебный корпус	г. Уссурийск, ул. Чичерина, 44	4	7815,6	3893,0	
3	Учебный корпус	г. Уссурийск, ул. Тимирязева, 33	3	5587,0	5875,0	
4	Учебный корпус	г. Уссурийск, ул. Чичерина, 54	2	1933,6	6356,0	
5	Учебный корпус	г. Уссурийск, ул. Октябрьская, 71	3	1116,6	773,0	
6	Спортивный комплекс «Строитель»	г. Уссурийск, ул. Горького, д.69-а	2	2293,3	3802,0	
7	Учебный корпус	г. Уссурийск, ул. Тимирязева, 60	2	1306,6	1690,0	Не эксплуатируется
26028,5						
8	Общежитие №1	г. Уссурийск, ул. Пушкина, 15	4	4061,7 в т.ч. жилая – 2064,2	2111,0	
9	Общежитие №2	г. Уссурийск, ул. Плеханова, 29-а	5	5039,9 в т.ч. жилая – 2601,6	3554,0	
10	Общежитие №3	г. Уссурийск, ул. Некрасова, 25	9	7902,7 в т.ч. жилая – 4555,8	9173,0	
17004,3 в т.ч. жилая – 9221,6						
11	Жилое строение (3-х комнатная квартира)	г. Уссурийск, ул. Ушакова, 29, кв. 16	1-й эт.	73,2	нет	
12	Жилое строение (3-х комнатная квартира)	г. Уссурийск, ул. Ушакова, 29, кв. 46	1-й эт.	72,6	нет	
13	Жилое строение (2-х комнатная квартира)	г. Уссурийск, ул. Ушакова, 29, кв. 33	1-й эт.	56,2	нет	
202,0						
14	Административно-хозяйственный корпус	Уссурийский район, с. Пуциловка, ул. Советская, д.43	1	137,6	пастбища 7000,0 пашни 78000 м <sup>2</sup>	Не эксплуатируется
15	Автостоянка	г. Уссурийск, ул. Фрунзе, д.32	1	123,4	2377,0	Хозяйственные цели
16	Учебный корпус	г. Уссурийск, ул. Промышленная, 5-д	2	2259,1	8872,0	Не пригодное к эксплуатации
45.754,9						

Примечания к таблице: общепользная площадь включает в себя площадь подвала.

## Приложение Г



Рисунок Г.1 – Кафедры филиала ДВФУ в г. Уссурийске

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ПЕДАГОГИКИ**

**Кафедра экономики**

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ**

на выпускную квалификационную работу студентки

Шемахановой Виктории Викторовны

(фамилия, имя, отчество)

направление подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование»  
образовательная программа «Предпринимательская деятельность в системе  
образования»

группа М 2101 пд

Руководитель ВКР заведующий кафедрой, кандидат экономических наук,  
Наталья Алексеевна Третьяк

(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему Совершенствование системы управления персоналом в образовательных  
учреждениях с позиции повышения конкурентоспособности (на примере  
ФГАОУ ВО ДВФУ)

Дата защиты ВКР            «27» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа Шемахановой В. В. выполнена на актуальную тему, по содержанию и объему соответствует требованиям, предъявляемым к дипломным работам по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование».

Изучение процессов управления персоналом необходимо, т.к. система управления персоналом влияет на формирование кадрового потенциала организации и повышает ее конкурентоспособность.

Несомненной заслугой магистранта является умелое использование, в процессе раскрытия темы, имеющихся по данной проблеме научных источников, их глубокая и качественная проработка, грамотное изложение в тексте выпускной квалификационной работы.

Характеризуя выпускную квалификационную работу в целом необходимо отметить, что последовательность и содержание глав и разделов, избранная

автором логика исследования, позволяет глубоко и качественно раскрыть тему.

Первая глава выпускной квалификационной работы («Теоретические аспекты формирования системы управления персоналом образовательного учреждения с позиции повышения конкурентоспособности ВУЗ») содержит достаточно подробный и квалифицированный анализ теоретических основ сущности системы управления персоналом организации. Детально раскрыты особенности влияния системы управления персоналом на повышение конкурентоспособности ВУЗа.

Вторая глава исследования («Оценка системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске») является логическим продолжением первой, и направлена на исследование результативности системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске.

Автор убедительно показал, что в ходе анализа системы управления персоналом филиала ДВФУ в г. Уссурийске, были выявлены недостатки. В результате на основе проведенного исследования для филиала ДВФУ в г. Уссурийске была разработана стратегия, при которой очень важна высокая квалификация сотрудников и их полная преданность организации, а также высокая адаптация к часто меняющимся требованиям.

В заключительной части подведены итоги исследования, содержатся выводы, практические рекомендации.

В период дипломного проектирования, автор показал себя грамотным, компетентным специалистом, способным конкретизировать и формализовать поставленную задачу и решить ее практически.

**ВЫВОД:** В целом, выпускная квалификационная работа Шемахановой В.В., является самостоятельным, законченным исследованием, имеет практический интерес для руководства организации, и может быть представлена к защите. Оригинальность текста ВКР составляет 75 %.

Заключение: заслуживает оценки «отлично», и присвоения квалификации магистр.

Руководитель ВКР к.э.н.



Наталья Алексеевна Третьяк

«20» июня 2018 г.