

# ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ВУЗАХ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

Сангинов Н. С. - эксперт

# АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- управление человеческими ресурсами непосредственно влияет на капитализацию (стоимость) предприятий. Растет доля нематериальных активов (бренд, интеллектуальный потенциал персонала, кадровая политика) в общей сумме активов организации.
- управление человеческими ресурсами как важнейшая «внутренняя компетенция» организации является одним из факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, поскольку выдвигается в число важнейших конкурентных преимуществ организации, становится гарантией ее успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции.

- по оценкам ряда специалистов, именно управление человеческими ресурсами позволяет организациям переходить из числа хороших, успешно работающих, в число лидирующих в определенном сегменте рынка.
- управление людьми — одна из наиболее важных областей управления организацией. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Их возможности и инициатива безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены.

# СООТНОШЕНИЕ ПОНЯТИЙ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ» И «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

| Сфера деятельности   | Цель деятельности   | Типичные функции   |
|--|---|--|
| Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект) | Решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач                 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Планирование человеческих ресурсов</li><li>■ Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации</li><li>■ Планирование затрат на персонал в рамках общих затрат организации</li></ul> |
| Управление персоналом (оперативная деятельность)           | Решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Подбор и расстановка кадров</li><li>■ Управление трудовой мотивацией</li><li>■ Разрешение конфликтов</li><li>■ Организация оценки персонала</li><li>■ Организация оплаты труда</li></ul>         |

# ОСОБЕННОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ СИСТЕМЫ ВО

- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая; процесс взаимодействия между субъектом управления и работниками является двусторонним;
- обладая интеллектом, работники способны к постоянному самосовершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любой организации;
- люди выбирают конкретный вид деятельности (производственный или непроизводственный, умственный или физический), осознанно ставя перед собой определенные цели.

# СТРУКТУРА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ





# ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ СИСТЕМЫ ВО

- соотношение численности преподавателей с учеными степенями и без ученых степеней в целом и по специальностям;
- удельный вес докторов наук, профессоров в общей численности преподавателей, имеющих ученую степень и звание;
- возрастная структура численности ППС с позиции создания резервов для постепенной замены преподавателей пенсионного возраста;
- структура численности преподавателей по стажу научно-педагогической работы;

- ◎ структура численности остепененных научно-педагогических кадров по основным научным специальностям;
- ◎ удельный вес численности преподавателей в общей численности работников вузов;
- ◎ соотношения численности ППС и учебно-вспомогательного персонала;
- ◎ коэффициенты текучести и постоянства научно-педагогических кадров;
- ◎ коэффициент обновления научно-педагогических кадров;
- ◎ соотношение приема и выпуска студентов.



# ПОКАЗАТЕЛИ ПРИЁМА И ВЫПУСКА СТУДЕНТОВ ВУЗАМИ РЕСПУБЛИКИ В РАЗРЕЗЕ РЕГИОНОВ В 2012/2013 УЧЕБНОМ ГОДУ.

| Наименования<br>регионов | Прием<br>студентов в<br>вузах, чел. | Выпуск<br>студентов, чел. | Выпуск<br>студентов в % к<br>их приёму. |
|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------|---|
| ГБАО                     | 945                                 | 672                       | 71,1                                    |
| Согдийская<br>область    | 8378                                | 8316                      | 99,3                                    |
| Хатлонская<br>область    | 6751                                | 5695                      | 84,4                                    |
| г. Душанбе               | 25025                               | 20327                     | 81,2                                    |
| РРП                      | 542                                 | 879                       | 162,2                                   |
| Всего по<br>республике   | 41641                               | 35889                     | 86,2                                    |

# РАСЧЁТ ЧИСЛЕННОСТИ СТУДЕНТОВ, ПРИХОДЯЩЕГОСЯ НА ОДНОГО ШТАТНОГО ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

| Годы<br>Показатели  | 2008   | 2013   | 2013 в % к<br>2008 г. |
|---|--------|--------|-----------------------|
| Численность студентов   | 156291 | 157791 | 101,0                 |
| Численность штатных преподавателей                                    | 8181   | 8354   | 102,1                 |
| Численность студентов, приходящегося на одного штатного преподавателя | 19,1   | 18,9   | 98,9                  |

# ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ВУЗОВ РТ ШТАТНЫМИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ

| Годы<br>Показатели   | 2008 | 2013  | Отклонения<br>+ - |
|--|------|-------|-------------------|
| Общая численность ППС,<br>чел.                                 | 9379 | 10073 | 694               |
| В том числе:<br>Штатные преподаватели,<br>чел.                 | 8181 | 8354  | 173               |
| Уровень обеспеченности<br>вузов штатными<br>преподавателями, % | 87,2 | 82,9  | -4,3              |
|  |      |       |                   |

# КАЧЕСТВЕННЫЙ СОСТАВ ШТАТНЫХ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ ПО РЕГИОНАМ РЕСПУБЛИКИ В 2012/2013 УЧЕБНОМ ГОДУ.

| Наименование<br>регионов                              | Общая<br>численность<br>штатных<br>преподавателе<br>й | В том числе, имеющие ученые степени |                         |             | Доля<br>преподавателе<br>й, имеющие<br>ученных<br>степеней в<br>общей<br>численности<br>штатных<br>преподавателе<br>й, % |
|---|---|-------------------------------------|-------------------------|-------------|--|
|   |   | Доктора наук,<br>чел.               | Кандидаты<br>наук, чел. | Всего, чел. |  |
| ГБАО (Горно<br>бадахшанская<br>автономная<br>область) | 268   | 12                                  | 45                      | 57          | 21,3   |
| Согдийская<br>область                                 | 1668  | 57                                  | 478                     | 535         | 32,1   |
| Хатлонская<br>область                                 | 918   | 37                                  | 177                     | 214         | 23,3   |
| г. Душанбе  | 5419  | 391                                 | 1698                    | 2089        | 38,5   |
| Районы<br>республиканск<br>ого подчинения             | 81  | 4                                   | 23                      | 27          | 33,3   |
| Всего по<br>республике                                | 8354  | 501                                 | 2421                    | 2922        | 35,0   |

# ПРИЧИНЫ СЛОЖИВШЕГОСЯ СИТУАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РТ

- **рост числа вузов и численности студентов, не сопровождающийся соответствующим ростом подготовки научно-педагогических кадров через аспирантуру и докторантуру;**
- **отсутствие достаточной мотивации у выпускников вузов для продолжения учебы в аспирантуре и занятия научно-педагогической деятельностью;**
- **повышение среднего возраста преподавателей вузов, особенно кандидатов и докторов наук, не способствующего своевременной замене преподавателей пенсионного возраста и обновления кадрового потенциала;**
- **отсутствие возможности реального конкурсного отбора квалифицированных преподавателей, обусловленное их нехваткой в целом по республике, что отрицательно влияет на качество образования;**

- **низкий уровень взаимозаменяемости преподавателей по отдельным учебным дисциплинам, особенно специаль-ным, что сокращает возможность выбора преподавате-лей студентами в соответствии с принципами кредитной системы образования;**
- **отсутствие финансовых возможностей у вузов для свое-временного повышения квалификации и стажировки преподавателей, в том числе и за рубежом;**
- **заинтересованность преподавателей в выполнении до-полнительной учебной нагрузки из-за низкого уровня заработной платы, что также отрицательно отражается на качестве преподавания;**
- **рост текучести научно-педагогических кадров, связан-ный частично с переходом квалифицированных препо-давателей на более высокооплачиваемую работу, а также увольнением неквалифицированных преподавателей по результатам их аттестации.**

# ДЕЙСТВУЮЩИЙ ПОРЯДОК ПРИЕМА НА РАБОТУ ОТДЕЛЬНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ ВО РТ

| Наименования должностей   | Порядок приёма на работу                               |
|---------------------------|--|
| Ректор                    | По представлению учредителя назначается Президентом РТ |
| Проректора                | По представлению ректора назначается учредителем       |
| Деканы факультетов        | По представлению ректора назначается учредителем       |
| Зав. кафедрами            | Выбирается на ученом Совете вуза сроком на 5 лет       |
| Преподаватели             | Принимаются на конкурсно-контрактной основе            |
| Вспомогательные работники | Принимаются на контрактной основе                      |



# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ВУЗА ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

- соответствие деятельности по подбору и расстановке кадров миссии и целям университета;
- равенство возможностей для роста и реализации трудо-вого и профессионального потенциала сотрудников уни-верситета;
- соблюдение норм конституционного, трудового и соци-ального законодательства;
- соблюдение демократических норм при выборности и назначении руководящих и исполнительских кадров;

- ◎ **направленность на рост профессиональной компетентности сотрудников университета;**
- ◎ **высокий уровень требований и объективность в оценке кадров;**
- ◎ **непрерывность и системность процесса подготовки кадров и кадрового резерва;**
- ◎ **преемственность и обновление кадров университета;**
- ◎ **реализация возможностей международной академической мобильности.**

# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ВУЗА



# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ ВО РТ

- формировать *кадровую политику университета* в соответствии с требованиями трудового законодательства и на основе комплексной оценки и системного прогнози-рования кадровых ситуаций;
- формировать *кадровый резерв* в соответствующих струк-турных подразделениях университета и предусматривать квотирование мест для молодых специалистов;
- привлекать к научно-педагогической деятельности специалистов из числа выпускников магистратуры и докто-рантуры зарубежных университетов;

- содействовать созданию системы непрерывного повышения квалификации научно-педагогических кадров университета;
- обеспечить условия для привлечения и закрепления в университетах молодых научно-педагогических кадров на основе новых нетрадиционных методов мотивации;
- разрабатывать систему мер непрерывного совершенствования стимулов, обеспечивающих поддержку и повышение уровня профессионального мастерства педагогических, научно-педагогических и других категорий сотрудников университета;
- создать систему регулярной и объективной оценки трудового и профессионального потенциала научно-педагогических кадров.