

### **3.3. Механизмы организации образовательных практик в интересах устойчивого развития**

#### **3.3.1. Управление человеческими ресурсами развития социальных практик**

##### **3.3.1.1. Менеджмент человеческих ресурсов – ключевой механизм развития национальной системы образования**

*А.И.Жук*

Образование является ведущим механизмом воспроизводства общественного интеллекта, образования в целом, науки и культуры.

Новое качество образования есть синтез кардинальных изменений в сфере образовательной практики.

В этой связи целесообразно рассматривать качество образования как сферы деятельности в контексте международных, национальных, региональных, учрежденческих и личностных интересов и потребностей.

Анализ качества образования с общецивилизационных позиций предусматривает его рассмотрение как механизма устойчивого развития. Согласованное на международном уровне качество образования — залог успешного объединения усилий международного сообщества в решении общецивилизационных проблем посредством участия в международном разделении труда, установления социокультурных, политических, экономических, личных партнерских связей и отношений.

Интернационализация образовательных систем рассматривается международным сообществом как одна из ведущих тенденций общецивилизационного развития.

Доктринальные положения устойчивого развития актуализируют идеи и концепцию образования через всю жизнь. Возрастающая для мирового сообщества актуальность обеспечения каждому человеку доступа к образованию на протяжении всей жизни находит свое подтверждение в приоритетных направлениях развития образовательных систем в Европе и в мире. Важнейшим механизмом обеспечения доступа к образованию на протяжении всей жизни является непрерывность образования как сферы социокультурной практики, включающей все виды (формальное, неформальное и внеформальное) образования.

Целостность, бесконечность, координированность, открытость и проблемность образования как основные принципы его связи с внешними системами деятельности завершаются идеей способности и оспособления

человека<sup>32</sup>. Способность выступает как несущая организованность для реализации непрерывного образования.

Изменения места и роли образования в мире, представление его как механизма социального развития обуславливает необходимость его устойчивого развития на основе самоорганизации образовательных систем.

Управление устойчивым развитием образования при этом понимается как непрерывный процесс создания необходимых условий (разворачивания проектов и программ) для повышения качества образования.

Реализация проектов и программ повышения качества образования требует ресурсного обеспечения. Рассматривать открытые образовательные системы как среду реализации проектов и программ нужно в контексте того, что они являются полисистемами, выступающими одновременно как педагогические, организационные (управленческие), социальные и экономические системы<sup>33</sup>.

Функционирование любой экономической системы представляет собой процесс преобразования ресурсов для удовлетворения потребностей общества, индивидов в товарах и услугах. Все ресурсы экономической системы обладают как общими, так и специфическими свойствами<sup>34</sup>.

К общим свойствам следует отнести:

- *ограниченность количеств большинства ресурсов*, как правило, их меньше, чем необходимо для удовлетворения потребностей при данном уровне экономического развития. Поэтому ключевой проблемой экономики является проблема эффективности, т.е. проблема рационального использования ограниченных ресурсов.

- *все экономические ресурсы определяют возможности обладателя и стоимость продукции*. Они предоставляют владельцу определенный доход.

- *практически все ресурсы имеют износ*, поэтому и нуждаются в средствах на обновление.

Но наряду с общими свойствами каждая категория ресурсов имеет специфическое содержание, характеристики, структуру, обусловленные их природой, местом и ролью в экономической системе.

Человеческие ресурсы отличаются рядом особенностей, и главная из них состоит в личностной специфике данного вида ресурса. Именно через призму уникальности человеческого ресурса нужно рассматривать его остальные особенности<sup>35</sup>:

---

<sup>32</sup> Щедровицкий, П.Г. Очерки концепции непрерывного образования / П.Г. Щедровицкий // Очерки по философии образования (статьи и лекции). - М., 1993. - 153 с.

<sup>33</sup> Новые ценности образования: тезаурус для учителей и школьных психологов. Ред.- сост. Н.Б.Крылова. — М.: РФФИ - ИПИ РАО, 1995

<sup>34</sup> Овечкин, А.Л. Курс: Теория систем / А.Л.Овечкин. — М.: Современ. Гуманитар. Ун-т, 1999. — С.15

<sup>35</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала "Управление персоналом") / С.В. Шекшня. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.

- участие людей, наделенных интеллектом, в производственном процессе не механическое, а осмысленное;
- продуктивность способностей человека, обладающего творческими, предпринимательскими способностями не имеет видимых пределов, поэтому именно в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации
- человеческие ресурсы возобновляемы, люди вследствие личной мотивации на профессиональные достижения постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков;
- способности, квалификация и знания, в том числе профессиональные, распределены между людьми неравномерно, поэтому для обеспечения реализации профессиональных функций требуется постоянная поддержка квалификации: обучение на рабочем месте, переподготовка, повышение квалификации;
- работник в достижении эффективности профессиональной деятельности руководствуется своими личными установками, склонностями и решениями, которые нередко входят в противоречия с его возможностями в организации, поэтому управление мотивацией работников является ключевой задачей менеджмента персонала;
- в силу ограниченности трудовой жизни человека воспроизводство человеческих ресурсов носит непрерывный характер;
- именно человеческие ресурсы приводят в движение, организуют взаимодействие всех остальных ресурсов системы.

На протяжении последних десятилетий в триаде производственных ресурсов «человеческие ресурсы материальные ресурсы – финансовые ресурсы» менялось стратегическое значение каждого из них в зависимости от организационного окружения, целей и задач экономического развития. В современных условиях ускорения темпов научно-технического прогресса, интеллектуализации всех сфер деятельности главным источником эффективности труда и процветания организации выступают именно человеческие ресурсы. Именно они в силу своей особенности, в случае неквалифицированного управления могут стать причиной рутинизации и стагнации деятельности, в которую они включаются, превращаясь в псевдоресурсы. И, в то же время, именно благодаря своим преобразующим инструментальным свойствам человеческие ресурсы способны к развитию деятельности и к саморазвитию по сопричастности к ней, что на следующем шаге развития позволяет обеспечить еще больший эффект осуществляемой деятельности.

Выделение человеческих ресурсов как объекта управления требует «появления нового типа корпоративного управления – управления свободными людьми, органично соединяющего организацию и самоорганизацию суверенных субъектов производственной деятельности и

допускающего проявления спонтанности, как необходимого условия реализации творческого потенциала этих субъектов<sup>36</sup>.

Таким образом, белорусская система образования как открытая система может устойчиво развиваться при условии непрерывности процессов преобразования, осуществляемых в ней и направленных на повышение его качества, создании на всех уровнях управления систем менеджмента человеческих ресурсов, являющихся условием и механизмом развития человеческого капитала сферы образования в стране.

Понятие «менеджмент человеческих ресурсов» (МЧР) возникло в 80-х годах XX в. в США. Как свидетельствуют исследования американского ученого П. Бомонта (P. V. Beaumont, 1993), этот термин отличается от прежнего — «управление персоналом», поскольку определяет более широкую организационную «философию», ориентированную на долгосрочную перспективу. Основными в концепции «менеджмента человеческих ресурсов» являются проблемы кооперации труда, центральную роль в ее обеспечении играет лидерство, оно создает жизненное «сообщество», без которого кооперация труда в организации невозможна<sup>37</sup>.

Современные исследователи выделяют следующие признаки «менеджмента человеческих ресурсов» (МЧР), которые отличают его от «менеджмента персонала»:

— МЧР тесно связан со стратегическим планированием человеческих ресурсов: расширением ранней практики прогнозирования занятости с последующим планированием набора работников;

— в рамках МЧР устанавливаются двухсторонние связи между планированием человеческих ресурсов с организационной стратегией и планированием деятельности организаций;

— МЧР предусматривает расширение практики ведения переговоров между руководством, предпринимателями-собственниками и профессиональными союзами об условиях труда, использования механизмов привлечения работников к принятию и реализации управленческих решений, урегулированию трудовых споров;

— в условиях реализации МЧР внимание переносится с «организационного климата», с помощью создания которого разрешаются проблемы удовлетворения потребностей работников предприятий, на формирование «организационной культуры» - специфические действия учреждения, состоящие в формировании ценностей, отношений, норм поведения;

— что касается идей выбора, обучения сотрудников, оценки выполнения ими работы и решений относительно компенсации (вознаграждения), которые базируются на учете определенной роли

<sup>36</sup> Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы / А.В. Тихонов.— СПб.: Издательство С-Петербургского университета, 2000.— С.96.

<sup>37</sup> Beaumont P.V. Human Resource Management. — London: Thousand Oaks, New Delhi, 1993

работников и значения детального индивидуального описания работы, то они заменены на веру в то, что эффективность деятельности в целом достигается не благодаря работе индивида, а благодаря эффективной работе команды или рабочей группы;

— МЧР направлен на долгосрочное развитие индивидуального потенциала служащих в процессе обучения, в замен узкоспециального и недолговечного обучения индивидуальных навыков работы;

— в рамках МЧР люди признаются «социальным богатством», способными к усовершенствованию и самоусовершенствованию;

— МЧР предусматривает налаживание отношений доверия с подчиненными, что приводит к «партнерству», получению от работников полной информации о состоянии дел в организации;

— возрастает вес самоуправления и самоконтроля в процессе управления предприятием<sup>38</sup>.

Таким образом, управление человеческими ресурсами состоит в обеспечении достижения организационных целей за счет включения в деятельность организации требуемых активов каждого из ее сотрудников или реализации персоналом их организационных компетенций.

Стратегия управления человеческими ресурсами состоит в определении путей развития этих компетенций у отдельных сотрудников и у организации в целом. Основная идея миссии организации в области управления человеческими ресурсами состоит в мобилизации внешних и внутренних ресурсов для обеспечения конкурентоспособности компании с помощью активов ее сотрудников.

Также, как и при разработке бизнес-стратегии, при формулировании стратегии управления человеческими ресурсами используются два подхода: "снизу вверх" и "сверху вниз"<sup>39</sup>. В современных моделях управления эффективностью организаций используется системно-развивающий подход к управлению человеческими ресурсами.

При использовании подхода "сверху вниз" высшее руководство определяет общую стратегию управления человеческими ресурсами для всей организации, которая впоследствии конкретизируется в стратегиях и планах подразделений. При таком подходе центральной является проблема мотивации руководителей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию "чужих" для них планов.

При планировании "снизу вверх" каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы управления человеческими ресурсами, которые интегрируются в единый план организации. Недостатками этого подхода являются неадекватная компетентность низовых подразделений в оценке приоритетов развития организации в условиях высокой динамики

---

<sup>38</sup> Mahoney T.A. and Deckop J.K. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration // Human Resource Management: Journal of Management. — 1986. — 12(2). p.229-234

<sup>39</sup> Овечкин, А.Л. Курс: Теория систем / А.Л.Овечкин. — М.: Современ. Гуманитар. Ун-т, 1999. — С.15

внешней среды и возникающая при этом сложность согласования планов различных подразделений между собой <sup>40</sup>.

При использовании системно-развивающего подхода для проведения анализа динамики внешней среды и формулирования стратегии управления развитием организации и стратегии управления человеческими ресурсами создается группа интеллектуальных лидеров и авторитетных сотрудников с привлечением консультантов в области методологии управления и философии образования, которые и создают замысел стратегии развития образовательной организации на основе стратегического планирования использования потенциала всех ее сотрудников. Затем в имитационно-игровом режиме все сотрудники организации и заинтересованные в развитии организации стороны осуществляют стратегическое планирование управления человеческими ресурсами развивающейся организации. В этом случае представители первой группы становятся лидерами коллективной разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Преимуществами данного подхода является то, что, принимая участие в разработке организационной стратегии управления человеческими ресурсами, весь персонал разделяет стратегические цели организации, что позволяет разработать и реализовать стратегии управления человеческими ресурсами подразделений, согласованные с организационной стратегией.

Именно этот подход наиболее оправдан в управлении устойчивым развитием национальной системы образования. При этом следует понимать, что устойчивое развитие системы образования предполагает реализацию в образовании концептов открытости, непрерывности, системности, мировоззренческой направленности, практичности, конвенциональности, инновационности.

Преобразования должны произойти как в технологическом плане, так и в направлении интеграции идей менеджмента человеческих ресурсов в практику образования.

Выбирая стратегию и тактику управления человеческими ресурсами коллективной профессиональной деятельности в сфере образования, необходимо определить:

- какой «масштаб» субъекта наиболее подходит для достижения выбранной цели (решения отдельных профессиональных задач);
- каким путем этот субъект будет сформирован;
- на основе каких социально-педагогических или иных закономерностей будет организована совместная деятельность по достижению цели;
- каков будет совокупный педагогический и управленческий результат;

---

<sup>40</sup> Там же

— как участники совместной деятельности после окончания работы смогут выйти из состояния пребывания «внутри» совокупного субъекта в индивидуальную деятельностную позицию<sup>41</sup>.

Как для разработки, так и для реализации нормативных документов макроуправления важно создание разного рода коллективных субъектов управления реализацией стратегий развития образования, что создаст предпосылки включения профессиональной общественности в управление, перехода к гибкому государственно-общественному управлению развитием образования.

Профессионализация коллективного управления образованием, осуществляемая через его технологизацию и обеспечение непрерывности образования, может быть рассмотрена в качестве приоритетного направления развития управления образованием, что актуализирует необходимость создания системы подготовки специалистов широкого профиля по управлению человеческими ресурсами развивающихся образовательных организаций.

Первоначальным шагом к созданию такой системы менеджмента человеческих ресурсов может стать интеграция в содержание повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров вопросов менеджмента человеческих ресурсов.

Как исследовательскую и организаторскую задачу следует рассмотреть задачу открытия специальности «Менеджер по управлению человеческими ресурсами».

Учитывая тот факт, что образование в целом – это сфера формирования и развития человеческих ресурсов социальной практики в стране, следует разработать и реализовать стратегию управления человеческими ресурсами устойчиво развивающегося образования страны, обеспечивающего ее инновационное социально-экономическое развитие.

---

<sup>41</sup> Колесникова И. А. Педагогическая праксеология: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / И. А. Колесникова, Е. В. Титова. — М.: Издательский центр «Академия», 2005. — С. 47-58.