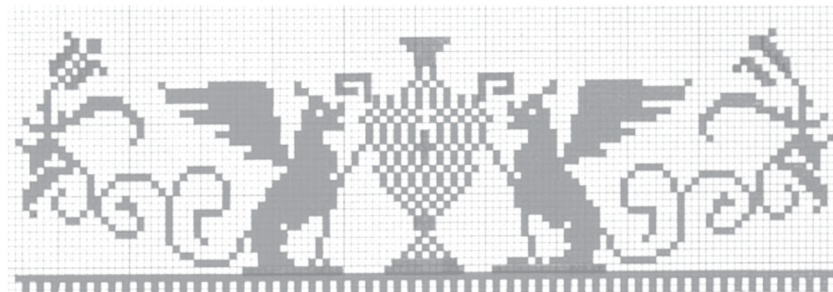


9. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/12125268/21/> (дата обращения: 10.11.2013).

10. Указ Президента Российской Федерации от 7.05.2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2012/05/09/auka-dok.html> (дата обращения: 10.11.2013).

11. Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2012/05/09/soc-polit-dok.html> (дата обращения: 10.11.2013).

12. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70291362/> (дата обращения: 10.11.2013).



А. О. Грудзинский, Л. Н. Захарова, З. М. Саралиева

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Рассмотрена проблема управления человеческими ресурсами университета при реализации программы повышения конкурентоспособности. Предложена технология разработки модели психологического облика и базовых функциональных компетенций сотрудников университета на основе анализа специфики задач, отраженных в корпоративной документации, и экспертного выявления особенностей компетентностного обеспечения деятельности разного типа. Представлены модели компетенций ассистента и кандидата в управленческий резерв.

Ключевые слова: конкурентоспособность; человеческие ресурсы; оценка персонала; кадровый резерв; психологический облик; компетенции; корпоративная документация; экспертная оценка.



A. O. Grudzinskiy, L. N. Zakharova, Z. M. Saraliev

Technology of fundamental functional competences model development for the University personnel in the context of improving competitiveness

The article focuses on the HR management issues in the University while implementing the program of competitive growth. Technology of psychological profile model development and fundamental functional competences of the University personnel has been proposed as well as expert assessment of peculiar competences attribution to different types of functions. Competences models for assistant and candidate to management succession pool have been introduced.

Key words: competitive growth, human resources, personnel assessment, succession pool, psychological profile, competences, corporate documentation, expert assessment.

Практически любая развивающаяся современная организация в качестве одного из основных приоритетов своей работы рассматривает управление человеческими ресурсами [13, 17]. Высшее профессиональное образование —

не исключение. Более того, в этой сфере ключевая роль человека, его способностей, масштаба личности не вызывает сомнений. И ведущие вузы во всем мире уделяют кадровой работе все большее внимание [3, 10, 14, 15, 24]. Особое зна-

чение управление человеческими ресурсами приобретает в условиях постановки вузами новых сложных задач, из них одна важнейших — повышение конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров. В этих условиях перед вузом встает необходимость самодиагностики на предмет соответствия потенциала, в том числе кадрового, новым задачам. Одной из важных составляющих кадровой работы становится создание группы кадрового резерва на различные должности и оптимизация приема на работу новых молодых сотрудников, которые еще не имеют серьезного научного задела, профессиональных рекомендаций, их модели профессионального поведения еще не сложились. Тем не менее и группу резерва, и новых молодых сотрудников объединяет то, что их труд должен способствовать движению вуза в выбранном направлении. Эти проблемы в целом заостряют существующую в любой организации проблему оценки персонала, поскольку оценка позволяет оптимизировать все направления кадровой работы: от привлечения новых кадров до совершенствования процесса корпоративного обучения.

В настоящее время в России существуют несколько подходов к оценке персонала. Наиболее перспективными представляются два подхода: деятельностный и компетентностный. Традиционный для нашей страны деятельностный подход подразумевает проведение детального теоретического и эмпирического анализа профессиональной деятельности, ее требований к субъекту с созданием модели профессионально важных качеств, обеспечивающих успешное овладение деятельностью и ее эффективное выполнение. Компетентностный подход основан больше на опытном и (или) экспертном выделении тех качеств и умений человека, которые причинно связаны с успешным выполнением конкретной работы с обязательной эмпирической проверкой. Этот подход [16, 18, 23] позволяет решить проблемы оценки в более сжатые сроки и в силу своей конкретности становится все более используемым в практике. Вместе с тем исследования показывают, что, имея существенные различия, эти подходы вполне могут дополнять друг друга [9].

Несмотря на то, что управление человеческими ресурсами является активно развивающейся областью и научных исследований, и практики, прямое заимствование системой образования технологий, существующих, как правило, в бизнесе, в том числе и по оценке персонала, не

представляется приемлемым по нескольким причинам.

Во-первых, как справедливо отмечают С. Гумонд и др., конкретизируя известную мысль С. Л. Рубинштейна о преломлении внешнего через внутреннее, личность человека должна исследоваться в контекстах [20], а к ним относятся и социальный, и организационный контексты, и контекст задач, формирующий вызовы к личностным качествам и компетенциям субъекта деятельности. Эти контексты существенно различаются в бизнесе и образовании. Специфика задач обычно прямо и непосредственно учитывается при разработке технологий оценки персонала, определяя приоритетные шаги в этой работе. Так, в одной из самых детализированных работ в сфере оценки и развития персонала, предлагающей 54 инструмента, первые 12 относятся к анализу задач и значения развития способностей субъектов деятельности для их решения [14].

Во-вторых, можно согласиться с тем, как определяют эти различия Д. Карей и др. [15], противопоставляя строгий контроль менеджмента и внутреннюю конкуренцию в бизнес-организациях взаимодоверию и доверительному управлению со стороны руководства в институтах высшего образования. Эта отличительная особенность позволяет выделить в качестве определяющих личностные характеристики субъекта профессиональной деятельности в системе высшего образования. Более того, личностные особенности преподавателя можно рассматривать как его личностные компетенции. В условиях личного профессионального взаимодействия с обучающимися преподаватель вольно или невольно использует свои личностные качества как инструмент, обеспечивая становление ценностей, учебной и профессиональной мотивации обучающихся, а также моделей их поведения за счет действия механизмов оперантного подкрепления и социального научения без прямого контроля со стороны руководства. При взаимодействии с представителями внешнего контура личностные качества сотрудника вуза мотивируют или демотивируют отдельных людей и (или) представителей значимых организаций к установлению, продолжению, развитию отношений с данным вузом или его структурным подразделением.

В-третьих, профессиональная деятельность в системе высшего образования является полиролевой в значительно большей степени, чем в бизнесе. Обычно и руководители, и научно-педагогические работники выполняют целый

комплекс социальных и профессиональных ролей: от профориентатора, воспитателя и поведенческой модели до представителя научного сообщества и конкретного вуза в глазах общественности. Важность понимания и учета полиролевого характера профессиональной деятельности подчеркивается многими специалистами по развитию персонала в образовании вообще и в высшей школе в частности [11, 13]. С одной стороны, этот факт затрудняет разработку системы оценки, с другой — приводит к пониманию необходимости выделения некоторого общего блока в компетентностном обеспечении профессиональной деятельности. Понятно, что различные компетенции имеют различную значимость для сотрудников с разным должностным статусом, формируя его специфический компетентностный профиль, но с уверенностью можно предполагать, что некоторый универсальный комплекс компетенций можно выделить в специальном исследовании тех общих задач, которые стоят перед сотрудниками конкретного вуза.

Возвращаясь к вопросу о специфике компетенций в разных видах деятельности, следует признать, что функциональные компетенции работников высшей школы разнятся принципиально в зависимости от содержания деятельности. Совершенно естественно, что функциональные компетенции научно-педагогических работников в сфере биотехнологий отличаются от компетенций в химическом материаловедении. Но это не препятствует возможности выделения не только личностных, но и базовых инвариантных функциональных компетенций.

Проведено исследование, имеющее целью разработать технологию моделирования психологического облика и базовых функциональных компетенций сотрудника университета, позволяющую решать задачи кадрового отбора и управления человеческими ресурсами.

Технология разработана применительно к задачам повышения конкурентоспособности университета на примере Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (ННГУ).

Здесь представлена разработка процедуры оценки, предназначенная для обеспечения формирования кадрового управленческого резерва и оптимизации процедуры приема на работу молодых сотрудников на должность ассистента.

В связи с тем, что задачи, которые стоят перед вузом, и условия, в которых происходит их решение, наиболее полно представлены в его корпоративной документации, правомерно в ос-

нову разработки положить анализ корпоративной документации университета, выделяя требования к компетенциям сотрудников, реконструируя их как условие решения задач. **Это первый инструмент технологии.**

Второй инструмент — выявление компетенций разного типа. Методологическая основа выявления компетенций представлена теорией организации Р. Дафта [17], теорией деятельности Б. Ф. Ломова [5], моделью профессиональной компетентности и типологией компетенций Г. Чисама и Г. Чиверса [16], концепцией проектно-ориентированного университета А. О. Грудзинского [2].

Теория организации Р. Дафта позволяет рассмотреть роль различных категорий персонала и организационных условий в достижении эффективности, в концепции А. О. Грудзинского раскрываются основные принципы и формы работы современного университета как конкретные организационные условия профессиональной деятельности сотрудников.

Основу разработки составила модель Г. Чисама и Г. Чиверса. Предлагаемая ими система компетенций полностью соответствует методологически обоснованному и эмпирически проверенному знанию о психологической структуре деятельности, представленному в трудах Б. Ф. Ломова и его последователей. Такое сочетание теории деятельности и модели компетенций повышает надежность реализуемого подхода. В соответствии с их моделью выделяются следующие типы компетенций:

- этические компетенции, проявляющиеся в личном мнении и профессиональных ценностях, в способности принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях;

- личностные компетенции, представляющие собой относительно устойчивые характеристики личности, причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы;

- когнитивные компетенции, включающие не только официальные знания, но и неофициальные — основанные на опыте, а также особенности познавательных процессов;

- функциональные компетенции, включающие навыки или ноу-хау, то, что человек, который работает в данной профессиональной области, должен делать и способен продемонстрировать;

- метакомпетенции, относящиеся к способности справляться с неуверенностью, стрессом, поучениями и критикой.

Этические компетенции служат основой мотивации, ценностного выбора и постановки целей (мотивационно-целевая составляющая деятельности), когнитивные компетенции обеспечивают ориентировочную основу деятельности, ее концептуальную модель и контрольную составляющую, функциональные и метакомпетенции представляют собой исполнительскую составляющую деятельности, личностные компетенции обеспечивают конгруэнтность сочетания всех составляющих в единой деятельности.

Дополнительным преимуществом этой модели является определение общих принципиально значимых особенностей психологического облика субъекта профессиональной деятельности, поскольку этические, личностные и метакомпетенции позволяют это сделать с учетом важнейших уровней личностной организации: от ценностей до характеристик познавательных процессов.

Третий инструмент — экспертная оценка относительной значимости конкретных компетенций в обеспечении успешной профессиональной деятельности ее субъектов с разным должностным или ролевым статусом, т. е. формирование компетентностного профиля субъекта профессиональной деятельности.

Четвертым инструментом разработки является декомпозиция сложных компетенций до их составляющих, если возникает необходимость рассмотреть, как проявляется сложная компетенция у субъектов профессиональной деятельности с разным должностным статусом или ролевой позицией в рабочей (творческой) проектной группе, а также оптимизировать диагностику конкретной компетенции. Методологическим основанием для этой работы является теоретическая модель «Требования трудовой деятельности — ресурсы» Е. Демороунти [19].

Пятый инструмент — диагностика компетенций на предмет их соответствия компетентностному профилю конкретной должностной или ролевой позиции.

Методы: метод анализа корпоративной документации; метод психологического анализа деятельности; метод психологической реконструкции психологических качеств и базовых функциональных компетенций, обеспечивающих эффективное выполнение профессиональной деятельности; метод экспертной оценки; метод теоретического моделирования.

В качестве корпоративной документации, содержащей стратегию, задачи, содержание и

критерии эффективной деятельности сотрудников и университета в целом, проанализированы миссия ННГУ [6], Программа развития ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» на 2009–2018 гг. [8], План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013–2020 гг. [7]. Результаты представлены в таблице.

Анализ результатов. Принципиальной особенностью предлагаемой технологии является ориентация на те задачи, которые уже сформулированы, приняты руководством университета, согласованы и утверждены Министерством образования и науки РФ. Следовательно, они являются прямым руководством к действию и не могут иметь произвольного толкования. Это означает, что многие компетенции имеют сложную организацию. С одной стороны, это создает определенные трудности при диагностике, но с другой — дает очень серьезное преимущество. Оно состоит в том, что выделяемые компетенции наполнены конкретным содержанием. В первую очередь, это относится к когнитивным и функциональным компетенциям. Содержание компетенций может явиться основой их выделения в личностном потенциале и деятельности. Это можно видеть на примере компетенции 5.2. «Умения управления процессом коммуникации с разновозрастными, разностатусными личностями и малыми группами, людьми разных национальностей и конфессиональной принадлежности». То, что часто присутствует в перечнях компетенций как «коммуникативные умения», здесь определяется ясно и четко, ориентируя разработчиков на создание адекватных инструментов оценки.

Может показаться, что в перечне выделенных компетенций есть определенные повторы, например, п. 2.2 «Потребности в постоянном обновлении знаний, технологической компетентности, личностном росте» и п. 2.7 «Выраженная познавательная мотивация», п. 2.3 «Лидерские качества» и п. 2.8 «Качества предпринимателя». Тем не менее экспертами усмотрены различия, которые в определенных ситуациях могут оказаться значимыми. Мотивация обновления знаний за счет внешних источников отличается от познавательной мотивации, побуждающей человека получать новые знания в первую очередь

**Психологический облик и базовые функциональные компетенции сотрудника ННГУ
в соответствии с положениями основных корпоративных документов**

№ п/п	ЭК		Тип и содержание компетенции	Документы		
	А	УР		М	С	ДК
1			Этические компетенции			
1.1	Н	Н	Ценности демократизма в университетском управлении	Прб		
1.2	Н	Н	Ценности прогресса России и региона	1, 4	3, 9, 14	
1.3	П	Н	Европейские ценности	3		
1.4	П	П	Уважение традиций евразийского сотрудничества	19		
2			Личностные компетенции			
2.1	Н	Н	Ценности инновационности	14	4, 7, 9, 16	12, 24–27, 41, 42
2.2	Н	Н	Потребности в постоянном обновлении знаний, технологической компетентности, личностном росте	9	9, 10	4
2.3	П	Н	Лидерские качества	9		
2.4	Н	Н	Социально активная жизненная позиция, инициативность	9		41
2.5	П	Н	Гармонично развитая личность (личность с разнообразными интересами в сфере науки и культуры)	9		
2.6	П	Н	Установки на социальную стабильность, создание атмосферы взаимопонимания, терпимости, взаимного духовного и культурного обогащения в многонациональном и поликонфессиональном обществе	18		
2.7	Н	Н	Выраженная познавательная мотивация			4
2.8	НБ	Н	Качества предпринимателя		16	5, 35
2.9	П	Н	Мобильность		16	28
2.10	Н	Н	Творческое мышление, нестандартность решений			41
3			Когнитивные компетенции			
3.1	П	Н	Знание критериев качества образования в своей сфере, средств их достижения и контроля	5, 6		
3.2	П	Н	Знание потребностей личности, общества и государства в образовательных программах и их кадровом обеспечении	8	4, 10	
3.3	НБ	П	Знание технологий проектной работы	24	16, 17	43
3.4	НБ	П	Знание технологий грантозаявительской деятельности	25		
3.5	П	Н	Знание современных образовательных технологий		11	
3.6	П	Н	Знания формата публикаций статей в зарубежных изданиях, индексируемых в базах научного цитирования Web of Science и Scopus			4
3.7	Н	Н	Знание технологий получения нового знания в своей сфере			4, 39
3.8	НБ	П	Изучение запросов работодателей и их удовлетворенности выпускниками и уровнем сотрудничества		10	8, 16
3.9	НБ	П	Знания организации управленческой научной и учебной работы в референтных университетах			10
3.10	П	Н	Самоопределение в системе приоритетных направлений исследований университета		8	12
3.11	НБ	Н	Ориентация на функциональную интеграцию с РАН		4, 8	23
3.12	НБ	П	Знание международных стандартов образовательных программ в своей сфере		10	37
3.13	НБ	П	Знание основ технологии TQM применительно к системе ВПО		9, 16	45
4			Функциональные компетенции			
4.1	НБ	П	Трансфер знаний и технологий	2	14	
4.2	НБ	Н	Умения разработки и реализации как массовых, так и элитных программ подготовки в своей сфере	6	10	
4.3	НБ	П	Умения разработки и апробации новых образовательных стандартов, программ и методов обучения	8	10	

№ п/п	ЭК		Тип и содержание компетенции	Документы		
	А	УР		М	С	ДК
4.4	П	Н	Умения формировать гармонично развитую личность, потребности обучающихся в обновлении знаний, лидерских качествах, социально-активной позиции	9		
4.5	Н	Н	Умения аналитической работы	12		
4.6	П	Н	Умения экспертной работы	12		
4.7	П	Н	Привлечение талантливой молодежи к научно-образовательной деятельности	10	16	
4.8	П	Н	Умения научной кооперации, в том числе в междисциплинарных исследованиях, развитие сотрудничества с институтами РАН, отраслевыми институтами, федеральными и региональными органами власти	13, 16	3–5, 8, 12, 14, 16	4
4.9	П	П	Умения организовать работу, сочетая иерархическую и проектную модели управления			50
4.10	НБ	П	Развитие международного сотрудничества в своей области науки, создание новых форм взаимодействия в актуальных областях	19–21	8, 16	4
4.11	НБ	П	Умения подготовки грантовых заявок и разработки проектов привлечения дополнительных источников финансирования проектов	25		
4.12	Н	Н	Умения создания и (или) использования информационно-технологического обеспечения образовательно-научной деятельности	27	11	
4.13	Н	Н	Умения письменной и устной коммуникации на английском языке	19–23	8, 11, 16	19
4.14	НБ	П	Предпринимательские и инновационно-предпринимательские умения, в том числе по коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности			39
4.15	НБ	П	Умения использования технологий e-learning		11	18
4.16	НБ	П	Умения работать по технологии student-centred learning и другим современным образовательным технологиям		11	51
4.17	П	Н	Умения (технологии) развития инициативы обучающихся, способностей творчески мыслить, находить нестандартные решения			41
4.18	П	Н	Формирование у студентов психологической и функциональной готовности к работе на инновационных предприятиях	5	11	41, 42
4.19	Н	Н	Умения заказчика и прикладного пользователя информационных технологий		11	47
4.20	П	Н	Выстраивание отношений «НПР – аспирант – студент» в научных проектах			35, 41, 49
5			Метакомпетенции			
5.1	Н	Н	Высокий уровень поведенческой культуры	9		
5.2	П	П	Умения управления процессом коммуникации с разновозрастными, разностатусными личностями и малыми группами, людьми разных национальностей и конфессиональной принадлежности	19–23	11, 16	5, 14
5.3	П	Н	Умения управления социальными, организационными, межличностными и внутриличностными конфликтами, в том числе в условиях профессиональной конкуренции		9	
5.4	П	Н	Высокий уровень социальной адаптивности в различных социальных и академических средах	19–23	8, 9, 16	29

Примечание. ЭК – значимость компетенции в соответствии с экспертной оценкой; А – ассистент; УР – кандидат в управленческий резерв; М – миссия; С – Программа развития ННГУ (стратегия); ДК – План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности ННГУ («дорожная карта»). В столбце М указаны номера положений миссии, в столбцах С и ДК – номера страниц документов; Прб – преамбула; Н – необходимая на момент оценки компетенция; П – перспективная компетенция (желательная, которая может быть сформирована в предстоящем корпоративном обучении); НБ – необязательная компетенция для данной категории сотрудников на момент отбора.

посредством собственных исследований. Лидер как агент изменений, модифицирующий поведение людей неформальными методами [11], отличается от человека, проникнутого духом предпринимательства, ориентированного на результат и коммерциализацию, в данном случае — продуктов интеллектуальной деятельности.

Анализируя роль различных компетенций в компетентном обеспечении профессиональной деятельности субъектов с разным должностным статусом и с приоритетом разных социальных ролей, можно видеть, как это реализуется на примере управленческого резервиста и ассистента в отношении таких ключевых личностных компетенций, как творческое мышление (2.10) и качества предпринимателя (2.8). Эти компетенции представляются особо значимыми в двух аспектах. Во-первых, это личностные компетенции и, следовательно, они представляют собой субъектную основу овладения многими функциональными компетенциями, через которые прямо и непосредственно решаются задачи, стоящие перед университетом. Во-вторых, это сложные компетенции, которые нуждаются в декомпозиции для диагностики и принятия кадровых решений.

Так, применительно к творческому мышлению в настоящее время выделяют несколько уровней, принципиально отличающихся друг от друга. Каждый представляет собой сочетание интеллектуальной инициативы и собственно интеллектуальных качеств [1]. Высший уровень характеризуется тем, что интеллектуальные характеристики реализуются в творческой деятельности, прерываемой достижением результата, но самостоятельно возобновляющейся, не требующей мотивирования извне. Люди с таким уровнем творческого мышления — подлинные люди науки, ориентированные на раскрытие ее законов, ценнейший ресурс любой научной или научно-образовательной организации. Это — креативный уровень творчества. Сотрудники с другим уровнем творчества, эвристическим, каждый раз нуждаются в постановке новой задачи извне. Они ориентированы на достижимые результаты, их быстрое получение и вознаграждение. Каждый из этих уровней имеет свои сильные и слабые стороны, которые проявляются в зависимости от характера стоящих задач. Знание особенностей проявления этой компетенции позволит принять оптимальное решение при рассмотрении кандидатов на должность ассистента. Следует заметить, что качества предпринимателя часто хорошо сочетаются с эврис-

тическим уровнем творчества и обычно отсутствуют у людей с креативным уровнем.

Безусловно, не все сложные компетенции нуждаются в декомпозиции. Например, п. 2.4. «Личность с разнообразными интересами в сфере науки и культуры» или п. 5.1. «Высокий уровень поведенческой культуры» при декомпозиции и подборе диагностического инструментария будут самыми сложными позициями в перечне компетенций. Вместе с тем эти важные для сотрудника вуза качества легко определяются в интервью или экспертами, знающими оцениваемое лицо.

Выводы

1. В работе реализован компетентный подход к разработке критериев оценки сотрудников, специфика которого состоит в ориентации на задачи, сформулированные в корпоративной документации и определяющие развитие вуза.

2. Предложена технология оценки персонала «Психологический облик и базовые функциональные компетенции научно-педагогического работника». Технология состоит из пяти инструментов:

- выявление задач и требований к субъекту профессиональной деятельности на основе анализа корпоративной документации;

- выявление профессиональных компетенций, охватывающих структуру деятельности в ее полноте;

- экспертная оценка относительной значимости конкретных компетенций субъектов профессиональной деятельности с разным должностным и ролевым статусом;

- декомпозиция сложных компетенций до уровня, обеспечивающего диагностику;

- диагностика компетенций на предмет их соответствия компетентному профилю конкретной должностной или ролевой позиции.

3. Значимость компетенций конкретных типов зависит от категории оцениваемого персонала. Так, при оценке компетентности претендента на должность, предполагающую обучение и (или) приобретение профессионального опыта в данной организации, удельный вес когнитивных, функциональных и метакомпетенций может быть меньшим в сравнении с этическими и личностными компетенциями как более устойчивыми, трудноизменяемыми и одновременно являющимися субъектными условиями овладения профессиональной деятельностью.

4. Анализ возможностей практического использования предложенной технологии позволяет выделить несколько значимых моментов:

— технология может оказаться наиболее полезной в условиях, когда вуз стоит перед новыми вызовами, т. е. когда сотрудникам только предстоит решить задачи, связанные с развитием учебного заведения. Задачи поставлены, путь развития определен, но еще не пройден. В ординарных условиях есть возможность ориентации на качества и компетенции сотрудников, которые уже зарекомендовали себя как эффективные работники. Но при необходимости определенного прорыва подобная тактика — это ориентация на сегодняшний или даже на вчерашний день;

— применение технологии предполагает необходимость постоянного мониторинга эффективности реализации проекта и работы экспертов, осуществляющих сравнительный анализ эффективности сотрудников, прошедших и не прошедших отбор и (или) оценку на предмет соответствия компетенций сотрудника требованиям модели;

— проводимый мониторинг позволит повысить надежность результатов самой технологии, поскольку на практике будет проверяться реальная значимость тех или иных компетенций, они могут быть более содержательно описаны и детализированы, а их общий перечень — сокращен или расширен;

— технология может не только служить средством оптимизации оценки и отбора персонала, но и явиться основой разработки программ корпоративного обучения. Разделение компетенций на необходимые и перспективные, их дифференциация в зависимости от должности и ролевого комплекса позволяют разработать конкретные программы, отдельные модули и даже конкретные задачи, придав содержательную целостность и обоснованность корпоративному обучению.

рования готовности студента к работе в условиях современного предприятия // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2 (42). С. 31–39.

5. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука, 1983. 415 с.

6. Миссия ННГУ им. Н. И. Лобачевского [Электронный ресурс]. URL: <http://www.unn.ru/general/mission.html>

7. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013–2020 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.unn.ru/news/?id=2300>

8. Программа развития ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» на 2009–2018 годы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.unn.ru/news/?id=2300>.

9. Прохорова М. В., Ежова А. С. Сравнительный анализ методов разработки компетенций // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского. Сер.: Социальные науки. 2012. Вып. 2. С. 63–71.

10. Чупрунов Е. В., Гурбатов С. Н., Бедный Б. И. Классический университет в инновационном обществе. О программе развития Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского как национального исследовательского университета. Н. Новгород: Изд-во Нижегород. гос. ун-та, 2010. 48 с.

11. Barden D. M. Where will you find your future leaders? The time has come for colleges and universities to get serious about succession planning // The Chronicle of Higher Education. 2010. Vol. 56, № 17. P. D20–D21.

12. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational leadership. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006. 286 p.

13. Birdi K., Clegg C., Patterson M. et al. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study // Personal Psychology. 2008. № 61. P. 467–501.

14. Cannon J. A., McGee R. Talent Management and Succession Planning. 2nd ed. Chartered Institute of Personnel and Development, 2011. 470 p.

15. Carey D. C., Ogden D., Roland J. A. CEO Succession: A window on how boards can get it right when choosing a new chief Executive. N. Y.: Oxford University Press, 2000. 203 p.

16. Cheetham G., Chivers G. Professional competence: harmonizing reflective practitioner and competence-based approaches // Developing the Capable Practitioner / D. O'Reilly, L. Cunningham & S. Lester (eds). Chapt. 18. L.: Kogan Page, 1999. P. 215–228.

17. Daft R. L. Organization Theory and Design. 10th ed. South-western Cengage Learning, 2010. 672 p.

18. Delamare Le Deist F., Winterton J. What is a competence? // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8, № 1. P. 27–46.

19. Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. The job demands — resources model of burnout // Journal of Applied Psychology. 2001. № 86. P. 499–512.

20. Guimond S., Chatard A., Kang P. Personality, Social and Self-categorization // European Journal of Personality. 2010. Vol. 24, № 5. P. 488–492.

1. Богдавленская Д. Б. Психология творческих способностей. М.: Академия, 2002. 320 с.

2. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Н. Новгород: ННГУ, 2004. 371 с.

3. Грудзинский А. О., Петрова О. В. Управление персоналом в инновационном университете // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского. 2010. № 5 (1). С. 20–24.

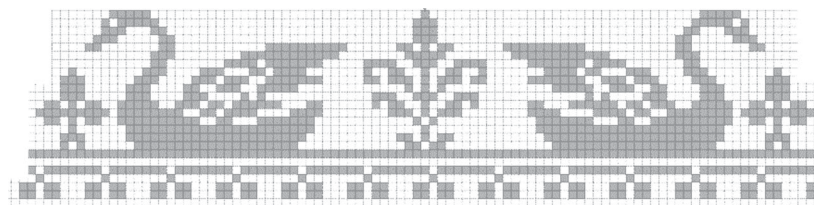
4. Захарова Л. Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики и форми-

21. *Hurrelmann K.* Social Structure and Personality Development. Cambridge : Cambridge University Press, 2009. 176 p.

22. *Scott A., Herbst S. A., Houmanfar R.* Psychological Approaches to Values in Organizations and Organizational Behavior Management // *Journal of Organizational Behavior Management*. 2009. Vol. 29, № 1. P. 47–68.

23. *Spencer L. M., Spencer S. M.* Competence at work: models for superior performance. N. Y. : Wiley & Sons, 1993. 365 p.

24. *Zaini A.* Succession Planning in Malaysian Institution of Higher Education // *International Education Studies*. 2009. Vol. 2, № 1. P. 129–132.



Н. В. Третьякова, В. А. Федоров

МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА В ОЦЕНКЕ ЗДОРОВЬЕСБЕРЕГАЮЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ*

Показаны возможности использования статистических методов менеджмента качества в оценке результативности основных направлений здоровьесберегающей деятельности учреждений высшего образования. Применение данных методов позволяет обеспечить управляемость здоровьесберегающей деятельности и ее результативность.

Ключевые слова: качество здоровьесберегающей деятельности; контрольный листок; причинно-следственная диаграмма; гистограмма; диаграмма рассеивания; метод расщипывания; анализ Парето; контрольная карта.



N. V. Tretjakova, V. A. Fedorov

Quality control tools in the evaluation of health preserving activities at an educational establishment

Article shows how you can use statistical methods of quality management in the identification of objective facts and reliable assessment of the impact of higher education institution's activities on the protection of health. The use of these methods allows for managing all activities on health protection and the achievement of its impact-quality.

Keywords: the quality of health care, checklist, cause-and-effect diagram, scatter chart, histogram, Pareto analysis, delamination method, control card.

Усиление внимания к деятельности образовательных учреждений в области охраны и укрепления здоровья обучающихся объясняется сохраняющейся тенденцией снижения уровня здоровья учащейся молодежи. Данное снижение, обусловленное существенным влия-

нием различных динамичных и неоднозначных факторов внешней и внутренней среды (в том числе внутриучебной), является причиной актуализации научного направления, связанного с совершенствованием методов и моделей управления здоровьесберегающей деятельностью

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ и Правительства Свердловской области в рамках проекта № 14-16-66019 «Разработка модели управления качеством здоровьесберегающей деятельности».