

УДК 336

ББК 65.49

**К ВОПРОСУ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Лагутина Е.Е.

*к.э.н., доцент,
доцент кафедры экономики труда и
управления персоналом ФГБОУ ВО УрГЭУ
г. Екатеринбург, Россия
f10786@olympus.ru*

Капустина С.А.

*учитель математики
МАОУ Лицей № 100
г. Екатеринбург, Россия
Svetok888@bk.ru*

**ON THE QUESTION OF THE FORMATION OF THE PERSONNEL
POLICY OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION**

Lagutina E.

*Ph.D., associate professor,
Associate Professor at the Department of Labor Economics and
of personnel management of FSBEI IN USGEU
Yekaterinburg, Russia
f10786@olympus.ru*

Kapustina S.A.

*mathematic teacher
MAOU Lyceum № 100
Yekaterinburg, Russia
Svetok888@bk.ru*

Аннотация

Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития образовательной организации, то есть кадровая политика любого учебного учреждения – это составная часть

стратегически ориентированной политики организации. Кадровая политика является мощным стратегическим инструментом системы управления персоналом организации.

Annotation

The article describes the features of formation of personnel policy in the educational institution. The essence of the personnel policy work with the personnel corresponding to the concept of educational organization, ie the personnel policy of any educational institution - is an integral part of the strategic policy oriented organization. Personnel policy is a powerful strategic tool for the staff of the organization management system.

Ключевые слова: образовательная организация, кадровая политика, кадровый подход к управлению, ресурсный подход к управлению.

Key words: educational organization, personnel policy, personnel approach to management, resource approach to management.

Важнейший фактор эффективности и конкурентоспособности образовательной организации – кадровый потенциал. Сущностью кадровой политики является установление взаимосвязи между концепцией развития учреждения и системой управления персоналом. Частью стратегически ориентированной политики любой образовательной организации является кадровая политика. Обеспечение оптимального баланса, численного и качественного кадрового состава, развитие его потенциала, его необходимое обновление и является целью кадровой политики, проводимой руководством организации.

Таким образом, задача формирования гибкой и мобильной кадровой политики, является важной и должна быть направлена на оптимизацию работы с кадрами. А это возможно при внедрении новых инновационных технологий, и является одним из важнейших факторов адаптации образовательной организации к современным условиям.

В настоящее время с переходом экономики к рыночным отношениям многие образовательные организации переходят на режим автономии, что повышает их самостоятельность, при этом возрастает их экономическая и юридическая ответственность. А также, соответственно, возрастает значение кадровой политики, значительно увеличивается роль кадров – педагогов и руководителей в школьных учреждениях.

Проблема формирования кадровой политики образовательной организации является одним из важнейших аспектов проблемы управления персоналом и требует глубокого изучения и анализа.

Управление кадрами характеризуется некой существующей в любой организации системе мероприятий, посвященной какому-либо вопросу кадровой политики организации. Система мероприятий, направленная на повышение эффективности работы образовательной организации, не может быть направленной только в одну сторону, и не может быть сведена к выборочным мерам. Работа с кадрами должна быть системной и постоянной. Наибольшей эффективности в вопросах управление кадрами, можно достичь путем разделения процесса управления на отдельные задачи, подпрограммы, являющиеся составными частями кадровой политики организации.

Руководитель учреждения должен быть настроен на максимальное использование трудового потенциала своих работников – ключевой фактор для успешной деятельности школы в условиях ее автономности, деятельности в рыночных условиях.

Исследованию проблем формирования кадровой политики, и, в частности, кадровой политики образовательных организаций, уделено внимание видных ученых и практиков. Среди них можно отметить труды таких авторов, как: Базаров Т.Ю., Карташова С.А., Дмитриев О.В., Мельник М.В., Попова Л.В., Фалько С.Г. и других.

В последние годы проблема применения новых подходов, при решении практических проблем управления персоналом, вызывает все больший интерес в научных кругах. Данная проблема рассмотрена в работах Мельник М.В.,

Ананькина Е.А., Забелиной О.В., Апенько С.Н., Дмитриева О.В., Поповой Л.В., Беляевой Л.П., Данилочкина С.В., Данилочкиной Н.Г., Карташова С.А., Фалько С.Г. и других отечественных экономистов и специалистов - практиков.

В свете современных требований, которые предъявляются к качеству управленческой деятельности, организациям целесообразно иметь алгоритм работы с кадрами и осуществления кадровой политики, а оформлять его следует в виде федерального (регионального) стандарта. Этим стандартом является федеральный государственный образовательный стандарт нового поколения, а также профессиональный стандарт педагога, в котором присутствует также и документально закреплённое представление о кадровой политике образовательного учреждения, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. Трудности у руководителя учебного заведения, наиболее часто возникают из-за отсутствия необходимых навыков и опыта, а также слабой методической проработанности проблемы, либо сложности поставленной задачи.

Проанализировав источники научно-методической литературы, можно сделать вывод, что многие авторы рассматривают вопросы формирования кадровой политики образовательной организации не достаточно, рассматриваются, как правило, актуальность и необходимость внедрения кадровой политики в учебных учреждениях, а также ее принципы. Трактовки кадровой политики авторов по данным вопросам не всегда совпадают. Авторы, которые касаются методических аспектов формирования кадровой политики образовательных учреждений, рассматривают этот процесс не всегда последовательно, применительно именно к образовательным учреждениям. Отсюда следует, что вопросы формирования и проведения кадровой политики в образовательных учреждениях, в условиях работы современных школьных учреждений, можно считать недостаточно изученными.

Анализ научных и методических работ свидетельствует о том, что алгоритм работы и осуществления кадровой политики применительно к проблемам школьного образования авторами исследован недостаточно.

Теоретическая и практическая неразработанность методик по формированию кадрового состава в области школьного образования, не позволяет эффективно обновлять содержание и технологии управления образовательным учреждением.

Это дает возможность говорить о противоречиях:

– на социально-управленческом уровне: между возросшими нормативными требованиями системы школьного образования к качеству управления школьным образовательным учреждением, формированию его кадровой политики и недостаточным уровнем развития механизмов формирования кадровой политики образовательных учреждений автономного типа;

– на научно-управленческом уровне: между потребностью в обеспечении эффективности кадровой политики и недостаточной теоретической проработанностью механизмов формирования кадровой политики автономных образовательных учреждений;

– на научно-методическом уровне: между необходимостью эффективного формирования кадровой политики в автономных образовательных учреждениях и отсутствием методических рекомендаций, позволяющих разрабатывать эффективные программы по совершенствованию кадровой политики автономных образовательных учреждений.

Понятие «кадровая политика» вбирает в себя некую систему правил, в соответствии с которыми, ведет себя в целом вся система, а также правила, по которым действуют личности, входящие в эту систему. Кадровая политика образовательной организации – это направление деятельности образовательной организации, стратегическое развитие организации и кадрового потенциала, а также, выстроенная система взаимоотношений между работодателем и сотрудниками. [3] Любая образовательная организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Кадровая политика предполагает и обосновывает необходимость использования конкретных методов управления кадрами: отбора и подбора, планирования, расстановки, а также эффективного

использования кадров. Политика автономной образовательной организации включает в себя систему норм и правил, в соответствии с которыми, действуют сотрудники, входящие в организацию, в условиях ее автономности, в условиях влияния внешней и внутренней среды. Содержанием кадровой политики образовательного учреждения выступает разработанная программа мероприятий, которые направлены на достижение высоких экономических и стратегических целей организации [1].

Отождествлять понятия «кадровая политика» и «управление персоналом» невозможно. Термин «управление» гораздо шире и одной из его составляющих является политика, в данном случае кадровая политика.

«Кадровая политика организации – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом» [2]. Можно выделить несколько подходов к определению кадровой политики. Так, Карташова Л.В. в своей книге «Управление человеческими ресурсами» отмечает, что «кадровая политика выступает промежуточным звеном между стратегией управления человеческими ресурсами (кадровой стратегией) и повседневной управленческой деятельностью» [5].

Другой подход – это подход Кибанова А.Я. и Дураковой И.Б. – «кадровая политика – направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала. Кадровая политика начинается с формирования кадровой стратегии» [6]. Корнилов М.И. определяет кадровую политику, как «генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу» [7].

Учеными Западной Европы и США термин «кадровая политика» используется редко. Это словосочетание понимается как «основа для построения системы управления персонала». Г. Десслер отмечает: «Политика — руководящие принципы к действиям, которые гарантируют

последовательность специфического набора обстоятельств в рамках стратегического плана компании» [4].

Неявную двойственность этого понятия подчеркивал американский ученый Рэндал С. Шулер, он отмечает: термин «политика в отношении человеческих ресурсов» не означает «руководство по политике в отношении человеческих ресурсов. Кадровая политика автономной образовательной организации – это некая система целей, принципов и форм, а также методов и критериев работы с кадрами, которая распространяется на все категории работников учебного учреждения. Кадровая политика образовательной организации – это целостная стратегия работы с педагогическим коллективом, объединяющая различные методы и формы кадровой работы, имеющая целью создание эффективного и высокопрофессионального, ответственного коллектива, удовлетворенного психологическим климатом в своей организации, сплоченного, обладающего мобильностью и который способен реагировать на изменения, как внешней, так и внутренней среды автономного учреждения [2].

Таким образом, кадровую политику автономной образовательной организации можно определить как стратегическую политику руководства, направленную на совершенствование форм и методов работы с сотрудниками образовательной организации в условиях автономии.

Кадровая политика образовательной организации может осуществляться в нескольких видах: в письменной форме, в виде документов, с которыми должны быть ознакомлены все работники организации, либо в виде свода основных законов и правил, передаваемых устно. Кадровая политика образовательной организации должна быть осмысленна, ее должно поддерживать руководство и работники организации, поэтому целесообразно разработать ряд специальных документов, которые отражают кадровую политику организации. Такими документами могут быть, например, «Положение об оплате и стимулировании труда», «Правила внутреннего

трудового распорядка», «Положение об оценке работников», «Устав учреждения», «Коллективный трудовой договор».

Реализация кадровой политики образовательного учреждения осуществляется при помощи инструментов, которыми являются: кадровое планирование; текущая кадровая работа; руководство и управление персоналом; мероприятия по его развитию и повышению квалификации персонала; мероприятия по решению социальных проблем; мероприятия направленные на совершенствование системы вознаграждения и мотивации.

Таким образом, применяя эти инструменты, меняется в сторону улучшения, поведение сотрудников, повышается эффективность работы сотрудников, становится более гибкой и стабильной структура коллектива школы в целом [6].

Кадровая политика образовательной организации – это работа с персоналом образовательной организации, в систему которой входят методы и принципы, соответствующие направлениям стратегического развития организации [6]. Философия системы управления человеческими ресурсами определяется в ценностях, нормах и отношениях внутри учреждения.

Если в образовательной организации кадровая политика ориентирована на «потребление», то, как правило, такая организация не характеризуется значительными взлетами и падениями в своем развитии, она достаточно стабильно функционирует. В то же время, таким организациям свойственны показатели высокой текучести кадров, устаревание коллектива, инертность, что представляется неэффективным в ситуациях социально-экономического кризиса [9]. Многие образовательные организации характеризуются именно таким типом управления человеческими ресурсами.

Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах представлен ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Различия кадрового и ресурсного подходов к управлению

Функции	Кадровый подход	Ресурсный подход
---------	-----------------	------------------

Привлечение и отбор сотрудников	Заполнение вакантной позиции. Насколько кандидат соответствует?	Создание стоимости. Сколько ключевых факторов успеха повысит педагог в организации?
Адаптация	Адаптация к должности. Главное – должность, трудовые обязанности	Адаптация к организационной культуре. Главное – адаптация ко всем процессам, происходящим в организации
Обучение	Формирование должностных навыков.	Профессиональная компетентность – это совокупность личностных качеств, знаний, умений, навыков и мотивации к деятельности. Большая часть обучения направлена на стратегические цели.
Мотивация	Целью является компенсация затрат, учитывающая вклад каждого работника. Увеличение экономических стимулов. Лояльность на уровне нормативов.	Целью является формирование приверженности к своей организации. Лояльность выражается на уровне убеждений. Ценностные ориентации.
Управление карьерой	Внутренние источники набора – простое продвижение по службе. Результат – достижение целей, поставленных	Достижение целей. Сведение к минимуму возможности профессионального выгорания. Возникает возможность профессионального роста.

	работником	
Оценка	Проверка знаний, навыков.	Оценка вклада в развитие организации.
Высвобождение	Сокращение мест.	Результат несоответствия кандидата.

Таким образом, руководству учебного учреждения в процессе управления человеческими ресурсами, определяя кадровую политику необходимо ориентироваться на:

- цели, которые необходимо достичь: стратегические, развитие, стабильность и прочее;
- отношение к сотрудникам организации: кадры, ресурсы, капитал;
- качество отношений: долгосрочные, краткосрочные;
- готовность вкладывать в основной источник развития образовательной организации, формируя «коллектив единомышленников».

Соответствие данным принципам позволит определить ту философию управления человеческими ресурсами, которая будет оптимальна для развития образовательной организации в конкретный период развития организации. Кадровая политика является неотъемлемой составной частью стратегически ориентированной политики организации. Она определяет сущность и содержание функций управления персоналом, а именно: привлечение, отбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка человеческих ресурсов.

Итак, формирование кадровой политики автономной образовательной организации в условиях быстрого изменения внешней среды, основано и учитывает следующие моменты:

- гибкость и адаптивность стратегии формирования, а также развития кадрового потенциала образовательной организации;

- соединение человека с собственностью, обеспечение свободы каждого в выборе вида трудовой деятельности;
- признание права многих субъектов, решать вопросы кадрового потенциала;
- активное участие работников в выборе кадровой политики и ее реализации на уровне организации;
- социальной ответственности при формировании, развитии и использовании кадрового потенциала;
- постоянной обновляемости технологий, методов и подходов при формировании кадровой политики.

Гибкость и адаптивность кадровой политики становятся основными факторами эффективности. Так как именно креативность системы управления персоналом в современном мире, позволяют организации оставаться экономически независимой и конкурентоспособной. Кадровую политику образовательной организации в условиях рыночных отношений, необходимо адаптировать к современным условиям, она должна быть гибкой, и инновационной и своевременно обеспечивать спрос и предложение кадрового потенциала, соблюдая сбалансированность и развитие в рыночных условиях конкурентной среды организации и рынка труда,

Огромное количество людей объединяет сложившееся мнение о способности эффективно управлять коллективом, как об источнике процветания образовательного учреждения в условиях растущей конкуренции. Эта способность эффективного управления своими сотрудниками зависит во многом от компетентности руководителя, понимания важности всего процесса и его деталей, овладения руководителем современными методами управления персоналом [11]. Таким образом, стабильное развитие организации возможно вследствие эффективного кадрового процесса.

Список литературы

1. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 176 с.

2. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 192 с.
3. Виноходова А. Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса. Актуальные проблемы развития экономических, финансовых, кредитных систем: сборник. / Под ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, 2015. - С. 76-81.
4. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Бином, 2011, 421 с.
5. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2014. – 9 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., М.: КНОРУС, 2012. — 368 с.
7. Корнилов М. И. Современный персонал – стратегии // Управление персоналом: Сборник статей / Под ред. М.И. Корнилова. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2012. – 45 с.
8. Турчинов А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики // Человек и труд. – 2011. – №7. – С. 58.