

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Мунгалов Руслан Сергеевич<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ФГБУН Институт проблем региональной экономики Российской академии наук, г. Санкт-Петербург (аспирант)

E-mail: mungalov\_rs@mail.ru

***Аннотация:** В настоящее время любая организация, независимо от формы собственности, целей и сферы деятельности, вынуждена функционировать в условиях постоянного взаимодействия двух взаимно противоположных сред: внешней и внутренней. Поэтому вопросы организации кадровой работы в государственных образовательных учреждениях высшего образования обретают особое значение. В статье рассматриваются вопросы определения понятия «персонал», структура целей системы управления персоналом.*

***Ключевые слова:** кадровая политика, образовательная среда, управление персоналом, развитие человеческих ресурсов.*

## POSTGRADUATE STUDENT AT THE INSTITUTE OF REGIONAL ECONOMICS OF THE RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES

Mungalov Ruslan<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Institute of Regional Economics of the Russian Academy of Sciences, St. Petersburg (Postgraduate student)

***Annotation:** Currently, any organization, regardless of its form of ownership, goals and field of activity, is forced to function in conditions of constant interaction between two mutually opposite environments: external and internal. In the external environment of an organization, the main thing is the market and the laws governing it. Therefore, all the activities of the organization related to the external environment are mainly carried out through the application of economic management methods: increasing advertising costs, discounts, reducing production costs, product costs, and so on. Probably for this reason, a significant part of modern domestic researchers and practitioners in the field of management focuses on economic management methods, pushing aside organizational and administrative ones.*

***Keywords:** personnel policy, educational environment, personnel management, human resources development.*

Во внешней среде организации главное – рынок, законы, его регулирующие. Поэтому вся деятельность организации, связанная с внешней средой, в основном осуществляется посредством применения экономических методов управления: увеличение расходов на рекламу, скидки, снижение издержек

производства, себестоимости продукта и так далее. Вероятно, по этой причине значительная часть современных отечественных исследователей и практиков в области менеджмента основное внимание уделяет экономическим методам управления, отодвигая организационно-административные. Но нельзя забывать, что на эффективность деятельности предприятий и организаций огромное влияние оказывает их внутренняя среда, в которой отсутствуют рыночные отношения. Эти отношения можно лишь смоделировать для повышения эффективности деятельности. То есть для внутренней среды организации более подходящими являются организационно-административные методы управления. Данные методы выступают как основные инструменты, обеспечивающие организацию деятельности сотрудников. Пригожин А.И., подчеркивая значимость инструментов, обеспечивающих управляемость и порядок, называет новый этап человеческой истории организационной цивилизацией, третьей природой человечества. Потеря управляемости в значительной степени связана с дефектами в разработке организационно-административных документов [3, с.7-15].

Разумеется, организационно-административные методы управления, применяемые во внутренней среде организации, должны тесным образом сочетаться с экономическими и социально-психологическими. При этом всегда надо учитывать, что организационно-административная сторона присутствует в любом роде деятельности любой организации, окаймляя, сопровождая и подытоживая любой управленческий шаг.

Так же следует отметить, что в современной литературе по теории и практике административного менеджмента отводится очень незначительная роль анализу его специфики в управлении персоналом. Основное внимание уделяется ему только как инструменту контроля. В то же время концепция управления человеческими ресурсами, составляющая методологическую основу современного подхода к управлению персоналом, воспринимает персонал как основной конкурентоспособный ресурс любой организации и сосредотачивает внимание современных менеджеров на поиске методов и средств, увеличивающих кадровый потенциал организации. На первый план начинает выходить целенаправленная разработка системы управления персоналом, в которой организационно-административные методы занимают центральное место.

Отечественные промышленные предприятия, торговые и сервисные организации и другие бизнес-структуры уделяют большое внимание разработке систем управления персоналом. В то же время в такой сфере деятельности, как образование, современный подход к управлению персоналом как к управлению ресурсом еще не нашел должного внимания. В лучшем случае разрабатывается миссия образовательной организации, в некоторых случаях предпринимаются попытки разработки кадровой политики, но о разработке системы управления персоналом речи не идет.

Существует сегодня множество подходов к определению персонала и управлению персоналом в частности. В основе современной концепции управления персоналом, отвечающей требованиям как современного типа производства, так и самого работника, следует использовать подход к человеку как к основе производства. Причем под основой подразумевается основной ресурс производства. Ельмеев В.Я. определяет данный подход как воспроизводственный, заключающийся в том, что человек должен являться не только условием, но и предпосылкой производства, и его конечным результатом. Ельмеев В.Я. подчеркивает роль человека как исходного начала материального производства. Он считает, что при рассмотрении предпосылок производства, кроме как из индивидов, исходить не из чего.

Прежде всего обратимся к понятию «персонал». В широком смысле это понятие представляет всю совокупность работников конкретной организации, которые выполняют определенные организационные задачи.

Персонал – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. К основным признакам персонала при этом относятся: наличие трудовых взаимоотношений с работодателем на основании трудового договора (контракта); обладание профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и другими качественными характеристиками, которые определяют отнесение работника к одной из категорий персонала; целевая направленность деятельности, адекватная целевым установкам организации.

Хотелось так же обратиться к многоаспектному подходу к определению понятия «персонал», предложенному доктором социологических наук Сергеем Петровичем Дыриным.

Он рассматривает персонал через призму пяти основных проекций:

1. Персонал как совокупность людей, обладающих определенными психофизиологическими различиями и потребностями, в рамках которой работник предъявляет организации ряд требований, таких как качественное питание, благоприятный социально-психологический климат, охрана труда, возможность отдыха и так далее.

2. Персонал как совокупность личностей с потребностями в содержании труда, уверенности в завтрашнем дне, социальной защищенности и высоком статусе организации и должности.

3. Персонал как совокупность субъектов экономических отношений с предприятием. В данном случае к организации предъявляются требования в наличии взаимосвязи между количеством и качеством труда и его вознаграждением, возможности непосредственного влияния на экономическую политику предприятия и осведомленности о экономическом состоянии организации. Здесь

возникает необходимость в экономической заинтересованности сотрудников, поэтому иногда целесообразно некоторых работников включать в процесс управления организацией, превращая их в акционеров компании.

4. Персонал как совокупность субъектов производственных функций. В этом случае предъявляется требование к наличию функциональных задач, наличию соответствующих ресурсов, качеству и состоянию материально-технического обеспечения, наличию справочно-информационной документации и т.д.

5. Персонал как совокупность граждан, носителей корпоративной культуры. Одним из важнейших качеств персонала в данном случае рассматривается приверженность, лояльность сотрудников, которая является осознанным соблюдением правил и норм организации и предъявляет аналогичные требования к остальным сотрудникам.

В научной литературе под системой понимают целостную совокупность определенным образом упорядоченных элементов, обладающую такими качественными характеристиками, которые не свойственны каждому из элементов, входящих в совокупность. Система имеет цель, которая является результатом ее функционирования, ресурсы, необходимые для реализации цели, и должна быть определенным образом организована для достижения цели. «Системный подход отражает учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создания соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование работы с персоналом ...» [4, с.343].

Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Сформулируем основные цели системы управления персоналом в виде рис. 1.

Таким образом, систему управления персоналом относят к «особо сложным системам» [5]. Цели системы управления персоналом реализуются ее структурой. Структура системы управления персоналом может быть представлена следующим образом:

- концепция управления персоналом;
- стратегия управления персоналом;
- политика управления персоналом;
- программы управления персоналом;
- методы управления персоналом;
- мероприятия.



Рис. 1. Структура целей системы управления персоналом

Применяемой в настоящее время концепцией управления персоналом является концепция управления человеческими ресурсами. Данная концепция была сформирована в 70-е годы XX века как результат развития идей стратегического менеджмента. Поэтому данная концепция – это концепция стратегического управления персоналом. Основным понятийный аппарат, разрабатываемый в рамках этой концепции, – кадровый потенциал организации, кадровая политика организации, компетентность персонала, развитие персонала, организационная культура, управление персоналом как система, персонал как источник дохода организации, инвестиции в персонал, организационная среда, образовательная среда и т.д. Конкурентоспособность персонала организации обеспечивается разработкой инструментов реализации данных теорий.

Важнейшим элементом стратегии является приоритет в распределении ресурсов. При формировании стратегии управления персоналом этот элемент принципиально важен, так как он определяет структуру службы управления персоналом, организацию, количество и квалификационный уровень рабочих мест, закрепленных за конкретными функциями управления персоналом. Стратегия управления человеческими ресурсами относится к уровню функциональных стратегий, так как направлена на реализацию конкретных целей, стоящих перед службой персонала. Специфика образовательных учреждений, где независимо развиваются отдельные структурные части организации (факультеты), при их определенном взаимодействии является диверсифицированной функциональной стратегией. При такой стратегии распределение ресурсов принципиально

определяет функционирование и развитие отдельных структурных подразделений организации.

Формированию стратегии и реализации стратегического элемента – распределение ресурсов – предшествует анализ рынка образовательных услуг, демографической ситуации, общественных ценностей, профессионального рынка труда. Таким образом, разработка стратегии персонала связана с исследованиями, проводимыми в рамках маркетинга персонала. Результатом разработки кадровой стратегии является кадровая политика организации.

## Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : [учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования"] / Майкл Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина]. – 10-е изд. – СПб.[и др.] : Питер, 2015. – 846 с.
2. Аверин А.А. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Н. Аверин; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 207 с.
3. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 364с.
4. Васецкий А.А. Основы менеджмента: учебное пособие / А. А. Васецкий, А. А. Козырев, Н. А. Тарасов, В. В. Яновский; Северо- Западная академия государственной службы. – СПб.: Издательство СЗАГС, 2011. – 286 с.
5. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 688 с.
6. Волков Ю.Г. Социальная диагностика и социальная экспертиза (для бакалавров) / Волков Ю.Г. – М.: Кнорус, 2015. – 240 с.
7. Гибкое управление проектами и продуктами / Вольфсон Б. – СПб.: Питер, 2015. – 144 с.