

## ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Султанова Т.А.<sup>1</sup>, Гузаирова А.Ф.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Оренбургский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Оренбург, e-mail: [sultatyana@yandex.ru](mailto:sultatyana@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье описаны технологические аспекты и основные результаты исследования процесса реализации стратегии управления персоналом образовательной организации. Стратегическое управление персоналом представлено как особая управленческая деятельность, обеспечивающая формирование конкурентоспособного трудового потенциала в условиях актуальных и потенциальных изменений внешней и внутренней среды организации. Выявлена специфика управления педагогическим персоналом, обусловленная сегментированностью и неоднородностью его состава, полифункциональностью профессиональной деятельности, высоким уровнем самоорганизации, наличием коллегиальной ответственности и значительной эмоциональной, психологической и интеллектуальной напряженностью труда. Определены ключевые составляющие стратегии управления педагогическим персоналом: эффективное использование профессионального потенциала и ресурсов сотрудников; выстраивание благоприятного морально-психологического климата в коллективе; удовлетворение профессиональных потребностей и обеспечение условий для проявления творческой активности и самореализации педагогов. Уточнены критерии оценки качества управления персоналом образовательной организации: качество образования; качество управленческих процессов; оптимизация условий труда; обеспечение численности сотрудников; характер мотивации персонала; среда коллектива; удовлетворенность сотрудников; квалификация персонала; педагогическая компетентность персонала. Описаны программа и основные результаты эмпирического исследования особенностей процесса реализации стратегии управления персоналом в образовательной организации. На основе полученных данных уточнены перспективные направления работы над проблемой, включающие совершенствование системы кадрового планирования, профессионального отбора и оценки персонала образовательной организации.

Ключевые слова: кадровый потенциал, педагогический персонал, управление педагогическим персоналом, стратегия управления персоналом, качество управленческих процессов.

## RESEARCH OF THE FEATURES OF IMPLEMENTING THE STRATEGY OF PERSONNEL MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Sultanova T.A.<sup>1</sup>, Guzairova A.F.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Orenburg branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration, Orenburg, e-mail: [sultatyana@yandex.ru](mailto:sultatyana@yandex.ru)

**Annotation.** The article describes the technological aspects and main results of the research of the process of implementing the personnel management strategy of an educational organization. Strategic personnel management is presented as a special management activity that ensures the formation of competitive labor potential in the context of current and potential changes in the external and internal environment of the organization. The specificity of teaching staff management has been identified according to its segmentation and heterogeneity, multifunctionality of professional activities, high level of self-organization, presence of collegial responsibility and significant emotional, psychological and intellectual intensity of work. The key components of the teaching staff management strategy have been identified: effective use of the professional potential and resources of employees; building conducive moral and psychological climate in the team; meeting professional needs and providing conditions for the manifestation of creative activity and self-realization of teachers. The criteria for assessing the quality of personnel management in an educational organization have been clarified: quality of education; quality of management processes; optimization of working conditions; ensuring the number of employees; nature of staff motivation; team environment; employee satisfaction; personnel qualifications; pedagogical competence of staff. The program and main results of an empirical research of the features of the process of implementing a personnel management strategy in an educational organization are described. Based on the data obtained, promising areas of work on the problem were clarified, including improving the system of personnel planning, professional selection and evaluation of personnel in an educational organization.

Keywords: human resources potential, teaching staff, teaching staff management, personnel management strategy, quality of management processes.

Современный этап развития российского образования характеризуется его

содержательными и структурными изменениями, обусловленными необходимостью адаптации к новым экономическим, социальным и демографическим реалиям. Происходящие преобразования достаточно четко представлены в нормативно-правовом поле [1] и нацелены на обеспечение качества и эффективности оказываемых организацией образовательных услуг. При этом одним из значимых стратегических ресурсов образовательной организации, способных обеспечить результативность ее деятельности, по праву считается персонал [2]. В сложившихся обстоятельствах актуализируется научный поиск новых механизмов формирования и реализации стратегий управления персоналом образовательной организации.

Теоретическое обоснование исследуемой проблемы представлено в работах Е.И. Дьяченко [3], С.А. Калининского [4], А.Е. Фурнье [5] и др. Вместе с тем вопросы выбора и воплощения в управленческой практике оптимальной стратегии работы с персоналом, способной обеспечить эффективность деятельности образовательной организации в целом, раскрыты в современных исследованиях недостаточно. Это определяет актуальность направления работы авторов, связанной с эмпирическим изучением особенностей реализации стратегии управления персоналом образовательной организации.

Цель работы заключается в представлении результатов эмпирического исследования особенностей реализации стратегии управления персоналом образовательной организации.

**Материал и методы исследования.** В настоящее время стратегическое управление персоналом организации рассматривается как особая управленческая деятельность, обеспечивающая формирование конкурентоспособного трудового потенциала в условиях актуальных и потенциальных изменений внешней и внутренней среды организации [6]. Собственно стратегия управления персоналом представляет собой целевой вектор работы с персоналом, ориентированный на формирование кадрового резерва; координирование системы оплаты труда, обеспечивающей приток новых сотрудников, сохранение существующего контингента и достаточный уровень их профессиональной мотивации; развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками; обеспечение эффективных программ обучения и повышения квалификации всего персонала и формирование высокой внутренней динамики персонала.

Формирование стратегии управления педагогическим персоналом определяется особенностями функционирования самой образовательной организации и характерными чертами ее персонала как объекта управленческой деятельности. Например, особое влияние на выбор управленческой стратегии оказывает уникальность персонала образовательной организации, которая проявляется в его сегментированности и неоднородности, поскольку в его состав входят разнообразные группы субъектов. К ним относятся педагоги, психологи, социальные педагоги, психологи, воспитатели, классные руководители, администрация и т.д.

Соответственно, работа с каждой из представленных групп требует использования особых методов и приемов управленческой деятельности. При этом следует принимать во внимание полифункциональность педагогической профессии; высокий уровень самоорганизации и самоуправления субъектов; коллегиальную ответственность за результаты труда и коллективный характер профессиональной деятельности; отсутствие четких и строгих временных рамок труда; высокую эмоциональную, психологическую и интеллектуальную напряженность труда при выполнении должностных обязанностей и т.д.

Анализ работ современных исследователей [7, 8] позволил определить ключевые составляющие стратегии управления педагогическим персоналом. К ним относятся: эффективное использование профессионального потенциала и ресурсов сотрудников; выстраивание благоприятного морально-психологического климата в коллективе; удовлетворение профессиональных потребностей и обеспечение условий для проявления творческой активности и самореализации педагогов.

Среди критериев оценки качества управления персоналом образовательной организации особое место занимают: качество образования; качество управленческих процессов; оптимизация условий труда; обеспечение численности сотрудников; характер мотивации персонала; среда коллектива; удовлетворенность сотрудников; квалификация персонала; педагогическая компетентность персонала.

Реализуемая стратегия управления персоналом в образовательной организации оказывает прямое влияние на качество и эффективность образовательной, воспитательной, проектно-исследовательской, административно-хозяйственной, методической деятельности субъектов.

Исследование особенностей процесса реализации стратегии управления персоналом в образовательной организации осуществлялось на протяжении трех лет в естественных условиях образовательного процесса. Базой исследования выступил ГБПОУ «Оренбургский областной художественный колледж». В работе приняли участие 39 сотрудников колледжа (руководство и научно-педагогический состав). Программа исследования включала три этапа.

1 – констатирующий – изучение теоретических аспектов исследования; уточнение содержания основных понятий исследования; рассмотрение сущности процесса реализации стратегии управления персоналом в образовательной организации; раскрытие специфики педагогического персонала как объекта управления; определение критериев оценки качества реализации стратегии управления персоналом в образовательной организации. На констатирующем этапе были использованы следующие методы исследования: анкетирование педагогического персонала образовательной организации; наблюдение за осуществлением образовательного процесса и за процессом управления различными структурами и

подразделениями образовательной организации, в особенности персоналом; анализ результатов внешнего и внутреннего аудита, нормативной документации, методы количественного и качественного анализа результатов.

2 – формирующий – изучение опыта реализации стратегии управления персоналом образовательной организации; разработка и реализация системы мероприятий по повышению качества управления персоналом в образовательной организации. Основным методом исследования выступил формирующий эксперимент.

3 – диагностико-оценочный – проверка с помощью разработанного критериально-диагностического обеспечения эффективности реализации системы мероприятий по повышению качества управления персоналом в образовательной организации; подведение итогов исследования. На данном этапе был проведен сравнительный анализ результатов констатирующего и формирующего экспериментов, сформулированы итоговые выводы.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Констатирующий этап исследовательской работы был связан с изучением опыта реализации стратегии управления персоналом в ГБПОУ «Оренбургский областной художественный колледж». Данный этап позволил определить основные показатели качества управления персоналом: характер организации работы персонала администрацией; направленность и интенсивность воздействия руководителя на дела коллектива; удовлетворенность работой педагогами по ряду соответствующих показателей; характер мотивации педагогов на профессиональную деятельность; специфику условий труда в образовательной организации для педагогов. Были получены следующие результаты.

Значительная часть респондентов (72%) в целом довольны работой руководства. По мнению 56% опрошенных, администрация осуществляет эффективное воздействие на дела коллектива. Примерно половина респондентов (52%) не задумываются о смене работы. Вместе с тем при оценке уровня удовлетворенности работой по предложенным авторами показателям было выявлено, что: интенсивностью работы удовлетворены только 23% респондентов; отношениями с администрацией – 49%; размером заработной платы – 15%; возможностью повышения квалификации – 82%. Низкий уровень мотивации к профессиональной деятельности был зафиксирован у 15% респондентов; средний уровень – у 36%; высокий – у 49%. Факторы, влияющие на развитие и саморазвитие персонала, были дифференцированы респондентами на две группы. К препятствующим были отнесены: собственная инерция – 64%; недостаток времени – 87%; разочарование в результате имевшихся ранее профессиональных неудач – 28%; состояние здоровья – 46%. К стимулирующим были отнесены: налаженная система методической работы – 94%; пример коллег – 74%; интерес к проблеме со стороны руководителя – 100%; любовь к профессии –

76%; личный пример руководства – 85%; возможность получения признания в профессиональной среде – 87%; материальное и моральное стимулирование – 46%; потребность в саморазвитии – 54%.

Проведенный на констатирующем этапе теоретический и эмпирический анализ проблемы позволил уточнить, что стратегия управления персоналом образовательной организации является по своей сути комплексом взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических направлений работы, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности работников и конкурентоспособности образовательной организации в целом.

Основу формирующего эксперимента составила программа работы с педагогическим персоналом, выстроенная в рамках персонифицированного подхода к управлению персоналом, основанная на принципах сотрудничества и коммуникации в управлении, предполагающая формирование позитивного социально-психологического климата в коллективе и направленная на обеспечение условий профессионального роста сотрудников. Целевые ориентиры программы были связаны с обеспечением условий развития кадрового потенциала образовательной организации. К приоритетным задачам были отнесены стимулирование профессиональной активности сотрудников; повышение профессионального статуса работников; развитие профессионального мастерства сотрудников и их подготовка к работе в инновационном режиме; создание условий для самореализации персонала.

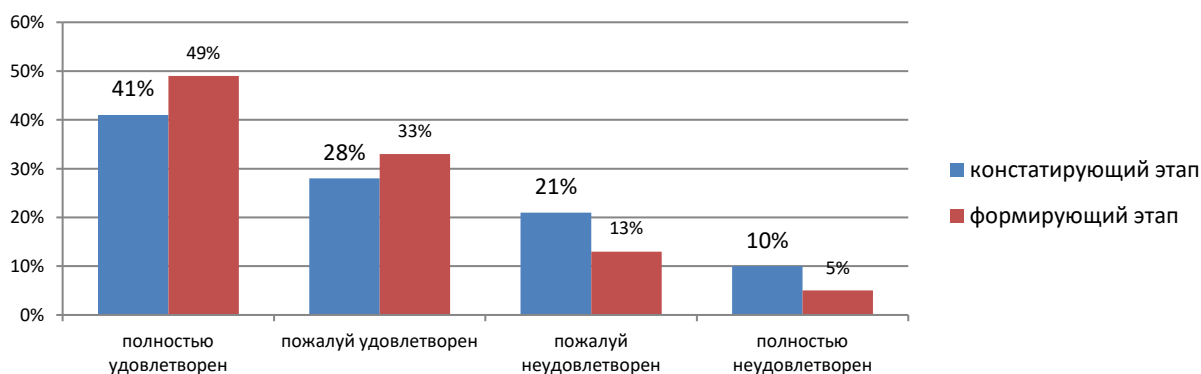
Среди основных направлений стратегии управления персоналом, реализованных в ГБПОУ «Оренбургский областной художественный колледж», следует выделить: привлечение молодых специалистов в образовательную организацию, направленное на решение проблемы формирования кадрового резерва; адаптацию персонала, интенсифицирующую вхождение новых сотрудников в должность и снижающую уровень текучести кадров; повышение удовлетворенности персонала системой оплаты труда, обеспечивающее формирование экономической мотивации профессиональной деятельности; повышение удовлетворенности деятельностью администрации, предполагающее привлечение сотрудников к процессу принятия управленческих решений, разумное распределение ответственности, полномочий и управленческих ресурсов.

Реализация данных направлений стратегии управления персоналом осуществлялась путем прохождения следующих этапов: определение потребности в педагогическом персонале; обеспечение данной потребности; мотивация профессиональной активности и трудового поведения сотрудников; обеспечение процесса управления персоналом; рациональное использование профессионального потенциала сотрудников; развитие персонала. На каждом этапе был проведен внутренний аудит, уточнены проблемные зоны и

возможные точки роста, выработаны рекомендации по реализации конкретного направления стратегии управления персоналом.

Эффективность исследовательской работы определялась по результатам формирующего этапа эксперимента и предполагала анализ соответствия полученных результатов ожидаемым. Отслеживание эффективности осуществлялось по следующим критериям: качество образования; качество управленческих процессов; оптимизация условий труда; обеспечение численности сотрудников; характер мотивации персонала; среда коллектива; удовлетворенность сотрудников; квалификация персонала; педагогическая компетентность персонала.

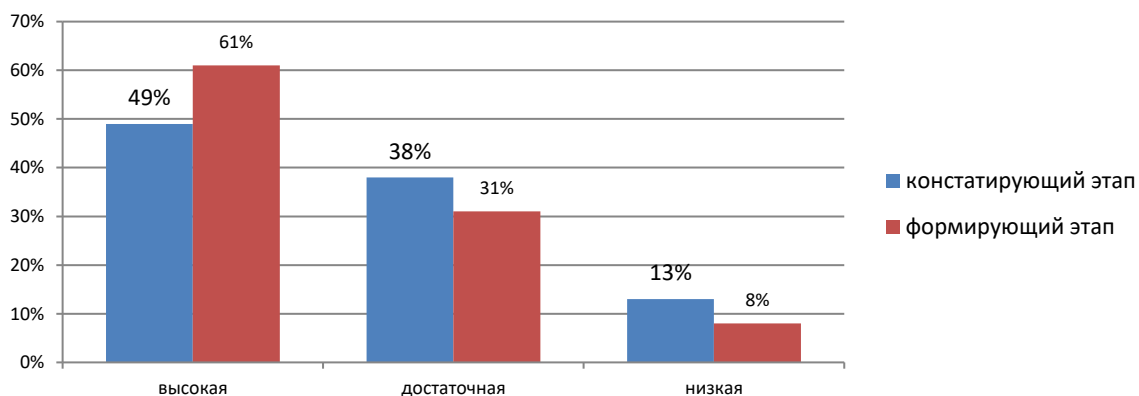
Особое внимание в работе авторов было уделено изучению критерия удовлетворенности педагогов колледжа по следующим показателям: материальная база, загруженность работой, количество нагрузки, размер заработной платы, санитарно-гигиенические условия, отношения с администрацией, возможность повышения квалификации. На рисунке 1 представлена динамика среднего значения удовлетворенности педагогического персонала по выделенным ранее показателям по результатам констатирующего и формирующего экспериментов. Представленные данные позволяют зафиксировать положительную динамику исследуемого критерия.



*Рис. 1. Динамика среднего значения удовлетворенности педагогического персонала на констатирующем и формирующем этапах*

Одним из ведущих критериев оценки качества управления персоналом школы выступила его мотивация на профессиональную деятельность. Данные представлены на рисунке 2.

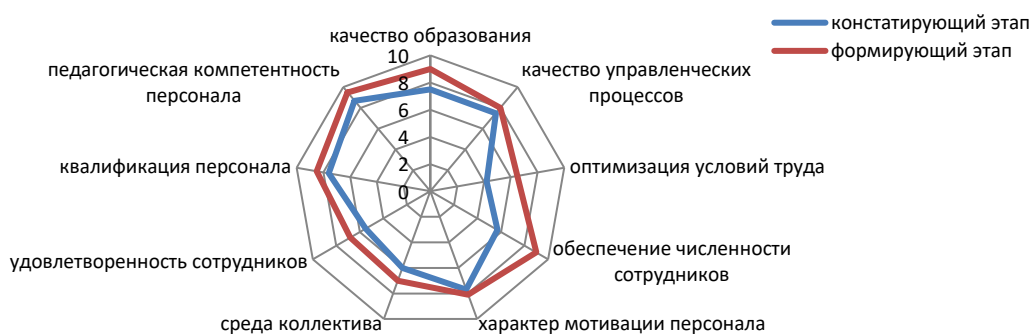
Отметим, что в ходе проведенного исследования удалось зафиксировать увеличение количества педагогических работников, у которых сформирована высокая, устойчивая мотивация к профессиональной деятельности, с 49 до 61%.



*Рис. 2. Динамика мотивации педагогического персонала на констатирующем и формирующем этапах*

Также зафиксировано изменение количества педагогов с достаточной мотивацией к профессиональной деятельности с 38 до 31%. Положительным фактом явилось то, что количество педагогов с низкой мотивацией к профессиональной деятельности снизилось с 13 до 8%.

На завершающем этапе исследования был использован графический метод оценки процесса реализации стратегии управления педагогическим персоналом, который позволяет зафиксировать перспективные и рисковые направления дальнейшей работы. Профили оценки выстраивались по средним значениям, полученным в 2021 и 2023 годах. Балльная характеристика развития каждого из обозначенных критериев оценки стратегического управления педагогическим персоналом позволяет определить эффективность предлагаемых авторами мер (рис. 3).



*Рис. 3. Графическая интерпретация эффективности стратегического управления педагогическим персоналом*

Площадь образованного многоугольника отражает характер реализации стратегии управления персоналом образовательной организации по ряду обозначенных показателей. Отмечен положительный прирост по всем критериям оценки качества управления

персоналом. Полученные результаты доказывают эффективность проведенной исследовательской работы.

**Заключение.** Результаты исследования показали, что основу формирования и реализации в деятельности образовательной организации стратегии управления персоналом должна составлять научно обоснованная кадровая политика, интегрирующая как интересы работодателя, так и потребности сотрудника. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования ее результатов в управленческой образовательной практике. Также в ходе исследования были уточнены перспективные направления работы над проблемой. Среди них стоит отметить особенности кадрового планирования, профессионального отбора и оценки персонала образовательной организации; формирование нормативно-правовой базы управления педагогическим персоналом и технологии построения личной карьеры работников образования.

### Список литературы

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года от 26 декабря 2017 г. № 1642 (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: [https://base.garant.ru/71848426/#block\\_1000](https://base.garant.ru/71848426/#block_1000) (дата обращения: 13.03.2024).
2. Наминова К.А., Манджиева С.А., Петреева В.Ю. Механизм управления персоналом в образовательном учреждении // Экономика и предпринимательство. 2022. № 9 (146). С. 954-956.
3. Дьяченко Е.И. Развитие менеджмента персонала в организациях сферы образовательных услуг // Символ науки. 2018. № 11. С. 27-30.
4. Калинин С.А. Реализация стратегии управления персоналом образовательной организации // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаем будущее: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции (г. Пенза 5 февраля 2019 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2019. С. 116-119.
5. Фурнье А.Е. Стратегия управления кадровыми ресурсами в общеобразовательных организациях // Экономика и социум. 2023. № 3-1. С. 545-547.
6. Афанасьева Л.А., Халитова С.А., Постникова Е.М., Белоусова Е.М. Сущность стратегического управления персоналом в организации // Эксперт: теория и практика. 2019. № 1 (1). С. 16-20.
7. Бандурина Д.А. Специфика управления персоналом в образовательном учреждении // Вестник научного общества студентов, аспирантов и молодых ученых. 2019. № 1. С. 9-13.
8. Карташова Л.В., Толстякова О.В. Управление человеческими ресурсами в



образовательном учреждении – впереди большие перемены // Вестник российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. № 5 (107). С. 89-99.