DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-11.07>

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ
УЧРЕЖДЕНИИ**
STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Короткова М.В., Рыбкина М.В., доценты
Korotkova M.V., Rybkina M.V., Associate Professors

Никитина С.О., ассистент
Nikitina S.O., Assistant

Черных А.В., доцент
Schernykh A.V., Associate Professor

ФГБОУ ВО «УлГПУ имени И.Н. Ульянова», Ульяновск, Россия
Ulyanovsk State Pedagogical University named after I.N. Ulyanov, Ulyanovsk, Russia
E-mail: kafecconom_ulgpu@mail.ru

АННОТАЦИЯ

В статье проведен анализ стратегического управления персоналом в образовательном учреждении. Анализируются основные нормативно-правовые документы, регулирующие образовательную деятельность, в том числе в части управления. Особое значение уделяется типам образовательных организаций (бюджетным, казенным, автономным). Показаны этапы стратегического управления персоналом в образовательных учреждениях и модель развития стратегического управления персоналом.

ABSTRACT

The article analyzes the strategic human resource management in an educational institution. Analyzes the basic normative-legal documents regulating educational activities, including the part of management. Particular importance is given to the types of educational institutions (budgetary, state, and autonomous). The stages of strategic management of staff in educational institutions and development model of strategic management personnel are shown.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стратегическое управление, персонал, образование, учреждение, развитие.

KEY WORDS

Strategic management, personnel, education, institution development.

Проблематика стратегического управления персоналом в образовательной организации состоит в том, что персонал имеет свои особенности, и дело вовсе не в том, что основной персонал – профессорско-преподавательский состав, если говорить о вузах люди, чья жизнь в основном состоит из образовательной деятельности, в том числе и своей, ведь для получения своего статуса «доктор»/профессор» («кандидат/доцент») ими было потрачено от 5 до 10 лет серьезной работы, а в том, что данная категория работников считает, что оплата его труда является небольшой на рынке труда, а состав должностных инструкций не входят те виды работ, которые постоянно приходится выполнять.

В этой связи нам представляется, что стратегия управления персоналом в системе образования заключается в оптимальном сочетании эффективности и справедливости, как взаимосвязанных сторон деятельности и здесь нельзя обойтись без нормативно-правового регулирования основной деятельности – образовательной.

Нормативно-правовое регулирование образовательной деятельности вообще и в части управления в РФ составляют нормативные правовые акты различной юридической силы. Оно включает в себя Конституцию РФ, Кодексы: гражданский,

трудовой, семейный, бюджетный, административный правонарушений, уголовный; федеральные законы: ФЗ РФ от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральный закон от 06.12.2011 №402-ФЗ «О бухгалтерском учете», другие нормативно-правовые документы.

Все они призваны обеспечить непрерывность качество образования в стране и существенно улучшить саму образовательную деятельность. Деятельностный подход в образовании предопределил и новое наименование собственно образовательной деятельности, выражающийся в виде услуги.

К настоящему времени важным является то, что образование, являясь отраслью экономики рыночного типа, предъявляет новые требования как ко всем субъектам данных экономических отношений: образовательных организаций, преподавателей, родителей, государства, как основного Заказчика и гаранта обеспечения конституционного права граждан на получение образования и его непрерывности.

В этой связи задачи нормативно-правового регулирования РФ в области образования состоят: во-первых, в разграничении компетенции государства, как основного заказчика в области образования между федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов и органами местного самоуправления; во-вторых, в гарантии конституционного права граждан РФ на образование; в-третьих, в создании правового поля функционирования образовательных организаций; в-четвертых, в определении прав и обязанностей всех субъектов хозяйствования.

Рассмотрим основные нормативно-правовые документы, регулирующие образовательную деятельность в РФ.

Конституция Российской Федерации содержит положения для развития законодательства в области образования. Так, в частности, Конституция гарантирует «право на образование, общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных образовательных учреждениях и на предприятиях [1].

Реализация права бесплатного высшего образования также гарантируется на конкурсной основе. Предусматривается также, что каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее профессиональное образование. Конституция РФ определяет уровень обязательного образования и ответственных лиц за получение детьми этого уровня. Конституция, определяя право на образование, тем самым дает государственные гарантии в области социальной защиты, что является обязательным при обозначении социального государства.

Кодексы развивают нормативно-правовое регулирование права и являются основными источниками отраслей, нормы которых задействованы в правовом регулировании отношений в области образования (Гражданский Кодекс РФ, Трудовой, Семейный и другие кодексы) – табл. 1.

Следующий уровень нормативных актов в системе образовательного законодательства – это федеральные законы ФЗ. Центральное место в системе федеральных законов в рассматриваемой сфере занимает ФЗ РФ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в РФ». Он составляет основу образовательного законодательства РФ.

Структура Закона представляется вполне логичной. Она включает в себя 15 глав, в которых последовательно закрепляются правовые основы образования – общие положения, система образования и субъекты, основания возникновения, изменения и прекращения образования, управление, экономическая деятельность, международное сотрудничество. Нормы, регулирующие отношения в сфере образования и содержащиеся в других федеральных законах и нормативных правовых актах Российской Федерации, законах и иных нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации, правовых актах органов местного самоуправления, должны соответствовать настоящему Федеральному закону и не могут ограничивать права или снижать уровень предоставления гарантий по сравнению с гарантиями, установленными настоящим Федеральным законом [7].

Таблица 1 – Основные Кодексы, регулирующие образовательную деятельность в России [2-6]

п/п	Кодекс	Характеристика
1.	Гражданский кодекс РФ	Определяет право всех участников гражданских (равноправных) отношений граждан и юридических лиц (ЮЛ), и лиц, осуществляющими предпринимательскую деятельность, основные процедуры жизнедеятельности ЮЛ, особенности некоммерческих организаций, в том числе в виде учреждений (2, ч.1, гл.4).
2.	Трудовой кодекс РФ	Устанавливает государственные гарантии трудовых прав и свобод граждан, создания благоприятных условий труда, защиты прав и интересов работников и работодателей. В области образовательной деятельности, задачами трудового законодательства являются создание условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и связанных с ними отношений по организации труда и управлению трудом; трудоустройству у работодателя; профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников; социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений; участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства; материальной ответственности работников и работодателей в сфере труда; надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства; разрешению трудовых споров [5, гл. 52].
3.	Семейный кодекс	Определяет права и обязанности родителей по воспитанию детей (глава 12, ст. 63)
4.	Налоговый кодекс	Устанавливает правоотношения между ОО и государством
5.	Бюджетный кодекс	Определяет объемы финансирования образовательных организаций (5-7 % от ВВП – мировая практика).

В случае если международным договором РФ установлены иные правила, чем те, которые предусмотрены настоящим Федеральным законом, применяются правила международного договора.

Согласно законодательству, основными принципами государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования являются:

1. Признание приоритетности образования;
2. Обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования;
3. Гуманистический характер образования, приоритет жизни и здоровья человека, прав и свобод личности, свободного развития личности, воспитание взаимоуважения, трудолюбия, гражданственности, патриотизма, ответственности, правовой культуры, бережного отношения к природе и окружающей среде, рационального природопользования;
4. Единство образовательного пространства на территории российской федерации, защита и развитие этнокультурных особенностей и традиций народов российской федерации в условиях многонационального государства;
5. Создание благоприятных условий для интеграции системы образования российской федерации с системами образования других государств на равноправной и взаимовыгодной основе;
6. Светский характер образования в государственных, муниципальных организациях, осуществляющих образовательную деятельность;
7. Свобода выбора получения образования согласно склонностям и потребностям человека, создание условий для самореализации каждого человека, свободное развитие его способностей, включая предоставление права выбора форм получения образования, форм обучения, организации, осуществляющей образовательную деятельность, направленности образования в пределах, предоставленных системой образования, а также предоставление педагогическим работникам свободы в выборе форм обучения, методов обучения и воспитания;
8. Обеспечение права на образование в течение всей жизни в соответствии с потребностями личности, адаптивность системы образования к уровню

- подготовки, особенностям развития, способностям и интересам человека;
9. Автономия образовательных организаций, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, предусмотренные настоящим федеральным законом, информационная открытость и публичная отчетность образовательных организаций;
 10. Демократический характер управления образованием, обеспечение прав педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении образовательными организациями;
 11. Недопустимость ограничения или устранения конкуренции в сфере образования;
 12. Сочетание государственного и договорного регулирования отношений в сфере образования [7].

Целями правового регулирования отношений в сфере образования являются установление государственных гарантий, механизмов реализации прав и свобод человека в сфере образования, создание условий развития системы образования, защита прав и интересов участников отношений в сфере образования.

Основными задачами правового регулирования отношений в сфере образования являются: обеспечение и защита конституционного права граждан РФ на образование; создание правовых, экономических и финансовых условий для свободного функционирования и развития системы образования РФ; создание правовых гарантий для согласования интересов участников отношений в сфере образования; определение правового положения участников отношений в сфере образования; создание условий для получения образования в Российской Федерации иностранными гражданами и лицами без гражданства; разграничение полномочий в сфере образования между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления.

В 2010 г. был утвержден ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», затрагивающий различные аспекты правового и финансово-экономического регламента деятельности всех (бюджетных учреждений), в том числе образовательных.

Прежде всего, в ФЗ «О некоммерческих организациях» введена новая статья, в которой установлены три типа государственных (муниципальных) учреждений: автономные, бюджетные и казенные[9].

С 1 января 2011 г. все государственные (муниципальные) образовательные учреждения были приведены в соответствие с данной типологией. Рассмотрим основные типы государственных (муниципальных) образовательных организаций (учреждений) для чего обратимся к данным табл. 2.

Кроме того, глубокие экономические и политические преобразования оказывают воздействие и на систему высшего образования в стране [273 ФГОС]. Огромный потенциал российской высшей школы переживает сегодня один из самых тяжелых этапов в своем развитии. Становление рыночных отношений в сфере образования и развитие инфраструктуры рынка образовательных услуг в нашей стране носит сложный и противоречивый характер. В настоящее время деятельность образовательных учреждений осуществляется в условиях возрастающей конкуренции, что в значительной степени обусловлено большим набором образовательных услуг, предоставляемых населению как государственными, так и негосударственными образовательными учреждениями [7, 13, 14, 15, 21].

Стратегическое управление персоналом в образовательной организации охватывает важнейшие аспекты современного управления персоналом: планирование персонала, привлечение и адаптация новых сотрудников, мотивация и стимулирование труда, профессиональное обучение, развитие и оценка персонала, конкурентоспособность персонала.

Фундаментальной задачей модернизации образования является подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда. Это обусловлено возрастающей ролью личности работника, знанием его мотивационных установок, умением их формировать, направлять и развивать специфические личностные качества, реализовать потенциальные возможности и способности человека в соответствии с задачами, стоящими перед образовательной организацией.

Таблица 2 – Типы образовательных учреждений [9]

Тип образовательного учреждения	Казенное учреждение (КУ)	Бюджетное учреждение (БУ)	Автономное учреждение (АУ)
Определение (согласно законодательству)	государственное (муниципальное) учреждение, осуществляющее оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных (муниципальных) функций в целях обеспечения реализации полномочий органов государственной власти или ОМС, финансовое обеспечение которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы.	некоммерческая организация, созданная РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием для выполнения работ или оказания услуг в целях обеспечения реализации полномочий органов государственной власти или ОМС в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.	некоммерческая организация, созданная РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления полномочий органов государственной власти, ОМС в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта[9].
Особенности финансирования	за счет средств соответствующего бюджета на основании сметы; КУ может осуществлять приносящую доход деятельность (согласно учредительным документам), при этом доходы поступают в соответствующий бюджет РФ; КУ не вправе распоряжаться имуществом без согласия собственника этого имущества; операции с бюджетными средствами КУ осуществляет через лицевые счета; оно не имеет права предоставлять и получать займы, приобретать ценные бумаги, ему не предоставляются субсидии и бюджетные кредиты.	финансовое планирование деятельности осуществляется в соответствии с муниципальным заданием и планом финансово-хозяйственной деятельности. БУ вправе осуществлять приносящие доходы от деятельности, для достижения уставных целей. Доходы БУ поступают в его самостоятельное распоряжение. При этом лицевые счета оно может открывать только в органах казначейства. Органами управления осуществляется контроль за целевым использованием бюджетных средств.	АУ осуществлять иные виды деятельности для достижения целей его создания при условии, что такие виды деятельности указаны в его уставе. Доходы АУ поступают в его самостоятельное распоряжение. АУ обязано ежегодно опубликовывать отчеты о своей деятельности в определенных учредителем СМИ.

Известно, что интеграционные процессы проявляются в развитии взаимодействий между ее элементами для возрастания целостных свойств систем, не являются новыми в промышленности, сельском хозяйстве, других отраслях, в сфере образования является новым этапом развития образования не только в РФ, но и за рубежом» [14, 18].

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны [16]. Ориентация на более полное использование способностей работника в процессе его профессиональной деятельности является основой эффективной деятельности ОО.

Стратегическое управление персоналом - вектор развития, связанный с длительным периодом во времени, качеством производимой продукции (услуг). Начиная с 2011 г., согласно приказу Минфина РФ от 11.07.2011 №81н «Об утверждении Указаний о порядке применения целевых статей классификации расходов бюджетов для составления проектов федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов, начиная с бюджетов на 2012 год» – в документе отмечается необходимость осуществления полномочий Российской Федерации по контролю качества образования, лицензированию и государственной аккредитации образовательных учреждений, надзору и контролю за соблюдением законодательства в области образования.

Кроме того, при определении критериальных показателей качества необходимо обращать внимание на основные документы, регламентирующие деятельность ОО: ФГОС, СТО (стандарты научно-технических и инженерных обществ и др.) [11].

Стратегическое управление персоналом в вузе определяется СМК и если должностные инструкции доцентов, профессоров, ассистентов и старших преподавателей в рамках управления персоналом четко описаны, то научно – исследовательская работа (НИР) также должна быть обеспечена четкими критериальными показателями, которые, с одной стороны, позволяют определить уровень НИР образовательной организации, с другой – обеспечить конкурентоспособность вуза. В этой связи представляется логичным, что в стратегическом управлении персоналом ОО необходимо четкое разделение окладов ППС и стимулирующих надбавок, которые им выплачиваются по результатам НИР за определенный период и соответствуют материальной мотивации [17].

Представим примерный расчет баллов для начисления стимулирующих надбавок, для чего воспользуемся отчетом о научной работе сотрудника высшего профессионального образования, причем для выделения максимального количества критериев (баллов) выберем отчет преподавателя, имеющего ученую степень доктора наук и ученое звание профессора (табл. 3) [17].

Представленные данные суммируются и оплачиваются согласно Положению о стимулирующих надбавках. Это позволит уйти от уравнительной системы оплаты труда за счет начисления стимулирующих надбавок, что с одной стороны отразится на доходах тех преподавателей, которые активно занимаются научной деятельностью, с другой - позволит преподавателям заниматься собственно наукой, что в условиях рынка далеко не всегда является оплачиваемым делом.

Отметим, что методы оценки качества НИР в образовательном учреждении могут быть различными, однако для сопоставления НИР различных ОУ они должны быть приведены к «общему знаменателю», что в конечном итоге позволит определить конкурентоспособность образовательного учреждения в области качества научных исследований и разработок [17].

Обеспечение современных подходов в работе с персоналом создают широкие возможности для устойчивого развития образовательной организации. Основу повышения качества образования составляет учет следующих факторов: четкая организация и постоянный контроль над учебным процессом, высокая квалификация профессорско-преподавательского состава, современное материально-техническое, учебно-методическое и информационное обеспечение, эффективная связь с потенциальными работодателями выпускников, обеспечение непрерывного повышения квалификации педагогического мастерства преподавательского состава и т.д.

Таблица 3 – Примерный отчет о научной работе для начисления стимулирующих надбавок

п/п	Показатель	Наименования	Баллы
1.	За подготовку учебников и учебных пособий, рекомендованных к внедрению в учебный процесс (при представлении в Комиссию по начислению стимулирующих баллов ксерокопии титульного листа)	1.1. Учебник, учебное пособие с грифом Министерства образования и науки РФ (учитывается 2-х летний период) - 12 баллов	
		1.2. Учебник, учебное пособие, имеющее положительную рецензию уполномоченных Министерством образования и науки РФ государственных учреждений о возможности использования в образовательном процессе или гриф УМО (учитывается 2-х летний период) - 10 баллов	
		1.3. Учебное пособие, учебник (< 5 п.л. – 2 балла; ≥ 5 п.л. – 4 балла)	
2.	Надбавки по результатам анкетирования студентов		
3.	За подготовку призеров студенческих олимпиад и конкурсов (при представлении ксерокопий дипломов)	3.1. Призеры международных олимпиад и конкурсов - 4 балла	
		3.2. Участники международных олимпиад и конкурсов – 3 балла	
		3.3. Призеры олимпиад и конкурсов РФ - 2 балла	
		3.4. Призеры олимпиад и конкурсов Субъекта Федерации - 1 балл	
4.	За поданные и допущенные к участию в конкурсе заявки на финансирование научных программ	4.1. Международные долгосрочные гранты (INTAS, МНФ и т.д.) - 3 балла	
		4.2. Национальные долгосрочные гранты (РФФИ, РГНФ и т.д.) - 2 балла	
		4.3. НИР, гранты, хоздоговорные темы субъекта Федерации - 1 балл	
5.	Публикации в открытой печати научных и научно-технических результатов (при представлении в Комиссию по начислению стимулирующих баллов ксерокопии титульного листа и оглавления)	5.1. Монография (учитывается 3-х летний период) – 10-12 баллов (в зависимости от статуса издательства)	
		5.2. Глава в коллективной монографии - 4 баллов	
		5.3. Статья, изданная в академическом журнале – 4 баллов	
		5.4. Статья, изданная в центральном журнале (периодические издания, утвержденные решением ВАК или учрежденные решением ВАК Минобрнауки России, либо имеющие высокий рейтинг цитирования) – 6 баллов	
		5.5. Препринты и научные доклады – 3 балла	
		5.6. Статьи в трудах международных и национальных конференций; в сборниках трудов, Вестнике Вуза, материалах конференций - 1-3 балла	
6.	Электронные публикации, зарегистрированные в Информ-регистре, ОФАП, ВНИЦ (при представлении в Комиссию ксерокопии регистрационного свидетельства)	6.1. Учебник, учебное пособие – 4 балла	
		6.2. Компьютерная программа – 2 балла	
7.	За руководство научно-исследовательской работой студентов (баллы устанавливаются научно-техническим советом по результатам заслушанных отчетов)	7.1. руководство студенческой научно-исследовательской лабораторией (СНИЛ), учебно-научными лабораториями и центрами, утвержденными приказами ректора – до 3 баллов	
		7.2. за руководство другими коллективными формами НИРС, утвержденными приказом ректора – до 2 баллов	
		7.3. куратору за организацию НИРС на факультете – до 1 балла	
8.	Штрафные санкции за нарушение трудовой дисциплины		
ИТОГО:			

В настоящее время в Ульяновской области насчитывается 11 вузов (табл. 5) [22]. Согласно данным таблицы видно, что число самостоятельных учебных заведений – 5 ед., а число филиалов – 6 ед. В них число студентов, вне зависимости от формы обучения сокращаются с каждым годом. Так, если в 2013/14 учебном году число студентов составляло 42470 студентов, а в 2014/15 учебном году – 39575 студентов, за год снизилось на 2895 чел.

Таблица 4 – Государственные образовательные учреждения высшего образования Ульяновской области, 2009-2014 гг. (на начало учебного года, человек) [22]

п/п	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Число самостоятельных учебных заведений – единиц	5	5	5	5	5	5
Число филиалов - единиц	6	6	6	5	6	6
В них число студентов - всего, в том числе обучающихся на отделениях	53118	52580	49406	45542	42470	39575
очных	27054	26098	24898	23478	21765	21208
очно-заочных	3350	3088	2395	1908	1568	1215
заочных	20362	21200	20187	18893	18096	17152
экстернат	2352	2194	1926	1263	1041	-
На 10 тыс. населения приходилось студентов	407,9	378,3	385,4	357,3	335,0	313,0

Ульяновской области, в условиях снижения количества выпускников школ, связанное со снижением рождаемости в 90-х гг., 11 вузов - это слишком большая цифра и вузам, в «погоне за студентами», особенно дублирующих направлений подготовки, приходится проводить слишком активную работу.

Таблица 5 – Этапы развития стратегического управления персоналом в образовательных учреждениях

Стратегическая цель			
Создание системы стратегического управления персоналом и развитие конкурентоспособности высшего учебного заведения: – направленной на формирование конкурентоспособности отдельного преподавателя; – базирующейся на принципе своевременной диагностики состояния конкурентоспособности персонала высшего учебного заведения; – способствующей достижению конкурентоспособности высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг.			
Этапы развития конкурентоспособности персонала высшего учебного заведения			
1. Период формирования научно-педагогической позиции	2. Период освоения научно-педагогических процессов	3. Период роста научно-педагогического потенциала	4. Период достижения наивысшего уровня конкурентоспособности
Приоритетные цели			
Подготовка молодых преподавателей	Освоение преподавателями научно-педагогических основ	Рост научно-педагогического потенциала и повышение квалификации преподавателей	Поддержание достигнутого уровня конкурентоспособности персонала высшего учебного заведения и его использование для подготовки молодых преподавателей
Инструменты управления конкурентоспособностью персонала			
Организация профориентации среди студентов, магистров, аспирантов Организация педагогических практик студентов, магистров, аспирантов Предварительный отбор будущих преподавателей Привлечение студентов, магистров, аспирантов к научно-исследовательской работе Мониторинг состояния конкурентоспособности	Организация консультативной помощи Формирование и развитие института наставничества Создание эффективной системы стимулирования Мониторинг состояния конкурентоспособности	Создание системы повышения квалификации Создание эффективной системы стимулирования Организация работы с выдвижением в кадровый резерв Мониторинг состояния конкурентоспособности	Развитие института наставничества Создание системы повышения квалификации Оказание консультативной помощи молодым преподавателям Мониторинг состояния конкурентоспособности
Объект			
Студенты, магистры, аспиранты	Ассистенты, старшие преподаватели	Старшие преподаватели, доценты, профессора	Доценты, профессора

Сложно говорить о качестве получаемого образования, ведь получается, что образование стало общедоступным, если не сказать «легкодоступным».

Большое влияние на потребителей – студентов и их родителей оказывает бренд высших учебных заведений. Он, в свою очередь, в качестве одной из основных составляющих определяется квалификацией профессорско-преподавательского состава и эффективностью его работы. Во всех учебных заведениях должно быть сформировано представление о том, что люди – ее главный ресурс, и эффективное управление людьми является ключом к успеху организации.

В образовательной организации применение тех или иных инструментов стратегического управления персоналом на каждом этапе их развития определяется спецификой организации и той категории персонала, к которой она применяется. В связи с этим, попробуем уточнить этапы стратегического управления персоналом и развития конкурентоспособности вузов для чего обратимся к данным табл. 5 [20].

Таблица 6 – Периоды формирования основных этапов стратегического управления персоналом

п/п	Наименование	Характеристика
1	Период формирования научно-педагогической позиции	На данном этапе необходима многопрофильная подготовка выпускника к осуществлению различных видов профессиональной деятельности преподавателя высшей школы (педагогической, методической, научной, воспитательной и т.д.). Поэтому на данном этапе преобладают инструменты потребительской концепции управления конкурентоспособностью персонала, у преподавателей формируется навыки осуществления педагогической деятельности
2	Период активного освоения научно-педагогических процессов	Данный период характеризуется необходимостью повышения квалификации молодого преподавателя посредством обучения на различных профессиональных курсах, в аспирантуре, теоретических и методологических семинарах, участия в работе конференций различного уровня, консультативная помощь молодым преподавателям, оказание наставничества и т.д. Данные способы повышения квалификации направлены на повышение уровня компетенции преподавателя.
3	Период роста научно-педагогического потенциала.	Росту научно-педагогического потенциала преподавателя способствует защита кандидатских и докторских диссертаций. В связи с этим, ключевая роль в управлении конкурентоспособностью персонала на данном этапе принадлежит карьерной концепции и соответствующих ей инструментов управления персоналом.
4	Период достижения наивысшего уровня конкурентоспособности	Данный этап характеризуется необходимостью поддержания активной деятельности персонала и достигнутого им высокого уровня конкурентоспособности. Основным направлением решения данных задач является реализация индивидуального подхода к стимулированию соответствующих работников. Это обуславливает необходимость применения в управлении конкурентоспособностью персонала инструментов маркетинговой концепции.

Успешное выполнение современной высшей школой своих задач, направленных на достижение качества образовательного процесса, сегодня напрямую зависит от эффективности взаимодействия всех его участников, прежде всего, администрации и ППС. В настоящее время в управлении персоналом в образовательных учреждениях существуют различные модели управления. Модель стратегического управления персоналом образовательной организации представлена на рис. 1. [20].

Первый этап – мониторинг состояния стратегического управления персоналом в образовательной организации. Из рисунка 1 видно, что на данном этапе определяются цели и задачи мониторинга, разрабатывается его программа, проводится предварительный анализ стратегического управления персоналом.

Второй этап – стратегическое управление персоналом. Данный этап предполагает разработку концепции управления, включающей определение целей, принципов и инструментов управления, выбор критерия оценки эффективности управления. Также определение источников финансирования процесса управления конкурентоспособностью персонала, реализацию функций процесса управления,

обеспечивающих развитие компонентов трудового потенциала и повышение рейтинговых показателей конкурентоспособности персонала.

Рисунок 1 – Модель стратегического управления персоналом в образовательной организации

Третий этап – оценка эффективности управления. В соответствии с выбранным критерием на данном этапе проводится оценка эффективности управления конкурентоспособностью персонала.

Четвертый этап – выявление тенденций и разработка прогноза. Данный этап позволяет определить тенденции развития конкурентоспособности персонала в планируемом периоде.

Известно, что посредством объединения интересов в горизонтальные или вертикально-интегрированные объединения позволяет получить синергетический эффект: создание единой научно – исследовательской базы, ускорение инновационного развития вузов, экономия на транзакционных издержках, эффективное использование материально- технической базы, вхождение в рейтинг топ-200 мировых вузов, эффективное использование бюджетных ресурсов и возможности привлечения финансовых ресурсов инвестиционного назначения [19].

Кроме того, в науке и практике образования в последнее время происходит переосмысление таких категорий, как цели образования, миссия и функции высшей школы и др. Управление ППС образовательной организации будет эффективным, если обеспечен комплекс педагогических условий такого управления. Данная сфера деятельности предоставляет наибольший простор в построении моделей эффективного сотрудничества различных образовательных организаций, специалистов и работодателей.

В образовательной организации существуют цели управления персоналом, которые реализуются в практике управления сотрудниками: помощь организации в подборе и удержании необходимой квалифицированной, мотивированной и приверженной рабочей силы; максимальное использование и развитие внутренних способностей людей, и повышение их вклада в отличительные способности организации, лежащие в основе ее конкурентного преимущества; управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях; культивирование среды, благоприятной для командной работы, и обеспечение гибкости рабочих процессов и т.д.

Среди основных направлений совершенствования политики управления персоналом в образовательных учреждениях можно выделить следующие: разработка и внедрение системы материальной мотивации с четкими критериями оценки эффективности деятельности; разработка и внедрение системы обучения персонала, которая должна быть основана на следующих принципах: решения о необходимости обучения должно приниматься на основе оценки эффективности преподавателя и перспективности того или иного направления; должен быть создан механизм, обеспечивающий постоянное повышение квалификации всего профессорско-преподавательского состава и т.д.; повысить приверженность персонала; получить дополнительное средство мотивации; проводить мониторинг текучести персонала и причин увольнений; выявить перспективных преподавателей и сотрудников, разработать план их развития и т.д.

Таким образом, реализация предлагаемых направлений совершенствования политики управления персоналом в образовательных организациях позволит повысить мотивацию и эффективность персонала, удержать и успешно развивать собственные талантливые кадры, что в целом полностью соответствует основному стратегическому направлению развития образовательных учреждений.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 №11-ФКЗ) - [Электронный ресурс].- URL: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 30.11.1994- [Электронный ресурс].- URL: <http://www.consultant.ru>
3. «Семейный кодекс Российской Федерации» от 29.12.1995 №223-ФЗ (ред. от 30.12.2015) -. [Электронный ресурс].-URL: <http://www.consultant.ru>

4. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 №145-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016).- [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) [Электронный ресурс].- URL: <http://www.consultant.ru>
6. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 31.07.1998 №146 – ФЗ (ред. от 08.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.07.2015) [Электронный ресурс].- URL: <http://www.consultant.ru>
7. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 03.02.2014) «Об образовании в Российской Федерации».- [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
8. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 №131-ФЗ (действующая редакция, 2016)].- URL : <http://www.consultant.ru>
9. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» РФ 2016 года (№7-ФЗ редакция 2016) Подробнее: <http://ipip.ru/zakon-o-nekommercheskih-organizaciyah/>
10. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 №402-ФЗ (действующая редакция, 2016)URL: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>
11. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования/Доступ из справ. правовой системы «Консультант плюс» [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/>
12. Приказ Минобрнауки РФ от 12.11.2015 №1327 (ред. от 31.05.2011 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (квалификация (степень) «бакалавр»):) [Электронный ресурс].- URL: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>
13. Приказ Минобрнауки России от 30 марта 2015 года № 321 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 экономика (уровень магистратуры)» // [Электронный ресурс]. - URL: Система Гарант: <http://base.garant.ru>
14. Blau P. The organization of Academic Work. New York: Wiley-Interscience, 1994.
15. Докукина С.М. Особенности слияний и поглощений в сфере образования: человеческий фактор и экономические последствия. Гуманистическая экономика и качество жизни: сборник статей. Ульяновск, 2015. С. 39-52.
16. Каймакова М.В. Создание комплексной системы мотивации на предприятии/ М.В. Каймакова, М.В. Бакшеева //Научно-теоретический журнал. Вестник Ульяновского государственного технического университета №3 (51) июль-сентябрь 2010. С.66-70
17. Короткова М.В. и др. Разработка системы критериальных показателей оценки качества деятельности по проведению научных исследований // Вестник УлГПУ. - 2012. Выпуск 8.- С. 54-61
18. Короткова М.В. и др. Направления повышения форм и методов регулирования деятельности экономических кластеров: региональный аспект и управленческие решения// Наука и бизнес: пути развития. - 2015.- № 4 (46).- С. 100-103
19. Короткова М.В. и др. Оптимизация финансирования высшего профессионального образования: современные российские и мировые тенденции // Вестник Оренбургского государственного университета -2015. -№4.- С. 277-282
20. Лазарев В.Н. Управление конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения/ В.Н. Лазарев В.Н., Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010 . – 204 с.
21. Петров С.М. К вопросу о реформировании системы аттестации научных и научно-педагогических кадров // Юридическое образование и наука. – 2013. - №1.
22. Статистический ежегодник. Ульяновская область, 2015: Стат.сб. в 2-х томах – Ул., 2015.