

В. И. Андрицкий

**Концептуализация кадровой политики
как важнейший элемент системы менеджмента человеческих ресурсов**

Менеджмент человеческих ресурсов должен ориентироваться на создание всех условий для развития внутренних ресурсов личности, для достижения профессионального роста как необходимого условия самореализации, профессионального удовлетворения. Это может быть достигнуто путем разработки, внедрения и непрерывного совершенствования системы менеджмента человеческих ресурсов, состоящей из кадровой политики, основные направления которой взаимосвязаны и дополняют друг друга, методологии, различных процедур, инструкций, документов, ресурсов и организационных структур. Важнейшим элементом системы менеджмента человеческих ресурсов является **кадровая политика**. Кадровая политика будет внедрена посредством специальных инструментов, постоянно обновляемых и адаптированных к ценностям менеджмента человеческих ресурсов (МЧР).

Ключевые слова: человеческие ресурсы, человеческий капитал, менеджмент человеческих ресурсов, система менеджмента человеческих ресурсов, кадровая политика, наем, продвижение, обучение, мотивация, увольнение, проект по менеджменту человеческих ресурсов, этический кодекс.

V. I. Andritsky

**Conceptualization of Personnel Policy
as the Main Element of a Human Resources Management System**

Management of Human Resources should focus on the creation of conditions for the inner personality resources development; on professional growth as a necessary condition for self-fulfillment and professional satisfaction. It can be achieved by means of the development, implementation and continuous improvement of Human Resources Management, consisting of personnel policies, main approaches which are reciprocally interrelated and complementary, methodologies, different procedures, instructions, documents, resources and organizational structures. The most important element of a Human Resources Management system is the personnel policy. Personnel policies will be implemented through special instruments, constantly updated and adapted to the values of Human Resources Management.

Keywords: Human resources, management of human resources, a human resources management system, staffing, recruitment, promotion, training, motivation, dismissal, a human resources management project, the Code of Ethics.

В настоящее время основной целью образовательной политики в Республике Молдова является обеспечение качественного образования, которое предполагает большую ответственность и ориентир на отличные результаты.

Качество образовательных услуг определяется управленческой компетентностью менеджеров, качеством материальных и финансовых ресурсов, учебных программ и документов, активным вовлечением учеников, родителей, местного сообщества в образовательный процесс. Мы твердо убеждены, что высокое качество в сфере образования в значительной степени зависит от качества человеческого капитала, который предусматривает существование в системе образования компетентных, конкурентоспособных, мотивированных учителей, готовых к изменениям. Учителя, в силу своего интеллектуального потенциала, в состоянии повысить качество, пред-

видеть изменения и осуществлять их, чтобы обеспечить эффективность образования.

В этом контексте человеческий фактор становится приоритетом любой организации, от которой требуется эффективное использование этого капитала. Качественное управление человеческими ресурсами означает, что личность оценивается должным образом, поддерживается оптимальное развитие ее внутренних ресурсов, навыков, взглядов, стремлений, творчества, интеллекта, опыта, энергии в сторону ключевых целей системы образования в контексте развития человеческого капитала общества.

При менеджменте человеческих ресурсов более всего ценится *личность*: независимая, индивидуальная, творческая, ответственная, реализованная в профессиональном плане. Такие ценности, как гуманизм и индивидуальность, демократия, истина, справедливость, свобода мысли и

действия выступают как средства постоянного развития личности.

Менеджмент человеческих ресурсов должен ориентироваться на создание всех условий для определения ценностей и развития внутренних ресурсов личности, для достижения профессионального роста как необходимого условия самореализации, профессионального удовлетворения.

Это может быть достигнуто путем разработки, внедрения и непрерывного совершенствования системы менеджмента человеческих ресурсов, состоящей из кадровой политики, основные направления которой взаимосвязаны и дополняют друг друга, методологии, различных процедур, инструкций, документов, ресурсов и организационных структур.

В ходе внедрения системы менеджмента человеческих ресурсов ключевой является ответственность всех структур и всего персонала. Важнейший элемент системы – **кадровая политика**, разработанная в соответствии с результатами диагностики ситуации в школе и системой ценностей и принципов менеджмента человеческих ресурсов. Основная роль кадровой политики заключается в обеспечении эффективности системы, что предполагает обеспечение качества специфических процессов, профессионального удовлетворения в психологическом, социальном и экономическом плане. Для этого необходимо, чтобы система соответствовала реальным проблемам, была гибкой и правильно интерпретировалась.

Кадровая политика является обязательной для руководства по отношению к сотрудникам, она должна быть отражена в документах, деятельности, основана на стандартах менеджмента человеческих ресурсов и внедряться посредством конкретных мероприятий, осуществляемых в контексте признания индивидуальной и групповой деятельности, создания благоприятной атмосферы, которая поощряет ответственность и инициативу, индивидуальный вклад в достижение целей учреждения, внимание к благосостоянию персонала, инвестиции в создание благоприятной профессиональной среды.

Доказано, что соответствующая качественная кадровая политика может способствовать активному участию сотрудников в реализации основных целей организации; применение открытой и позитивной политики благоприятствует повышению мотивированности, создает ощущение защищенности и безопасности.

Уточним, что **кадровая политика** означает набор принципов, положений, мер и рекомендаций, кодекс поведения, определенный стиль учреждения в решении проблем персонала в сфере занятости, повышения квалификации, мотивации, оценки, разрешения трудовых споров и т. д.

В области образования кадровая политика разрабатывается на основе ценностей МЧР (таких, как гуманизм, благополучие, демократия, справедливость, уважение, свобода личности) и способствует соблюдению принципов МЧР во всех его областях, таких как планирование, обучение, оценивание, мотивация персонала и т. д. Политика будет ориентирована на уважение ценности личности, человеческого достоинства. Наем, продвижение, обучение, мотивация, увольнение – это комплекс менеджерских действий, адресованных людям с собственными потребностями, с индивидуальными особенностями личности, которые ставят перед собой определенные цели. В связи с этим решения в сфере управления персоналом должны быть взвешенными, носить недискриминационный характер, быть гибкими и не должны приводить к конфликтам, к различным интерпретациям. Необходимо принимать во внимание возрастные различия, умения и навыки, степень мотивации, лояльности и потенциал развития каждого сотрудника.

Экспериментальное исследование доказывает, что учителя стремятся к оперативности и совместимости их потребностей и ожиданий, сочувствию, открытости, получению доступа к информации и административным документам, к вниманию, уважению, профессионализму и доверию со стороны управленческого персонала, конфиденциальности и безопасности, обеспечению равных возможностей, объективной оценке их достижений. Таким образом, политика должна соответствовать этим ожиданиям и условиям образовательного учреждения; внедряться при поддержке оперативных мер; обеспечивать понимание со стороны всех заинтересованных сторон; постоянно обновляться и адаптироваться по отношению к организационным ценностям. Политика образовательного учреждения должна быть направлена на обеспечение благоприятных условий для участия всего преподавательского состава в реализации стратегических целей учебного заведения, уважения ценности личности и развития ее потенциала, развития организационного потенциала, положительной мотивации сотрудников, ориентированной на непре-

рывное самообучение, индивидуальную ответственность, четко определенные стандарты, критерии, оценки и признание индивидуальной и групповой деятельности, создание атмосферы, которая стимулирует ответственность и инициативу, периодичность оценки личного вклада в реализацию целей заведения, внедрение системы оценки и мотивации. Необходимо уделять внимание сотрудникам и инвестировать в их обучение, консультирование и повышение квалификации.

Кадровая политика будет предлагать пути решения конкретных проблем, позволит прогнозировать их появление и будет охватывать важные аспекты управления человеческими ресурсами (найм, обучение, карьерный рост), обеспечит равные возможности, адекватную интеграцию, поддержку в социальных вопросах, представляющих интерес для сотрудников на протяжении всей их карьеры, от начала работы до выхода на пенсию, положительную мотивацию, поощрения и т. д.

Достоверность и актуальность кадровой политики опираются на анализ, обработку и использование информации, которую предоставляют следующие источники:

- оценка учебного заведения в целом (культура, климат) и анализ проекта по развитию образовательного учреждения (с учетом миссии и стратегических целей учебного заведения);
- анализ характерных проблем, возникающих в учебном заведении в сфере занятости, обучения, продвижения;
- характер жалоб и обращения учителей;
- психолого-социологические результаты опроса, показывающие удовлетворенность/неудовлетворенность персонала сложившейся ситуацией в учебном заведении и области, которые нуждаются в улучшении;
- выявление конкретных потребностей сотрудников и т. д.

Для этого будут использованы такие методы сбора информации, как анкетирование, опрос, фокус-группы и т. д. Результаты анализа будут переведены в кадровую политику, на основе которой разрабатывается *проект по менеджменту человеческих ресурсов*, а реализация политики достигается через конкретные оперативные планы действия. Проект рассматривается и утверждается на педагогическом совете, а в дальнейшем становится руководством для достижения подлинного качественного менеджмента.

Следует отметить, что политика приносит результаты, когда в учреждении установится положительный психоэмоциональный климат.

Ежегодно проверяется реалистичность и эффективность политики, определяется, в какой степени политика способствует преследуемой цели, соответствует закону о недискриминации, найме, обучении, работе, здоровье и безопасности, в какой степени политика не противоречит философии и стратегии учебного заведения.

В ходе эксперимента были установлены основные принципы политики управления человеческими ресурсами: принцип инвестирования в развитие человеческих ресурсов, способствующих развитию человеческого капитала школы; принцип валоризации (оценивания) личности учителя/менеджера; принцип поддержания мотивационной рабочей среды, принцип обеспечения физической и психологической безопасности сотрудников, принцип стимулирования инновационного потенциала учителей, принцип продвижения, поддержки карьерного роста сотрудников, принцип адекватной мотивации, принцип объективной оценки дидактического труда и т. д.

Можно привести следующие примеры:

- в сфере занятости: *ангажирование компетентных дидактических кадров со стойкой системой ценностей, соответствующей организационной культуре, которые в состоянии осуществить миссию и цели организации;*
- в области мотивации: *рассмотрение личных заслуг и достижений преподавателя как основного критерия для принятия решения о поощрении;*
- обучение/развитие: *предоставление каждому преподавателю возможности повышения квалификации в соответствии с его индивидуальными потребностями; поощрение планирования индивидуального профессионального развития и карьерного роста преподавателя; вовлечение учителей в оценку их деятельности.*

В управлении человеческими ресурсами наиболее часто сталкиваются с этическими проблемами. Мы считаем, что ответственность, возлагаемая на учителя, требует соблюдения определенных этических принципов, установленных моральными стандартами, и их постоянного и непрерывного развития всеми преподавателями и менеджерами.

Следованию этическим нормам в области управления человеческими ресурсами способствуют поощрение, доверие, лояльность, общение, мотивация, уважение. Этическая политика будет

служить основой для разработки этического кодекса (ЭК).

Принципы разработки кадровой политики:

1. *Участие сотрудников в этом процессе*: успехи в кадровой политике могут быть достигнуты только тогда, когда дидактические кадры участвуют в этом процессе, выявляя свои потребности и ожидания.

2. *Постоянное совершенствование*: любая политика должна быть гибкой, адаптироваться, постоянно улучшаться. Этот момент является особенно актуальным в контексте управления персоналом, так как потребности, требования и ожидания сотрудников изменяются со временем.

3. *Охват*: политика должна относиться ко всем сотрудникам учреждения.

Кадровая политика будет внедрена посредством специальных инструментов, постоянно обновляемых и адаптированных к ценностям МЧР.

В частности, в период политических, экономических, социальных и культурных преобразований важно, чтобы управленческая команда учебного заведения взяла на себя риск в реализации адекватной кадровой политики: только те учреждения, которые предлагают гибкую, альтернативную кадровую политику, могут выжить и развиваться. К сожалению, в системе образования эффективности политики препятствует недостаточный уровень профессиональной подготовки менеджеров в вопросах управления человеческими ресурсами и финансовое, материальное ограничение.

В заключение следует подчеркнуть, что в образовательном учреждении целесообразно внедрять систему менеджмента человеческих ресурсов, проводить маркетинговые акции на выявление потребностей дидактических кадров, создать базу данных в этой области, определить конкретные мероприятия, методы, процедуры, правила и общие условия для реализации кадровой политики, проводить регулярный аудит качества в области управления персоналом, постоянно совершенствовать стратегию и кадровую политику.