

# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В ОБРАЗОВАНИИ И ПОДГОТОВКА КАДРОВ

Поляков Дмитрий Дмитриевич

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВПО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»

г. Елец, Липецкая область

## ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА СИСТЕМЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ И ЕГО РЕГУЛЯРНОЙ РОТАЦИИ

*Аннотация:* в данной статье автором представлен анализ реализации технологий кадрового резерва и ротации кадров в системе общего образования. В качестве объектов анализа выбраны размещенные на официальных сайтах муниципальных и региональных органов исполнительной власти в сфере образования нормативно-правовые документы, методические и информационные материалы, отражающие создание и развитие кадрового резерва в системе общего образования. Географический охват анализа включает в себя все субъекты Российской Федерации. Хронологические границы анализа – 2010–2015 годы. В исследовании установлено, что наиболее перспективной моделью кадровой политики системы общего образования РФ является последовательное применение технологий кадрового резерва и ротации кадров.

*Ключевые слова:* управление персоналом, система общего образования, управление образовательными системами, кадровый резерв, ротация кадров.

К настоящему времени на рынке занятости РФ сложилась довольно непростая ситуация. Несмотря на то, что явных проблем с безработицей нет, присутствует кадровый дисбаланс в профессиональной сфере. Педагогическая профессия в РФ, как и во многих западных державах, обладает достаточно низким социальным статусом, имеет черты низкой социальной привлекательности для граждан. Причем, прямой зависимости между уровнем

экономического и социального статуса относительно данной профессии не наблюдается. В частности, согласно указанному выше распоряжению Правительства РФ, «повышение квалификации учителей должно сопровождаться доведением к 2013 году их средней заработной платы до средней по экономике в соответствующем регионе с последующим ее поддержанием на уровне не ниже достигнутого». Согласно экономическим показателям 2015 года данное требование в общих чертах было выполнено, однако оно не обеспечило решение кадровой проблемы в целом. Как правило, выпускники вузов, обучающиеся на педагогических специальностях, в большинстве случаев предпочитают начинать свою профессиональную карьеру не в сфере образования. Фактически государство инвестирует средства в будущие педагогические кадры, предоставляя абитуриентам бюджетные места в образовательных организациях высшего образования, однако ввиду того, что молодые профессионалы далеко не всегда выбирают работу по специальности, данные инвестиции оборачиваются своего рода убытком. В СССР данная проблема решалась за счет технологии распределения выпускников вузов. В условиях демократического устройства общества подобный способ кадрового обеспечения системы образования рассматривается неоднозначно, как довольно противоречивая практика. Очевидно, что в настоящее время одним из механизмов решения указанной проблемы может быть рассмотрена технология формирования кадрового резерва.

Как правило, под кадровым резервом понимается специально отобранный группа сотрудников организации с целью перспективной вертикальной (реже – горизонтальной) ротации для формирования и развития управленческого корпуса организации. Применение технологии формирования кадрового резерва нацелено на реализацию следующих функций: мотивация персонала; сохранение и консервация капитала знаний и опыта; мониторинг; эргономия средств (M. Armstrong [1], О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина [2], А.Я. Кибанов [4], А.А. Татарников [3], С.В. Шекшня [5], Т.В. Шинина [6]).

Технология кадрового резерва сопряжена с технологией ротации кадров.

Ротация кадров (от лат. *rotatio* — «кругообразное движение, вращение») – кадровая технология, основанная на плановом служебном перемещении или существенном изменении должностных обязанностей работника.

Виды ротации классифицируются в соответствии с рядом признаков (цель, направление движения, скорость перемещения, траектория движения, уровень специализации, уровень мобильности, функции). Данная информация суммарно представлена в таблице 1.

Таблица 1

## Виды ротации кадров

| Признак | Классификация                    | Содержание  |
|---------|----------------------------------|---|
| Цель    | Подготовка руководящих кадров    | Обусловлено поиском перспективных сотрудников, способных к эффективной управленческой деятельности; активизация служебно-профессионального продвижения; омоложение руководящих кадров; требует специальной подготовки сотрудника; сопряжено с технологией кадрового резерва |
|         | Смена рабочей обстановки         | Осуществляется в рамках горизонтальной ротации; предупреждает профессиональное выгорание специалиста; требует освоения сотрудником новых профессиональных компетенций   |
|         | Привлечение молодых специалистов | Обусловлено необходимостью решения проблемы омоложения кадрового ресурса организации (рекрутинг), а также поиском перспективных специалистов (хедхантинг); требует применения технологий обучения на рабочем месте; сопряжено с технологией кадрового резерва               |
|         | Предотвращение конфликтов        | Применяется в том случае, если внутри подразделения организации намечается возможный конфликт между сотрудниками, который может потенциально отразиться на качестве и эффективности работы  |
|         | Обеспечение взаимозаменяемости   | Обусловлено необходимостью поддержки работоспособности системы в случае временного выбывания сотрудника (по причине болезни, отпуска, стажировки и пр.)   |

|                      |   |  |
|----------------------|---|--|
|                      | Поиск сотруднику более подходящей должности | Применяется в том случае, если требуется найти потенциально эффективному сотруднику более подходящую должность при неудовлетворительности результатов в старой должности   |
| Направление движения | Вертикальная                                | Повышение сотрудника в должности; требует освоения сотрудником новых профессиональных компетенций, социальной роли; обеспечивает рост профессиональной мотивации сотрудника; сопряжено с технологией кадрового резерва   |
|                      | Горизонтальная                              | Перевод сотрудника на новую должность; способствует профессиональному развитию сотрудника посредством перемещения или изменения его должностных обязанностей   |
| Скорость перемещения | Годовая                                     | Перемещение сотрудника на новую должность на год и более; сопряжено с передачей ценного опыта, которым обладает сотрудник; рассматривается как мера антикризисного управления  |
|                      | Помесячная                                  | Перемещение сотрудника в должности на один и более месяцев (рабочий цикл организации, структурного подразделения); применяется при стажировках; способствует повышению профессиональной мобильности сотрудника; сопряжено с приобретением или распространением ценного опыта |
|                      | Ежедневная                                  | Перемещение сотрудника в должности на один и более рабочих дней; целевые установки соответствуют помесячной ротации  |
| Траектория движения  | Кольцевая                                   | Сотрудник, перемещаясь в должностях, возвращается на исходную должность; применяется с целью обогащения сотрудника ценным опытом, развитием его профессиональной мобильности   |
|                      | Безвозвратная                               | Сотрудник перемещается в новую должность без возврата на старую; применяется при карьерном росте сотрудника, при профессиональной адаптации молодых специалистов   |
|                      | Рокировка                                   | Обмен местами двух сотрудников одинакового должностного уровня; применяется с целью распространения ценного опыта,   |

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
|                       |  | а также способствует противодействию коррупции, семейственности в профессиональных отношениях  |
| Уровень специализации | Другая специальность   | Используется с целью повышения универсальности сотрудников   |
|                       | Смежная специальность  | Применяется с целью развития профессиональных компетенций сотрудников, повышения профессиональной мобильности  |
|                       | Изменение характера работы при сохранении существующей специальности | Применяется с целью развития профессиональных компетенций сотрудников, повышения профессиональной мобильности; обусловлено предупреждением профессионального выгорания сотрудников |
| Уровень мобильности   | Внутри-организационная   | Сотрудник перемещается в должности внутри одной организации, одного ведомства  |
|                       | Меж-организационная  | Сотрудник перемещается в должности между организациями, ведомствами, службами  |
| Функции               | Организационная  | Ротация направлена на повышение эффективности использования кадрового ресурса в организации  |
|                       | Мотивационная  | Ротация обусловлена потребностями сотрудников  |

В системе общего образования РФ могут быть применены следующие виды ротации кадров: ротация руководителей образовательных организаций общего образования; вертикальная, горизонтальная ротация педагогических работников; ротация молодых специалистов и выпускников вузов.

Ротация руководителей образовательных организаций общего образования – планомерная должностная рокировка или повышение в должности директора школы с целью распространения опыта эффективного управления образовательной организации. В основе данной технологии лежит установка, согласно которой положительный опыт управления образовательной организацией невозможно тиражировать, его может внедрить лично только руководитель, добившийся определенных успехов в управлении школой. В данном случае такой директор школы выполняет роль кризисного менеджера. Скорость перемещения в условиях применения технологии ротации

директоров школ составляет 3–5 лет. Подобный опыт управления системой общего образования имеют многие государства Евросоюза, в частности Франция, где директор школы по контракту раз в пять лет меняет место работы (финансовая сторона вопроса – забота Министерства образования). Безусловно, предшествует функционированию данного механизма ротации создание оперативного кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Вертикальная ротация педагогических работников – это планомерное повышение педагогических работников до руководящих должностей, а также планомерное повышение в должности внутри данного кластера. Применение технологии вертикальной ротации также сопряжено с созданием кадрового резерва системы общего образования, с повышением профессиональных компетенций педагогических работников, входящих в состав кадрового резерва.

Горизонтальная ротация педагогических работников – это планомерная рокировка педагогических работников, составляющих управленческий корпус образовательной организации общего образования с целью предупреждения профессионального выгорания специалистов, обеспечения освоения им новых профессиональных компетенций и социальных ролей, развития профессиональной мобильности. Ведущим механизмом горизонтальной ротации педагогических работников является технология обучения на рабочем месте.

Ротация молодых специалистов и выпускников вузов – это планомерные должностные перемещения молодых специалистов (в случае с выпускниками вузов речь идет о стажировке) с целью сопровождения их карьерного старта и роста и, как следствие, профессиональное мотивирование. Молодые специалисты – это педагогические работники, которые имеют стаж профессиональной деятельности не более трех лет. Ротация молодых специалистов и выпускников вузов требует также предварительного создания оперативного кадрового резерва и задействование механизмов рекрутинга.

Безусловно, должностные перемещения, а также изменение должностных обязанностей руководителей и работников сферы общего образования РФ

постоянно осуществляются на практике. Однако, технология кадрового резерва предполагает именно планомерное должностное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей как руководителя образовательной организации, так и педагогического работника. Технология ротации педагогических кадров определяет кадровую политику регионов в сфере общего образования. Применение данной технологии – признак развивающейся организации, стремящейся к качественному росту и функционирующей на основе инновационных достижений. Кроме того, открытость применения технологии ротации педагогических кадров делает управленческие решения прозрачными, тем самым осуществляется мотивирование педагогических кадров к карьерному росту. Следовательно, свидетельством о применении ротации кадров является прозрачность и общедоступность информации о структуре, механизмах и качестве применения данной технологии.

Как уже отмечалось, технологии кадрового резерва и ротации кадров сопряжены друг с другом, они взаимодополняют друг друга. Фактически, этапами реализации данных кадровых технологий в самом упрощенном варианте должны являться следующие:

1. Проведение открытых конкурсов на замещение кадрового резерва руководителей образовательной организации и руководящих должностей управленческого корпуса школы.
2. Формирование кадрового резерва управлениями и министерствами образования регионов.
3. Осуществление четко спланированной работы с кадровым резервом.
4. Ротация педагогических кадров согласно разработанной ротационной стратегии.

Опираясь на данные этапы, можно проследить реализацию данных кадровых технологий в субъектах РФ, результаты чего представлены на рисунке 1.

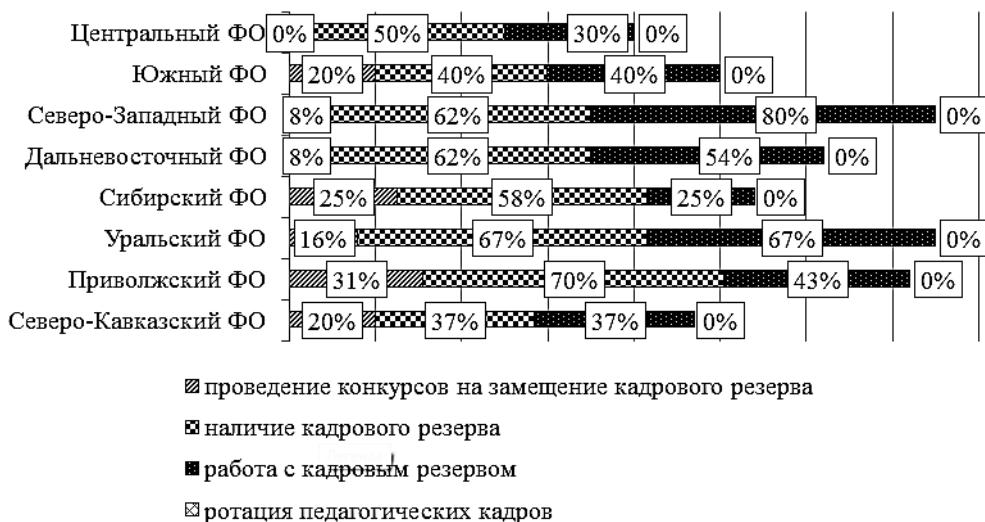


Рис. 1. Применение технологий кадрового резерва и ротации кадров системы общего образования в федеральных округах РФ

Как видно из рисунка 1, региональными управлениями и министерствами образования наиболее востребованы такие этапы анализируемых кадровых технологий, как (2) формирование кадрового резерва и (3) работа с кадровым резервом.

Так, наличие кадрового резерва (2) диагностируется в более половины регионов федеральных округов (среднее значение – 56%). Максимально представлен кадровый резерв в Приволжском федеральном округе (70%) и Уральском федеральном округе (67%). Достаточно слабо ведется работа по формированию кадрового резерва в Северо-Кавказском федеральном округе (37%) и Южном федеральном округе (40%).

Информация о работе с кадровым резервом (3) представлена на менее половины официальных Интернет-порталах регионов федеральных округов (среднее значение – 47%). Лидеры по работе с кадровым резервом – Северо-Западный федеральный округ (80%), Уральский федеральный округ (67%). Проблемы с работой с кадровым резервом диагностируются в следующих федеральных округах: Сибирский федеральный округ (25%), Центральный федеральный округ (30%), Северо-Кавказский федеральный округ (37%).

Практически все программы развития кадрового резерва ориентированы на управленческий корпус системы общего образования. Лишь в отдельных регионах ЦФО (Воронежская, Рязанская, Тульская области) и СЗФО (Архангельская, Мурманская область) можно выделить инициативы по формированию банка вакансий, выходящие за рамки управленческого корпуса.

То, что работа ведется со всеми созданными объединениями кадрового резерва (оба показателя равны), наблюдается в таких федеральных округах, как Южный федеральный округ, Уральский федеральный округ и Северо-Кавказский федеральный округ. Достаточно интересная ситуация обнаруживается в Северо-Западном федеральном округе: информации о работе с кадровым резервом (80%) представлено больше, чем насчитывается обнародованных созданных объединений кадрового резерва (62%).

Наименее востребован региональными управлениями и министерствами образования такой этап анализируемых кадровых технологий, как (1) проведение открытых конкурсов на замещение кадрового резерва руководителей образовательной организации и руководящих должностей управленческого корпуса школы.

Наличие на сайтах информации о проведении конкурсов на замещение кадрового резерва (1) присутствует в среднем в 16% регионов федеральных округов. Наиболее активно данная работа ведется в Приволжском федеральном округе (31%), Сибирском федеральном округе (25%), Северо-Кавказском федеральном округе (20%) и Южном федеральном округе (20%). Данная работа не обнародована или крайне слабо представлена в регионах Центрального федерального округа (0%), Северо-Западного федерального округа (8%) и Дальневосточного федерального округа (8%).

То, что этап (1) представлен в работе меньшинства региональных управлений и министерств образования, свидетельствует о декларативном подходе большинства субъектов РФ к реализации технологий кадрового резерва и ротации кадров. Фактически, это свидетельствует о формальной реализации

данных технологий, то есть результаты их внедрения существуют только «на бумаге».

Настораживает также тот факт, что не наблюдаются открытые свидетельства о привлечении в практику кадровой политики системы общего образования регионов РФ ротационных механизмов (4). Это означает, что функционирование кадровых резервов системы общего образования не имеет результата. Следовательно, эти данные можно интерпретировать двояко: либо отсутствуют результаты предписываемой Министерством образования субъектам РФ кадровой политики в сфере общего образования, либо региональные управления и министерства образования субъектов РФ в области кадровой политики находятся только в фазе становления и осмыслиения кадровых технологий. В любом случае, диагностируется бессистемная, спорадическая ротация руководителей образовательных организаций общего образования, а также вертикальная и горизонтальная ротация педагогических работников.

Таким образом, необходимость реализации технологии ротации кадров в системе общего образования РФ – не только требование времени, но и потребность системы, которая стремится к развитию. Вместе с тем, сложность реализации современной кадровой политики в системе общего образования заключается в отказе от традиционных практик декларировать тот или иной механизм, в отказе от формального подхода к работе с кадрами. В исследовании было установлено, что наиболее перспективной моделью кадровой политики системы общего образования РФ является последовательное применение технологий кадрового резерва и ротации кадров. Этапами реализации данной модели кадровой политики выступают следующие: (1) проведение открытых конкурсов на замещение кадрового резерва руководителей образовательной организации и руководящих должностей управленческого корпуса школы; (2) формирование кадрового резерва управлениями и министерствами образования регионов; (3) осуществление четко спланированной работы с кадровым резервом; (4) ротация педагогических кадров согласно разработанной

ротационной стратегии. В качестве основных видов ротации кадров, которые могут реализоваться в управлении системой образования РФ, рассматриваются следующие: ротация руководителей образовательных организаций общего образования; вертикальная, горизонтальная ротация педагогических работников; ротация молодых специалистов и выпускников вузов.

*Исследование выполнено в рамках государственного задания по проекту №3165 «Разработка эффективных механизмов формирования кадрового резерва системы общего образования (педагогические работники, руководящий состав) и его регулярной ротации».*

### ***Список литературы***

1. Armstrong's handbook of human resource management practice [Text] / Michael Armstrong. Eleventh ed. p. cm. Rev. ed. of: A handbook of human resource management practice. – NY, 2006.
2. Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. – СПб., 2013.
3. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А.А. Татарников. – М.: Прогресс, 2009.
4. Управление персоналом организаций: учебник для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2010.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2003.
6. Шинина Т.В. Кадровый резерв: современный облик проблемы и пути ее решения / Т.В. Шинина // Социально-экономические и психологические проблемы управления // Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психолого-педагогическом университете с 23 по 25 апреля 2013 года / Под общим ред. М.Г. Ковтунович. Часть 1. – М.: МГППУ, 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyjournals.ru/>