

## ЗНАЧИМОСТЬ ПОДБОРА И ОТБОРА КАДРОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

*Таджиева Наргиза Рустамовна,  
Магистрант факультета «Менеджмент в образовании»,  
кафедра Педагогики и менеджмента непрерывного образования,  
Университет Ориентал, г. Ташкент, Республика Узбекистан  
E-mail: [nargiza2907@mail.ru](mailto:nargiza2907@mail.ru)*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается значимость выявления особенностей совершенствования механизмов подбора и отбора кадров в современном образовательном учреждении. В ней рассматриваются стадии процедуры механизма отбора руководящих работников и персонала, а также анализируется необходимость выбора внешнего или внутреннего источника подбора персонала в зависимости от целей учреждения и имеющихся проблем в кадровой политике; предлагаются наиболее оптимальные методы подбора и эффективные методы отбора персонала.

**Ключевые слова:** образовательная организация, управление персоналом, отбор кадров, подбор кадров, источники найма персонала, методы привлечения персонала, кадровая политика.

**Abstract.** The article is devoted to identifying the features of improving the selection mechanisms of personnel of an educational organization. It examines the stages of the procedure of the mechanism for selecting managers and staff, as well as analyzes the need to choose an external or internal source of recruitment, depending on the goals of the institution and the existing problems in personnel policy; suggests the most optimal methods of recruitment and effective methods of personnel selection.

**Keywords:** educational organization, personnel management, personnel selection, recruitment, sources of recruitment, methods of attracting personnel, personnel policy.

Сегодня в век глобализации и информационных технологий во всем мире внимание к сфере образования становится особенно актуальным, когда уровень развития страны определяется не только социально-экономическими, культурными показателями, оценкой силы и мощи, но опирается во многом и на ее интеллектуальный потенциал. Ведь именно научно-технический прогресс, основы которого закладываются в образовательной среде, является центральным звеном устойчивого развития и процветания страны.

Одной из важнейших стратегических целей Узбекистана является вхождение в число развитых государств мира и обеспечение достойной жизни своих граждан. В стране реализуется четкая, ясная и глубоко продуманная программа действий, а принимаемые организационно-правовые, последовательные и системные меры в полной степени способствуют осуществлению демократических, политических и экономических реформ, социальных преобразований, направленных на создание широких возможностей для всеобъемлющей реализации профессионального, интеллектуального и духовного потенциала гражданина и общества в целом.

Учитывая перспективы и приоритетные задачи развития экономики, современной техники и технологические тенденции страны в целях улучшения качества подготовки специалистов для образовательной сферы созрела необходимость в корне пересмотреть подготовку руководящих кадров образовательных учреждений.

На наш взгляд, для решения этой проблемы необходимо, используя опыт нашей страны и передовые зарубежные методы, проводить целевой отбор руководящих кадров, имеющих навыки оптимального управления деятельностью и организацией учебного процесса образовательного учреждения.

Основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В такой ситуации управление персоналом организации становится особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его реализацию, разрешает целый спектр проблем адаптации индивидов к внешним условиям. От того, насколько грамотно осуществляется управление персоналом, зависит успешность работы организации, в чём видится новый резерв экономического роста. Соответственно к существовавшему ранее экономическому подходу в разрешении кадровых проблем организации присоединяется социальный и организационный подходы. В результате возникла необходимость переосмысления содержания некоторых исходных положений и существующей практики кадрового управления. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления любой организации, и считается основным критерием его экономического успеха. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль профессионализма работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед образовательной организацией.

Цели системы управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если организации станут рассматривать человеческие ресурсы как ключ к эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать

развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможно без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки. Результаты деятельности многих организаций и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала является решающими факторами эффективности и конкурентоспособности организации. Для того чтобы эффективно управлять персоналом, необходимо ознакомиться с опытом осуществления этой деятельности в других организациях в Республике Узбекистан и за рубежом. Изучив опыт лидеров, кадровая служба может разрабатывать программу развития персонала, которая будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Достаточно изменить задачи, функции, структуру системы управления персоналом и эффективность организации повысится.

На сегодняшний день организация деятельности по подбору и отбору персонала является приоритетной для образовательного учреждения и занимает ведущее место в системе управления персоналом, поскольку играет важную роль для достижения миссии и целей организации (формирование трудового коллектива).

Процесс подбора и отбора персонала состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем знаний и умений кандидата. Поскольку работодатель предоставляет место, гарантирующее определённое финансовое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым требованиям. На стадии отбора кандидатуры происходит процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких претендентов, наиболее подходящих имеющимся критериям на вакантное место. При этом необходимо помнить, что залогом полного раскрытия способностей претендента является учёт его интересов.

Подбор персонала – это первый этап процесса заполнения вакансий, он включает изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения подходящих кандидатур, установление контактов с этими претендентами и получение от них заполненной анкеты поступающего на работу. Целью подбора персонала является, в том числе, создание кадрового резерва для удовлетворения потребностей организации в персонале.

Отбор персонала – это следующий этап, связанный с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность, проводимый различными методами, заключающийся в принятии решения о наиболее подходящей кандидатуре с последующим предложением занять вакантное место. Целью отбора персонала является оценка соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям вакантной должности, осуществля-

емая в возможно короткие сроки с использованием наиболее точных, экономически, юридически и этически оправданных средств, и методов [2, с.36].

Функция подбора и отбора персонала выделяется всеми руководителями организации как основная. Процедура подбора и отбора персонала состоит из нескольких стадий:

1. Определение потребности в персонале с учетом реализуемой руководством стратегии и основных целей организации.
2. Определение требований к вакантной должности.
3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы, содержания профессиональных компетенций.
4. Определение возможных источников подбора необходимого кадрового состава.
5. Определение методов отбора кадров, позволяющих оценить пригодность кандидатов на вакантную должность.
6. Подбор кандидатов.
7. Тестирование кандидатов на соответствие вакантным должностям, позволяющее определить профпригодность и потенциал кандидата к выполнению конкретных задач.
8. Прием на работу, завершающий этап процедуры подбора и отбора персонала.
9. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации и для максимально быстрого их выхода на требуемый уровень рабочих показателей.

Перечень требований к кандидату может быть представлен следующим образом:

- требования, предъявляемые данным учреждением;
- образование – специальность и квалификация;
- стаж работы по данной должности;
- специфика предполагаемой работы;
- особые требования к рабочему месту – командировки, разъездной характер работы, работа в ночное время, ненормированный режим работы;
- особые требования к здоровью (при необходимости);
- удовлетворение ожиданий кандидата (в какой степени организация может удовлетворить ожидания кандидата в отношении размера компенсационного пакета, в отношении повышения квалификации и карьерного роста, в отношении стабильности занятости и режима работы).

Выбор источников подбора персонала – внешних или внутренних – во многом определяется целями организации. В современной образовательной организации значимая роль в этом процессе принадлежит руководителю

[3, с.40]. Знания основных принципов и процедур, используемых при подборе кадров, и обладание такими необходимыми администраторскими умениями, как обдумывание, предвидение и стратегическое планирование являются неотъемлемой составляющей профессиональной компетентности руководителя образовательной организации [6, с.485].

При принятии управленческого решения о выборе источников подбора персонала руководителю образовательной организации необходимо учитывать возникновение положительных и отрицательных последствий, касающихся как организационной, так экономической составляющих управления персоналом [7, с.175].

Применение внутренних источников (способ подбора на вакантную должность сотрудника, который находится в штате организации) гарантирует:

1. Организационная составляющая:

- сохранение сильного кадрового состава, предоставляет возможность для карьерного роста сотрудников, целенаправленного повышения квалификации персонала. При этом степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией высока;

2. Экономическая составляющая:

- низкие затраты на привлечение кадров, сохранения уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации, рост производительности труда.

Однако руководителю организации необходимо учитывать возможное возникновение напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вакантную должность, появление панибратства при решении деловых вопросов.

Среди внешних источников выделяют государственные центры занятости (биржи труда), центры переподготовки кадров, центры содействия трудоустройству молодежи (обычно при ВУЗах), частные кадровые агентства, ярмарки вакансий, СМИ, интернет, клиенты организации, кандидаты по рекомендациям родственников или знакомых, работников организации, самостоятельные кандидаты.

Достоинства и недостатки использования внешних источников подбора персонала с точки зрения организационной культуры заключаются:

- в появлении более широкого диапазона выбора, новых импульсов для развития организации.

- в возможном росте текучести кадров, ухудшении социально-психологического климата в организации, блокировании возможностей служебного роста для работников организации.

Недостатки использования внешних источников с экономической точки зрения связаны с более высокими затратами на привлечение кадров.

Поскольку подбор педагогических кадров часто осложнен недоста-точным уровнем оплаты труда, условиями работы, дефицитом квалифици-рованных и мотивированных кадров на рынке труда, то наиболее оптималь-ными методами подбора персонала являются:

1. Прямой целенаправленный поиск (*exclusive search*) – поиск и подбор в управленческий блок высококвалифицированных сотрудников среди свободных специалистов и работающих на условиях совмещения вакантных должностей.

2. Вербовка (*head hunting*) – разновидность прямого поиска, при котором «переманивают» готового квалифицированного специалиста из другой организации.

3. Привлечение практикантов и молодых специалистов (*preliminaring*) – подбор и привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки молодых специалистов (студентов, выпускников системы СПО и вузов), которые соответствуют требованиям к вакансии.

В современной образовательной организации основной причиной возникновения кадровых проблем становится игнорирование психоло-гических факторов образования педагогического коллектива. Поэтому этап отбора персонала является наиболее важным, так, как только при правильном проведении данной процедуры можно не только обеспечить учреждение необходимыми трудовыми ресурсами, но и во многом способствовать формированию социально-психологического климата организации. Именно он влияет на степень честности, открытости, доверия, которые складываются в коллективе; на степень активности сотрудников, их вклад в достижение целей, соблюдение ценностей, ответственность за результат деятельности.

Процесс отбора персонала состоит из нескольких этапов, каждый из которых важен для конечного результата – найма лучшего работника из имеющихся кандидатов:

1. Формирование принципов отбора для замещения вакантной долж-ности.

2. Разработка номенклатуры требований к будущему работнику осуществляется на основе анализа и описания работы, а также личностной спецификации.

3. Проведение процедуры отбора, ориентированной на выявление наиболее пригодных кандидатов.

4. Обсуждение комиссией результатов отбора.

Методы отбора персонала современного образовательного учреждения, на наш взгляд, должны учитывать специфику (педагогический профиль) учреждения, сложность и технологичность оказания услуг, а также быть достоверными и надежными. Наиболее эффективными методами отбора в

образовательной организации являются анкетирование, собеседование, тестирование, пробное задание (упражнение).

Для отбора персонала современного образовательного учреждения необходимо применять анкеты как общего, так и специфического характера, предполагающие ответы на заранее подготовленные специальные вопросы, помогающие косвенно оценить те или иные качества кандидата.

Собеседование как метод отбора персонала предоставляет возможность выявить не только уровень профессиональной компетентности претендента, но и навыки эффективного общения, навыки индивидуальной и групповой рефлексии, так как позволяет затрагивать такие области, как эмоции, аспекты личности и взаимоотношения.

Однако при проведении отборочного собеседования следует учитывать особенности восприятия в общении и не допускать следующих ошибок:

- «проекция» - приписывание оцениваемому собственных чувств и мыслей;
- «эхо» - перенесение успеха кандидата в какой-либо сфере деятельности на другую профессиональную сферу, в которой он еще не имеет опыта работы;
- «атрибуция» - подсознательное приписывание кандидату характеристик, подмеченных у другого человека;
- «по контрасту» - определение качеств собеседника на основе сравнения его с предыдущими кандидатами;
- «с первого взгляда» - уверенность в том, что первое впечатление всегда верное.

Если информации, полученной при собеседовании, недостаточно для составления полного портрета кандидата на вакантную должность, то применяются отборочные тесты. Тестирование позволяет получить более веские и надежные доказательства уровня интеллекта, личных качеств, способностей и знаний, чем может дать собеседование. Здесь могут применяться психологические тесты, которые подразделяются на тесты проверки умственных способностей, личных качеств, профессиональной пригодности и обладания профессиональными навыками.

Оценка кандидатов в процедурах, имитирующих реальную деятельность, - сложный по организации и достаточно затратный метод. Полученные в результате данные являются более надежными, так как заключение дается не на основе того, что кандидат сообщил о себе, а на основе эффективности его действий в условиях, максимально приближенных к реальным условиям работы. Оценка осуществляется путем проведения различных упражнений или заданий (групповых и индивидуальных), отражающих способность анализировать полученную информацию и принимать управленческие решения, работать с аудиторией, умение высказать и обосновать свое мнение, позволяющих

проанализировать психологические установки и личностные качества кандидата.

Таким образом, соблюдение современных процедур подбора и отбора кадров образовательного учреждения позволяет избежать текучести кадров, формирует положительный имидж организации, создает основу ее эффективного функционирования и развития. Оптимально подобранный персонал способствует раскрытию инновационного потенциала организации, повышению качества образовательных услуг, создавая фундамент экономического и духовного процветания всей Республики Узбекистан.

### **Список использованной литературы:**

1. Авлиякулов А.К., Ходжаев Н.С. Разработка критериев выбора руководящих кадров в системе профессионального образования // Проблемы Науки. 2020. №3 (148). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-kriteriev-vybora-rukovodyaschih-kadrov-v-sisteme-professionalnogo-obrazovaniya>
2. Васёва О.Х., Мельник М.А. Особенности создания модели управленческого содействия педагогу в реализации инновационной деятельности образовательного учреждения // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. - Магнитогорск, 2017. -Т. 1. - № 11. - С. 35-39
3. Васёва О.Х. Совершенствование системы подбора и отбора персонала образовательной организации // Современные научные исследования и разработки. - М., 2017. - № 6 (14). - С. 38-40
4. Васильев В.Л., Устюжина О.Н., Ахметшин Э.М., Шарипов Р.Р. Модернизация системы высшего образования: уровни развития инновационной деятельности // Инновации. - 2017. - № 6 (224). - С. 79-88
5. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2009. - 301 с.
6. Кульметьев Р.И., Ахметшин Э.М., Васильев В.Л. Способы раскрытия инновационного потенциала организации // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 10-2 (87-2). - С. 483-486
7. Муминов А. Г. Реформы в образовании Узбекистана: состояние и перспективы // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №9. С. 472-483. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/46/57>
8. Хабибуллин Д.А., Романов П.Ю. Ценностное отношение: подходы к исследованию // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. - Челябинск, 2011. - № 12-2. - С. 173-183