

---

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ**

---

**Пескова Ольга Сергеевна**, д-р экон. наук, проф.

**Борискина Татьяна Борисовна**, канд. соц. наук, доц.

**Кумаре Идрисс**, асп.

Волгоградский государственный технический университет, пр. им. В.И. Ленина, 28, Волгоград, Россия, 400005, e-mail: peskovaolga81@mail.ru; mmiop@vstu.ru; Idriss.koumare@yahoo.fr

*Цель:* статья посвящена вопросам кадровой политики высшего учебного заведения как инструмента маркетингового управления кадровым потенциалом на рынке образовательных услуг. *Обсуждение:* основанием для дифференциации вариантов кадровой политики может выступать степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, её принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По данному основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую. Эффективность и результативность кадровой политики высшего учебного заведения, наряду с численностью НПП, характеризуются рядом других количественных показателей. *Результаты:* авторами предложены количественные показатели оценки кадрового потенциала и проведен анализ этих показателей на примере Волгоградского государственного технического университета.

**Ключевые слова:** кадровая политика, кадровый потенциал, маркетинговое управление.

**DOI:** 10.17308/meps.2019.3/2064

### **1. Введение**

В современном образовательном пространстве, насыщенном конкуренцией за студентов, именно кадровая политика высшего учебного заведения зачастую определяет уровень успешности его деятельности. Это связано с тем обстоятельством, что из всей совокупности факторов, влияющих сегодня на эффективность и результативность современного вуза, функциональность его сотрудников, их потенциал выступают в качестве важнейших. В соответствии с определением кадровая политика – это строго регламентированная система работы с персоналом, объединяющая воедино различные формы деятельности, имеющая своей целью создание сплоченного

высокопродуктивного коллектива, способного реализовать возможности организации адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней рыночной среде [2, с. 47]. В целом кадровая политика представляет собой всю совокупность целей, задач и принципов, которые определяют вектор развития работы с персоналом.

Сам термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование. В широком смысле кадровая политика – это система норм и правил, формирующих коллектив в соответствии со стратегией организации. В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях персонала и руководства. Данный набор правил может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса. В то же время основанием для дифференциации вариантов кадровой политики может выступать степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, её принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования [9]. По данному основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую. Открытая кадровая политика прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организаций [10, с. 331].

## **2. Изучение количественного и качественного состава персонала высшего учебного заведения (на примере ВолгГТУ)**

Традиционно основной целью кадровой политики выступает обеспечение обновления и удержания как количественного, так и качественного состава персонала, с учётом основных потребностей вуза и факторов, продиктованных рынком труда и требованиями действующего законодательства. Однако постоянное изменение внешней среды побуждает вуз развивать и обновлять стратегию, структуру и технологии достижения своих основных целей [12]. Это обуславливает взаимосвязанное формирование кадровой политики с учётом постоянного обновления актуального уровня квалификации персонала. В связи с этим определяющим признаком эффективной кадровой политики выступает не столько подбор высокоэффективного персонала и его удержание, сколько устойчивая ориентация на повышение уровня квалификации всех сотрудников и формирование высокопрофессионального руководящего звена, способного быстро и адекватно реагировать на изменения внешней среды, обеспечить вовлечённость персонала в процессы, обеспечивающие жизнедеятельность вуза, ориентированную на результат, причём не только финансовый, но и социальный [1].



Рис. 1. Численность научн-педагогических работников ВолгГТУ, человек

На протяжении ряда лет с 2014 по 2016 г. в университете наблюдается снижение численности НПР (научно-педагогических работников). Это вызвано реформированием кадровой политики в высших учебных заведениях и снижением количества выпускников школ. В 2017 году университет переходит в статус «Опорного университета», произошло объединение двух вузов, в связи с этим численность персонала возрастает на 47%. Штатная численность сотрудников по состоянию на 01.01.2018 г. – 1300 человек. Численность профессорско-преподавательского состава вуза по состоянию на 01.01.2018 г. составила 845 человек, из них: докторов наук и/или профессоров – 139 человек; кандидатов наук, доцентов – 530 человек; академиков, чл.-корреспондентов РАН и других государственных академий – 4 человека. Численность учебно-вспомогательного персонала – 455 человек [5].

Эффективность и результативность кадровой политики высшего учебного заведения, наряду с численностью НПР, характеризуются рядом других количественных показателей: защита диссертации на соискание степени доктора/кандидата наук; обучается аспирантов /докторантов в высшем учебном заведении (рис. 2,3).

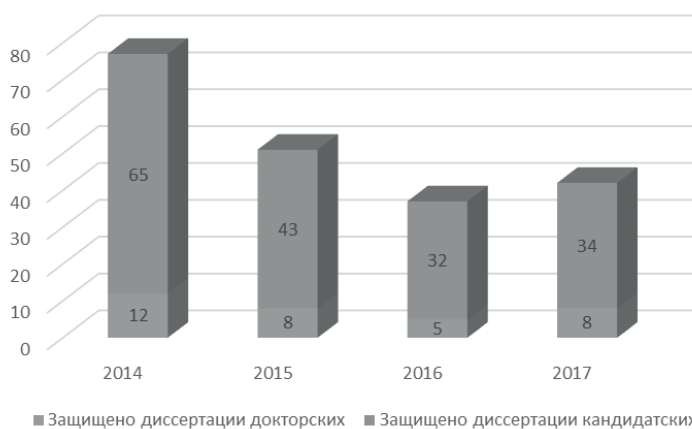


Рис. 2. Количество защит диссертации за 2014-2017 годы, шт.

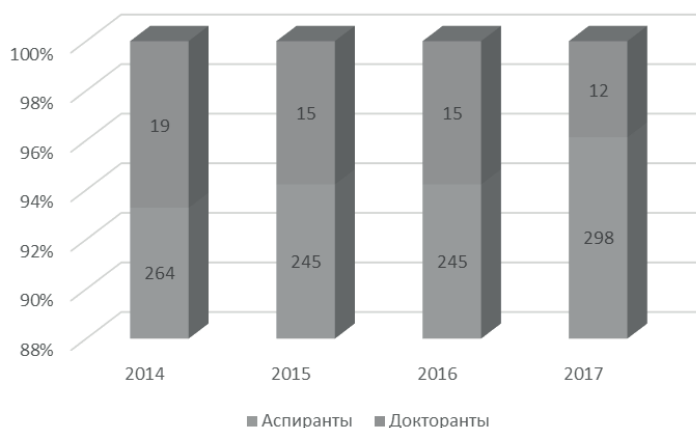


Рис. 3. Численность обучающихся в ВолгГТУ, человек

Вышепредставленные количественные показатели позволяют сформировать мнение о высшем учебном заведении. Остепенённость кадрового состава говорит о высшей квалификации персонала.

В университете разработана кадровая политика. Основными критериями по отбору кадров являются научные, педагогические и образовательные достоинства претендентов. В университете сформированы научно-исследовательские школы по металловедению, полимерам, социальнозначимым рынкам и другим направлениям, в состав каждой из них входят доктора и кандидаты наук, что способствует росту научного и профессионального уровня преподавательского состава.

Анализ данных по численности штатных ППС и совместителей показывает, что количество штатных ППС, работающих на полную педагогическую ставку выше 80%, что соответствует требованиям Закона РК «Об образовании», Правилам лицензирования и квалификационным требованиям, предъявляемым к образовательной деятельности (Постановление Правительства РК от 02.06.2007 г. № 452).

### **3. Кадровая политика как инструмент маркетингового управления**

На настоящий момент кадровая политика становится важным инструментом маркетингового управления (от англ. marketing «рыночная деятельность», понимаемого как «организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации») [6, с. 14]. С точки зрения маркетинга образовательных услуг, становится возможным выявление качественных показателей кадровой политики вуза (рис. 4). Только реализация всех данных компонентов позволяет вузу быть конкурентоспособным в современном образовательном пространстве.

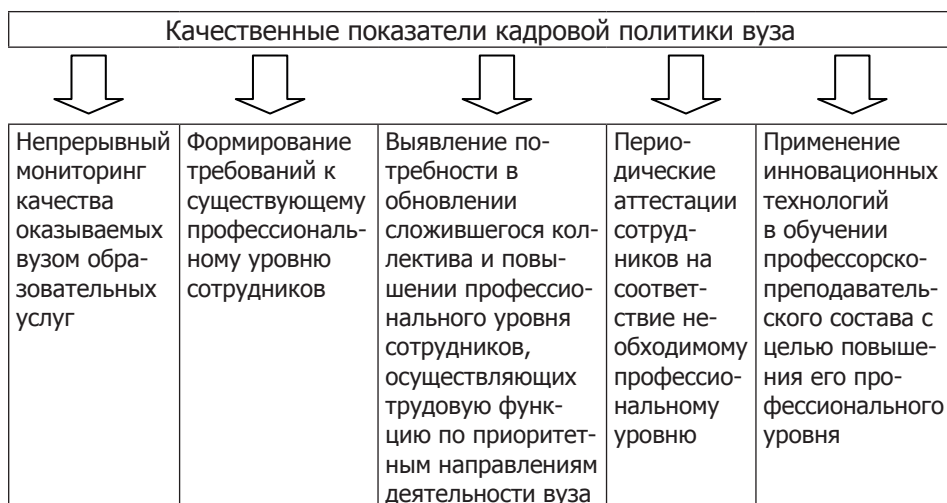


Рис. 4. Качественные показатели кадровой политики вуза  
(составлен авторами по материалам источников [8, 4, 3])

С целью достижения данных качественных показателей кадровой политики высшим учебным заведением (либо при наличии его маркетинговой службой) реализуется обширный комплекс направлений деятельности.

В ВолгГТУ действует программная система комплексной оценки деятельности подразделения вузов, преподавателей вузов, включающая подсистемы рейтинговой оценки, каталог публикаций сотрудников и другие подсистемы. Целью рейтингового анализа в университете является стимулирование роста квалификации, профессионализма, продуктивности педагогической и научной работы, развитие творческой инициативы преподавателей путем дифференциации их оплаты.

Проводит рейтинговый анализ отдел менеджмента качества образовательной деятельности УМУ ВолгГТУ. Специалистами отдела разработаны критерии, требования, методики и инструментарий рейтингового анализа. Ими осуществляется консультационная поддержка и содействие в проведении самообследования и подготовка к рейтинговой оценке, формируется банк данных и рейтинги кафедр, факультетов и преподавателей, готовится статистическая информация и аналитические отчеты для руководства вуза. Итоги рейтинговой оценки подводит специально созданная комиссия, назначаемая приказом ректора университета.

Ключевые процессы в модели управления качеством определяются ректоратом по результатам ежегодного анализа деятельности университета. Взаимодействие при реализации процессов как внутри университета, так и с внешними партнерами определено в информационных картах процессов, схемах взаимодействия процессов, а также в процедурах, стандартах организации, положениях, инструкциях и другой документации, описывающей порядок выполнения процессов и подпроцессов [11].

По итогам 2017 года анализировалось 65 показателей основной и

вспомогательной деятельности. Совокупный процент выполнения показателей результативности основных процессов составил 67,44% (значения 29 показателей из 43 удовлетворяют критериям результативности), вспомогательных процессов – 86,36% (значения 19 показателей из 22 удовлетворяют критериям результативности). Общая результативность выполнения всех показателей процессов СК по итогам 2017 года составила 73,85% (значения 48 показателей из 65 удовлетворяют критериям результативности) [11].

С целью мониторинга деятельности кафедр и факультетов в университете постоянно действует организационно-методическая комиссия (ОМК), осуществляющая непрерывный контроль состояния учебной и методической работы кафедр, качества подготовки специалистов, а также соблюдения нормативных документов федерального и локального уровней. Ежегодно разрабатывается план проверок различных направлений деятельности кафедр и факультетов.

#### **4. Заключение**

Основные задачи и функции кадровой политики как инструмента маркетингового управления кадровым потенциалом в высшей школе можно сформулировать следующим образом:

1. Исследование качественных характеристик персонала высшего учебного заведения: анализ его организационной структуры, штатных должностей и категорий персонала; внутренний мониторинг профильных требований к персоналу; определение необходимых качественных характеристик персонала; прогнозирование изменений в качественных характеристиках персонала; анализ удовлетворенности/неудовлетворенности персонала условиями занятости.

2. Непрерывное исследование сложившегося рынка труда: сегментирование рынка труда; анализ различных баз данных соискателей; мониторинг требований, предъявляемых соискателями.

3. Организация рекламной деятельности в области подбора сотрудников: разработка стратегий рекламной кампании по каждой позиции; организация рекламной кампании по поиску и подбору сотрудников; анализ и расчет эффективности рекламных мероприятий в области подбора сотрудников.

4. Формирование оптимальной стратегии управления персоналом: составление стратегических, тактических и оперативных планов реализации маркетинговых исследований; подготовка компетентных специалистов для реализации маркетинговых задач и функций.

5. Совершенствование системы управления персоналом: распределение полномочий в системе управления персоналом по реализации маркетинговых мероприятий в области персонала; совершенствование функциональных взаимосвязей организации с маркетинговой средой [7, с. 45].

При определении эффективности маркетингового управления кадро-

вым потенциалом в вузе используются коэффициент текучести, коэффициент постоянства кадров, коэффициент лояльности сотрудников, коэффициент перемещения сотрудников на внутреннем рынке труда.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

### Список источников

1. Бельских И.Е., Пескова О.С., Бородина Е.А., Коваженков М.А., Юрова О.В. Маркетинговый и предпринимательский потенциал российских университетов как «локомотивы» регионального экономического роста // *Экономика и предпринимательство*, 2018, по. 7 (96), с. 752-754.
2. Варкулевич Т.В., Белоглазова В.А. Организационно-методические основы эффективной кадровой политики государственного вуза // *Азимут научных исследований: экономика и управление*, 2018, с. 43-47.
3. Великанова Л.О., Яхонтова И.М. К вопросу повышения эффективности бизнес-процесса управления персоналом предприятия // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2017, по. 11(95), с. 50-56
4. Головова Е.В. Кадровая стратегия и кадровые риски предприятия // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2017, по. 6 (90), с. 47-52.
5. Доклад ректора университета, академика РАН Лысака В. И. «Об итогах работы коллектива университета в 2017 г. и основных направлениях деятельности в 2018 году», 7 февраля 2018 г. <http://vstu.ru/razvitie/itogi-deyatelnosti> (дата обращения: 02.02.2019).
6. Калужский М.Л. *Практический маркетинг*. Санкт-Петербург, издательство Питер, 2012.
7. Кондратьева Е.А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия // *Социально-экономические явления и процессы*, 2014, по. 7, с. 38-45.
8. Коробейникова Л.С., Щекунских Е.В. Оценка существующих подходов к определению трудовых ресурсов экономического субъекта // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2018, по. 5 (101), с. 51-58
9. Кумаре И. Социально-экономические особенности профессии «преподаватель высшей школы» // *Вестник Адыгейского гос. ун-та*, сер. 5. Экономика, 2017, по. 4 (210), с. 74-80.
10. Мирошников И.И. Анализ основных подходов к определению кадровой политики государственной и муниципальной службы // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология*, 2011, по. 2, с. 330-335.
11. Отчет о самообследовании ВолгГТУ (аннотированный вариант). Доступно: <http://vstu.ru/razvitie/itogi-deyatelnosti> (дата обращения: 02.02.2019).
12. Четыркина Н.Ю. Концептуальные аспекты взаимосвязи кадровой политики и стратегии развития организации // *Теория и практика общественного развития*, 2012, с. 249-253.



---

# HUMAN RESOURCES POLICY AS MARKETING MANAGEMENT TOOL OF PERSONNEL POTENTIAL IN THE HIGH SCHOOL EDUCATION

---

**Peskova Olga Sergeevna**, Dr. Sc. (Econ.), Full Prof.

**Boriskina Tatiana Borisovna**, Cand. Sc. (Sociol.), Assoc. Prof.

**Koumare Idriss**, graduate student

Volgograd state technical University, Lenin st., 28, Volgograd, Russia, 400005; e-mail: peskovaolga81@mail.ru; mmiop@vstu.ru; Idriss.koumare@yahoo.fr

*Purpose:* the authors consider the personnel policy of higher education institution as a tool of personnel potential marketing management in the educational services market. *Discussion:* the basis for the differentiation of personnel policy options can be the openness degree of the organization in relation to the external environment in the formation of personnel, its principal focus on internal or external sources of recruitment. The efficiency and effectiveness of the personnel policy in the higher education institutions, along with the number of scientific and pedagogical workers, characterized by a number of other quantitative indicators. *Results:* the authors proposed the quantitative indicators of personnel potential assessment and analyzed these indicators on the example of Volgograd state technical University.

**Keywords:** personnel policy, personnel potential, marketing management.

## References

1. Belyskikh I.E., Peskova O.S., Borodina E.A., Kovazhenkov M.A., Yurova O.V. Marketingovyy I predprinimatel'skiy potentsial rossiyskikh universitetov kak «lokomotivy» regional'nogo ekonomicheskogo rosta [Marketing and enterprise capacity of the Russian universities as «engines» of regional economic growth]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2018, no. 7(96), pp. 752-754. (In Russ.)
2. Varkulevich T.V., Beloglazova V.A. Organizatsionno-metodicheskie osnovy effektivnoy kadrovoy politiki gosudarstvennogo vuza [Organizational and methodical bases of effective personnel policy in the state university]. *Azimuth nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, 2018, pp. 43-47. (In Russ.)
3. Velikanova L.O., Yakhontova I.M. K voprosu povysheniya effektivnosti biznes-protsessa upravleniya personalom predpriyatiya [To an issue of increase in efficiency of business management for enterprise personnel]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2017, no. 11(95), pp. 50-56. (In Russ.)
4. Golovkova E.V. Kadrovaya strategiya i kadrovye riski predpriyatiya [Personnel strategy and personnel risks of the enterprise]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2017, no. 6 (90), pp. 47-52. (In Russ.)
5. Doklad rektora universiteta, akademika RAN Lysaka V.I. «Ob itogakh raboty kollektiva universiteta v 2017 g. i osnovnykh napravleniyakh deyatel'nosti v 2018 godu» [Rector of the university report, academician of RAS Lysak V.I. «About results of work of university staff in 2017 and the main activities in 2018», on



February 7, 2018. Available at: <http://vstu.ru/razvitie/itogi-deyatelnosti/> (accessed: 02.02.2019). (In Russ.)

6. Kaluzhskiy M.L. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing]. Sankt-Peterburg, izdatelystvo Piter, 2012. (In Russ.)

7. Kondratyeva E.A. Soderzhanie, zadachi i metodiki formirovaniya kadrovoy politiki predpriyatiya [Contents, tasks and formation techniques of enterprise personnel policy]. *Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 2014, no. 7, pp. 38-45. (In Russ.)

8. Korobeynikova L.S., Shchekunskikh E.V. Otsenka sushchestvuyushchikh podkhodov k opredeleniyu trudovykh resursov ekonomicheskogo subyekta [Assessment of the existing approaches to definition of human resources for an economic subject]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2018, no. 5 (101), pp. 51-58. (In Russ.)

9. Koumare I. Sotsialno-ekonomicheskie osobennosti professii «prepodavately vyshey shkily» [Social and economic features of a profession «lecturer of the higher school»]. *Vestnik Adygeiskogo*

*gos. un-ta. Ser. 5. Ekonomika*, 2017, no. 4 (210), pp. 74-80. (In Russ.)

10. Miroshnikov I.I. Analiz osnovnykh podkhodov k opredeleniyu kadrovoy politiki gosudarstvennoy i munitsipalnoy sluzhby [Analysis of the main approaches to determination of personnel policy for the public and municipal service]. *Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 1: Regionovedenie: filosofiya, istoriya, sotsiologiya, yurisprudentsiya, politologiya, kulturologiya*, 2011, no. 2, pp. 330-335. (In Russ.)

11. Otshet o samoobsledovani VolgGTU (annotirovanny variant) [The report on self-inspection of VolgGTU (the annotated option)]. Available at: <http://vstu.ru/razvitie/itogi-deyatelnosti/> (accessed: 02.02.2019). (In Russ.)

12. Chetyrkina N.Yu. Kontseptualnyye aspekty vzaimosvyazi kadrovoy politiki i strategii razvitiya organizatsii [Conceptual aspects of personnel policy and organization strategy development interrelation]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, 2012, pp. 249-253. (In Russ.)