

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И РАБОТА С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ РЕСУРСОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

С.Г. Корешева<sup>1</sup>, Н.Я. Гарафутдинова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Северо-Западный учебный центр, г. Санкт-Петербург

<sup>2</sup>Омский государственный педагогический университет, г. Омск

Управление кадровым составом образовательной организации и формируемым резервом состоит в необходимости комплексного анализа факторов, влияющих на ее эффективную работу, таких как новые нормативно-правовые документы, регламентирующие работу образовательных организаций в условиях введения плана финансово-хозяйственной деятельности; новые редакции уставов; профессиональные стандарты.

В настоящее время осуществляется разработка комплексной системы оценки работающих кадров. Это обуславливает актуальность исследования проблемы оценки и развития человеческих ресурсов организации.

В статье рассмотрены вопросы управления образованием (экономика образования и управление ресурсами образовательной организации). В исследовании применены методы сравнения, анализа взглядов и подходов к решению вопросов, анализа документации. Проанализированы основные направления кадровой политики и работы по управлению человеческим потенциалом во взаимосвязи с оценкой экономической составляющей работы персонала.

Полученные результаты представляют значимость для решения задач повышения конкурентоспособности экономики, воспроизводства интеллектуального потенциала общества, обеспечения социальной защищенности и реабилитации граждан.

*Ключевые слова:* кадровая политика, человеческий ресурс, аттестация педагогических работников, эффективный контракт, план финансово-хозяйственной деятельности, закупки образовательных организаций, корпоративная культура, рынок труда, рынок образовательных услуг.

**Введение.** В условиях современного этапа экономического кризиса действующая команда организации и каждый ее специалист является определяющим фактором не только сохранения позиций организации, но и ее стабильности в условиях работы в кризис, именно кадровые технологии и кадровая политика каждого отдельно взятого предприятия и организации является решающим критерием оценки его эффективности.

В организациях различных форм собственности работники рассматриваются как основной фактор, влияющий на сохранение традиций организации, поэтому все этапы кадровой политики от процесса подготовки специалистов на условиях целевого контракта, адаптации и закрепления молодого специалиста, развитие института наставничества, а также эффективная расстановка и использование действующих специалистов являются основным направлением и залогом стратегического развития организации [1].

Несмотря на то, что образовательные организации не являются коммерческими, они также должны повышать свою конкурентоспособность, находить свою позицию на рынке труда. Главный ресурс образовательной организации – человеческий. Работа с человеческим потенциалом является важным фактором развития образовательной организации в целом.

В этой связи нами сформулированы задачи, которые необходимо решить для построения эффективной модели развития организаций различных форм собственности и действующих в различных сферах деятельности: а именно определить основные критерии работы с человеческим капиталом в современных условиях, выбрать наиболее подходящую концепцию работы с человеческими ресурсами в зависимости от формы собственности организации и концепций взаимоотношений с предприятиями-партнерами, а также проанализировать существующие практики управле-

ния человеческими ресурсами в условиях регулируемого и нерегулируемого рынков труда и на основе всех вышеуказанных факторов сформировать стратегию управления человеческими ресурсами в рамках контактов с предприятиями и организациями различных форм собственности [6]. Решению поставленных задач способствует использование ряда методов исследования.

Сравнительный анализ основных подходов к категории кадровая политика позволяет рассмотреть разные интерпретации к пониманию кадровой политики в образовательной организации в узком и широком смысле слова. Мы принимаем точку зрения о том, что кадровая политика выражается в работе с действующим штатным персоналом и с резервом управленческих кадров.

Метод комплексного анализа включает комплексную проработку действующих и готовящихся к принятию в 2016 г. документов, регламентирующих финансовую и образовательную деятельность, их взаимную обусловленность и взаимное влияние. Анализ законодательства о регламентации закупок при оказании образовательных услуг в системе дополнительного образования позволил рассмотреть те изменения, которые необходимо будет предусмотреть и в плане финансово-хозяйственной, и в плане образовательной деятельности на последующий период, а также изменения в видах деятельности образовательных организаций в связи с принятием новой редакции устава.

**Состояние вопроса и методы его исследования.** Управление человеческими ресурсами связано с комплексным анализом всех факторов и должно учитывать подходы ко всем стадиям воспроизводства трудового потенциала.

Поэтому работу с ними можно рассматривать с нескольких позиций:

– поиск и выстраивание работы по выявлению внутренних резервов организации независимо от формы ее собственности как один из подходов к решению сложившихся проблем определяется поиском резервов повышения эффективности деятельности организации;

– работа с кадрами должна вестись на системной, планомерной основе, что предполагает разработку комплексной системы управления человеческими ресурсами организации, включающими все стадии развития

персонала: от найма, совместной работы до высвобождения работников;

– важность корпоративной культуры как относительно нового элемента системы управления человеческими ресурсами предприятий. Для осуществления эффективного руководства предприятием большое значение имеет правильное представление о месте и роли корпоративной культуры в достижении целей организации, путях ее формирования, возможностей корректировки и поддержания ее на оптимальном уровне;

– необходимость дальнейшего развития элементов института наставничества [1].

Грамотная кадровая политика и применение кадровых технологий в режиме эффективного использования уже имеющихся ресурсов позволит предприятию не только мобилизовать все имеющиеся ресурсы, но и выйти на новые точки роста по своему профилю работы.

Исследованию проблем управления персоналом посвятили труды такие известные российские ученые, как О.И. Виханский, И.Б. Дуракова, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Ю. Кузнецов, В.Н. Кривцов, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, В.В. Травин, С.В. Шекшня, В.И. Шкатулла и др. [1–5]. Проблемы теории и практики управления человеческими ресурсами выявлены в трудах зарубежных исследователей Д. Грегора, Э. Дихтла, Ю. Дюка, Ф. Тейлора, Р. Федерманна, Д. Ханта, М. Швайтцера, Г. Эмерсона [6, 7] и др.

Рассматривая образовательную организацию как субъект эффективной слаженной работы всех подразделений, обеспечивающих процессы приема абитуриентов и слушателей, осуществление самого образовательного процесса и эффективного взаимодействия с предприятиями и организациями различных форм собственности в вопросах оказания дополнительных образовательных услуг, прохождения производственной практики, предоставления первого рабочего места, необходимо уделить внимание, прежде всего, вопросам подбора, расстановки и эффективного использования кадров, т. е. осуществлению кадровой политики.

Термин «кадровая политика» имеет широкое толкование. Кадровая политика – это система правил и норм, определяющих отношения организации и нанимаемого персонала. Она формирует основные установки в работе

с персоналом на перспективу и базируется на принципах, устанавливаемых философией организации работы предприятия, правилами внутреннего распорядка, коллективным договором, а также взаимоотношениями с партнерами [5].

Кадровая политика формируется руководством организации и может описываться такими нормативными документами, как Задачи кадровой политики, Стратегия развития организации, а также локальными нормативными актами – коллективным договором, Правилами внутреннего распорядка, формами и методами работы с кадровым резервом [8] организации любой формы собственности – создание коллектива, команды, которые лучшим образом будут способствовать задачам совмещения целей и приоритетов развития организации и ее работников.

В нашем случае, при изучении дальнейшего развития предприятий и организаций важным моментом является исследование совместного использования трудового потенциала предприятий в выполнении совместных взаимовыгодных проектов. Поэтому одной из главных задач кадровой политики организации является разработка принципиальных мер по созданию процедур, правил и выбора средств и методов, которые необходимы при отборе и обучении кадров, а также для профессионального продвижения и мотивации сотрудников.

Стоит отметить, что хотя понятие «управление персоналом» до последнего времени и отсутствовало в управленческой практике в Российской Федерации, но система управления в большинстве предприятий имела такие составляющие как функциональную подсистему социальным развитием коллектива и управления кадрами. При этом большую часть объема работ в таких подсистемах выполняли руководители структурных подразделений.

Безусловно, что основным структурным подразделением предприятия по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, выполняющий одновременно функции по приему и увольнению работников, а также по организации их повышения квалификации, профессиональной переподготовки и обучению. Поэтому управление персоналом приобретает значимость в связи с тем, что научно обоснованный подход, присущий принципам управления персоналом позволяет обобщить и

реализовать широкий спектр вопросов по адаптации людей к внешним условиям, учесть личностный фактор при создании системы управления персоналом предприятия [8].

Рассмотрим решение поставленных в начале статьи задач на основе выявленных предпосылок и с учетом изменившихся условий. Рассмотрение сущности человеческих ресурсов в новых условиях. Содержание понятия «человеческие ресурсы» можно оценить по такому признаку как сущность личности работника, которая может быть оценена, в том числе, и при оценке работников на соответствие занимаемым ими должностям. И одним из самых значимых критериев оценки можно считать оценку профессиональной деятельности. В сфере образования оценкой профессиональной деятельности работников для определения соответствия занимаемой ими должности [11] может являться процедура аттестации, описанная в Положении о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу, утвержденном Приказом Минобрнауки России от 30.03.2015 № 293 (далее – Положение о порядке проведения аттестации) [8]. Как указано в п. 3 Положения о порядке проведения аттестации, данная процедура призвана, в том числе «способствовать оптимизации подбора и расстановки кадров».

Эффективная модель развития организации основана в том числе и на кадровом потенциале. Во время проведения аттестации профессорско-преподавательского состава должен объективно оцениваться и такой признак, как их личный вклад в том числе в одну из самых важных составляющих процесса обучения – повышение качества не только по преподаванию дисциплин, но и при решении научных проблем в соответствующих их работе областях знаний [11].

Для оценки такого признака, присущего именно личности человека, надо объективно оценить личный вклад в решение научных проблем и вклада в развитие науки.

С целью соблюдения принципа демократичности и предоставления свободы выбора работнику дается право самому определить, какие именно сведения, которые он может представить в аттестационную комиссию характеризуют его трудовую деятельность, наиболее полным образом характеризуют сущ-

ность человеческих ресурсов, так как работник сам решает – какие именно сведения наиболее полно могут показать его личный вклад в работу и соответственно и постоянное развитие организации (п. 10 Положения о порядке проведения аттестации).

Таким образом, при проведении процедуры аттестации педагогических работников, в том числе занимающих и должности, отнесенные к профессорско-преподавательскому составу, возможно оценить один из основных признаков сущности человеческих ресурсов – различные виды личного вклада работника в развитие организации, выбранные им самим, что является одним из основных признаков именно сущности личности каждого работника.

**Определение концепции управления человеческими ресурсами.** С учетом реализации официальных документов: Распоряжения Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «Об утверждении программы совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» [9] и приказа Минобрнауки России от 10.12.2013 № 1321 «Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации» [10] в новой редакции (от 22.08.2014 приказ № 1036) с января 2016 года движение и деятельность всех ресурсов образовательной организации, в том числе и человеческих, будут отражены в Плане финансово-хозяйственной деятельности в части распределения средств образовательной организации на оплату труда лиц, оказывающих образовательные услуги, и в условиях сокращения затрат и эффективной работы образовательной организации каждый педагогический работник и лица, непосредственно не участвующие в оказании образовательной услуги, но создающие условия для ее реализации, безусловно должны быть необходимы. Кроме того, постепенный переход образовательных организаций к системе эффективного контракта, как отмечено в документах, изданных для перехода на эффективный контракт, потребует разработки и введения в каждой организации действенных критериев оценки работы персонала.

При разработке стратегии управления на

основе партнерского взаимодействия человеческими ресурсами в рамках контактов с предприятиями и организациями различных форм собственности и ее внедрении мы, прежде всего, руководствуемся принятыми и планируемыми к принятию законодательными документами.

Законодательные акты, принятые на федеральном уровне в Российской Федерации в 2013–2014 учебном году, обозначили новые направления в работе образовательных организаций в системе дополнительного образования, к числу которых относится введение в действие с 01.01.2014 года 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [11]. В связи с реализацией данного правового акта во всех образовательных организациях в обязательном порядке должны были создать подразделения, реализующие работу по проведению закупок, а также определен контрактный управляющий. В соответствии с новым законодательством все работники контрактных служб в организациях, а также контрактные управляющие должны иметь высшее профессиональное или дополнительное профессиональное образование в сфере закупок. Кроме того, в обязательном порядке приняты нормативные акты по Порядку осуществления закупок. Если образовательное учреждение выступает в форме заказчика услуг, то в состав комиссии по закупкам должны включать преимущественно лиц, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации в сфере закупок, соответственно, повышение квалификации для работы в контрактной системе по новому Федеральному закону № 44-ФЗ должно осуществляться по образовательным программам в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд. При реализации 44-ФЗ образовательные организации выступают в двух форматах – как поставщики образовательных услуг и как заказчики разного рода услуг и товаров. Если же образовательная организация выступает поставщиком образовательных услуг, то она должна быть зарегистрирована на электронной площадке, на которой размещаются заказы, иметь усиленную электронно-цифровую подпись для проведения аукционов, котировок, аккредитацию рабочего места для работы на электронной площадке официально оформленную банковскую гарантию для обеспече-

ния заявки на участие в аукционе в качестве обеспечения исполнения контракта, а также включена в реестр банковских гарантий, так как ведение информации о размещении исполнения контракта проводится в единой информационной системе в сфере закупок.

Исходя из этих функций, необходимо осуществление постоянной деятельности на всех пяти официально работающих площадках закупок для ежедневного отбора всех конкурсов, аукционов на оказание образовательных, а также информационно-консультативных услуг, что должно быть вменено в должностные обязанности сотрудников подразделения образовательной организации, работающих в системе закупок, в противном случае размещение заказов на площадке может остаться незамеченным и, соответственно, образовательная организация понесет упущенный доход из-за неучастия в открытых аукционах и конкурсах по причине пропуска и просрочки времени их размещения.

В связи с тем, что официальные органы исполнительной власти и местного самоуправления постоянно размещают конкурсы на оказание образовательных услуг только на площадках единой системы закупок, образовательные организации, не работающие на площадках, не смогут участвовать в них, соответственно, налицо упущенный доход по привлечению дополнительных финансовых средств.

В связи с этим со стороны руководства требуется жесткая регламентация взаимодействия нескольких подразделений, задействованных в организации и выстраивании четкой работы на всех уровнях, слаженная работа таких подразделений как Управление закупок, подразделений, осуществляющих реализацию данных образовательных услуг в случае победы в аукционе (факультетов, кафедр), Управление финансового контроля, своевременно обеспечивающее внесение залоговых обеспечений для участия в аукционе, а также юридического и учебного управлений, способствующих правильному оформлению программ дополнительного образования по требованию заказчика и юридической экспертизе представленных заказчиком проектов Государственного контракта или договора на оказание образовательных услуг.

Кроме того, со второй половины 2015 года органы исполнительной власти дополнительно вносят в договоры на оказание образовательных услуг обязательным пунктом про-

ведение экспертизы качества предоставленных образовательных услуг, которая проводится по завершении обучения специально сформированной приемочной комиссией заказчика, результаты которой оформляются официальным документом о приемке услуги (актом приемки оказанных услуг). Данное новшество позволит заказчику не только оценить качество преподаваемого материала, но и сформировать мнение и подписать мотивированный отказ от подписания итогового документа по результатам обучения. Это накладывает определенные дополнительные обязательства на приглашенный ППС и практических работников для участия в программе.

**Заключение.** От всех перечисленных факторов будет зависеть оперативная работа образовательной организации. Ее основу составляет сочетание образовательных и экономических методов управления – деятельности по привлечению дополнительных финансовых средств на всех этапах работы – от процедуры отбора конкурсов и аукционов на оказание образовательных услуг до грамотного заключения Государственного контракта и договора на оказание дополнительных образовательных услуг с работой по развитию человеческого ресурса образовательной организации.

### Литература

1. Егоршин, А.П. *Управление персоналом / А.П. Егоршин.* – Н. Новгород: НИМБ, 1997.
2. Баткаева, И.А. *Управление персоналом организации / И.А. Баткаева, И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов.* – М.: ИНФРА-М, 2009. – 637 с.
3. Турчинов, А.И. *Социальное измерение государственной кадровой политики / А.И. Турчинов // Человек и труд, 2001.* – № 7. – С. 58.
4. Кибанов, А.Я. *Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дудакова.* – М.: Экзамен, 2007. – 422 с.
5. Кибанов, А. *Концепции стратегии кадровой политики организации / А. Кибанов, М. Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент.* – 2008. – № 10. – С. 4–10.
6. Bratton, D. *Building work office excellence. A municipal HR Strategy / D. Bratton // Municipal world.* – April 2008. – P. 9–12.
7. Nibediti, S. *Clusters as a Tool for the Development of Human Resources to Strengthen*

*the Competitive Advantage of the firms / S. Nibediti. – Doctoralthesis. – February 2012.*

8. Приказ Минобрнауки России от 30.03.2015 № 293 «Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу». – <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.04.2015).

9. Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015) «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы». – <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 21.09.2015).

10. Приказ Минобрнауки России от 10.12.2013 № 1321 (ред. от 03.09.2015) «Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации». – <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 25.09.2015).

11. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.09.2015). – <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 08.04.2013).

**Корешева Светлана Георгиевна**, заместитель директора, Северо-Западный учебный центр, г. Санкт-Петербург, [sg2005@bk.ru](mailto:sg2005@bk.ru).

**Гарафутдинова Наталья Яковлевна**, кандидат экономических наук, доцент, директор Института непрерывного профессионального образования, Омский государственный педагогический университет, г. Омск, [natali\\_27omsk@mail.ru](mailto:natali_27omsk@mail.ru).

*Поступила в редакцию 25 ноября 2015 г.*

DOI: 10.14529/ped160103

## HUMAN RESOURCES POLICY AND MANAGEMENT IN ECONOMIC CRISIS AS A FACTOR OF THE DEVELOPMENT OF EDUCATION INSTITUTION

**S.G. Koresheva**<sup>1</sup>, [sg2005@bk.ru](mailto:sg2005@bk.ru),  
**N.Y. Garafutdinova**<sup>2</sup>, [natali\\_27omsk@mail.ru](mailto:natali_27omsk@mail.ru)

<sup>1</sup>Northwest Training Centre, St. Petersburg, Russian Federation,

<sup>2</sup>Omsk State Pedagogical University, Omsk, Russian Federation

To manage the human resources of an educational institution and its reserve you need to make a complex analysis of the documentation that influences its efficient operation such as new legal documents regulating the work of educational institutions; the latest version of the Charter; professional standards.

At present a comprehensive assessment system of the personnel is being developed. This makes the problem of assessing the relevance of the research and development of human resources of an organization an important one.

The paper considers the key issues of education management: economics of education and resource management of an educational organization. The methods used are that of comparison and analysis of the documentation. The main directions of personnel policy and management of human resources in relation to the assessment of the economic component of the staff are considered.

The results can be used to increase the competitiveness of the economy, to raise the reproduction of society intellectual potential, to provide social protection and rehabilitation of citizens.

*Keywords: personnel policy, human resources, certification of teachers, effective contract, the plan of financial and economic activities, the purchase of educational organizations, corporate culture, labor market, market of educational services.*

### References

1. Egorshin A.P. *Upravlenie personalom* [Human Resource Management]. Nizhniy Novgorod, NIMB Publ., 1997.
2. Batkaeva I.A., Vorozheykin I.E., Kibanov A.Ya. *Upravlenie personalom organizatsii* [Human Resource Management of Organization]. Moscow, INFRA-M Publ., 2009. 637 p.
3. Turchinov A.I. [The Social Dimension of the State Personnel]. *Man and Work*, 2001, no. 7, p. 58. (in Russ.)
4. Kibanov A.Ya., Dudakova I.B. *Upravlenie personalom: otbor i otsenka pri nayme, attestatsii* [Human Resource Management: the Selection and Evaluation of the Hiring, Certification]. Moscow, EKZAMEN Publ., 2007. 422 p.
5. Kibanov A., Ushakova M. [Concept Strategy of Personnel Policy Organization]. *Personnel Officer. Personnel Management*, 2008, no. 10. pp. 4–10. (in Russ.)
6. David A. Bratton. *Building Work Office Excellence. A Municipal HR Strategy*. Municipal World, April 2008, pp. 9–12. (in Eng.)
7. NibeditiSaha. *Clusters as a Tool for the Development of Human Resources to Strengthen the Competitive Advantage of the firms*. Doctoralthesis, February 2012.
8. *Prikaz Minobrnauki Rossii ot 30.03.2015 № 293 “Ob utverzhdenii Polozheniya o poryadke provedeniya attestatsii rabotnikov, zanimayushchikh dolzhnosti pedagogicheskikh rabotnikov, odnosyashchikhsya k professorsko-prepodavatel'skomu sostavu”* [Order of the Russian Ministry of 30.03.2015 No. 293 “On Approval of the Procedure for Certification of Workers in Positions of Teachers Belonging to the Faculty”]. Available at: <http://www.pravo.gov.ru> (accessed 28.04.2015).
9. *Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 26.11.2012 № 2190-r “Ob utverzhdenii Programmy poe-tapnogo sovershenstvovaniya sistemy oplaty truda v gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdeniyakh na 2012–2018 gody”* [Order of the Government of the Russian Federation from 26.11.2012 No. 2190-r “On Approval of the Program Phased Improvement of the System of Remuneration in the State (Municipal) Institutions for 2012–2018”]. Available at: <http://www.pravo.gov.ru> (accessed 21.09.2015).
10. *Prikaz Minobrnauki Rossii ot 10.12.2013 № 1321 “Ob utverzhdenii Poryadka sostavleniya i utverzhdeniya plana finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti federal'nykh gosudarstvennykh uchrezhdeniy, nakhodyashchikhsya v vedenii Ministerstva obrazovaniya i nauki Rossiyskoy Federatsii”* [Order of the Russian Ministry of 10.12.2013 No. 1321 “On Approval of the Preparation and Approval of the Plan of Financial and Economic Activities of the Federal Government Agencies under the Jurisdiction of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation”]. Available at: <http://www.pravo.gov.ru> (accessed 25.09.2015).
11. *Federal'nyy zakon ot 05.04.2013 № 44-FZ “O kontraktnoy sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd”* [The Federal Law from 05.04.2013 No. 44-FZ “On the Contract System in the Procurement of Goods, Works and Services for State and Municipal Needs”]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_144624/) (accessed 25.09.2015).

*Received 25 November 2015*

---

### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Корешева, С.Г. Кадровая политика и работа с человеческим ресурсом в условиях кризиса как фактор развития образовательных организаций / С.Г. Корешева, Н.Я. Гарафутдинова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2016. – Т. 8, № 1. – С. 22–28. DOI: 10.14529/ped160103

### FOR CITATION

Koresheva S.G., Garafutdinova N.Y. Human Resources Policy and Management in Economic Crisis as a Factor of the Development of Education Institution. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Education. Educational Sciences*. 2016, vol. 8, no. 1, pp. 22–28. (in Russ.) DOI: 10.14529/ped160103