



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Разработка и внедрение программы совершенствования кадровой
политики профессиональной образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность программы магистратуры
«Менеджмент профессионального образования»
Форма обучения очная

Проверка на объем заимствований:

94,58 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите


«1» июня 2022 г.

Зав. кафедрой ПППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.


Выполнил(а):

Студент(ка) группы ОФ-209-174-2-1

Сорокина Алла Николаевна 

Научный руководитель:

к.п.н., доцент зав. каф. ПППОиПМ

Корнеева Н.Ю. 

Челябинск

2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы кадровой политики организации ...	13
1.1. Понятие кадровой политики и ее роль в управлении организацией..	13
1.2. Современные проблемы и пути их решения в процессе реализации кадровой политики профессиональной образовательной организации.....	24
1.3. Принципы разработки и пути реализации программы совершенствования кадровой политики профессиональной образовательной организации.....	32
Выводы по первой главе	43
ГЛАВА 2. Разработка программы совершенствования кадровой политики ГБПОУ СПО «Симский механический техникум».....	44
2.1. Анализ количественных и качественных показателей кадрового потенциала.....	44
2.2. Характеристика и анализ эффективности основных направлений кадровой политики.....	52
2.3. Методические рекомендации по разработке программы совершенствования кадровой политики.....	61
Выводы по второй главе	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования: С самого начала XXI века человек рассматривается как основной ресурс, определяющий эффективность работы всего предприятия. Рыночные отношения в корне изменили подходы к решению многих экономических задач и, в первую очередь тех, что были связаны с персоналом. В современной действительности важнейшим показателем эффективности любой организации, в том числе и образовательной, является ее кадровый потенциал, а сутью процесса управления кадрами предстает работа с персоналом, которая в полной мере соответствует концепции развития учреждения, способствует достижению оптимального соотношения между количественными и качественными характеристиками персонала, поиску и развитию потенциала каждого сотрудника, осуществлению процесса обновления кадрового состава.

Систему управления кадрами образует кадровая политика предприятия в комплексе с функциями ее руководителей и работников подразделений по созданию производительного и сплоченного коллектива, умеющего в нужное время реагировать на постоянно изменяющиеся требования рынка. Кадровая политика – это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией функционирования организации.

Колоссальные изменения, происходящие сегодня в России и мире, вынуждают реагировать и модернизировать систему образования. Образование меняется: разрабатываются новые методики и подходы, появляются свежие исследования, достижения научно-технического прогресса становятся частью обучения; процесс обучения становится все более инновационным, технологичным, переходит в режим онлайн. На сегодняшний день зачастую кадровый потенциал педагогических

работников образовательных организаций препятствует успешному распространению современных образовательных технологий, ярко выражен дисбаланс в возрастном и гендерном аспектах педагогического корпуса, что неблагоприятно влияет на качество образования. Однако, реализация инновационной кадровой политики, поиск новых путей управления персоналом может исправить сложившуюся ситуацию. Назревает необходимость в совершенствовании стратегии управления персоналом, которая в большей мере должна быть ориентирована на быстрые перемены, готовность к переходу на новые технологии, динамизм внешнего окружения, конкуренцию. Такой подход к проблеме управления кадрами ставит во главу угла человеческие ценности, рост квалификации персонала, адаптацию кадров к меняющимся экономическим условиям.

В 2020 году все образовательные организации столкнулись с вызовом современной реальности – пандемией. Ситуация с распространением инфекции вынудила оперативно среагировать и в сжатые сроки перестроить рабочий и учебный процессы, тем самым обнажила все слабые места, в том числе и недостатки кадровой политики. Многие образовательные организации не сумели в оперативном порядке преобразовать и мобилизовать свой персонал, другим же повезло эффективно организовать переход на дистанционный формат, который впоследствии, показал высокий уровень эффективности. Таким образом, очевиден тот факт, что в условиях существующей действительности, необходимо искать новые пути реализации процессов управления персоналом, трансформировать кадровую политику в соответствии со сложившимися условиями. Изменения среды и целей функционирования организации неизбежно приводят к необходимости переориентации практики кадровой работы.

Согласно тексту «Стратегии развития среднего профессионального образования до 2030 года», представленной Министерством просвещения Российской Федерации, подготовка рабочих и служащих сегодня для

нашей страны является приоритетным направлением. Одним из ключевых моментов развития среднего профессионального образования в России названо среди прочих и повышение квалификации работников системы СПО. Перед кадровой политикой встает новая задача – создание условий для того, чтобы каждый сотрудник имел не только желание, но и возможность, пройти дополнительное обучение или переподготовку, повысить свою квалификацию; мог реализовать свои способности в той или иной сфере, принося при этом наибольшую пользу организации. В связи с этим, повышению конкурентоспособности профессиональной образовательной организации будет способствовать эффективное управление человеческими ресурсами, поиск новых форм и методов его организации.

Конкурентное преимущество образовательной организации в настоящий момент и в ближайшей перспективе будет обеспечиваться за счет того, какой инструментарий будет использован руководством учреждения при принятии решений в области управления персоналом, насколько эффективно будут использованы интеллектуальные, творческие способности сотрудников, произойдет ли своевременное выявление и вовлечение в инновационные процессы людей, обладающих неординарными способностями, будут ли созданы все условия для их профессионального роста.

Исходя из вышесказанного следует, что, именно совершенствование и формирование новой гибкой, мобильной кадровой политики, которая была бы направлена на оптимизацию работы с кадрами на основе внедрения инновационных технологий является одним из основополагающих факторов адаптации профессиональной образовательной организации к современным условиям. Этим и продиктована актуальность настоящего исследования вопросов внедрения программы совершенствования кадровой политики профессиональной

образовательной организации, в основе которой лежат новые подходы к ее разработке.

Проблема совершенствования кадровой политики профессиональной образовательной организации является одним из важнейших аспектов проблемы управления персоналом и требует глубокого изучения и анализа.

Исследованию проблемы формирования кадровой политики, и, в частности, кадровой политики образовательных организаций, посвящено значительное количество исследований, среди которых можно отметить труды таких авторов, как: Базаров Т.Ю., Карташова С.А., Дмитриев О.В., Мельник М.В., Попова Л.В., Фалько С.Г. и других.

Анализ различных аспектов кадровой работы в условиях проведения радикальных изменений и внедрения инноваций проведен в работах, в основном, зарубежных авторов: Д. Пью, Мастенбрук У., Дж. Пфеффер. Из работ российских специалистов можно выделить работы А. Демина и А. Пригожина.

Существенный вклад в развитие теории управления персоналом внесли такие ученые как: М. Армстронг, У. Дейв, Г. Десслер, П. Друкер, Х. Мартин, У. Монди, Стивен П. Роббинз, Л. Стаут, Я. Фитценц и др.

В последнее время большой интерес в научных кругах вызывает проблема применения новых подходов при решении практических проблем управления персоналом. Рассмотрению этих вопросов посвящены работы Ананькина Е.А., Апенько С.Н., Беляевой Л.П., Данилочкина С.В., Данилочкиной Н.Г., Забелиной О.В., Карташова С.А., Дмитриева О.В., Мельник М.В., Поповой Л.В., Фалько С.Г. и ряда других ученых-экономистов.

В процессе изучения источников научно-методической литературы, очевидно, что многие авторы рассматривают вопросы формирования кадровой политики образовательного учреждения достаточно ограниченно, при этом, провозглашая лишь актуальность темы и необходимость ее наличия в такой организации, обозначают цели,

функции принципы кадровой политики учреждения. Притом, зачастую взгляды авторов по этим вопросам разнятся. Основываясь на анализе научных и методических работ по теме диссертации, можно сделать вывод о том, что вопросы формирования и совершенствования кадровой политики в современных профессиональных образовательных учреждениях недостаточно изучены. Недостаточный уровень теоретической и практической разработки методик по формированию кадрового состава в области среднего профессионального образования не позволяет эффективно обновлять содержание и технологии управления.

Это дает возможность говорить о следующих противоречиях:

– на социально-управленческом уровне: между всё возрастающими нормативными требованиями системы среднего профессионального образования к качеству управления учреждением, формированию его кадровой политики и недостаточным уровнем развития ее механизмов;

– на научно-управленческом уровне: между потребностью в реализации эффективной кадровой политики и недостаточной теоретической проработанностью механизмов ее формирования и совершенствования;

– на научно-методическом уровне: между необходимостью формирования кадровой политики в современном профессиональном образовательном учреждении и отсутствием методических рекомендаций, позволяющих разработать эффективную программу совершенствования кадровой политики.

Актуальность и недостаточная разработанность обозначенной проблемы определили тему магистерской диссертации: «Разработка и внедрение программы совершенствования кадровой политики профессиональной образовательной организации».

Цель исследования: теоретическое обоснование, разработка и внедрение программы совершенствования кадровой политики профессиональной образовательной организации, составление методических рекомендаций.

Объект исследования – кадровая политика в профессиональной образовательной организации.

Предмет исследования – программа совершенствования кадровой политики в профессиональной образовательной организации.

Гипотеза исследования – разработанная программа совершенствования кадровой политики в профессиональной образовательной организации докажет свою эффективность после практического внедрения, если будет четко определена специфика кадровой политики организации; будут учтены внутренние и внешние факторы функционирования образовательной организации при разработке программы; будет предложена методическая база при внедрении программы совершенствования.

Исходя из цели настоящего исследования необходимо решить следующие **задачи:**

1. Исследовать теоретические и методические основы разработки и совершенствования кадровой политики профессиональной образовательной организации;
2. Изучить этапы и методологические подходы к формированию кадровой политики профессиональной образовательной организации;
3. Проанализировать существующие подходы и наиболее значимые проблемы, возникающие в процессе разработки программы совершенствования кадровой политики;
4. Рассмотреть кадровую политику и проанализировать кадровый потенциал исследуемого профессионального образовательного учреждения;

5. Разработать методические рекомендации и программу совершенствования кадровой политики исследуемой организации;

6. Осуществить практическую апробацию разработанной программы совершенствования кадровой политики в исследуемой профессиональной образовательной организации.

Для решения поставленных задач применялся следующий научный инструментарий: наблюдение, изучение и обобщение передового опыта, сравнительный, статистический и формально-логический анализ, моделирование, изучение документов, методы опроса, метод экспертных оценок, анкетирование, системный и экономический анализ, методы сравнений, обобщений, выборочных наблюдений, опытная проверка.

Теоретической и методологической основой исследования являются нормативно-правовые акты РФ, регулирующие вопросы трудового права, трудовых отношений, управления персоналом, осуществления образовательной деятельности; информационно-аналитические материалы; работы таких авторов как, Ананькина Е.А., Апенько С.Н., Беляевой Л.П., Данилочкина С.В., Данилочкиной Н.Г., Забелиной О.В., Карташова С.А., Дмитриева О.В., Базарова Т.Ю., Старобинского Э.К., Шекшни С.В., Фалько С.Г. и других российских и зарубежных ученых, посвященных вопросам кадровой политики и теории управления трудовыми ресурсами.

Этапы исследования: Выделенные цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое проводилось с 2020 по 2022 годы и включало два этапа. На первом этапе (2020-2021гг.) проведен анализ нормативных документов, экономической, психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования; сформулированы тема, цель и задачи исследования. На втором этапе (2021-2022гг.) разработана программа совершенствования кадровой политики и методические рекомендации по ее внедрению, осуществлено внедрение программы непосредственно на базе исследования.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Важнейшим показателем эффективности организации является ее кадровый потенциал.
2. Основная цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса между процессами обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров.
3. Основопологающим фактором адаптации профессиональной образовательной организации к современным условиям является совершенствование кадровой политики.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке программы совершенствования кадровой политики профессионального образовательного учреждения, отвечающей требованиям объективной реальности; разработке методических рекомендаций по внедрению указанной программы совершенствования.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что содержащиеся в работе выводы и рекомендации выявляют ряд проблем в организации и управлении кадровой политикой образовательных организаций, некоторые положения и методические рекомендации по формированию и совершенствованию кадровой политики профессионального образовательного учреждения можно использовать для научных исследований в сфере управления персоналом.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что полученные результаты и разработанные рекомендации могут быть использованы в образовательных организациях в процессе формирования, управления и использования кадрового потенциала, ориентированного на повышение эффективности управления человеческими ресурсами, сближение интересов и ожиданий работников и организации, а также для совершенствования методов и инструментов управления персоналом. Достоверность результатов и обоснованность выводов диссертационного исследования обеспечена исходными

методологическими позициями, полнотой исходных теоретических положений, адекватностью применяемых методов целям и задачам исследования, проведением опытно-поисковой работы и ее длительностью.

Апробация и внедрение в практику результатов исследования:

Основные положения и выводы диссертационного исследования нашли отражение в материалах Международной научно-практической конференции «Инновационные проекты и программы в психологии, педагогике и образовании» от 29 сентября 2021г., г. Екатеринбург; Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы», 15-29 ноября 2021г., г. Красноярск, XV Международной научно-практической конференции молодых ученых «Инновационные тенденции развития российской науки», 23-25 марта 2022г., г.Красноярск.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах: По теме диссертационного исследования опубликованы следующие статьи: «Совершенствование кадровой политики предприятия»; «Совершенствование кадровой политики профессиональной образовательной организации в период пандемии»; «Кадровая политика как инструмент формирования психологического климата в коллективе»; «Реализация кадровой политики в условиях психологических вызовов цифровой эпохи хаоса *banі*-мира»; «Платформенные решения для онлайн обучения в системе среднего профессионального образования», размещенные в следующих изданиях: электронный журнал «Энигма»; сборник статей по итогам научно-исследовательской работы студентов и аспирантов ЮУрГГПУ за 2020 – 2021 учебный год «Современные тенденции развития науки и практики в исследованиях молодых»; сборник по итогам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и

перспективы»; сборник статей по итогам XV Международной научно-практической конференции молодых ученых, 2022г. «Инновационные тенденции развития российской науки»

Базой экспериментальной работы является ГБПОУ СПО «Симский механический техникум».

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 51 источника. Текст диссертации иллюстрируют 14 таблиц, 1 рисунок и 3 приложения. Общий объем диссертации составляет 86 листов.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие кадровой политики и ее роль в управлении организацией

В условиях постоянного роста конкуренции на рынке товаров и услуг важнейшим показателем эффективности любой организации является ее кадровый потенциал, а сутью процесса управления кадровым потенциалом предстает такая работа с персоналом, которая в полной мере могла бы соответствовать как концепции развития организации в целом, так и отдельно взятого ее сотрудника. Таким образом, актуальность исследования проблем формирования и развития кадрового потенциала, являющегося в современных условиях одним из основных факторов обеспечения конкурентоспособности организации, ее продуктивного функционирования и развития, возрастает.

Систему управления кадрами любой организации образует ее кадровая политика в комплексе с функциями ее руководителей и сотрудников по созданию производительного и сплоченного коллектива, умеющего в нужное время реагировать на постоянно изменяющиеся требования рынка [6]. Наиболее рациональное использование кадрового потенциала может быть обеспечено благодаря разработке и реализации хорошо продуманной кадровой политики, которая на сегодняшний день выступает в роли эффективного средства достижения стратегических целей организации. Часто ввиду ошибок при разработке и реализации кадровой политики может увеличиваться уровень текучести персонала, возрастать расходы на найм и обучение новых сотрудников, и при этом значительно снижаться производительность труда. [10]. Именно через реализацию кадровой политики осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому она может рассматриваться как ядро системы управления персоналом.

Понятие «кадровая политика» уже длительное время используется в сфере управления и подразумевает отношение организации к персоналу и совокупность способов влияния на него ради достижения конкретных целей [39]. Сегодня же содержание понятия «кадровая политика» состоит в следующем:

- актуальная кадровая политика логично вытекает из миссии и стратегических целей организации, а также ориентирована на достижение конкретных результатов деятельности [30]. Таким образом, очевидно повышение требований к её практичности, гибкости и связи ее со многими факторами внутренней (стилем управления и руководства, внутриорганизационной культурой и т. д.) и внешней среды (рынком труда, особенностями ведения хозяйственной деятельности в кризисных условиях, развитием и изменением законодательства и т. д.);

- кадровая политика должна обладать достаточной гибкостью, то есть быть динамичной, способной корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, политической и экономической ситуацией в стране, и в то же время обладать некоторой степенью стабильности, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания сотрудников [27]. Стабильными должны быть те элементы кадровой политики, что ориентированы на учет интересов работников организации и имеют отношение к ее организационной культуре;

- кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из реальных финансовых возможностей, поскольку генерирование квалифицированного кадрового потенциала связано с определенными материальными издержками для организации;

- кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к каждому работнику, с целью наиболее полного раскрытия его потенциала;

– основополагающие идеи кадровой политики организации формулируются и активно разрабатываются руководителями высшего звена (учредители, собственники, топ-менеджеры) [16];

– последовательное воплощение идей кадровой политики организации и непосредственная её реализация осуществляется как линейными и функциональными руководителями высшего и среднего уровней, так и сотрудниками профессиональной кадровой службы;

– в процессе реализации современной кадровой политики наличие высокопрофессиональной кадровой службы играет ведущую роль. Сегодня кадровая служба может выступать в роли консультанта, методиста, помощника руководителя, координатора, осуществляющего мониторинг кадровой политики, ее результативности, а в случае необходимости – и инициатора ее изменений.

В отечественной научной литературе существуют различные определения кадровой политики (политики управления персоналом, политики управления человеческими ресурсами, политики управления человеческим капиталом), но, несмотря, на всю важность данного явления, до сих пор не существует единого подхода к определению понятия «кадровая политика», что и представлено в Таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «кадровая политика»

Автор	Определение
Асеева М. А.	Кадровая политика – это система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом, распространяемых на все категории работников [4]
Базаров Т. Ю.	Кадровая политика в узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом. В широком смысле – это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы [7]

Продолжение Таблицы 1

Варшецкая О.А.	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов [11]
Веснин В. Р.	Под кадровой политикой понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы [12]
Вукович Г. Г.	Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, приемов и форм воздействия на трудовой коллектив, лежащих в основе процессов, формирующих эффективную систему управления персоналом, обеспечивающую преимущественное инновационное развитие организации и координацию интересов работников и потребностей предприятия [14]
Егоршин А.П.	Кадровая политика – это сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей, которое осуществляется для направления этих действий и получения желаемых результатов [20]
Кибанов А. Я.	Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [47]
Маслова В. М.	Кадровая политика – это система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив [30]
Одегов Ю. Г.	Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка [35]
Пархимчик Е. П.	Кадровая политика организации – это сформулированные (устно или письменно) руководством организации видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды [39]

Продолжение Таблицы 1

Семенов А.А.	Кадровая политика – это развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т.п. [45]
Шапиро С. А.	Кадровая политика — это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед организациями, на которых они работают [48]

Определение термина «кадровая политика» данное родоначальником теории управления Ф. У. Тейлором звучит следующим образом: кадровая политика — это развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу [14].

Учеными Западной Европы и США термин «кадровая политика» понимается как «основа для построения системы управления персонала». Г.Десслер пишет: «Политика — руководящие принципы к действиям, которые гарантируют последовательность специфического набора обстоятельств в рамках стратегического плана компании» [14].

Американский ученый Рэндал С. Шулер отмечает: «Термин «политика в отношении человеческих ресурсов» не означает «руководство по политике в отношении человеческих ресурсов». Поскольку «руководство по политике» может содержать описание основных ориентиров, работники часто воспринимают такое руководство как «сборник правил», предписывающих конкретные действия в конкретных ситуациях. В данном случае политика в отношении человеческих ресурсов ставит лишь общие ориентиры, которые помогают разрабатывать конкретные программы и методы практической работы в области человеческих ресурсов. Политика в отношении человеческих ресурсов может быть изложена для каждого вида деятельности в этой области, например, политика в области компенсаций и обучения. Воспринимая

такую политику как руководство к действию, местные подразделения могут проводить соответствующую конкретную практическую работу». [34].

Все эти определения достаточно емко отражают суть понятия «кадровая политика», однако единого определения на сегодняшний день нет. Анализ различных источников позволил выявить два не противоречащих друг другу, но функционально и содержательно различающих смысл, подходов к пониманию сути кадровой политики.

Согласно содержательному подходу кадровая политика представляет собой «совокупность принципов, функций и методов сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка» [44]. Если исходить из функционального подхода, кадровая политика может быть определена как стратегия и тактика работы с кадрами каждого субъекта управленческой деятельности, как своего рода программная деятельность, определяющая генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Как средство реализации кадровой политики многие исследователи рассматривают такое понятие как «кадровая работа», которое подразумевает деятельность по учету персонала и оформлению соответствующей документации, осуществляемой непосредственными руководителями и работниками кадровой службы [46]. В условиях современности на смену представлениям о работе с кадрами как сугубо учетной деятельности, приходит понимание, что это одно из важнейших направлений управленческой деятельности в целом. Ведь сегодня работа с человеческими ресурсами направлена не столько на учет уже имеющегося персонала, сколько на создание таких внутриорганизационных процессов, которые позволили бы самостоятельно формировать кадровый потенциал, развивать персонала совместно с развитием самой организации, в

соответствии с выбранными целями и принципами корпоративной политики [25].

Таким образом, термин «кадровая работа», понимаемый как учетная деятельность, сменился «управлением персоналом» - в полном смысле слова. Теперь указанное понятие рассматривается как комплекс организационных, содержательных мер и последовательных шагов, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей организации.

Исходя из вышесказанного, можно выделить также широкое и узкое толкование термина «кадровая политика». В широком смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией предприятия [18]. При таком понимании термина «кадровая политика» актуальным будет являться определение особенностей реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии управления организацией, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Таким образом, можно предполагать, что любые кадровые мероприятия, будь то подбор кадров или составление штатного расписания, аттестация или обучение, подготовка кадрового резерва или продвижение – заранее планируются в соответствии со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле «кадровая политика» – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом [11]. Суть ее заключается в своевременном формулировании целей, задач и принципов в строгом соответствии со стратегией развития организации, поиске эффективных и актуальных

способов достижения поставленных целей, формировании трудового коллектива, способного совмещать интересы конкретного сотрудника с приоритетами организации, способствующего росту ее конкурентоспособности. В узком толковании кадровая политика предстает как система теоретических взглядов, идей, принципов, которые определяют основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Через призму кадровой политики осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому она является ядром всей системы управления персоналом.

Основная цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса между процессами обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров, его дальнейшего профессионального развития в соответствии с потребностями рынка труда, организации и требованиями законодательства [9].

Кадровая политика организации решает следующие задачи: обеспечение оптимальных условий для реализации прав и обязанностей работников; наиболее рациональное использование кадрового потенциала; выстраивание и поддержание высокой производительности труда; разработка критериев подбора и оценки персонала; нормативное закрепление правил и норм внутри организации; создание системы мотивации и поощрения сотрудников; осуществление мероприятий по обучению и повышению квалификации; формирование и укрепление корпоративной культуры; генерация социальной защищенности сотрудников и членов их семей; повышение уровня удовлетворенности коллектива условиями труда.

По степени открытости организации к внешней среде при формировании кадрового состава кадровая политика подразделяется на два типа: открытую и закрытую.

Открытую кадровую политику характеризует прозрачность для потенциальных работников независимо от уровня иерархии, готовность

принять на работу сотрудника в случае, если он обладает необходимым уровнем квалификации, независимо от его предыдущего места работы [7]. При открытом типе кадровой политики потенциальный сотрудник может рассчитывать занять в организации любую позицию, вплоть до руководящей, при наличии соответствующего квалификационного уровня [6]. Данный тип кадровой политики свойственен современным компаниям, осуществляющим агрессивную политику завоевания рынка, нацеленным на стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Кадровая политика закрытого типа в организации характеризуется тем, что набор персонала происходит только из числа кандидатов, работающих внутри неё. Кандидаты, пришедшие извне, могут претендовать только на позиции низшего уровня, должности же более высокого порядка заполняют, перемещая сотрудников внутри организации [6]. Использование подобного типа кадровой политики характерно для организаций, которые ориентированы на создание самобытной корпоративной атмосферы и организационной культуры.

По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию выделяют следующие типы кадровой политики:

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что в организации отсутствует четкое закрепление норм, правил и целей, либо они отсутствуют вовсе, а руководство, прикладывая минимальное количество усилий для управления кадрами, отпускает ситуацию «на произвол судьбы», ограничиваясь при этом только карательными мерами или нивелированием отрицательных результатов действий персонала. При данном типе кадровой политики кадровая служба организации не осуществляет анализ кадровых проблем и, соответственно, не имеет ни четкого прогноза потребности в персонале, ни критериев оценки [8].

Реактивная кадровая политика отличается тем, что в основном учитывает интересы организации, а не её персонала. Руководство в целом осуществляет контроль над признаками кризисных ситуаций при работе с

кадрами, предпринимает меры по локализации кризиса и разрешению возникающих проблем, но не прикладывает усилия для предотвращения подобных ситуаций в будущем [8]. Кадровые службы организаций с реактивным типом кадровой политики располагают набором средств диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи, однако при среднесрочном прогнозировании могут возникать некоторые сложности.

Превентивную кадровую политику организации характеризует наличие у её руководства инструментов прогнозирования развития ситуации, но при этом наблюдается недостаток или отсутствие средств адекватного влияния на кадровую ситуацию [10]. Кадровая служба таких организаций может использовать не только инструменты диагностики персонала, но и располагать прогнозом кадровой ситуации в среднесрочном периоде.

Активная кадровая политика предполагает разработку руководством таких программ, что являются актуальными «здесь и сейчас», а также в отдаленной перспективе. В компаниях с таким типом кадровой политики имеются в наличии обоснованные прогнозы развития, а также соответствующие им методы и средства непосредственного воздействия на персонал. Кадровые службы имеют возможность заниматься разработкой антикризисных кадровых программ, осуществлять мониторинг ситуации и в соответствии с ним корректировку их исполнения, опираясь на данные о параметрах внешней и внутренней ситуации в среднесрочном и долгосрочном периодах [8]. Активная кадровая политика будет реализована более эффективно, если основные её цели, задачи и ценности будут не просто озвучены, а будут сгенерированы конкретные средства и приёмы для оптимальной реализации кадрового потенциала.

Основания для прогнозирования и создания программ могут быть как рациональные, так и нерациональные, в зависимости от их

использования выделены такие подвиды активной кадровой политики как рациональная и авантюристическая.

При рациональной кадровой политике в организации разработан качественный и обоснованный прогноз развития ситуации, в наличии имеются средства влияния на неё, а в программах развития содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный качественные и количественные прогнозы потребности в персонале.

При авантюристической кадровой политике, в отличие от рациональной, в организации такого четкого прогноза развития ситуации нет, но руководство всеми силами стремится оказать на нее влияние. В программы развития, как правило, включаются планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, ключевых для развития компании, но не учитывающие изменение ситуации, а вся работа с персоналом строится на эмоциональном, мало аргументированном, хотя, возможно, и верном представлении о её целях [13].

Кадровая политика профессиональной образовательной организации являет собой целостную систему работы с педагогическим и непедагогическим персоналом, интегрирующую разнообразные методы и формы кадровой работы, преследующую своей целью, создание максимально эффективного, компетентного и сплоченного коллектива, с одной стороны, удовлетворенного психологическим климатом внутри организации, с другой стороны, обладающего достаточной степенью мобильности для реализации способности своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды [23]. При разработке кадровой политики организации учитываются как ее внутренние ресурсы и традиции, так и наличие возможностей предоставляемых внешней средой.

Кадровая политика в процессе функционирования организации должна всё время сопоставляться со стратегией ее развития и призвана обеспечить их соответствие [24]. Однако, она весьма чувствительна к каким-либо изменениям, поэтому ее формирование должно

осуществляться не только под влиянием стратегии организации, но и учитывать ряд внутренних и внешних факторов в процессе ее разработки и корректировки (жизненный цикл организации, размер организации, изменение законодательства и т.д.

Таким образом, кадровая политика играет определяющую роль в функционировании организации и должна быть направлена на достижение ее целей. Она включает ряд направлений в области управления персоналом и реализуется через кадровые программы, планы и мероприятия, положения и т. п.

1.2. Современные проблемы реализации кадровой политики в профессиональной образовательной организации

Известно, что важнейшим ресурсом любой организации является человек, как элемент системы, называемой кадровый потенциал, и именно этот потенциал определяет эффективность работы всего предприятия, а основной целью управления персоналом – обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, а также профессиональное и социальное развитие.

Колоссальные изменения, происходящие сегодня в России и мире, вынуждают реагировать и модернизировать, в том числе систему образования: разрабатываются новые методики и подходы, появляются свежие исследования, достижения научно-технического прогресса становятся частью обучения; процесс обучения становится все более инновационным, технологичным, переходит в режим онлайн. На сегодняшний день зачастую кадровый потенциал педагогических работников образовательных организаций препятствует успешному распространению современных образовательных технологий, ярко выражен дисбаланс в возрастном и гендерном аспектах педагогического корпуса, что неблагоприятно влияет на качество образования [24]. Однако,

реализация инновационной кадровой политики, поиск новых путей управления персоналом может исправить сложившуюся ситуацию.

Назревает необходимость в совершенствовании стратегии управления персоналом, которая в большей мере должна быть ориентирована на быстрые перемены, готовность к переходу на новые технологии, динамизм внешнего окружения, конкуренцию. Такой подход к проблеме управления кадрами ставит во главу угла человеческие ценности, рост квалификации персонала, адаптацию кадров к меняющимся экономическим условиям [29].

В 2020 году все образовательные организации столкнулись с вызовом современной реальности – пандемией. Ситуация с распространением инфекции вынудила оперативно среагировать и в сжатые сроки перестроить рабочий и учебный процессы, тем самым обнажила все слабые места, в том числе и недостатки кадровой политики. Многие образовательные организации не сумели в оперативном порядке перестроить и мобилизовать свой персонал, другим же повезло эффективно организовать переход на дистанционный формат, который, впоследствии, показал высокий уровень эффективности.

Согласно тексту «Стратегии развития среднего профессионального образования до 2030 года», представленной Министерством просвещения Российской Федерации, подготовка рабочих и служащих сегодня для нашей страны является приоритетным направлением. Одни из ключевых моментов развития среднего профессионального образования в России названо среди прочих и повышение квалификации работников системы СПО. Перед кадровой политикой встает новая задача – создание условий для того, чтобы каждый сотрудник имел не только желание, но и возможность, пройти дополнительное обучение или переподготовку, повысить свою квалификацию; мог реализовать свои способности в той или иной сфере, принося при этом наибольшую пользу организации. В связи с этим, повышению конкурентоспособности профессиональной

образовательной организации будет способствовать эффективное управление человеческими ресурсами, поиск новых форм и методов его организации [37].

Конкурентное преимущество образовательной организации в настоящий момент и в ближайшей перспективе будет обеспечиваться за счет того, какой инструментарий будет использован руководством учреждения при принятии решений в области управления персоналом, насколько эффективно будут использованы интеллектуальные, творческие способности сотрудников, произойдет ли своевременное выявление и вовлечение в инновационные процессы людей, обладающих неординарными способностями, будут ли созданы все условия для их профессионального роста.

Для создания и взращивания успешной компании ей необходимы счастливые, удовлетворенные и продуктивные сотрудники [38]. Вот почему руководителю, перед которым стоит задача обеспечения эффективной и слаженной работы коллектива, необходимо работать также над повышением общего уровня удовлетворенности каждого сотрудника. Очевиден тот факт, что в условиях существующей действительности, необходимо искать новые пути реализации процессов управления персоналом, перестраивать кадровую политику в соответствии со сложившимися условиями. Изменения среды и целей функционирования образовательной организации неизбежно приводят к необходимости переориентации практики кадровой работы [24]. Эффективный и грамотный управленец не может игнорировать те проблемы и психологические вызовы, что бросает всему человечеству и каждому его конкретному работнику царящая вокруг эпоха хаоса.

С середины 2020 года мировые экономисты предрекали конец VUCA-мира или иными словами эпохи глобализации, длящегося с 1980 года, и приход ему на смену «века беспорядка» или «эпохи хаоса». Аббревиатура VUCA взяла свое начало в военном колледже армии США в конце 80-х годов

прошлого столетия, позже данное понятие из мира военных мигрировало в мир экономики и бизнеса [51]. Аббревиатура состоит из слов, что в последние пару десятилетий перестали быть пугающими и вошли в повседневный обиход человечества:

- Volatility - изменчивость,
- Uncertainty - неопределенность,
- Complexity - сложность,
- Ambiguity - неоднозначность.

Вплоть до недавнего времени казалось, что весь мир претерпелся и приспособился к эпохе VUCA, приручив, наконец, ее неопределенность, эфемерность и аморфность. Однако в 2020 году миру пришлось принять новый вызов - пандемию, затуманивший даже контуры уже привычной неупорядоченности. И для того, чтобы осуществлять контроль над происходящими в мире процессами, нужно предпринять попытку сделать их более понятными. Для начала необходимо было придумать новый термин, описывающий сложившуюся в мире реальность, ее структуру и условия существования. Сделал это один из ведущих мировых философов футурологов Джамаис Кашио, придумав новый акроним BANI, сформированный из первых букв слов:

- Brittle – хрупкий,
- Anxious - тревожный,
- Nonlinear - нелинейный,
- Incomprehensible - непостижимый.

Некоторые исследователи считают BANI одной из сторон VUCA, другие видят в нем преемника, следующие, предвещая всей цивилизации неутешительный финал, видят в нем «всадника апокалипсиса». Джамаис Кашио изобрел термин BANI для отображения реальности еще за несколько лет до эпидемии коронавируса, однако, стремительные изменения, накрывшие собой весь мир после распространения по нему пандемии,

подтвердили «предсказание» философа и подтвердили точность его видения. Каждое слово в акрониме VUCA Кашио будто перевел в новый разряд – из плоскости размытой неопределенности в многомерное пространство сгущающегося хаоса [51]. Изменчивость превратилась в хрупкость, неопределенность сменилась тревожностью, сложность стала нелинейностью, а неоднозначность или двусмысленность обернулась непостижимостью. Какие же психологические вызовы бросает людям эта новая цифровая реальность?

Первый – это хрупкость. Многие в новом мире могут внешне казаться чем-то надежными, но на самом деле таковым не являться. В разрезе VANI-мира это значит, что все вокруг подвержено разрушению в любой момент. Примером может служить ресторанный или туристический бизнес, который казался весьма устойчивым, но пандемия проявила его хрупкость, чем поставила многие успешные в прошлом предприятия на грань исчезновения.

Второй – это тревожность. Постоянные беспокойство и стресс - это симптомы одного из самых распространенных «заболеваний» двадцать первого века, ставшего хроническим; в таком состоянии любой выбор видится потенциально провальным [51]. Возникает стойкая зависимость от информации, которая только нагнетает уровень тревоги: человек, постоянно проверяя новостную ленту, неосознанно ждет чего-то плохого, катастрофического, новых происшествий и т.д. Яркий пример тому потребность людей быть всегда в курсе событий в социальных сетях в режиме реального времени в течение всего дня, но при этом пассивность и боязнь принимать решения в реальной жизни.

Третий – нелинейность. За нелинейность в новом мире отвечает непропорциональность причины и следствия, так результаты принятых или не принятых решений оказываются в конечном итоге несоразмерными. Кажущиеся мелкими действия могут привести к великим последствиям причем различной полярности, а мощные усилия, напротив, обернуться ничтожным результатом. Очевиден дисбаланс между масштабом

происходящих событий и тем масштабам, в котором человечество их воспринимает [51]. По сути, давно известный человеку вирус заставил подавляющее большинство мирового населения закрыться дома. Все это может казаться нелогичным, но это данность.

Четвертый – непостижимость. В данном случае характеризуется пребыванием людей в режиме «информационной перегрузки». Наличие дополнительной информации сегодня – это не гарантия наилучшего понимания каких-либо вещей или процессов. Людям действительно очень легко находить информацию, получать ответы на свои вопросы, однако, не все они имеют смысл, и не всё является правдой. «Большее количество данных – даже больших данных – может быть контрпродуктивным, подавляя нашу способность понимать мир», – полагает Кашио. Человечество все больше использует искусственный интеллект, как в работе, так и в повседневной жизни. Но системы искусственного интеллекта постоянно совершенствуются, тем самым усложняя понимание схем принятия этих решений даже его создателям [51].

Недавно организации всего мира столкнулись с еще одним вызовом современной реальности – пандемией. Ситуация с распространением инфекции вынудила оперативно среагировать и в сжатые сроки перестроить рабочий процесс, тем самым обнажила все слабые места, в том числе и недостатки кадровой политики. Некоторые образовательные организации не сумели в оперативном порядке мобилизовать свой персонал, другим же повезло эффективно организовать переход на дистанционный формат, который, впоследствии, показал высокий уровень эффективности. Таким образом, очевиден тот факт, что в условиях существующей реальности, необходимо искать новые пути реализации процессов управления персоналом, перестраивать кадровую политику в соответствии со сложившимися условиями. Изменения среды и целей функционирования организации неизбежно приводят к необходимости переориентации практики кадровой работы [44].

Еще совсем в недавнем прошлом персонал многих образовательных организаций сопротивлялся переходу на удаленную работу. Работники порой в ускоренном темпе переключались с одной конференции на другую, понимая, что в паутине бесконечных телефонных звонков и конференций проведут почти весь рабочий день. Особенно сложно было тем, кто получал задачи сразу из нескольких источников, сверялся с руководством и исполнителями по телефону, рассылал или получал задачи по электронной почте. Главной целью стало «работать в онлайн не хуже, чем в офлайн».

С учетом наличия вышеуказанных проблем, можно предложить следующий ряд мероприятий, направленных на совершенствование функционирования кадровой политики организации в современных условиях.

Можно упорядочить коммуникации. Назначать встречи в онлайн только тогда, когда это действительно необходимо. Ежедневные звонки и конференции превратить в еженедельные; на онлайн заседания приглашать только тех, сотрудников, кому есть что сказать «по существу».

Внедрить использование асинхронных инструментов общения, ведь звонки по телефону в наши дни многими могут быть восприняты как вторжение в личное пространство [51]. Работник может быть максимально погружен в решение какой-либо важной задачи, а руководитель своим несвоевременным звонком или вопросом выбивает его из колеи. Человеку понадобится какое-то количество времени, чтобы снова погрузиться в работу, а это в свою очередь снижает эффективность труда, особенно если таких моментов в течение дня у него много. Лучшим вариантом будет записать видео с указаниями или текст и разослать его сотрудникам асинхронно.

Руководителю рекомендуется проговаривать вслух все свои сомнения, гипотезы и тревоги, так как машинописный текст не может полностью передать интонацию [51]. Таким образом, вся информация, что была не

дописана на неделе, проговаривается вслух персоналу по телефону или в процессе видеоконференции.

Необходимо развивать в организации цифровую культуру передачи данных. Преимущества работы в цифровой среде понятны только тогда, когда известно как правильно передавать и хранить информацию. Нередко передаваемое из уст в уста знание может потеряться безвозвратно или остаться где-то в ящиках столов. Сегодня различные облачные решения прекрасно справляются с задачей хранения важной информации, руководителю нужно просто установить и довести до персонала четкие правила доступа и работы в информационных системах [51].

Эффективному руководителю нужно прислушиваться к идеям своих сотрудников. Часто причиной безынициативности работников является отношение самих руководителей, которые не готовы их выслушать. Возможно, работник рассуждает лишь о своей части реальности и пока не сформировал саму идею, но его наблюдение уже само по себе может стать толчком к полезным метаморфозам. Даже самая незначительная мысль или наблюдение способна вырасти в большую цепь изменений и трансформаций.

Для эффективного управления персоналом, образовательной организации следует постепенно наращивать темпы финансовых вливаний в развитие персонала, инвестировать в него не только средства, но и информацию [41]. Ключевым объектом кадровой политики является человек; в то же время именно человек вызывает значительные осложнения, поскольку требует индивидуального подхода и принятия его личных психологических потребностей.

В современных условиях с приходом пандемии и цифровой эпохи ВАНІ – мира, руководству профессиональной образовательной организации приходится сталкиваться с рядом проблем, что, несомненно, отрицательно влияет на процесс управления кадровой политикой. Выживать и, тем более, развиваться в условиях новой реальности достаточно сложно, для этого грамотному руководителю необходимо

постоянно искать способы ответить на ее вызовы: хрупкость преодолевать развитием устойчивости; тревогу и беспокойство сотрудников по поводу будущего гасить сопереживанием и внимательностью к настоящему; для преодоления нелинейности потребуется гибкость; обострение потребности в прозрачности, а также интуитивное улавливание текущих процессов помогут справиться с непостижимостью [51].

Исходя из вышесказанного, следует то, что именно совершенствование и формирование новой гибкой, мобильной кадровой политики, которая была бы направлена на оптимизацию работы с кадрами на основе внедрения инновационных технологий, является одним из основополагающих факторов адаптации профессиональной образовательной организации в целом и каждого конкретного сотрудника к современным условиям.

1.3. Принципы разработки и пути реализации программы совершенствования кадровой политики профессиональной образовательной организации

В условиях современности одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности профессиональной образовательной организации является ее обеспеченность кадровыми ресурсами высокого качества [37]. Учитывая тот факт, что сутью кадровой политики организации является работа с персоналом, соответствующая концепции её развития, то кадровая политика предстает составной частью стратегически ориентированной политики организации.

Правильно организованная кадровая политика может обеспечить как бесперебойное развитие самой профессиональной образовательной организации, так и сохранение лидирующих позиций при возникновении кризисных или критических ситуаций.

Не стоит забывать, что работа с кадрами начинается не с момента размещения вакансии и не заканчивается приемом нового сотрудника на работу [25]. Работа с кадрами – это всегда процесс, довольно трудоемкий и длительный. И он должен быть выстроен таким образом, чтобы наиболее рационально, максимально быстро и с наименьшими затратами достигать желаемых результатов в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Итак, в ходе формирования кадровой политики любой организации, при идеальных условиях, должно происходить согласование следующих аспектов:

1. разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
3. информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
4. финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
6. оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности) [21].

Реализация положений кадровой политики в образовательной организации происходит путем осуществления определенных процедур,

таких как подбор, распределение и продвижение кадров, прогнозирование потребности в персонале и в обучении персонала, оценка эффективности кадрового потенциала и т.д., которые основываются на определенных принципах. Принципы — это устойчивые правила осознанной деятельности людей в процессе управления, обусловленные действием объективных законов [5].

Основополагающими принципами разработки кадровой политики организации являются следующие:

1. Принцип научности предполагает использование доступных актуальных научных разработок в данной области, с целью обеспечения максимального экономического и социального эффекта.

2. Принцип комплексности предполагает включение в работу всех категорий работников и охват всех сфер кадровой деятельности, а также их взаимодействие между собой, направленные на достижение необходимого результата хозяйственной деятельности организации.

3. Принцип системности предполагает наличие взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих деятельности организации, и учет того, что при изменении какого-либо из элементов системы управления персоналом, происходят также изменения и в элементах управления кадровыми ресурсами.

4. Принцип эффективности или экономической эффективности предполагает то, что затраты организации на кадровые мероприятия должны максимально окупаться через результаты ее хозяйственной деятельности. Перед системой управления персоналом стоит задача — использовать потенциал как каждого отдельно взятого работника, так и потенциал всего коллектива максимально эффективно так, чтобы реализовать цели предприятия с оптимальным соотношением полученного результата к вложенным в сотрудников ресурсам [23].

5. Принцип методичности предполагает, что решению кадровых задач, во-первых, предшествует качественный анализ выбранных

вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик; во-вторых, необходимо соблюдение определенной четкой последовательности при их применении, обеспечивающей ожидаемый результат.

6. Принцип гибкости предполагает открытость прогрессу, способность к изменениям при разработке и реализации кадровой политики, возможность быстрого внедрения инноваций, обеспечивающих соответствие организации условиям внешней среды. Таким образом, очевидно, что с одной стороны разработка и внедрение кадровой политики - это процесс эволюционный, и он может дорабатываться по ходу действия в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды [23]. Однако, с другой стороны, чтобы обеспечить сотрудникам ощущение безопасности и стабильности в состоянии изменчивой действительности, та часть кадровой политики, что затрагивает ключевые интересы персонала или относится к организационной культуре организации, должна быть предсказуемой и стабильной.

7. Принцип информированности персонала о кадровой политике организации обеспечивает ее внутренний имидж через удовлетворенность сотрудников имеющимися условиями труда.

8. Принцип законности предполагает неукоснительное следование нормам действующего законодательства. Законность кадровой политики является формой, обеспечивающей безопасность организации и создающей правовые гарантии объективного и справедливого решения кадровых вопросов.

К дополнительным принципам разработки кадровой политики можно отнести также перспективность, то есть её опережающий характер, рассчитанный на формирование кадров с учетом социального, экономического и технического прогресса, и демократичность по целям и механизму решения кадровых проблем. Данные принципы являются основополагающими для организаций, однако, разумеется,

профессиональная образовательная организация может адаптировать принципы своей кадровой политики к характерным для неё целям и задачам [25].

Мероприятия по разработке кадровой политики организации включают в себя ряд этапов по её проектированию:

Первый этап. Нормирование - формулирование основных принципов и целей работы с персоналом с целью согласования с принципами и целями организации в целом, стратегией и стадией её развития [28]. В этот момент осуществляется анализ стратегии и этапов развития организации, изучается её корпоративная культура, моделируются ситуации при наличии потенциальных изменений, конкретизируется образ желаемого работника, требования к квалификационному уровню, к личным качествам и т.д., определяются основные цели работы с кадрами.

Второй этап. Программирование – формирование конкретных программ и маршрутов для достижения целей работы с персоналом, скоординированных с учетом имеющихся условий и потенциально возможных изменений ситуации [28]. На этом этапе осуществляется выстраивание системы процедур и мероприятий по достижению целей, устанавливаются основные формы и методы управления персоналом, производится выбор научно-методического инструментария для дальнейших мероприятий по разработке и внедрению кадровой политики, разрабатывается план кадровых мероприятий.

Третий этап. Мониторинг персонала – формулирование и отработка конкретных мер по развитию и использованию кадрового потенциала, знаний, умений и навыков сотрудников, а также оценка эффективности используемых мер. Целью данного этапа является создание процедур для проведения диагностики и осуществления прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе выделяются индикаторы состояния кадрового потенциала, разрабатывается программа постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию

знаний, умений и навыков персонала, оцениваются эффективность кадровых программ и разработка методики их оценки [21].

На кадровую политику в целом, на её содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий оказывают влияние внутренние факторы и факторы внешней среды.

Внешние факторы в свою очередь можно разделить на две группы. Первая группа – это нормативные ограничения, то есть официальные документально закреплённые на государственном уровне правовые нормы, каким-либо образом способные оказывать влияние и устанавливать рамки для реализации кадровой политики организации [43]. Примером может служить запрет на использование тестирования при приеме на работу закреплённый в правовых нормах законодательства некоторых стран.

Вторая группа внешних факторов – это ситуация на рынке труда. При разработке кадровой политики и в дальнейшем при её реализации необходимо ориентироваться и учитывать ситуацию на рынке труда, анализировать и прогнозировать наличие и уровень конкуренции, изучать источники комплектования, а также структурный и качественный состав свободной рабочей силы [47].

Наиболее значимыми факторами внутренней среды являются следующие:

1. Цели организации, их временная перспектива и степень проработанности. Так предприятию промышленного комплекса, требуется иной персонал, нежели организации, осуществляющей образовательную деятельность. Или, например, компания, нацеленная на стремительное получение прибыли и впоследствии сворачивание производства, заинтересована в работниках совершенно иных, чем предприятие ориентированное на постепенное развертывание крупного производства и открытие многочисленных филиалов.

2. Управленческий стиль или стиль руководства, находящий свое отражение, в том числе, и в самой структуре организации. Очевидно, что

компании с авторитарным стилем руководства, структурированной жестко централизованным образом, требуются несколько иные сотрудники, нежели предприятию с децентрализованной структурой и либеральным руководителем.

3. Условия труда, т.е. совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника [2]. К ним относятся, например, степень вредности производства, месторасположение организации, продолжительность рабочего дня, степень требуемых от работника физических или эмоциональных затрат, особенности психологического климата в коллективе и уровень взаимодействия между сотрудниками, степень свободы при принятии решений и т.д.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Известно, что причастность к числу сотрудников успешного и развивающегося коллектива, выступает дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом [8].

Также определенное значение могут играть такие внутренние факторы, как форма собственности организации, статус профсоюзного органа и его влияние на руководство, способность высшего руководства к координации действий и управлению.

Кадровая политика профессиональной образовательной организации может быть реализована, как в письменной форме, например, в форме совокупности локальных нормативных актов, с которыми персонал знакомится под роспись еще на стадии приема на работу, так и в виде свода основных законов и правил, передаваемых устно. В качестве официального документа кадровая политика может быть зафиксирована в форме меморандума, правил и инструкций, регламентирующих важнейшие аспекты работы, как руководителя, так и персонала (устав, коллективный трудовой договор, правила внутреннего трудового распорядка,

эффективный контракт, положение об оплате труда, положение о нормировании труда, положение об аттестации кадров и др.) [23].

Однако наряду с вышеуказанными документами, в организации может быть составлен и утвержден отдельный локальный нормативный акт «Кадровая политика». Преимущество использования самостоятельного документа для закрепления положений кадровой политики состоит в том, что он дает возможность четко и наглядно отразить принципы, взгляды, цели руководства; позволяет конкретизировать и довести до сведения каждого сотрудника еще на этапе приема на работу максимум необходимой информации о правилах внутреннего распорядка, корпоративной культуре, особенностях взаимодействия персонала внутри организации, а также вносит единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений. Помимо указанной информации, в «Кадровой политике», можно разместить также эффективные формы обратной связи с кадровым составом или претендентами (анкеты, опросы, прием и анализ жалоб и предложений), что, несомненно, окажет положительное влияние на качество работы с персоналом и позволит осуществлять прогнозирование.

Являясь полноценным локальным нормативным актом «Кадровая политика» может быть размещена в разделе «Документы» на официальном сайте образовательной организации, таким образом, к документу откроется доступ как для уже работающих сотрудников, так и для потенциальных сотрудников.

Изложение кадровой политики в форме самостоятельного документа может решить ряд следующих задач. Во-первых, сотрудники организации получают возможность ознакомиться с принципами, которыми руководствуется администрация учреждения при выработке и реализации решений в сфере управления персоналом, что создает эффект предсказуемости её действий по отношению к персоналу. Во-вторых, формируется положительный имидж образовательной организации как

внутри среди персонала, так и во внешней среде. Ведь, осуществляя публичную демонстрацию своей кадровой политики, организация тем самым проявляет уважение к потребностям своего персонала, транслирует единство и согласованность действий руководства и работников в достижении общих целей, а также свою демократическую позицию [32].

В условиях постоянных, порой весьма резких изменений, сопровождающих нашу сегодняшнюю действительность, каждая профессиональная образовательная организация, желающая успешно развиваться и составлять достойную конкуренцию другим, должна не только выработать собственную кадровую политику, четко сформулировать положения и довести до сведения персонала, а также реализовать в полном объеме, но и непрерывно ее совершенствовать [29]. Совершенствование кадровой политики – это важный непрерывный процесс, ориентированный на повышение эффективности управления персоналом, способствующий как нормальному функционированию организации, так и её динамичному развитию, ведь именно человеческий ресурс представляется основной движущей силой предприятия. Регулярное совершенствование кадровой политики неизбежно способствует успеху организации.

Эффективный руководитель прежде, чем выбрать возможный путь для совершенствования кадровой политики, должен провести ряд исследований, таких как диагностика социально-психологических факторов; определение границ обязанностей каждого конкретного сотрудника; анализ существующих и потенциальных социально-конфликтных ситуаций; планирование и контроль потребности в кадрах; корректировка мотивации [37]. При этом возможно использование успешного опыта конкурентов или иностранных организаций, осуществляющих свою деятельность в том же, либо смежном сегменте, но адаптированное под интересы и менталитет сотрудников конкретной компании.

В целях повышения эффективности кадровой политики профессиональной образовательной организации рекомендуется обратить внимание на совершенствование следующих компонентов:

Система подбора и найма персонала. В случае, когда в коллектив образовательной организации вливаются сотрудники, не обладающие необходимыми знаниями и опытом, не соответствующие в полной мере требованиям должности, то крайне проблематичной и неэффективной становится дальнейшая работа с ними [38].

Система адаптации новых сотрудников. Адаптация и начальный этап работы вновь принятых в организацию сотрудников закладывает фундамент дальнейших трудовых отношений и их трудового пути, поэтому является во многом определяющим [41].

Система управления карьерой персонала. Практически для любого человека свойственно стремление к максимальному росту карьеры и профессионализма, но для руководителя в этой ситуации особенно важно тщательно взвесить оправданность повышения или перемещения работника на новую, более высокую позицию, а также соответствие сотрудника его новой должности [48].

Система материального и нематериального стимулирования. Сложно заставить сотрудника эффективно трудиться, если у него нет к этому стремления и желания, поэтому наиболее продуктивным путем является стимулирование (материальное, административное, социально-психологическое) работников к труду с наибольшей отдачей.

Система оценки персонала должна быть максимально прозрачной для работников организации, объективной и непредвзятой, а ее критерии понятны и доступны для понимания каждого сотрудника [8]. И поскольку система оценки лежит в основе принятия кадровых решений, то она должна вызывать чувство справедливости и равенства.

Итак, кадровая политика профессиональной образовательной организации должна быть осмысленна, максимально поддерживаема и

одобряема как со стороны вышестоящего руководства, так и со стороны персонала. Для этого кадровая политика должна обладать признаками стабильности и прозрачности, строиться на принципах справедливости, быть направленной на создание комфортных условий для кадрового состава, а также быть доступной для понимания каждого конкретного работника [12]. Целесообразной представляется разработка в профессиональной образовательной организации совокупности локальных нормативных документов, отражающих принципы и направления кадровой политики, либо создание отдельного документа «Кадровая политика».

Для успешного развития, создания благоприятного имиджа и поддержания высокого уровня конкурентоспособности, руководству образовательной организации необходимо заботиться не только об успешной реализации кадровой политики, но и о постоянном и непрерывном ее совершенствовании.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В условиях постоянного роста конкуренции на рынке товаров и услуг важнейшим показателем эффективности организации является ее кадровый потенциал. Систему управления кадрами любой организации образует ее кадровая политика в комплексе с функциями ее руководителей и сотрудников по созданию производительного и сплоченного коллектива, умеющего в нужное время реагировать на постоянно изменяющиеся требования рынка. Наиболее рациональное использование кадрового потенциала может быть обеспечено благодаря разработке и реализации хорошо продуманной кадровой политики, которая на сегодняшний день выступает в роли эффективного средства достижения стратегических целей организации.

Колоссальные изменения, происходящие сегодня в России и мире, вынуждают реагировать и модернизировать, в том числе и систему образования, но зачастую кадровый потенциал образовательных организаций препятствует успешному распространению современных образовательных технологий, что неблагоприятно влияет на качество образования. Реализация инновационной кадровой политики, поиск новых путей управления персоналом может исправить сложившуюся ситуацию.

Назревает необходимость в совершенствовании стратегии управления персоналом, которая в большей мере должна быть ориентирована на быстрые перемены, готовность к переходу на новые технологии, динамизм внешнего окружения, конкуренцию.

Именно совершенствование и формирование новой гибкой, мобильной кадровой политики, которая была бы направлена на оптимизацию работы с кадрами на основе внедрения инновационных технологий, является одним из основополагающих факторов адаптации профессиональной образовательной организации в целом и каждого конкретного сотрудника к современным условиям.

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ГБПОУ СПО «СИМСКИЙ МЕХАНИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»

2.1. Анализ количественных и качественных показателей кадрового потенциала

Под персоналом понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Персонал организации включает в себя штатных сотрудников; партнеров, привлекаемых к работе во время реализации конкретных проектов, эксперты или консультанты, чей труд может быть использован для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д. Персонал организации независимо от его организационно-правовой формы составляют все работники, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора.

Понятие «кадровый потенциал» не идентично понятию «персонал» или «кадры». В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей.

Любая организация представляет собой сложную социально-техническую систему: с одной стороны это совокупность предметов и средств труда, а с другой – совокупность людей, объединенных для производства товаров или услуг с помощью этих предметов или средств труда, которая понимается как трудовой коллектив. Современный трудовой коллектив – сложная социальная система, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных. При этом они обычно отзывчивы на благоприятный психологический климат и заботу администрации и трудятся производительно даже при неизменной заработной плате.

Потенциал (или сила) означает возможности, может даже и скрытые, которые могут быть использованы для решения задач или достижения определенной цели. А кадровый потенциал организации, в широком смысле этого слова представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в сферах производства, в целях получения дохода, достижения социального эффекта.

Достаточная обеспеченность профессиональных образовательных учреждений нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов предоставления образовательных услуг и повышения эффективности деятельности организации в целом. В частности от обеспеченности организации качественным профессиональным составом педагогических и непедагогических работников, а также эффективности их использования зависят объем и качество предоставляемых образовательных услуг.

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Симский механический техникум» (ГБПОУ «СМТ») является некоммерческой организацией, созданной Челябинской областью для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти Челябинской области в сфере образования. Предметом деятельности Учреждения является выполнение работ и оказание услуг для достижения целей деятельности Учреждения.

Основные виды деятельности Учреждения: реализация образовательных программ среднего профессионального образования (программ подготовки квалифицированных рабочих, служащих); реализация образовательных программ среднего профессионального образования (программ подготовки специалистов среднего звена); реализация основных программ профессионального обучения (программ

профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих); предоставление питания; организация и проведение мероприятий в сфере образования и науки.

Кадровый состав учреждения представлен: директором учреждения; заместителем директора по учебно-производственной работе; заместителем директора по административно-хозяйственной работе; педагогическими работниками; сотрудниками учебно-вспомогательного персонала, сотрудниками технического персонала.

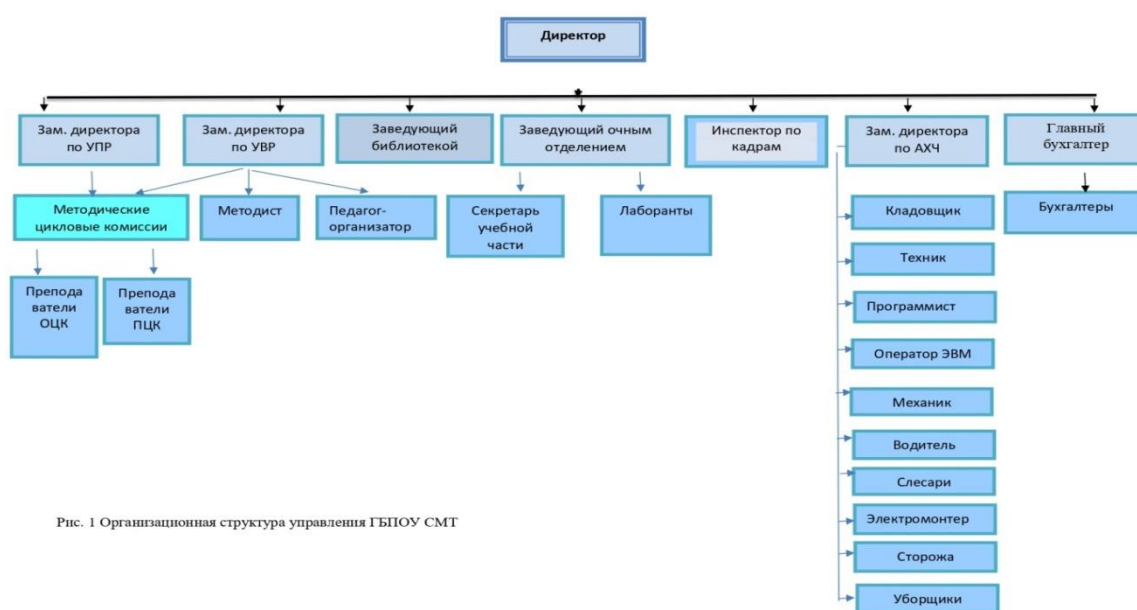


Рис. 1 Организационная структура управления ГБПОУ СМТ

Рисунок.1 Организационная структура управления ГБПОУ СМТ

Реализация ФГОС СПО, в первую очередь, требует от всех участников образовательных отношений высокого профессионализма. Неотъемлемой составляющей профессионального и педагогического мастерства педагога принято считать его профессиональную компетентность, совокупность профессиональных и личностных качеств, необходимых для успешной педагогической деятельности.

В ГБПОУ «СМТ» ведется систематическая работа над повышением профессиональной квалификации, которая способствует обновлению

теоретических и практических знаний в соответствии с постоянно повышающимися требованиями образовательных стандартов.

Персонал учреждения насчитывает 47 человек. Количество преподавателей – 26 человек, в том числе 1 внутренний совместитель и 10 внешних совместителей.

Из них имеют:

- высшее педагогическое образование – 25 человек (96%);
- среднее специальное образование - 1 человек (4%).

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Обеспеченность ГБПОУ «СМТ» персоналом представлена ниже в Таблице 2, Таблице 3, Таблице 4, Таблице 5, Таблице 6, Таблице 7, Таблице 8.

Таблица 2 – Обеспеченность персоналом по категориям и профессиям

Категория персонала	План	Факт	Процент обеспеченности, (%)
Директор	1	1	100,00
Главный бухгалтер	1	1	100,00
Бухгалтер	1	1	100,00
Зам.директора по УВР	1	1	100,00
Зам.директора по УПР	1	1	100,00
Зам.директора по АХЧ	1	1	100,00
Заведующий библиотекой	1	1	100,00
Преподаватель	28	24	85,71
Методист	1	1	100,00
Педагог-организатор	1	1	100,00
Инспектор по кадрам	1	1	100,00
Секретарь учебной части	1	0	0,00
Лаборант	3	2	66,67

Кладовщик	1	0	0,00
Техник	2	1	50,00
Программист	1	1	100,00
Сторож	2	2	100,00
Уборщик	6	4	66,67
Оператор ЭВМ	2	1	50,00
Механик	1	0	0,00
Водитель	1	1	100,00
Слесарь	1	0	0,00
Электромонтер	1	1	100,00

Таблица 3 - Обеспеченность персоналом по категориям должностей

Категория персонала	План	Факт	Процент обеспеченности, (%)
Руководящий состав	7	7	100,00
Педагогические работники	30	26	86,67
Сотрудники учебно-вспомогательного персонала	8	5	62,50
Сотрудники технического персонала	15	9	60,00

Таблица 4 - Обеспеченность персоналом по уровню образования

Категория персонала	Высшее профессиональное образование, чел.	Среднее профессиональное образование, чел.	Начальное профессиональное образование, чел.
Руководящий состав	7	0	0
Педагогические работники	25	1	0
Сотрудники учебно-вспомогательного персонала	3	1	1
Сотрудники технического персонала	2	5	2
Итого	37 (78,7%)	7 (14,8%)	3 (6,4%)

Таблица 5 - Соответствие сотрудников занимаемой должности

Категория персонала	Соответствует требованиям занимаемой должности, чел.	Превышает уровень соответствия должности, чел.	Не соответствует, требованиям занимаемой должности, чел.
Руководящий состав	7	0	0
Педагогические работники	26	0	0
Сотрудники учебно-вспомогательного персонала	0	5	0
Сотрудники технического персонала	0	9	0

Таблица 6 - Обеспеченность педагогическими работниками по педагогическому стажу

Имеют педагогический стаж	Количество чел.	Процент обеспеченности, (%)
до 5 лет	8	31
более 10 лет	3	12
более 30	5	19
не имеют педагогического стажа	10	38

Таблица 7 - Обеспеченность педагогическими работниками по квалификационной категории

Имеют квалификационную категорию	Количество чел.	Процент обеспеченности, (%)
Высшую	5	19
Первую	2	8
Не имеют категории	19	73

Таблица 8 - Обеспеченность персоналом по возрасту

Категория персонала	до 35 лет, чел.	от 36 до 45, чел.	от 46 до 55, чел.	старше 55, чел.
Руководящий состав	1	1	3	2

Продолжение Таблицы 8

Педагогические работники	9	6	6	5
Сотрудники учебно-вспомогательного персонала	1	2	2	-
Сотрудники технического персонала	-	2	5	2
Итого	11 (23,4%)	11 (23,4%)	16 (34%)	9 (19,1%)

Исходя из представленных в таблицах данных, можно сделать следующие выводы:

- более 78% персонала ГБПОУ «СМТ» составляют работники, имеющие высшее профессиональное образование, что, несомненно, положительно сказывается на их квалификационном уровне;
- наибольшую долю, а именно 71% персонала ГБПОУ «СМТ», составляют работники, уровень квалификации которых отвечает требованиям занимаемой ими должности, у 20% персонала уровень квалификации несколько превышает должностные требования, что также является положительным моментом;
- анализ кадрового состава свидетельствует о дефиците педагогов с высшей и первой квалификационной категорией, так как 73% педагогического состава работников ГБПОУ «СМТ» не имеют квалификационной категории; велика также доля работников, не имеющих педагогического стажа;
- наиболее многочисленную возрастную категорию персонала ГБПОУ «СМТ» составляют работники в возрасте от 46 до 55 лет, то есть в своей деятельности учреждение ориентируется в большей степени на людей старше среднего возраста, вероятно, успевших несколько утратить интерес к работе, однако в последнее время постепенно возрастает доля сотрудников более молодых и перспективных.

Далее в Таблице 9 и Таблице 10 рассматривается динамика изменения качественного и количественного состава персонала ГБПОУ «СМТ» за последние три календарных года.

Таблица 9 – Показатели движения персонала за период 2020-2022г.г.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Численность персонала на начало года, чел.	46	45	47
Принято, чел.	2	2	0
Выбыло, чел.	3	0	0
Численность персонала на конец года, чел.	45	47	47

Таблица 10 – Динамика обеспеченности персоналом по уровню образования

Уровень образования	Численность работников, чел.		
	2020	2021	2022
Высшее профессиональное образование, чел.	38	37	37
Среднее профессиональное образование, чел.	5	5	7
Начальное профессиональное образование, чел.	3	3	3

На протяжении рассматриваемого периода численность персонала, его качественный и количественный состав изменялся незначительно, что не могло оказать какого-либо заметного влияния ни на производительность, ни на качество труда. В целом, можно говорить о том, что сформирован коллектив, потенциал которого способен обеспечить нормальное функционирование учреждения и качественную подготовку специалистов по всем заявленным образовательным программам. Следует отметить положительные тенденции: учреждению удастся организовывать переподготовку и постоянное повышение квалификации сотрудников, в том числе и внешних совместителей. К отрицательным моментам следует

отнести низкий процент уровня категоричности педагогических работников, связанный с тем, что большинство преподавателей являются совместителями, ввиду этого не имеющих желания повышать категорию.

2.2. Характеристика и анализ эффективности основных направлений кадровой политики

Непосредственное руководство кадровой политикой в ГБПОУ «СМТ» осуществляет директор учреждения, который после согласования с главным бухгалтером принимает окончательное решение по всем кадровым вопросам, оформлением кадровых документов занимается инспектор по кадрам.

Кадровая политика ГБПОУ «СМТ» реализуется в письменной форме, в виде совокупности следующих документов, с которыми ознакомлены все сотрудники учреждения под роспись: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, положение о составе комиссии по распределению стимулирующих выплат, антикоррупционная политика, кодекс деловой этики и служебного поведения сотрудников, положение о нормах профессиональной этики педагогических работников, положение о соотношении учебной и другой педагогической работы педагогического работника в пределах учебной недели или учебного года.

Тип кадровой политики ГБПОУ «СМТ» можно отнести к пассивному типу. Она характеризуется тем, что в учреждении нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба представлена одним сотрудником – инспектором по кадрам, в чьи обязанности входит осуществление документального оформления мероприятий по приему, перемещению, увольнению сотрудников, составление периодической

отчетности о кадровых мероприятиях. В ГБПОУ «СМТ» не осуществляется прогнозирование потребности в персонале, организация средствами оценки персонала не располагает. Кадровая проблематика отражается в форме информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения, диагностика кадровой ситуации не организована. Руководством учреждения прогноз кадровых потребностей осуществляется в основном на краткосрочный период. При осуществлении подобной кадровой политики зачастую возникают проблемы.

По степени открытости кадровая политика ГБПОУ «СМТ» относится к открытой. Образовательное учреждение прозрачно для потенциальных сотрудников различного уровня квалификации. Новый работник имеет возможность начать свой трудовой путь как с должности педагогического или технического персонала, так и с назначения, например, на должность заместителя директора.

Ввиду дефицита квалифицированных кадров, учреждение готово принять специалистов соответствующей квалификации, но не обладающих достаточным опытом. При появлении вакансии руководитель и главный бухгалтер пересматривают штатное расписание и пытаются изыскать возможность перераспределения обязанностей между действующими сотрудниками, организовав соответственно их стимулирование. Если же такое перераспределение не представляется возможным, и вакантная позиция непременно должна быть заполнена, то приступают к процедуре поиска кандидатуры на должность и найма.

Процедура подбора и приема на работу кадров в учреждении осуществляется путем совместных усилий директора техникума, главного бухгалтера и инспектора по кадрам. Наиболее распространенными методами поиска трудовых ресурсов являются: подбор кандидатов среди знакомых и окружения, поиск среди выпускников учебных заведений;

работа со службой занятости, размещение вакансий и поиск резюме специалистов на специализированных порталах в сети Интернет.

Предварительная оценка осуществляется на основании рассмотрения резюме кандидата, на этом этапе производится первичный отсев тех, кто изначально не подходит по целому ряду очевидных параметров: уровень образования, опыт работы, возраст и т.д. Вторым этапом является личная встреча директора техникума и потенциального сотрудника для проведения собеседования с целью принятия окончательного решения о приеме на работу. Директор учреждения представляет кандидату детальную информацию о ГБПОУ «СМТ», о вакантной должности, функциях и обязанностях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу, об условиях труда, о предлагаемой заработной плате, об используемых методах морального и материального стимулирования, о продолжительности ежегодного отпуска и т.д. На третьем этапе инспектором по кадрам производится документальное оформление процедуры приема на работу нового сотрудника и его ознакомление под роспись с локальными нормативными актами.

Адаптация – это процедура введения нового сотрудника в должность. Полноценная программа адаптации для молодых педагогических работников в ГБПОУ «СМТ» отсутствует, но система наставничества в учреждении реализуется достаточно эффективно, благодаря более опытным коллегам и сплоченности коллектива.

Подбор и расстановка кадров происходят по принципу соответствия и профессиональной компетенции, что характеризуется соответствием полномочий, ответственности возможностям сотрудника, а уровень его знаний соответствует его должности.

Необходимым условием успешной профессиональной деятельности, особенно для педагога, является постоянное и непрерывное повышение квалификации. В ГБПОУ «СМТ» ведется систематическая работа над повышением уровня профессиональной квалификации сотрудников,

которая способствует обновлению теоретических и практических знаний в соответствии с постоянно повышающимися требованиями образовательных стандартов. Учреждение успешно осуществляет деятельность по организации переподготовки для сотрудников, являющихся внешними совместителями, в том числе с использованием дистанционных технологий обучения.

Аттестация педагогических работников техникума в целях подтверждения соответствия занимаемым ими должностям осуществляется один раз в пять лет на основе оценки их профессиональной деятельности аттестационными комиссиями, по инициативе работодателя на основании его представления в аттестационную комиссию. Тем самым осуществляется оценка профессиональной пригодности педагога, анализируются его знания и опыт.

В ГБПОУ «СМТ» полностью осуществлен переход на эффективные трудовые контракты, переработаны в соответствии с существующими требованиями законодательства и введены должностные инструкции для всех должностей согласно штатному расписанию. Должностные инструкции и эффективные трудовые контракты представляют собой базу трудового поведения сотрудников учреждения.

Разработанная в учреждении система оплаты труда включает в себя размеры окладов, работников в соответствии с профессиональными квалификационными группами, порядок и условия установления выплат компенсационного и стимулирующего характера, условия оплаты труда, порядок установления выплат стимулирующего характера руководителю учреждения. Заработная плата работника ГБПОУ «СМТ» включает в себя должностной оклад, компенсационные и стимулирующие выплаты и устанавливается в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных на оплату труда работников, а также средства от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности. Размер должностного оклада

работников устанавливается на основе отнесения занимаемых ими должностей к соответствующим квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп работников образования. Должностной оклад педагогическим работникам устанавливается за продолжительность рабочего времени (норму часов преподавательской работы за ставку заработной платы), установленную в соответствии с действующим законодательством.

С учетом условий труда работникам устанавливаются выплаты компенсационного характера, такие как выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями (районный коэффициент); выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, разъездном характере работы, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни, расширении зон обслуживания, увеличении объема выполняемых работ, исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, при выполнении дополнительной работы, связанной с заведованием учебными кабинетами, лабораториями, учебными мастерскими, учебно-опытными участками, руководством методическими объединениями (цикловыми комиссиями) и другими видами дополнительной работы), выполнении работ, связанных с психолого-медико-педагогическим и социальным сопровождением обучающихся, за работу в библиотеках учреждений: ежегодные выплаты библиотечным работникам лечебного пособия и т.д.

В соответствии с разработанным в учреждении положением о распределении стимулирующих выплат специальной комиссией принимается решение о распределении и выплате стимулирующих выплат сотрудникам. Размеры и условия выплат стимулирующего характера устанавливаются в соответствии с положением, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами,

трудовыми договорами с учетом разработанных в учреждении показателей и критериев оценки эффективности труда работников в пределах фонда оплаты труда и максимальным размером для конкретного сотрудника не ограничиваются. Выплаты стимулирующего характера устанавливаются в процентах к должностному окладу или в абсолютном размере. К выплатам стимулирующего характера относятся: выплаты за интенсивность и высокие результаты работы (за участие в экспериментах, конкурсах, олимпиадах, проектах, мероприятиях, за работу с обучающимися, находящимися в трудной жизненной ситуации, за создание элементов образовательной инфраструктуры, за участие в олимпиадах, конкурсах профессионального мастерства, соревнованиях, за выполнение особо важных и ответственных работ; выплаты за качество выполняемых работ (за положительную динамику результатов образовательной деятельности), выплаты за квалификационную категорию; премиальные выплаты по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год); выплаты за наличие ученой степени, почетного звания, ведомственного нагрудного; выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет; надбавка молодым специалистам и прочие. Данное направление кадровой политики основывается на установлении лучшего стиля руководства на предприятии, оптимального разрешения трудовых конфликтов, отношения с профсоюзами и т.д.

Одним из аспектов анализа эффективности кадровой политики является рассмотрение динамики изменения затрат на выплату заработной платы в сравнении с динамикой инфляции, в том числе ростом цен на потребительские товары и услуги. В ГБПОУ «СМТ» порядок индексации заработной платы закреплён в коллективном договоре и положении об оплате труда. Основной задачей такой индексации является сохранение прежнего уровня или минимально возможного снижения уровня жизни работников в условиях инфляции для создания атмосферы стабильности и предотвращения текучести кадров.

Эффективность кадровой политики учреждения определяется качеством работы руководства с коллективом и общим индексом удовлетворенности работников сложившейся системой материального и нематериального стимулирования, так и трудовыми отношениями. Существует ряд критериев, по которым можно оценить эффективность работы с кадрами, например, такие как: количественный и качественный состав кадров, сплоченность коллектива, состояние социально-психологического климата, удовлетворенность работников трудом и их результативность, уровень текучести кадров, сроки адаптации новых сотрудников, наличие или отсутствие жалоб, степень сплоченности коллектива, заинтересованность работников в развитии учреждения, уровень травматизма среди персонала и обучающихся и т.д.

Руководство ГБПОУ «СМТ» демонстрирует преимущественно демократический стиль руководства, что выражается в рациональном распределении полномочий, инициативы и ответственности между руководителем, его заместителями и остальным персоналом. Решения по наиболее важным производственным вопросам принимаются коллегиально, члены коллектива информируются о состоянии дел учреждения в ходе еженедельных оперативных совещаниях.

В учреждении функционирует первичная профсоюзная организация - объединение работников и студентов техникума, созданное для представления их интересов, защиты прав и интересов членов трудового коллектива и обучающихся; осуществления контроля за соблюдением работодателем действующего законодательства в области социального страхования, социального обеспечения и охраны здоровья; осуществления организации здорового досуга студентов; проведения культурно-воспитательной работы среди обучающихся; оказания материальной помощи, приумножения нравственных, культурных и научных ценностей общества, совместного решения проблем. Наличие в учреждении представительного органа стимулирует создание благоприятного

психологического климата в коллективе, укрепляет уверенность работников в справедливом разрешении возможных конфликтов.

Для дальнейшей характеристики эффективности кадровой политики, реализуемой в ГБПОУ «Симский механический предлагается вниманию следующий SWOT-анализ, представленный в Таблице 11. Исходя из его результатов, можно сделать вывод о сильных и слабых сторонах внутреннего потенциала учреждения, а также оценить перспективы развития техникума исходя из существующих условий внешней среды, выделить благоприятные возможности и уделить внимание рискам.

Таблица 11 - SWOT-АНАЛИЗ кадрового обеспечения учреждения

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала учреждения		Оценка перспектив развития учреждения в соответствии с изменениями внешнего окружения	
Сильные стороны	Слабые стороны	Благоприятные возможности	Риски
Наличие высококачественного педагогического состава, способного обеспечить качественную подготовку специалистов по всем направлениям образовательной деятельности	Недостаточное количество педагогов с высшей и первой квалификационной категорией	Привлечение новых специалистов; «омоложение» педагогического коллектива	Увеличение педагогов пенсионного и предпенсионного возраста в общем объеме педагогических кадров
Наличие у педагогического состава большого стажа педагогической деятельности	Постепенное «старение» кадров	Система поощрения кадров позволяет достичь их высокой мотивированности (как материальной, так и моральной) в результатах своего труда	Снижение социального статуса преподавателей

Продолжение Таблицы 11

Высокий процент педагогических работников с высшим профессиональным образованием	Недостаточный уровень притока новых сотрудников	Рост востребованности услуг СПО	Отсутствие положительной динамики роста уровня качества знаний студентов первого курса
Систематическая работа по повышению квалификации сотрудников	Отсутствие единой системы наставничества	Систематическая работа по повышению уровня квалификации сотрудников может благоприятно влиять на расширение сегмента оказываемых образовательных услуг	Существование проблемы адаптации отдельных школьников к программам СПО
Высокая доля совместителей – профессионалов производственников высокого класса, что позволяет максимально воссоздать процесс реального производства	Ограниченность карьерного роста внутри учреждения	Редкое обновление коллектива молодыми специалистами, работающими на постоянной основе	Нежелание должным образом работать с коллективом может привести к его распаду

Таким образом, по итогам приведенного в настоящем параграфе анализа осуществляемой в ГБПОУ «СМТ» кадровой политики и критериев ее эффективности можно сделать следующие выводы. В учреждении сформирован профессиональный и работоспособный коллектив, способный обеспечить высокое качество подготовки студентов по всем реализуемым образовательным программам. Во многом именно благодаря кадровому составу, у техникума сформировалась высокая репутация и благоприятный имидж среди потребителей образовательных услуг и конкурентов. Коллектив учреждения в целом стабилен и постоянен, однако, наблюдается тенденция к его «старению».

Кадровая политика учреждения, с одной стороны, направлена на создание благоприятного социально-психологического климата внутри

коллектива, повышение уровня стабильности и уверенности каждого работника «в завтрашнем дне», однако, с другой стороны, не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, не осуществляет прогнозирование в долгосрочной перспективе, и в случае возникновения проблем решает только вопрос ликвидации последствий.

2.3. Методические рекомендации по разработке программы совершенствования кадровой политики и оценка их эффективности

Важнейшим ресурсом любой организации является человек, выступая элементом системы, называемой кадровый потенциал. Именно кадровый потенциал определяет эффективность работы всего предприятия, а сутью процесса управления кадрами предстает работа с персоналом, которая в полной мере соответствует концепции его развития и способствует достижению оптимального соотношения между количественными и качественными характеристиками персонала, поиску и развитию потенциала каждого конкретного сотрудника, а также эффективного его использования в дальнейшем.

Кадры профессиональной образовательной организации – это, несомненно, важнейшая и наиболее ценная часть производственных сил. В связи с этим эффективность любого учреждения напрямую зависит от эффективного использования, расстановки, а также квалификации сотрудников, что оказывает влияние на достижение конечных целей организации. Учитывая, что процесс работы с кадрами, как и любой другой, должен быть направлен на то, чтобы кратчайшим путем привести к желаемому результату, основной задачей руководителя является максимальное использование возможностей персонала.

Однако не всегда персонал выполняет и хочет выполнять свои функциональные обязанности максимально результативно и качественно. Результативность труда — мера оценки труда, характеризующаяся

значениями показателей трудовой деятельности, отражающих достигнутый конечный результат труда. Результативность деятельности заметно снижается, если среди сотрудников наблюдается низкий уровень удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом — это эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется. Работа сотрудников считается эффективной, если профессиональная деятельность наделена смыслом.

Удовлетворенность трудом находится в тесной взаимосвязи с лояльностью персонала, его преданностью учреждению, а также наличием желания отдавать максимум сил в его интересах, разделять его ценности. В случае, если важный и ценный педагогический сотрудник профессиональной организации балансирует на грани увольнения, не испытывая ни чувства привязанности, ни ответственности перед работодателем, может сложиться весьма нежелательная для учреждения ситуация. С другой стороны, если неэффективный сотрудник чувствует себя комфортно на рабочем месте, удовлетворен условиями труда и не выражает желания уволиться, то данный факт должен послужить информацией к размышлению для руководителя. Вероятно, в учреждении созданы слишком благоприятные условия для сотрудников, не желающих работать эффективно.

Таким образом, данные об удовлетворенности трудом сотрудников фактически являются важнейшей информацией о кадровых рисках организации. Выделяют следующие элементы вышеуказанного понятия: содержание и характер труда (интенсивность, значимость, результат); условия труда на рабочем месте; оплата труда, материальное вознаграждение; уровень престижности; отношение к руководству; карьера и развитие личности; окружение, и социально-психологический климат в коллективе.

В процессе исследования с целью получения данных об уровне удовлетворенности трудом среди сотрудников ГБПОУ «СМТ» проводилось анкетирование по методике «Опросник удовлетворенности работой», разработанной в 1985 году П. Спектором (Приложение №1). Выбранная методика позволяет измерить как общий уровень удовлетворенности коллектива трудовой деятельностью, так и конкретными ее компонентами.

В анкетировании приняли участие 47 человек, что составляет 100% кадрового состава техникума. Средние показатели удовлетворенности, полученные по итогам обработки и анализа результатов анкетирования персонала ГБПОУ «СМТ» представлены ниже в Таблице 12.

Таблица 12 – Средние показатели уровня удовлетворенности сотрудников

Показатель методики	Средний показатель, балл
Зарплата	18
Продвижение	15
Руководство	20
Дополнительные льготы	18
Зависимые вознаграждения	17
Условия выполнения	20
Коллеги	23
Характер работы	20
Информирование	15
Все показатели	18,4

Полученные результаты позволяют прийти к выводу о том, что в целом средний уровень удовлетворенности трудом в коллективе ГБПОУ «СМТ» имеет достаточно высокое значение для учреждения, относящегося к бюджетной сфере. Однако, анализируя результаты опроса по каждому критерию отдельно, становится ясно, что несколько «западающими» являются следующие: информирование и продвижение.

В ситуации, когда сотрудники организации недостаточно информированы по каким-либо значимым вопросам, происходит постепенное снижение уровня мотивации и положительного настроения на труд с высокой степенью отдачи. Одной из базовых потребностей человека является стремление к получению информации в целях преодоления состояния неопределенности и неясности. Низкий уровень информированности персонала о том, что происходит в организации, о перспективе решения важнейших проблем, затрагивающих их интересы, не только негативно влияет на социально-психологический климат, но и на уровень доверия руководству. Невысокий уровень удовлетворенности трудом по такому критерию как «информированность» может быть вызван тем, что реализуемая в ГБПОУ «СМТ» кадровая политика недостаточно прозрачна для сотрудников, принципы принятия руководством тех или иных кадровых решений не понятны основной части персонала. Еще одной из причин вышеуказанной проблемы может являться недостаточное внимание руководства к организации внутренних каналов коммуникации с персоналом.

Продвижение стоит рассматривать с точки зрения меры поощрения за успехи в профессиональной деятельности, поскольку, прежде, чем получить повышение по службе, сотруднику необходимо приложить определенные усилия: проявить профессионализм, достичь высоких результатов, внести вклад в развитие учреждения и т.д. Вероятно, сотрудники ГБПОУ «СМТ» не видят перспективы роста в данном учреждении и не верят в какое-либо продвижение по карьерной лестнице, это может быть связано с тем, что в учреждении практически не ведется работа по управлению карьерой и формированию кадрового резерва.

Таким образом, основываясь на изложенных выше характеристике и анализе системы управления персоналом, а также результатах оценки уровня удовлетворенности трудом работников учреждения, для решения выявленных проблем, с целью совершенствования реализуемой в ГБПОУ

«СМТ» кадровой политики разработана программа, включающая в себя следующие мероприятия, не требующие дополнительных финансовых вложений:

1. Внедрение внутриорганизационного коммуникационного канала (корпоративного мессенджера) и дальнейшее развитие среди персонала цифровой культуры передачи данных. Формирование коммуникационных сетей и создание условий для их успешного функционирования в организации составляют одну из важнейших задач управления. Обмен информацией представляется одним из важнейших факторов успешной и продуктивной деятельности работников, так как хорошо настроенные коммуникационные каналы позволяют минимизировать потери времени от поиска запрашиваемой информации, ее дублирования, позволяют почти мгновенно, четко и без смысловых потерь доносить любой массив информации от руководства к коллективу и в обратном порядке. Одним из наиболее удобных инструментов для передачи информации внутри организации является корпоративный мессенджер. Он поможет наладить как работу при переходе на удаленный режим, что в настоящее время является актуальным, так и в системе филиалов, если они имеются. Корпоративный мессенджер позволяет решать гораздо больше оперативных задач, нежели обычные чаты. Высокий уровень защищённости, удобный обмен файлами, интеграция с сервисами – всё это помогает лучше организовать взаимодействие между коллегами, упростить процесс согласования или принятия решений и повысить продуктивность в целом.

2. Работа по управлению карьерой сотрудников путем формирования кадрового резерва. Для организации бесперебойной работы образовательной организации важным фактором является сменяемость кадров, в то же время каждому сотруднику важно оставаться уверенным в своем профессиональном будущем, и свойственно стремление к повышению самооценки и пониманию собственной значимости на рабочем месте. Одним из действенных способов взрастить преданный и

инициативный персонал является помощь работникам в самореализации внутри организации, а подготовка кадрового резерва должна стать является стратегическим приоритетом. Наличие компетентных, высокопрофессиональных специалистов, готовых к постоянному совершенствованию, росту и продвижению, гарантируют кадровую безопасность и уверенность в завтрашнем дне. Для достижения успеха необходимо организовать качественную подготовку будущих руководителей, суметь выявить среди сотрудников тех, кто обладает способностями к управлению. Подготовка кадрового резерва необходима для того, чтобы неизбежная смена руководителей происходила с минимальными для организации потерями. В рамках данных мероприятий предлагается разработать и утвердить локальный нормативный документ «Положение о формировании кадрового резерва».

3. Разработка и утверждение документа «Положение о кадровой политике». В состав команды по разработке Положения о кадровой политике необходимо включать не только руководство организации, но также представителей профсоюзной организации и коллектива. Документ, являясь продуктом командной работы, должен стать фундаментом технологий управления персоналом, применяемых в организации, ведь в его положениях конкретизируется сам механизм реализации кадровой политики.

В рамках предложенных выше мероприятий разработана Программа совершенствования кадровой политики ГБПОУ «СМТ», представленная ниже в Таблице 13.

Таблица 13 – Программа совершенствования кадровой политики ГБПОУ «СМТ»

Наименование программы	Программа совершенствования кадровой политики Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Симский механический техникум» (ГБПОУ «СМТ»)
------------------------	---

Продолжение Таблицы 13

Цели программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укрепление имиджа руководителя; имиджа учреждения; 2. Внедрение внутриорганизационного коммуникационного канала (корпоративного мессенджера), формирование цифровой культуры передачи информации внутри учреждения; 3. Повышение качества информирования сотрудников; 4. Возможность карьерного роста для сотрудников учреждения; 5. Формирование кадрового резерва
Задачи программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск корпоративного мессенджера и обучение сотрудников правилам работы в системе; 2. Разработка и утверждение Положения о кадровом резерве; 3. Разработка и утверждение Положения о кадровой политике
Сроки реализации	2021-2023 г.г.
Перечень основных мероприятий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установка ПО Miranda IM (Miranda Instant Messenger) — программа обмена мгновенными сообщениями для Windows; 2. Запуск ПО Miranda IM (Miranda Instant Messenger); 3. Формирование рабочей группы по разработке Положения о кадровом резерве, Положения о кадровой политике; 4. Анализ действующей локальной нормативной документации учреждения; 5. Разработка текста Положения о кадровом резерве, Положения о кадровой политике; 6. Обсуждение, разъяснение и согласование на общем Собрании трудового коллектива текста Положения о кадровом резерве, Положения о кадровой политике; 7. Утверждение и официальное ознакомление (подписание) Положения о кадровом резерве, Положения о кадровой политике; 8. Опубликование на официальном сайте учреждения Положения о кадровом резерве, Положения о кадровой политике. 9. Оценка результатов, корректировка
Ответственные исполнители	Директор, инспектор по кадрам, программист
Ожидаемые конечные результаты	Повышение уровня информированности персонала, формирование цифровой культуры передачи данных, рост удовлетворенности трудом работников учреждения, формирование кадрового резерва, снижение текучести кадров, повышение имиджа руководителя, укрепление имиджа учреждения
Контроль за исполнением	Директор, инспектор по кадрам

Основная деятельность по осуществлению контроля реализации программы возлагается на директора учреждения и инспектора по кадрам. По окончании срока выполнения программы составляется завершающий отчет, в котором отражаются успешно внедренные мероприятия, полученные результаты, указаны мероприятия, которые осуществить не

удалось и причины данного факта, дается окончательная оценка эффективности программы. Ниже в Таблице 14 представлен план внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 14 – План внедрения мероприятий по реализации Программы совершенствования кадровой политики ГБПОУ «СМТ»

Мероприятие	Сроки, дн.	Исполнитель
1. Создание внутриорганизационного коммуникационного канала		
Установка ПО Miranda IM (Miranda Instant Messenger)	3	Программист
Запуск ПО Miranda IM (Miranda Instant Messenger)	2	Программист
Тестирование ПО Miranda IM (Miranda Instant Messenger)	1	Программист
Консультирование сотрудников по вопросам пользования ПО Miranda IM (Miranda Instant Messenger)	постоянно	Программист
1. Разработка и утверждение Положения о кадровом резерве		
Издание приказа о формировании рабочей группы	1	Директор, заместители директора
Анализ действующей локальной нормативной документации учреждения	3	Директор, рабочая группа
Разработка текста Положения о кадровом резерве	10	Директор, рабочая группа
Обсуждение, разъяснение и согласование на общем Собрании трудового коллектива текста Положения о кадровом резерве	1	Директор, рабочая группа
Утверждение и официальное ознакомление (подписание) Положения о кадровом резерве	2	Директор, инспектор по кадрам
Опубликование на официальном сайте учреждения Положения о кадровом резерве	1	Инспектор по кадрам
2. Разработка и утверждение Положения о кадровой политике		
Издание приказа о формировании рабочей группы	1	Директор, заместители директора
Анализ действующей локальной нормативной документации учреждения	3	Директор, рабочая группа
Разработка текста Положения о кадровой политике	10	Директор, рабочая группа
Обсуждение, разъяснение и согласование на общем Собрании трудового коллектива текста Положения о кадровой политике	1	Директор, рабочая группа
Утверждение и официальное ознакомление (подписание) Положения о кадровой политике	2	Директор, инспектор по кадрам

Продолжение Таблицы 14

Опубликование на официальном сайте учреждения Положения о кадровой политике	1	Инспектор по кадрам
3. Оценка результатов, корректировка		
Проведение опроса (в форме анкетирования) персонала учреждения с целью определения уровня удовлетворенности трудом	2	Инспектор по кадрам
Обработка и анализ результатов опроса персонала	2	Директор, инспектор по кадрам
Коррекция Программы совершенствования кадровой политики с учетом результатов опроса персонала	3	Директор, инспектор по кадрам

В рамках настоящего исследования предлагается следующий алгоритм разработки Положений о кадровой политике и о кадровом резерве:

1. анализ ситуации, выявление проблем, подготовка прогноза развития организации с учетом ее целей, оценка возможных финансовых затрат с учетом возможностей бюджета;
2. формулирование целей, расстановка приоритетов, установление общих принципов;
3. разработка текста Положения с учетом уже имеющейся в организации локальной нормативной базы;
4. обсуждение и продвижение Положения среди подчиненных, реализация запланированных мероприятий;
5. оценка результатов, внесение необходимых корректив.

В целом подготовка и внедрение предлагаемых мероприятий требует в среднем 392 часа рабочего времени.

Заключительным этапом исследования является апробация предложенной Программы совершенствования кадровой политики на базе Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Симский механический техникум» (ГБПОУ «СМТ»). В процессе апробации в ГБПОУ «СМТ» была создана рабочая группа в следующем составе: директор учреждения, главный бухгалтер,

заместители директора по учебной и воспитательной работе, инспектор по кадрам, программист, председатель профсоюзного комитета, два представителя от педагогического состава коллектива.

В учреждении успешно реализованы мероприятия по установке и запуску корпоративного мессенджера (ПО Miranda IM) на всех рабочих местах, оборудованных компьютерной техникой; разработаны и утверждены следующие локальные нормативные акты: Положение о кадровом резерве ГБПОУ «СМТ» (Приложение 2), Положение о кадровой политике ГБПОУ «СМТ» (Приложение 3).

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

В первом и втором параграфах второй главы исследования отражены результаты анализа количественных и качественных показателей кадрового потенциала ГБПОУ «СМТ», дана оценка актуального состояния внутреннего потенциала учреждения и перспектив его развития в соответствии с изменениями внешнего окружения, дано описание основных направлений реализуемой в учреждении кадровой политики и проанализирована ее эффективность, идентифицированы возможные риски.

Определено, что многочисленную возрастную категорию персонала ГБПОУ «СМТ» составляют работники в возрасте старше 46 лет, то есть в своей деятельности учреждение ориентируется в большей степени на людей старше среднего возраста, вероятно, успевших несколько утратить интерес к работе. Анализ кадрового состава позволил выявить дефицит в техникуме педагогов с высшей и первой квалификационной категорией, данный факт обусловлен высоким процентом преподавателей, принятых на работу на условиях внешнего совместительства, ввиду чего не имеющих желания повышать категорию.

В целом кадровый состав учреждения стабилен и постоянен, текучесть кадров минимальна, педагогический коллектив обладает высоким уровнем профессионализма и способен обеспечить высокое качество подготовки студентов по всем реализуемым образовательным программам, однако, имеет некоторую тенденцию к «старению». В современных изменчивых условиях ставка на профессиональный потенциал педагогических работников предпенсионного и пенсионного возраста становится менее актуальной, так как подавляющее большинство работников старшего возраста испытывают проблемы с освоением и внедрением в профессиональную деятельность инновационных образовательных технологий, в том числе информационно-

коммуникативных. Хотя в настоящий момент у техникума сформировалась высокая репутация и благоприятный имидж среди потребителей образовательных услуг и конкурентов, данный факт может неблагоприятно сказаться на качестве образовательных услуг и оказать отрицательное влияние на дальнейшее развитие учреждения в будущем.

Реализация в ГБПОУ «СМТ» инновационной кадровой политики, поиск новых путей управления персоналом может исправить сложившуюся ситуацию и минимизировать в будущем потенциальные риски.

В третьем параграфе второй главы исследования с помощью эмпирических методов исследования был определен уровень удовлетворенности трудом сотрудников ГБПОУ «СМТ». Полученные результаты позволили прийти к выводу о том, что в целом средний уровень удовлетворенности трудом в коллективе ГБПОУ «СМТ» имеет достаточно высокое значение для учреждения, относящегося к бюджетной сфере, но по таким критериям, как информированность и продвижение, результаты оказались неудовлетворительными. В результате, основываясь на вышепредставленных результатах, были разработаны методические рекомендации по разработке и внедрению программы совершенствования кадровой политики базы исследования; осуществлена апробация мероприятий в рамках рекомендаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях постоянного роста конкуренции на рынке товаров и услуг важнейшим показателем эффективности любой организации является ее кадровый потенциал, а сутью процесса управления кадровым потенциалом предстает такая работа с персоналом, которая в полной мере могла бы соответствовать как концепции развития организации в целом, так и отдельно взятого ее сотрудника. Таким образом, актуальность исследования проблем формирования и развития кадрового потенциала, являющегося в современных условиях одним из основных факторов обеспечения конкурентоспособности организации, ее продуктивного функционирования и развития, возрастает.

Систему управления кадрами любой организации образует ее кадровая политика в комплексе с функциями ее руководителей и сотрудников по созданию производительного и сплоченного коллектива, умеющего в нужное время реагировать на постоянно изменяющиеся требования рынка. Наиболее рациональное использование кадрового потенциала может быть обеспечено благодаря разработке и реализации хорошо продуманной кадровой политики, которая на сегодняшний день выступает в роли эффективного средства достижения стратегических целей организации. Наиболее часто ввиду ошибок при разработке и реализации кадровой политики может увеличиваться уровень текучести персонала, возрастать расходы на наем и обучение новых сотрудников, и при этом значительно снижаться производительность труда. Именно через реализацию кадровой политики осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому она может рассматриваться как ядро системы управления персоналом.

Понятие «кадровая политика» уже длительное время используется в сфере управления и подразумевает отношение организации к персоналу и

совокупность способов влияния на него ради достижения конкретных целей.

В первой главе исследования рассматривались теоретические основы кадровой политики организации. В результате выявлено, что в отечественной научной литературе существуют различные определения кадровой политики (политики управления персоналом, политики управления человеческими ресурсами, политики управления человеческим капиталом), но, несмотря на всю важность данного явления, до сих пор не существует единого подхода к определению понятия «кадровая политика».

В узком смысле «кадровая политика» - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

В широком смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией предприятия. При таком понимании термина «кадровая политика» актуальным будет являться определение особенностей реализации властных полномочий и стиля руководства.

Определена основная цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса между процессами обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров, его дальнейшего профессионального развития в соответствии с потребностями рынка труда, организации и требованиями законодательства, и задачи, ею решаемые: обеспечение оптимальных условий для реализации прав и обязанностей работников; наиболее рациональное использование кадрового потенциала; выстраивание и поддержание высокой производительности труда; разработка критериев подбора и оценки персонала; нормативное закрепление правил и норм внутри организации; создание системы

мотивации и поощрения сотрудников; осуществление мероприятий по обучению и повышению квалификации; формирование и укрепление корпоративной культуры; генерация социальной защищенности сотрудников и членов их семей; повышение уровня удовлетворенности коллектива условиями труда.

Выявлены современные трудности при реализации кадровой политики в профессиональных образовательных организациях и предлагаемые пути их решения. На сегодняшний день зачастую кадровый потенциал педагогических работников образовательных организаций препятствует успешному распространению современных образовательных технологий, ярко выражен дисбаланс в возрастном и гендерном аспектах педагогического корпуса, что неблагоприятно влияет на качество образования. Назревает необходимость в совершенствовании стратегии управления персоналом, которая в большей мере должна быть ориентирована на быстрые перемены, готовность к переходу на новые технологии, динамизм внешнего окружения, конкуренцию. Такой подход к проблеме управления кадрами ставит во главу угла человеческие ценности, рост квалификации персонала, адаптацию кадров к меняющимся экономическим условиям.

Конкурентное преимущество образовательной организации в настоящий момент и в ближайшей перспективе будет обеспечиваться за счет того, какой инструментарий будет использован руководством учреждения при принятии решений в области управления персоналом, насколько эффективно будут использованы интеллектуальные, творческие способности сотрудников, произойдет ли своевременное выявление и вовлечение в инновационные процессы людей, обладающих неординарными способностями, будут ли созданы все условия для их профессионального роста.

Для преодоления трудностей царящей вокруг цифровой эпохи предлагаются следующие пути: упорядочивание коммуникаций, введение

асинхронных инструментов общения, развитие информационной культуры передачи данных среди персонала, постепенное наращивание темпов финансовых вложений в развитие сотрудников. Выживать и, тем более, развиваться в условиях новой реальности достаточно сложно, для этого грамотному руководителю необходимо постоянно искать способы ответить на ее вызовы: хрупкость преодолевать развитием устойчивости; тревогу и беспокойство сотрудников по поводу будущего гасить сопереживанием и внимательностью к настоящему; для преодоления нелинейности потребуются гибкость; обострение потребности в прозрачности, а также интуитивное улавливание текущих процессов помогут справиться с непостижимостью.

Рассмотрены основополагающие и дополнительные принципы разработки кадровой политики – это устойчивые правила осознанной деятельности людей в процессе управления, обусловленные действием объективных законов. Основные принципы: научности, комплексности, системности, эффективности, методичности, гибкости, законности, информированности. К дополнительным принципам разработки кадровой политики можно отнести также перспективность, то есть её опережающий характер, рассчитанный на формирование кадров с учетом социального, экономического и технического прогресса, и демократичность по целям и механизму решения кадровых проблем. Данные принципы являются основополагающими для организаций, однако, разумеется, профессиональная образовательная организация может адаптировать принципы своей кадровой политики к характерным для неё целям и задачам. Перечислены этапы проектирования кадровой политики организации: нормирование, программирование, мониторинг персонала. Обозначены факторы внутренней и внешней среды, оказывающие действенное влияние на содержание и специфику кадровой политики.

Кадровая политика профессиональной образовательной организации должна быть осмысленна, максимально поддерживаема и одобряема как со

стороны вышестоящего руководства, так и со стороны персонала. Для этого кадровая политика должна обладать признаками стабильности и прозрачности, строиться на принципах справедливости, быть направленной на создание комфортных условий для кадрового состава, а также быть понятной для понимания каждого конкретного работника. Для успешного развития, создания благоприятного имиджа и поддержания высокого уровня конкурентоспособности, руководству образовательной организации необходимо заботиться не только об успешной реализации кадровой политики, но и о постоянном и непрерывном ее совершенствовании.

Вторая практическая часть работы включает в себя характеристику исследуемого учреждения ГБПОУ СПО «Симский механический техникум», анализ количественных и качественных показателей кадрового потенциала. В ГБПОУ «СМТ» сформирован коллектив, потенциал которого способен обеспечить нормальное функционирование учреждения и качественную подготовку специалистов по всем заявленным образовательным программам. Отмечены положительные тенденции: учреждению удастся организовывать переподготовку и постоянное повышение квалификации сотрудников, в том числе и внешних совместителей, и отрицательные моменты: низкий процент уровня категориальности педагогических работников, большое количество преподавателей, являющихся совместителями, ввиду чего не имеющих желания повышать категорию.

Определен тип реализуемой в ГБПОУ «СМТ» кадровой политики – пассивная политика, по степени открытости она относится к открытой. Руководство ГБПОУ «СМТ» демонстрирует преимущественно демократический стиль руководства, что выражается в рациональном распределении полномочий, инициативы и ответственности между руководителем, его заместителями и остальным персоналом.

Осуществлен анализ эффективности основных направлений реализуемой кадровой политики базы исследования. Кадровая политика учреждения, с одной стороны, направлена на создание благоприятного социально-психологического климата внутри коллектива, повышение уровня стабильности и уверенности каждого работника «в завтрашнем дне», однако, с другой стороны, не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, не осуществляет прогнозирование в долгосрочной перспективе, и в случае возникновения проблем решает только вопрос ликвидации последствий.

В процессе исследования с целью получения данных об уровне удовлетворенности трудом среди сотрудников ГБПОУ «СМТ» было проведено анкетирование по методике «Опросник удовлетворенности работой», разработанной в 1985 году П. Спектором.

По итогам проведенного анкетирования, основываясь на характеристике и анализе системы управления персоналом, для решения выявленных проблем, с целью совершенствования реализуемой в ГБПОУ «СМТ» кадровой политики была разработана программа, включающая в себя следующие мероприятия: внедрение внутриорганизационного коммуникационного канала (корпоративного мессенджера) и дальнейшее развитие среди персонала цифровой культуры передачи данных; работа по управлению карьерой сотрудников путем формирования кадрового резерва, включающая в себя разработку и утверждение «Положения о формировании кадрового резерва»; разработка и утверждение «Положения о кадровой политике».

В рамках предложенных выше мероприятий разработана Программа совершенствования кадровой политики ГБПОУ «СМТ» и осуществлена ее апробация.

Заключительным этапом исследования является апробация предложенной Программы совершенствования кадровой политики на базе Государственного бюджетного профессионального образовательного

учреждения «Симский механический техникум» (ГБПОУ «СМТ»). В процессе апробации в учреждении успешно реализованы мероприятия по установке и запуску корпоративного мессенджера на всех рабочих местах, оборудованных компьютерной техникой; разработаны и утверждены локальные нормативные акты: Положение о кадровом резерве ГБПОУ «СМТ», Положение о кадровой политике ГБПОУ «СМТ».

Реализация мероприятий, предложенных в рамках разработанной Программы совершенствования кадровой политики ГБПОУ «СМТ», окажет положительное влияние на укрепление имиджа, как руководителя, так и всего учреждения, повысит качество информированности персонала, содействует формированию внутренней цифровой культуры передачи данных, укреплению имиджа руководителя; имиджа учреждения; откроет возможности для карьерного роста работников, стимулирует рост уровня удовлетворенности трудом среди коллектива.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.] // Официальный интернет–портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 17.04.2021).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ(ред. от 05.04.2021) // Официальный интернет–портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 17.04.2021).
3. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция)// Официальный интернет–портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 17.04.2021).
4. М.А. Асеева. Экономика фирмы: учебное пособие / М.А. Асеева [и др.]. – Москва : Аспект Пресс, 2018. – 304 с.
5. Атаев А.А.Управленческая деятельность [Текст]: учебник для вузов / А.А. Атаев. – М.:Юридическая литература, 2010. – 316 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник /Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Юнити, - 2012.- 520с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 239 с.
8. Бачина, Е.С. Методы оценки персонала [Текст] / Е.С. Бачина// Молодой ученый. – 2018. – №8. – С. 139–144.
9. Блинов, А.О. Управление персоналом [Текст] / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева.– М.: Элит, 2015. – 392 с.
10. Богдан Н.Н. Кадровый менеджмент в вузе [Текст]: учеб. для вузов / Н.Н. Богдан., Е.А. Могилевкин. - Владивосток: ВГУЭС, -2009. - 244с.
11. Варшецкая, О.А.Кадровая политика организаций в условиях переходной экономики/ О.А. Варшецкая // В сборнике: Уральская горная

школа - регионам сборник докладов международной научно-практической конференции. - 2016.- С. 703-704.

12. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.

13. Воробьев А.Д. Технология управления персоналом [Текст]: учеб. для вузов /А.Д. Воробьев -Киров:«Полекс», - 2007. – 450 с.

14. Вукович, Г. Г. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / Г. Г. Вукович, А. В. Никитина // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 1. – С. 34-38.

15. Гао, Ф. Совершенствование системы оценки персонала как технологии кадрового менеджмента в китайских компаниях [Текст] / Ф. Гао // Молодой ученый. – 2019. – №4. – С. 478–479

16. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для студентов вузов / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2019. – 464 с.

17. Громова О.Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия(теоретические и методические аспекты) [Текст]:учебник / О.Н. Громова. - М.: ГУУ, - 2009.- 416с.

18. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Бином,2011, 421 с.

19. Дикусарова, М. Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики / М. Ю. Дикусарова, М. В. Жилина, И. В. Зубкова. — Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). — Т. 0. — Челябинск : Два комсомольца, 2013. — С. 99-101. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/92/4516/> (дата обращения: 29.01.2022).

20. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник [Текст]: учеб. для вузов/А.П.Егоршин - Н.Новгород: НИМБ,- 2009. – 600с.

21. Зайнетдинова, И.Ф. Оценка деятельности работников организации [Текст]: учеб.–метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова. – Екатеринбург: Изд–во Урал. ун–та, 2017. – 120 с.

22. Звягинцева Ю.А Теоретические основы формирования трудового потенциала организации [Текст] / Ю.А.Звягинцева // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. - 2019. -№ 9.-С. 47-54.

23. Калабина К.А., Мещерякова Е.В.Рекомендации по разработке кадровой политики образовательной организации в рамках осуществления кадровой безопасности [Текст] / К.А. Калабина, Е.В. Мещерякова // В сборнике: Наука. Исследования. Практика. //Сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции. -2020. -С. 240-243.

24. Керимова А.Р., Алиева Г.Ю. Актуализация процесса совершенствования системы управления кадрами в образовательной организации [Текст] / А.Р. Керимова, Г.Ю.Алиева // В сборнике: Юридическая наука в XXI веке: актуальные проблемы и перспективы их решений /Сборник научных статей по итогам работы пятая круглого стола со Всероссийским и международным участием.- Шахты, - 2020. - С. 113-114.

25. Кибанов А.Я. Концепции стратегии кадровой политики организации [Текст] / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 10. - С. 12–15.

26. Кибанов А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. - М.: Проспект, 2012. -512 с.

27. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп / Колпаков В.М., Дмитриенко Г.А. - К.:МАУП, - 2009.

28. Коптякова С.В., Зиновьева Е.Г. Кадровая политика государства и организации [Текст] /Электронное издание / - Магнитогорск, - 2019.

29. Ксенофонтова Х.З., Михалкина М.А. Совершенствование системы кадровой политики [Текст] / Х.З. Коптякова, Е.Г. Зиновьева // В сборнике: Социокультурные факторы консолидации современного российского общества/ Сборник статей III Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г.Б. Кошарной, Н.В.- Корж. - 2019. - С. 127-130.

30. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.

31. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 524 с.

32. Мубаракшина О.А. Совершенствование кадровой политики организации [Текст] /О.А.Мубаракшина / /В сборнике: Политранспортные системы. Материалы X Международной научно-технической конференции. -2019. - С. 481-485.

33. Никифорова О.А. Компетентностный подход к профессиональной подготовке муниципальных служащих [Текст] / О.А.Никифорова // Учим управлять и учимся управлять: Сборник научных трудов по материалам V Научно-практической конференции школьников, студентов и преподавателей. [Электронный ресурс]/Под ред.: Н.А. Заруба, Н.Н. Егорова. – Кемерово:КузГТУ, 2019/https://elibrary.ru/download/elibrary_37532637_18446786.pdf.

34. Одегов, Ю.Г Экономика персонала [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, А.А. Федченко. – М.: Альфа–Пресс, 2017.– 1312 с.

35. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2017. – 513 с.

36. Папина А.И. Кадровая политика как стратегия управления персоналом [Текст] / А.И.Папина // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник

научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции - 2019. - С. 247-251.

37. Парамонов П.О. Современные решения проблемы текучести кадров в организации через формирование эффективной кадровой политики [Текст] / П.О. Парамонов // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. // Сборник научных статей V Международной научно-практической конференции - 2020. - С. 87-93.

38. Солтитская Т.А. Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников [Текст]: учеб. для вузов / Т.А. Солтитская, Т.Е. Андреева, Е.Е. Юртайкин Е.Е. - СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, -2006.- 848 с.

39. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.

40. Пул М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уорнер. – СПб: Питер, 2012. – 185 с.

41. Пурель Д.А. Эффективность кадрового менеджмента в современной организации [Текст]/Д.А. Пурель // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. // Материалы V международной научно-практической конференции. В 3-х частях. - 2020. - С. 284-292.

42. Пятницына Е.В. Подходы к понятию кадровой политики [Текст] / Е.В. Пятницына // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей V Международной научно-практической конференции - 2020. - С. 128-136.

43. Романенко М.С. Отбор персонала как составляющая кадровой политики образовательной организации [Текст]/ М.С. Романенко // В сборнике: Современная педагогика и психология: проблемы и перспективы. // Материалы II Международной студенческой научно-

практической конференции. Ред. И. Д. Лельчицкий, О. О. Гонина. - 2019. - С. 149-157.

44. Семенов, А.А. Кадровая политика организации в условиях кризиса / А.А. Семенова, И.А. Бушуева // Первый шаг в науку. 2015. № 9-10 (9-10). С. 36-40.

45. Т. И. Шульга Направления кадровой политики специалистов социальной сферы (К проблеме разработки профессиональных стандартов) // Психологическая наука и образование psyedu.ru/ Режим доступа: www.ISSN:2074-5885 (дата обращения: 17.04.2021).

46. Управление персоналом [Текст]: учебник / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало - М.: Издат. центр «Академия», - 2010.-520 с.

47. Шапиро, С. А. Управление персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, И.А. Епишкин. – Москва : КНОРУС, 2018. – 244 с

48. Ширшова Л.В. Стратегия управления талантами как инструмент реализации эффективной кадровой политики [Текст] / Л.В. Ширшова, С.О.Потоцкая // RussianJournalofManagement. - 2020. Т. 8. № 1. - С. 56-60.

49. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors (New York: Free Press, 2020).

50. Jon R. Katzenback and Douglas K. Smith, — The Wisdom of Teams: Creating the high-performance organization (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2019)

51. Источник: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vusa/> © Блог «Новая эпоха управления».

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Опросный лист для проведения анкетирования с целью определения уровня удовлетворенности трудом

Ниже приводятся высказывания, описывающие восприятие человеком различных сторон своей работы. Необходимо соотнести эти высказывания с Вашей работой и оценить, насколько Вы с ними согласны или не согласны при помощи шкалы: 1 – совершенно не согласен; 2 – не согласен; 3 – скорее не согласен; 4 – скорее согласен; 5 – согласен; 6 – совершенно согласен.

Высказывания:

1. Думаю, что я получаю неплохую оплату за ту работу, которую я выполняю.
2. В этой организации у меня практически нет шансов получить повышение.
3. У меня исключительно толковый и грамотный руководитель.
4. Меня не удовлетворяет система дополнительных выплат, существующая в этой организации.
5. Когда я хорошо выполняю свою работу, я ощущаю признание и благодарность.
6. Многие из наших правил и инструкций препятствуют нормальной работе.
7. Мне нравятся люди, с которыми я работаю.
8. Иногда мне кажется, что моя работа не имеет никакого смысла.
9. В этой организации хорошо налажено информирование своих работников.
10. Прибавки к зарплате очень незначительны и происходят редко.
11. Те, кто хорошо справляются со своей работой, имеют реальные шансы на повышение.
12. Мне не нравится то, как со мной обращается мой руководитель.

13. Дополнительные льготы и выплаты, которые мы здесь получаем, не хуже, чем в большинстве других организаций.
14. Я не вижу, чтобы то, что я делаю, хоть как-то ценилось.
15. Мои попытки улучшить процесс работы не натываются на бюрократизм и проволочки.
16. Многие из моих коллег грешат некомпетентностью.
17. Мне интересно решать задачи, возникающие в моей работе.
18. Мне неясны цели, которые перед собой ставит эта организация.
19. Думаю, что меня недостаточно ценят в этой организации, судя по тому, сколько мне платят.
20. Шансы продвинуться по карьерной лестнице здесь не хуже, чем в других местах.
21. Мой руководитель проявляет мало интереса к чувствам своих подчиненных.
22. Наша организация обеспечивает хороший социальный пакет.
23. У нас почти не получают материальных вознаграждений за хорошую работу.
24. Мне приходится выполнять массу формальных и ненужных вещей.
25. Я получаю удовольствие от работы со своими коллегами.
26. Мне часто кажется, что я не знаю, что происходит в нашей организации.
27. Я горжусь работой, которую я выполняю.
28. Я удовлетворен возможностями на повышение зарплаты.
29. Мы не имеем того социального пакета, который должны были бы иметь.
30. Мне очень нравится мой руководитель.
31. Моя работа перегружена писаниной.
32. Я не чувствую, чтобы мои усилия оценивались так, как они того заслуживают.

33.Если я захочу, у меня есть реальные возможности продвинуться по службе.

34.Мне очень нравится атмосфера нашего коллектива.

35.Я получаю удовольствие от этой работы.

36.Меня не удовлетворяет уровень информирования работников в нашем подразделении.

Описание подшкал и относящиеся к ним пункты

Подшкала	Описание	Пункты
Зарплата	Оплата и денежные компенсации	1, 10, 19, 28
Продвижение	Возможности продвижения	2, 11, 20, 33
Руководство	Непосредственный руководитель	3, 12, 21, 30
Дополнительные льготы	Денежные и не денежные выплаты сверх прямой зарплаты	4, 13, 22, 29
Зависимые вознаграждения	Благодарность, признание и денежные вознаграждения за хорошую работу	5, 14, 23, 32
Условия выполнения	Правила, процедуры и бюрократические препятствия	6, 15, 24, 31
Коллеги	Люди, с которыми работает индивид	7, 16, 25, 34
Характер работы	Задачи, решаемые по работе	8, 17, 27, 35
Информирование	Коммуникация внутри организации	9, 18, 26, 36
Все подшкалы	Все аспекты в целом	1 - 36

Ключ: Начислите каждому ответу баллы при помощи следующей шкалы: 1 балл - совершенно не согласен; 2 балла - не согласен; 3 балла - скорее не согласен; 4 балла - скорее согласен; 5 баллов - согласен; 6 баллов - совершенно согласен.

Ответы на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 36 необходимо перевести в обратные следующим образом: 6 баллов - совершенно не согласен; 5 баллов - не согласен; 4 балла - скорее не согласен; 3 балла - скорее согласен; 2 балла - согласен; 1 балл - совершенно согласен.

Интерпретация результатов опроса:

181-216 баллов - вы полностью удовлетворены своей работой, высокая удовлетворенность работой.

131-180 баллов - вы в основном удовлетворены своей работой, средняя удовлетворенность работой.

101-130 баллов - вы не вполне удовлетворены своей работой, удовлетворенность работой ниже среднего уровня

81-100 баллов - вы не удовлетворены своей работой, низкая удовлетворенность работой.

80 баллов и менее - вы крайне не удовлетворены своей работой, крайне низкая удовлетворенность работой.

Оценка по подшкалам:

20 - 24 балла - полностью удовлетворен данным аспектом работы (высокая удовлетворенность данным аспектом).

15 - 19 баллов - частично удовлетворен данным аспектом работы (средняя удовлетворенность данным аспектом работы).

10 - 14 баллов - скорее не удовлетворен данным аспектом работы (низкая удовлетворенность данным аспектом работы).

9 баллов и менее - крайне не удовлетворены данным аспектом работы (крайне низкая удовлетворенность данным аспектом работы).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Положение о кадровом резерве ГБПОУ «СМТ»

1. Общие положения

Настоящее Положение определяет цели, принципы, основные условия и общий порядок формирования и подготовки управленческого кадрового резерва (далее по тексту - кадровый резерв) Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Симский механический техникум» (далее по тексту - ГБПОУ «СМТ»).

Кадровый резерв формируется в целях: оперативного укомплектования вакантных или вновь создаваемых должностей; сохранения преемственности в управлении ГБПОУ «СМТ»; своевременного и качественного комплектования руководящих должностей подготовленными специалистами; повышения уровня мотивации персонала к профессиональному росту; совершенствования результатов профессиональной деятельности персонала всех категорий.

Задачи, решаемые посредством формирования и подготовки кадрового резерва: выявление и изучение специалистов, способных занять вакантные и перспективные руководящие должности; профессиональная подготовка и воспитание потенциальных руководителей; обеспечение планомерного замещения вакансий с сохранением непрерывности руководства; минимизация рисков, связанных с отбором кандидатов на вакантные и перспективные руководящие должности; повышение уровня мотивации работников ГБПОУ «СМТ».

2. Структура кадрового резерва

2.1. Кадровый резерв руководителей (специалистов) для выдвижения на руководящие должности состоит из трех групп:

2.1.1. Первая группа - Кадровый резерв на высшие руководящие должности: директор; заместитель директора.

2.1.2. Вторая группа: главный бухгалтер;

2.1.3. Третья группа - резерв номенклатуры руководителей подразделений: главные специалисты - руководители групп, высококвалифицированные специалисты

По каждой группе резерв подразделяется на оперативный и стратегический.

2.2.1. В оперативный (срочный) резерв - включаются работники, в полном объеме соответствующие предъявляемым к данной должности требованиям и готовые приступить к работе немедленно или в ближайшие три года. Включаются от одного до трех человек под конкретную должность. Оперативный резерв предназначен для замещения работниками руководителей на период отпуска, болезни, командировки (и пр.) и срочного назначения на вакантные должности. Оперативный резерв формируется из числа авторитетных и высокопрофессиональных руководителей (специалистов), имеющих необходимый опыт работы в конструкторских бюро и на производстве, обладающих необходимыми деловыми и управленческими навыками.

2.2.2.С стратегический резерв включаются молодые специалисты с лидерскими качествами, способные занять руководящие должности в долгосрочной перспективе.

2.2.3.По источникам формирования кадровый резерв делится на внешний и внутренний. Внешний резерв - представлен потенциальными кандидатами, которые не являются работниками ГБПОУ «СМТ». Внутренний резерв - формируется из работников ГБПОУ «СМТ». Формирование и использование внутреннего Кадрового резерва имеет первостепенное значение и играет решающую роль при подборе, отборе и подготовке работников на должности руководителей.

Структура резерва определяется на основании: штатного расписания ГБПОУ «СМТ»; наличия ключевых, трудно заменимых, узкоспециализированных должностей; концепции развития ГБПОУ «СМТ».

3. Порядок и условия включения в кадровый резерв

3.1. Работе по формированию резерва предшествует определение оптимальной численности резерва руководящих кадров на основе: прогноза изменения структуры руководящего аппарата; потребности в руководящих кадрах на ближайшую (год) и длительную (до пяти лет) перспективу; фактической численности подготовленного резерва каждого уровня; количества кандидатов, выбывших из резерва вследствие невыполнения индивидуальной программы подготовки, увольнения; числа руководителей, высвобождаемых в ходе организационно-штатных мероприятий, которые могут замещать имеющиеся вакансии руководящего аппарата.

В целях обеспечения эффективности резерва его численность должна составлять не менее двух кандидатов на место по каждой категории руководящих должностей. Допускается зачисление одного специалиста в резерв по различным (не более двух) категориям должностей.

3.2. Резерв кадров ГБПОУ «СМТ» формируется из следующих источников: квалифицированные специалисты; заместители руководителя; работники иных организаций, отобранные кандидатами на руководящие должности.

3.3. При отборе кандидатов в резерв учитывается: возраст; уровень образования (минимальным считается наличие незаконченного высшего образования при условии продолжения обучения); состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме); стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории; квалификационные требования по планируемой должности.

4. Порядок работы Конкурсной комиссии по формированию и организации подготовки кадрового резерва

Данный раздел определяет цели, задачи, состав, полномочия, ответственность, порядок работы Комиссии по работе с кадровым резервом далее - Комиссия)

4.1. Цели Комиссии: способствование своевременному формированию кадрового резерва; устранение субъективизма при принятии решения по кандидатурам сотрудников, зачисляемых в кадровый резерв.

4.2. Задачи Комиссии: обеспечение соблюдения технологии работы с кадровым резервом; формирование кадрового резерва на должности в соответствии с требованиями ГБПОУ «СМТ» (анализ результатов оценки, формирование списка должностей кадрового резерва и т.д.).

4.3. Состав Комиссии: Председателем Комиссии является директор ГБПОУ «СМТ». Председатель Комиссии обеспечивает деятельность Комиссии согласно Положению о кадровом резерве ГБПОУ «СМТ».

Постоянными членами Комиссии являются: председатель Комиссии; инспектор по кадрам, главный бухгалтер, председатель профсоюзного комитета. Председатель Комиссии имеет право включать дополнительных членов из числа работников ГБПОУ «СМТ».

3.4. Полномочия Комиссии: Комиссия вправе принимать следующие решения в отношении работников ГБПОУ «СМТ»: зачисление в группу подготовки кандидатов кадрового резерва и состав кадрового резерва; рекомендации по дополнительному обучению; исключение из списка кандидатов.

3.5. Комиссия может принять решение о расширении или сокращении списка должностей, на которые готовится кадровый резерв ГБПОУ «СМТ».

3.6. Комиссия может принимать решения об утверждении, изменении компетенций, которые оцениваются в рамках технологии по подготовке кадрового резерва.

3.7. Процедура принятия решения: Председатель Комиссии назначает секретаря, в функции которого входит объявление результатов проведенной оценки. Члены Комиссии знакомятся с информацией о кандидате на зачисление в кадровый резерв, полученной в результате

проведенной процедуры оценки. Секретарь формулирует предложения по каждой конкретной кандидатуре и выносит их на голосование. Секретарь может вносить предложения о формате объявления результатов, дате и т.д. Решение принимается путем голосования, простым большинством голосов, решающим голосом является голос председателя Комиссии.

3.8. Ответственность: Комиссия несет ответственность за объективность в принятии решений, соблюдение стандартов в работе с кадровым резервом и соблюдении сроков в соответствии с планом работы Комиссии. Комиссия несет ответственность за соблюдение сроков принятия решений по вопросам, связанным с формированием кадрового резерва ГБПОУ «СМТ».

3.9. Порядок работы Комиссии: Комиссия осуществляет свою работу согласно утвержденному плану работы с кадровым резервом.

Внеочередное заседание Комиссии может быть назначено председателем Комиссии по инициативе любого члена Комиссии.

5. Оценка кандидатов для включения в кадровый резерв

5.1. Отбор производится на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности работников. Для проведения отбора используются следующие методы:

- анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, автобиографий, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);

- оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность);

- собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

5.2. Отбор кандидатов и оформление документов для включения в список кадрового резерва производятся заместителями директора совместно с инспектором по кадрам.

В соответствии с рекомендуемыми критериями осуществляется первичная оценка деловых и личных качеств кандидата, письменная рекомендация о включении работника в резерв на соответствующую категорию предоставляется членам Комиссии.

Членами Комиссии на основании полученной рекомендации с учетом потребности в резерве, данных предварительного изучения и отбора выносятся заключение о возможности и целесообразности включения кандидата в список резерва.

В ходе оформления документов для включения кандидата в список резерва, кандидату предлагается заполнить анкету (Приложение 1).

6. Подготовка (обучение) резерва

6.1. Подготовка работников, зачисленных в резерв, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва. Подготовка резерва может осуществляться с отрывом и без отрыва от производства.

Эффективность резерва обеспечивается созданием условий для обучения, повышения квалификации, профессионального роста кандидатов на должности.

6.2. Подготовка резерва является составной частью комплексной программы подготовки персонала ГБПОУ «СМТ» и включается в годовой план подготовки отдельным разделом.

Подготовка предусматривает теоретическую и практическую части.

Основными видами теоретической подготовки кадрового резерва являются: целевая переподготовка и повышение квалификации; обучение по проблемам повышения эффективности производства и управления, в том числе управления персоналом, изучение необходимых дисциплин; тренинг - проведение семинаров и деловых игр по эффективному управлению; участие в работе конференций, семинаров для ознакомления с современными достижениями.

6.3. Основными видами практической подготовки являются: исполнение обязанностей на должностях, соответствующих уровню и специализации должности резерва; стажировка на должностях, способствующих выработке специальных практических навыков и умений; участие в мероприятиях экстренного характера: оперативное изучение обстановки и принятие решений на местах аварий и технологических сбоев; инспекции, проверки и т.п.

6.4. На работников, зачисленных в резерв, составляется индивидуальный план подготовки. При его составлении рекомендуется использование карты критериев оценки кандидата. Индивидуальный план подготовки составляется инспектором по кадрам с учетом инициативы резервиста и утверждается директором ГБПОУ «СМТ».

7. Оценка работников, состоящих в резерве

7.1. Оценка качества подготовки резервистов проводится в ходе работы Конкурсной комиссии, с учетом ежегодно заполняемой карты критериев оценки и письменного отчета кандидата о выполнении годового индивидуального плана подготовки. Результаты оценки и выводы заносятся в карту специалиста.

Оценивается деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год и принимается решение об оставлении его в составе резерва и о дальнейшем продвижении.

Каждый резервист составляет отчет о работе за год и представляет его заместителю директора, который в свою очередь готовит отчет для членов Конкурсной комиссии о качестве выполнения работником самостоятельного плана развития.

7.2. Оценка резервистов осуществляется ежегодно в соответствии с планом работы Конкурсной комиссии.

7.3. Оценка резервистов осуществляется Конкурсной комиссией и проводится с целью корректировки списка резервистов и программы подготовки (обучения) Кадрового резерва.

7.4. Основными критериями оценки являются: профессиональные характеристики резервиста; наличие необходимых деловых качеств, в том числе управленческих; мнения непосредственного руководителя и коллег; степень заинтересованности резервиста в нахождении в кадровом резерве; соответствие требованиям, предъявляемым к должности (модель компетенции), под которую формируется кадровый резерв; способность к обучению; перспективность; возраст резервиста; состояние здоровья.

Предложения по формированию и корректировке списка резервистов и программ подготовки (обучения) готовятся Конкурсной комиссией в срок до 1 сентября текущего года.

Список резервистов и программ подготовки (обучения) на следующий календарный год утверждается директором приказом по ГБПОУ «СМТ».

8. Исключение кандидата из резерва

Сотрудник исключается из резерва в следующих случаях: назначение на должность в порядке карьерного роста; решение о несоответствии должности, принятое по результатам аттестации; нахождение в кадровом резерве более трех лет; сокращение должности, на замещение которой сотрудник претендовал; личное заявление; увольнение. Исключение сотрудника из резерва производится на основании приказа по ГБПОУ «СМТ», с которым сотрудник знакомится под роспись.

9. Назначение на должность

Выдвижение из резерва производится в порядке, принятом в ГБПОУ «СМТ» при решении вопросов назначения на должности. С целью повышения эффективности кадрового резерва проводится ежегодная корректировка списков кадрового резерва, в ходе которой оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке индивидуального плана, исключении из резерва.

10. Заключительные положения

Вопросы, не урегулированные настоящим Положением, могут решаться в отдельных приказах (распоряжениях) директора ГБПОУ «СМТ» (при условии сохранения общего порядка формирования Кадрового резерва ГБОУ).

Изменения и дополнения к настоящему Положению вносятся приказом директора ГБПОУ «СМТ».

С Положением ознакомлен (а):

Приложение №1 к Положению о кадровом резерве ГБПОУ «СМТ»

АНКЕТА кандидата в кадровый резерв

Ф.И.О.		Фото в формате JPEG
Дата рождения		
Гражданство		
Семейное положение		
Дети		
Дата заполнения		

Должность, занимаемая в настоящее время

Период	Подразделение	Должность	Должностные обязанности (полно)

Предшествующий опыт работы в организации

Период	Подразделение	Должность	Должностные обязанности (кратко)

Опыт работы до приема в организацию

Период	Компания	Должность	Должностные обязанности (кратко)

Основное образование

Дата окончания	Учебное заведение	Специальность	Степень по диплому

Дополнительное образование (тренинги, семинары)

Дата окончания	Продолжительность	Содержание обучения

Навыки работы с ПК

Программы	Степень владения (по 5-балльной шкале)

Средний балл последней оценки (аттестации) (средний балл)

Очередная оценка (аттестация)	Контрольная оценка (аттестация)

Наличие преемника

Ф.И.О. преемника	Степень готовности	Наличие плана развития

Владение иностранными языками

	Базовый	Разговорный	Свободный
Английский	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Дополнительная информация

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Положение о кадровой политике ГБПОУ «СМТ»

1. Общие положения

1.1. Положение о Кадровой политике (далее по тексту - Положение) Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Симский механический техникум» (далее по тексту – ГБПОУ «СМТ») определяет политику в области управления человеческими ресурсами.

1.2. Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Законом «Об образовании», иными действующими нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом ГБПОУ «СМТ», а также иными локальными нормативными документами ГБПОУ «СМТ» с учетом практики в области управления человеческими ресурсами.

1.3. В настоящем Положении используются следующие понятия:

1.3.1. Педагогические работники – работники, относящиеся к категории педагогических работников и приравненных к ним лиц.

1.3.2. Сотрудники – работники, не относящиеся к категории педагогических работников и приравненных к ним лиц.

1.3.3. Персонал – совокупность всех работников ГБПОУ «СМТ».

1.3.4. Кадры – человеческие ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей ГБПОУ «СМТ».

2. Цели, задачи и основные приоритеты кадровой политики

2.1. Кадровая политика – целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей ГБПОУ «СМТ» в трудовых ресурсах необходимого качества и количества.

2.2. Кадры являются стратегическим ресурсом ГБПОУ «СМТ». Высококвалифицированные и мотивированные работники являются

залогом успеха. ГБПОУ «СМТ» стремится создать и обеспечить эффективную деятельность команды профессионалов путем применения качественной политики по найму, обучению и мотивации работников и повышения их профессионального уровня, а также обеспечения наилучших возможных условий труда.

2.3. Основные ориентиры кадровой политики ГБПОУ «СМТ» направлены на постоянное совершенствование организации образовательного и воспитательного процессов, систематическое повышение квалификации педагогическими работниками и сотрудниками, использование современных технологий, осуществление обмена опытом работы и его распространение среди коллег.

2.4. Целью кадровой политики ГБПОУ «СМТ» является эффективное управление человеческими ресурсами, поддержание на оптимальном уровне численного и качественного состава педагогических работников и сотрудников, а также разумное сочетание процессов обновления и сохранения персонала, направленные на обеспечение эффективного решения стратегических задач ГБПОУ «СМТ».

2.5. Основными задачами кадровой политики ГБПОУ «СМТ» являются: обеспечение опытными высококвалифицированными и заинтересованными в достижении общей стратегической цели работниками; эффективное использование профессионального мастерства и потенциальных возможностей каждого работника; создание эффективной системы мотивации труда педагогических работников и сотрудников; повышение исполнительской дисциплины, ответственности работников за выполнение должностных обязанностей, укрепление трудовой дисциплины; создание условий для наиболее полной удовлетворенности педагогических работников и сотрудников условиями работы; формирование деловой корпоративной культуры, способствующей созданию и сохранению благоприятного микроклимата в коллективе.

2.6. Ключевыми приоритетами кадровой политики ГБПОУ «СМТ» являются: привлечение, обеспечение профессионального роста и удержание высококвалифицированных педагогических работников и персонала; создание стабильного эффективно действующего коллектива педагогических работников и сотрудников для осуществления стратегических целей и задач ГБПОУ «СМТ»; внедрение передовых методов управления персоналом; укрепление имиджа и повышение престижности педагогического работника.

3. Подбор и расстановка кадров, создание кадрового резерва

3.1. Качественно-количественный состав педагогических работников и сотрудников ГБПОУ «СМТ» определяется тарификационными списками и штатным расписанием.

3.2. Основными принципами кадровой политики ГБПОУ «СМТ» в области приема на работу и расстановки педагогических кадров являются: привлечение на работу специалистов, отвечающих соответствующим квалификационным требованиям; ориентация на прием педагогических работников, имеющих преимущественно высшую или первую квалификационные категории, профессиональные достижения; привлечение молодых специалистов; преимущественный прием сотрудников на работу на постоянной основе; сохранение высокой доли сотрудников, работающих на постоянной основе.

3.3. Прием на работу состоит из следующих основных этапов:

3.3.1. Определение потребности и объявление о вакансии;

3.3.2. Первичный отбор на основе резюме кандидатов;

3.3.3. Собеседование;

3.3.4. Заключение трудового договора.

3.3.5. Поиск кандидатов на вакантные должности осуществляется директором, заместителями директора, инспектором по кадрам.

3.5. В целях обеспечения широкого охвата потенциальных кандидатов, информация о вакантных должностях размещается в средствах

массовой информации, на портале «Работа в России», а также на официальном сайте ГБПОУ «СМТ».

3.6. Информация о вакансии должна содержать: наименование вакансии; основные должностные (трудовые) обязанности; квалификационные требования; информацию об общедоступных каналах связи, позволяющих кандидатам связаться с руководством ГБПОУ «СМТ», порядок предоставления резюме.

3.7. Отбор кандидатов:

3.7.1. Поступившие в ГБПОУ «СМТ» резюме и заявки на занятие вакантной должности рассматриваются в целях подбора наилучшего кандидата.

3.7.2. Приоритетным критерием при принятии на работу является соответствие специалистов предъявляемым квалификационным требованиям, наличие профессиональных достижений, предшествующий опыт работы.

3.7.3. Лучшие кандидаты, отобранные на основе анализа резюме, соответствующие квалификационным требованиям, приглашаются на собеседование.

3.7.4. Собеседование с кандидатом проводится директором, его заместителями, инспектором по кадрам.

3.8. Принятие решений о приеме на работу:

3.8.1. Решения о принятии на работу принимаются в соответствии с законодательством Российской Федерации с соблюдением принципа равенства прав и возможностей при заключении трудового договора с учетом: сведений об образовании, квалификации, опыте работы, профессиональных достижениях и др., содержащихся в резюме кандидата; результатов собеседования.

3.9. В целях адаптации вновь принятого работника, являющегося молодым специалистом, руководитель соответствующего структурного подразделения знакомит его с основными аспектами работы, а также с

внутренними актами, регулирующими его деятельность. За молодыми специалистами, относящимися к категории педагогических работников, закрепляются Наставники.

3.10. При необходимости вновь принятому работнику устанавливается испытательный срок в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации.

3.11. Испытательный срок устанавливается в целях проверки соответствия работника поручаемой работе. В период прохождения испытательного срока на работника распространяются все нормы трудового законодательства, испытательный срок включается в трудовой стаж работника.

3.12. При отрицательной оценке труда испытуемого руководителем соответствующего структурного подразделения вносит мотивированное представление на работника в виде докладной или служебной записки на имя директора ГБПОУ «СМТ».

3.13. В ГБПОУ «СМТ» из числа перспективных работников формируется кадровый резерв на замещение руководящих должностей, в том числе должности директора, заместителя директора, главного бухгалтера.

3.14. При отборе работников в кадровый резерв и при назначении на руководящие должности всех уровней оцениваются следующие характеристики: активность, самостоятельность, инициативность; высокий уровень исполнительской дисциплины; наличие позитивного опыта работы с людьми в духе принципов командного стиля работы; желание продвигаться по служебной лестнице; управленческая квалификация (навыки планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений); достаточность квалификации и опыта работы в данной области; знание законодательства и иных нормативных актов, регламентирующих данное направление деятельности.

3.15. Увольнение работников:

ГБПОУ «СМТ» заинтересовано в сохранении стабильного работоспособного коллектива, нацеленного на достижение общих стратегических целей.

Увольнение работника по инициативе работодателя является крайней мерой дисциплинарного воздействия и применяется только в исключительных случаях по основаниям и в порядке предусмотренным трудовым законодательством Российской Федерации.

В случае необходимости сокращения численности работников в связи с уменьшением объема, изменения структуры или по другим объективным причинам преимущественное право на оставление на работе имеют: работники предпенсионного возраста (3 года до пенсии); работники, имеющие стаж работы в данной организации 10 и более лет; многодетные родители; работники, имеющие высокие качественные показатели в труде. Высвобождаемым работникам предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации при сокращении численности или штата.

При появлении новых рабочих мест, в том числе и на определенный срок, приоритет в приеме на работу отдается ранее уволенным в связи с сокращением численности или штата работникам.

При необходимости сокращения рабочих мест (должностей) в первую очередь принимать в нижеуказанном порядке следующие меры: ликвидация вакансий, увольнение совместителей; ограничение совмещения профессий и должностей; проведение внутренних переводов подлежащих высвобождению работников на вакантные места, соответствующие их квалификации при наличии их согласия.

4. Обучение и повышение квалификации

4.1. Высокий уровень профессиональных компетенций педагогических работников и сотрудников ГБПОУ «СМТ» поддерживается и развивается за счет действующей системы постоянного обучения и повышения квалификации.

4.2. Обучение и повышение квалификации педагогических работников и сотрудников рассматривается как основной ресурс для совершенствования деятельности ГБПОУ «СМТ», появления в ней творческих инициатив, активного включения в исследовательские, экспериментальные, инновационные проекты, профессиональные конкурсы.

4.3. Обучение базируется на сочетании различных методов и форм, и включает в себя самостоятельное обучение в процессе трудовой деятельности, обучение внутри организации и обучение в сторонних организациях, осуществляющих переподготовку и повышение квалификации педагогических работников.

4.4. Стремление педагогических работников и сотрудников к повышению квалификации и росту профессионального мастерства поддерживается и является одним из основных критериев при оценке их деятельности.

4.5. В ГБПОУ «СМТ» проводится постоянная планомерная работа по организации обучения и повышения квалификации педагогических работников и сотрудников, создаются условия для получения второго высшего образования, обучения в магистратуре.

4.6. Ежегодно проводится анализ потребности педагогических работников и сотрудников в повышении квалификации, результаты которого учитываются при составлении перспективного плана-графика аттестации.

4.7. Для оптимизация системы обучения и повышения квалификации педагогических работников и сотрудников ГБПОУ «СМТ» осуществляет работу в следующих направлениях: оказание всестороннего содействия в реализации индивидуальных программ профессионального развития; осуществление поддержки развития конкурсного движения, а именно выдвижение наиболее активных и талантливых педагогических работников для участия в конкурсах; увеличение численности

педагогических работников – участников конкурсов профессионального мастерства; оказание организационной и методической поддержки, работникам, принимающим участие в профессиональных конкурсах.

4.8. В ГБПОУ «СМТ» также организуется обучение педагогических работников посредством участия в работе педагогических и методических советов, конференций, семинаров, круглых столов и др. в очной, заочной, и дистанционной формах.

4.9. ГБПОУ «СМТ» поощряет и создает условия для обмена и обобщения опыта педагогических работников на городском, районном, областном уровне, активного включения в работу методических объединений города, района, области.

5. Оплата труда и стимулирование персонала

5.1. Оплата труда педагогических работников и сотрудников ГБПОУ «СМТ» устанавливается в соответствии с утвержденными Положениями об оплате труда и о распределении стимулирующих выплат.

5.2. Разработанная в учреждении система оплаты труда включает в себя размеры окладов, работников в соответствии с профессиональными квалификационными группами, порядок и условия установления выплат компенсационного и стимулирующего характера, условия оплаты труда, порядок установления выплат стимулирующего характера руководителю учреждения.

Заработная плата работника ГБПОУ «СМТ» включает в себя должностной оклад, компенсационные и стимулирующие выплаты и устанавливается в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных на оплату труда работников, а также средства от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.

Размер должностного оклада работников устанавливается на основе отнесения занимаемых ими должностей к соответствующим квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп работников образования.

Должностной оклад педагогическим работникам устанавливается за продолжительность рабочего времени (норму часов преподавательской работы за ставку заработной платы), установленную в соответствии с действующим законодательством.

С учетом условий труда работникам устанавливаются выплаты компенсационного характера.

В соответствии с Положением о распределении стимулирующих выплат специальной комиссией принимается решение о распределении и выплате стимулирующих выплат сотрудникам. Размеры и условия выплат стимулирующего характера устанавливаются в соответствии с положением, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовыми договорами с учетом разработанных в учреждении показателей и критериев оценки эффективности труда работников в пределах фонда оплаты труда и максимальным размером для конкретного сотрудника не ограничиваются. Выплаты стимулирующего характера устанавливаются в процентах к должностному окладу или в абсолютном размере.

5.3. Система оплаты труда работников ГБПОУ «СМТ» является прозрачной и понятной. Работники ежемесячно получают сведения о составных частях своей заработной платы.

5.4. Для повышения личной заинтересованности работников в достижении стратегических целей ГБПОУ «СМТ» применяются как материальные, так и нематериальные методы мотивации. При этом формы морального и материального поощрения используются как равноправные.

5.5. К материальным методам мотивации относятся премирование сотрудников по результатам труда, назначение стимулирующих выплат и доплат.

5.6. Нематериальными методами мотивации являются: награждение Почетными грамотами ГБПОУ «СМТ», представление к награждению

ведомственными и государственными наградами, включение в резерв на замещение руководящих должностей.

5.7. Одним из методов мотивации является поддержание в коллективе положительного микроклимата, который создает благоприятные условия для работы педагогических работников и сотрудников.

6. Оценка персонала

6.1. Оценка педагогических работников и сотрудников производится для принятия объективных решений, связанных с отбором, продвижением, мотивацией педагогических работников и сотрудников ГБПОУ «СМТ».

6.2. Оценка персонала является основой для создания и поддержания: системы материального и нематериального стимулирования педагогических работников и сотрудников; системы подбора и адаптации педагогических работников и сотрудников; системы обучения педагогических работников и сотрудников; системы развития педагогических работников и сотрудников; формирования и работы с кадровым резервом; самомотивации и развития лидерских качеств педагогических работников и сотрудников; системы улучшения профессиональных показателей.

6.3. Оценка деятельности педагогических работников сотрудников производится по результатам аттестации по итогам участия в профессиональных конкурсах и мероприятиях, по другим показателям результативности работы.

6.4. Аттестационные мероприятия являются важнейшим механизмом повышения уровня компетентности педагогических работников и оценки успешности их профессиональной деятельности.

6.5. Основными задачами аттестации педагогических работников колледжа являются: установление соответствия педагогических работников квалификационным категориям; выявление перспективы применения потенциальных возможностей педагогических работников;

стимулирование целенаправленного повышения уровня профессиональной компетентности работников; определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников; обеспечение рационального передвижения кадров, формирование кадрового резерва.

6.6. При оценке персонала используются так же социально-психологические критерии, такие как: отношение к труду, уровень коммуникабельности; умение ладить с коллегами, деловые, нравственные и психологические качества и т.д.

7. Создание и поддержание организационного порядка

7.1. Важнейшим условием достижения стратегических целей ГБПОУ «СМТ» является строгое выполнение всеми работниками своих должностных обязанностей, соблюдение трудовой дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний и поставленных руководителями рабочих заданий.

7.2. Основой исполнительской дисциплины является организационный порядок ГБПОУ «СМТ», который базируется на знании и выполнении каждым работником своих должностных обязанностей, зафиксированных в должностных инструкциях и ответственности руководителей за принятые решения в рамках своей зоны ответственности.

7.3. Организационный порядок обеспечивается строгим выполнением правил и норм, содержащихся в локальных нормативных актах.

7.4. Организационный порядок является залогом успешной деятельности ГБПОУ «СМТ», любые нарушения данного порядка рассматриваются, как дисциплинарный проступок, который влечет за собой ответственность предусмотренную трудовым законодательством Российской Федерации.

8. Оценка эффективности кадровой политики

8.1. Основными критериями оценки эффективности кадровой политики ГБПОУ «СМТ» являются: стабильность коллектива (баланс и динамика принятых – уволенных работников, динамика возрастных, половозрастных и профессиональных характеристик работников); результаты конкурсного отбора и аттестации педагогических работников и сотрудников; рост количества специалистов высшей квалификации, имеющих ученые степени и звания, высокие профессиональные достижения; удовлетворенность педагогических работников и сотрудников профессиональной деятельностью и условиями труда; принятие и соблюдение норм корпоративной политики сотрудниками ГБПОУ «СМТ», уровень текучести кадров.

9. Заключительные положения

Вопросы, не урегулированные настоящим Положением, могут решаться в отдельных приказах (распоряжениях) директора ГБПОУ «СМТ».

Изменения и дополнения к настоящему Положению вносятся приказом директора ГБПОУ «СМТ».

С Положением ознакомлен(а):