

Введение

Процветание, конкурентоспособность и эффективность любого предприятия во многом определяется кадровым потенциалом организации. Постановка принципиально новых задач и расширение функций, стоящих перед современными руководителями, требует изменения содержания и характера работы с кадрами с формального, сводящегося по сути к документообороту, на разработку кадровой политики и кадровой стратегии.

Причинами необходимости совершенствования кадровой политики предприятия являются:

с точки зрения интересов предприятия: рост требований к качеству выполняемой персоналом работы, сокращение рынка узкоспециализированной рабочей силы, непрерывный рост расходов на содержание персонала предприятия, рост социального давления на руководство персоналом;

с точки зрения интересов отдельной личности: значительный рост в течение последних лет уровня жизни, и как результат рост уровня и содержания требований населения к профессиональной деятельности.

Кадровая политика является составной частью управленческой деятельности и производственной политики предприятия. В наше время выигрывает и преуспевает предприятие, четко организованное, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться. Поэтому каждый руководитель любого предприятия, независимо от уровня профессиональной подготовки и практического опыта, должен владеть наукой управления, умением управлять своим персоналом.

Между тем, на сегодняшний день, качество кадровой работы, проводимой на местах вызывает вопросы. Это связано с рядом обстоятельств - это и

переходный период, который с одной стороны изменил требования к технологиям кадровой работы на предприятии, а с другой - обеспечил «кадровый голод», отсутствие средств на качественную реализацию механизмов кадровой работы, на ведение научно-теоретической работы по изучению технологий кадровой работы.

Актуальность вопроса совершенствования кадровой политики объективно велика и обусловлена как необходимостью преодоления негативных социальных последствий смены социально-экономической формации и связанных с этой сменой потребностью предприятия в квалифицированных, творческих и мотивированных к высокопроизводительному труду сотрудниках так и необходимостью теоретического рассмотрения и осмысления принципов и подходов к вопросам методологии формирования технологической составляющей совершенствования кадровой политики предприятия. Именно кадровая политика сосредоточена на понимании роли человеческих ресурсов и того как они функционируют в успешности предприятия, без четко налаженной кадровой системы сложно увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

В последние годы о необходимости смены концепции кадровой политики и отношения к персоналу начали говорить многие отечественные ученые: Э.А. Базаров, П.В. Журавлев, Г.Г. Зайцев, Л.В. Ивановская, В.Г. Мартынов, В.Г. Игнатов, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, Э.А. Уткин, С.В. Шекшня, Е.Г. Антосенко, П.Г. Бойдаченко, В.И. Герчиков, В.А. Дятлов, М.И. Магура и др. В их исследованиях существует достаточно большое число трактовок кадровой политики.

В настоящее время все процедуры кадровой работы в организациях освещаются в рамках интенсивно развивающегося и относительно нового для отечественной теории и практики направления - управления персоналом. Такие процедуры как набор, отбор и подбор персонала являются одними из важнейших

в управлении персоналом. Из-за недостаточного использования современных методов найма и отбора персонала, в большинстве случаев на работу принимают людей, которые не имеют соответствующего образования и каких-либо дополнительных навыков, и умений в данной сфере.

Важные методологические подходы к проблематике сферы формирования трудовых ресурсов организаций описаны в работах Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, А.Я. Кибанова, Н.Б. Шмелевой, Г.К. Копейкина, А.И. Ляшенко, Н.Л. Захарова.

Одним из факторов, определяющих развитие организации, считается активизация внутреннего потенциала работников, которая во многом зависит от степени включения новых сотрудников в жизнь организации. Процедура адаптации лучше всего представлена у таких авторов как Д.А. Аширов, Б.Ю. Сербиновский, Т.Ю. Базаров. В работах этих авторов описаны содержание, структура и критерии трудовой адаптации, а также цели и этапы проведения.

Среди зарубежных авторов можно отметить работы: П. Гербер, М. Портер, С. Робинсон и др.

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в МБУ «Детская музыкальная школа имени П. И. Чайковского» города Снежинска».

Объект исследования: МБУ «Детская музыкальная школа имени П. И. Чайковского» города Снежинска».

Предмет исследования: кадровая политика в МБУ «Детская музыкальная школа имени П. И. Чайковского» города Снежинска».

Задачи исследования:

- 1) определить сущность и содержание кадровой политики предприятия;
- 2) проанализировать основные элементы кадровой политики предприятия;

- 3) проанализировать способы оценки и совершенствования кадровой политики предприятия;
- 4) провести анализ кадровой политики в МБУ «Детская музыкальная школа имени П. И. Чайковского» города Снежинска»;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики МБУ «Детская музыкальная школа имени П. И. Чайковского» города Снежинска».

Теоретическую базу исследования составили труды таких авторов как: Батяев А.А., Егоршин А.П., Магура М.И., Кочеткова А.И., Кибанов А.Я., Меликьян Г.Г., Попов Г. Х., Травин В.В., Дятлов В.А.

ГЛАВА 1 Теоретические аспекты совершенствования кадровой политики предприятия

1.1 Понятие кадровой политики предприятия

Все задачи управления персоналом (далее УП) и его цели осуществляются через кадровую политику.

В определении понятия кадровая политика у ученых и практиков нет единства, общепризнанной трактовки исходных концептуальных понятий.

Многие авторы, представители ведущих бизнес-школ России, в своих работах избегают давать четкое определение кадровой политики.

В проекте «Концепции государственной кадровой политики РФ», разработанном кафедрой государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ, дается следующее определение: «Кадровая политика субъекта управления – целенаправленная деятельность субъекта управления по кадровому обеспечению достижения целей и задач организации» [2. С.14]. Другими словами, и стратегия, и тактика, и технология управления персоналом рассматриваются как кадровая политика.

В начало 90-х годов XX века авторы трехтомника «Система управления персоналом на предприятиях» (ВЦП Министерства труда РФ) предложили трактовку, отождествляющую понятия «кадровая политика» и «кадровая стратегия»: «Кадровая политика предприятия – это стратегия действий, объединяющая различные формы и методы работы, стиль ее проведения» [2. С. 15]. При этом в качестве составных элементов кадровой политики рассматривались идеология, цели, задачи, принципы, формы и методы управления персоналом. Такое определение открывает конструктивные методологические подходы к разработке и реализации кадровой политики организации.

Аналогичное понимание сущности кадровой политики характерно и для коллектива авторов из РЭА им. Г.В. Плеханова: Ю.Г. Одегова, П.В. Журавлева, С.А. Карташова, Н.К. Маусова [7. С. 31], а также Е.А. Аксеновой [22. С.147]. Этими авторами предлагаются широкое и узкое толкование кадровой политики.

«Широкое толкование: система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы...

Узкое толкование: набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации» [7. С.54].

Однако отождествление кадровой политики с целостной стратегией работы с персоналом, на наш взгляд, справедливо только отчасти, для тех организаций, в которых занимаются разработкой и реализацией стратегии управления персоналом. В настоящее время в большинстве отечественных организаций кадровой политике не уделяется должного внимания, она характеризуется как пассивная, реактивная, и никакой кадровой стратегии в основе кадровой политики не существует.

Более широкая трактовка кадровой политики безотносительно к кадровой стратегии, с акцентом на методологическую, концептуальную сторону этого понятия дается в работах А.Я. Кибанова и В.Р. Веснина. Так А.Я. Кибанов с соавторами дают следующее определение: «Кадровая политика – система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности» [13. С.474]. В этом определении интегрированы и концептуальная, и практическая сторона работы с персоналом.

В.Р. Веснин рассматривает кадровую политику как «систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы» [5. С.104]. Таким образом, формы и

методы, направления работы с персоналом не включаются им в кадровую политику.

Нормативно-методический подход к определению кадровой политики характерен для работ Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова, С.К. Мордовина, А.П. Егоршина. Так, в известной книге Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова «Человеческие ресурсы управления» представлен американский подход к этому понятию: «Политика управления персоналом – общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом» [10. С.22]. С.К. Мордовин считает, что политика в области человеческих ресурсов – это некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом [21. С.39].

Деятельностный подход к формулировке кадровой политики отмечается в работах Н.А. Чижова и В.А. Сливака. По мнению Н.А. Чижова, «кадровая политика предприятия, фирмы – это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы» [22. С.6]. Подобная трактовка кадровой политики не выдерживает никакой критики, поскольку отождествляет ее с кадровыми мероприятиями и исключает идеологические, концептуальные, целевые и нормативные аспекты кадровой политики.

Современному этапу развития отечественного менеджмента, когда стратегическое управление практически находится на начальных инстанциях, соответствует традиционный термин «кадровая политика». Под кадровой политикой, как правило понимаются идеология, система теоретических взглядов, требований, принципов, целевых установок, методов определяющих основные направления управления персоналом, его формы и инструменты. Кадровая политика ориентирована на достижение стратегических целей организации наиболее эффективным способом и позволяет сконцентрировать внимание, усилия и ресурсы на важнейших направлениях кадровой работы, обеспечивать системную деятельность по достижению целей по управлению персоналом.

Забирова Л.М. Кадровая политика организации и развитие стратегического управления человеческими ресурсами // Вестник КГФЭИ. 2011 №1 С.27

Рассмотрев понятие «кадровая политика» с точки зрения разных авторов можно сделать ряд выводов относительно определения кадровой политики предприятия:

- 1) Кадровая политика не является смыслом существования самого предприятия. Хорошая кадровая политика проистекает из основных коммерческих или функциональных целей организации и отражает их.
- 2) В крупных компаниях кадровая политика как философия компании обычно официально декларируется и подробно фиксируется в документах. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев или руководителей.
- 3) Термин «кадровая политика» имеет широкое толкование: система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач предприятия).
- 4) Кадровая политика на предприятиях представляет деятельность высшего руководства, реализующего свою власть в отношении персонала предприятия. Эта деятельность направлена на эффективное использование потенциала работников в реализации стратегических целей предприятия. Кадровую политику формирует и определяет высшее руководство - Совет директоров, Правление, руководители предприятия и реализует через функции УП

И так, суть кадровой политики – в формировании стратегии управления персоналом, которая, в свою очередь, базируется на стратегии развития организации [13, с. 46].

Кадровая политика предприятия имеет целью создать сплочённую, высококвалифицированную и высокопроизводительную эффективную, команду сотрудников, реализующую стратегию развития предприятия.

Как система, кадровая политика состоит из отдельных элементов [13, с. 95], разные авторы по-разному подходят к определению и структурированию этих элементов. Определившись с сущностью кадровой политики, необходимо рассмотреть основные элементы кадровой политики.

1.2 Основные элементы кадровой политики предприятия

Кадровая политика предприятия дифференцируется на составляющие ее элементы.

1. Политика занятости - привлечение, отбор и найм персонала, определение количественной и качественной потребности предприятия в кадрах обеспечение гибкости состава персонала, а также определение критериев и способов высвобождения работников в случае необходимости.

2. Политика обучения и развития - выполнение оценочных процедур, определение величины оценки; организация процесса аттестации; организация профессионального обучения; формы дополнительной подготовки персонала, адаптация, планирование карьеры и продвижение работников.

3. Политика вознаграждения - применение современных и эффективных форм и систем заработной платы; использование различных форм материального и нематериального стимулирования труда.

4. Политика социально-трудовых отношений - периодический контроль удовлетворенности персонала своей работой, разработка направлений разрешения конфликтных ситуаций; безопасность труда, отношения с профсоюзами; внутренние коммуникации и корпоративная культура.

Данный перечень не является исчерпывающим. Разные источники дают разное название политикам. Например, вместо политика занятости – политика подбора кадров; вместо политики мотивации- политика оплаты труда или политика вознаграждения. Но при этом их содержательный аспект практически идентичен.

Никто не мешает предприятию выделить в отдельный элемент политику отражающую приоритетное направление. Например, политику кадрового резерва или политику разрешения конфликтов. Но при этом структурно одна будет

продолжением политики занятости, другая политики социально – трудовых отношений.

Рассмотрим подробнее основные составляющие элементов кадровой политики.

Политика занятости включает в себя следующие функции УП.

1. Планирование потребности в персонале

Планирование потребности в персонале делится на два основных вида:

1) Перспективное (стратегическое). Этот вид планирования связан с развитием организации в будущем. В зависимости от выбранного курса определяется потребность в персонале определенной квалификации в долгосрочной перспективе.

2) Ситуативное. Это планирование подразумевает обеспеченность персоналом в каждый конкретный период времени. В первую очередь внимание уделяется текучести кадров на текущий момент: декретный отпуск, болезни, долгосрочный отпуск, сокращение и т.д.

Также планирование персонала можно рассмотреть в разрезе качественной и количественной потребности в кадрах:

- 1) количественная потребность – это потребность в определенном количестве персонала различной квалификации
- 2) качественная потребность – это потребность в персонале определенной специализации и уровне квалификации.

2. Подбор персонала.

Подбор персонала, осуществляемый на высоком уровне, поможет со временем приумножить доход предприятия, повысить эффективность труда и поднять дух единства коллектива.

Некачественный же подбор приведет лишь к невыполнению поставленных целей и задач. В конечном итоге, опять потребуется тратить силы, время и деньги на отбор новых людей.

Обычно источники набора персонала делят по месту поиска, а именно: на внешние и внутренние источники. Под внешними понимают такие источники, посредством которых ведется поиск персонала вне организации, а под внутренними - когда используются резервы самой организации.

Источники можно классифицировать по затратам ресурсов организации, а именно: на мало- и сильно-затратные. И, прежде всего, по времени поиска - на кратко- и долгосрочные или по уровню финансовых затрат - на дешевые и дорогие и т.д.

3. Расстановка персонала

Расстановка кадров заключается в рациональном распределении состава кадров по структурным подразделениям организации.

Она должна осуществляться с учетом специфики производства, соответствия психофизиологических качеств человека содержанию выполняемой работы. При этом преследуются две цели:

- а) формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений
- б) перспективность расстановки кадров, способствующая их росту.

Частично интегрируются в политику занятости следующие функции.

- 4. Использование персонала в части упорядочения рабочих мест.
- 5. Оценка персонала в части ответа на вопрос какими качествами и квалификациями должен обладать сотрудник.

Политика обучения базируется на функции развития персонала.

В рамках этой функции предприятие своевременно определяет численность персонала, нуждающегося в обучении актуальной для предприятия квалификации.

Насколько грамотно управленческим аппаратом будут сформулированы цель и задачи обучения в рамках политики обучения, насколько квалифицированно сотрудники службы кадров подойдут к подбору видов, форм, программ и методов обучения, настолько эффективной и мало затратной будет организация данного процесса.

Важно, чтобы обучение обеспечивало возможность постоянного развития работников и всей компании на базе приобретаемого опыта. Следовательно, организации следует заботиться не столько о количестве часов, проведенных сотрудниками в учебных аудиториях, сколько о создании условий для обучения на рабочих местах.

К реализации этой же функции относится планирование и реализация карьерного роста и служебных перемещений.

Прогнозирование должностного роста конкретного работника – это, по сути, определение минимально необходимого и достаточного перечня должностей (для формирования опыта практической работы), форм подготовки и обучения (для формирования должного уровня теоретических знаний и квалификации). Иначе говоря, практически это задача формирования кадровой траектории специалиста с последующей ее оптимизацией

Частично в политику обучения входит использование персонала, а именно адаптация персонала, как первичная, так и вторичная.

Адаптация персонала — это включение работника в новую для него организационно-производственную среду; освоение сотрудником требований, норм и ценностей организации и должности; оказание помощи новому сотруднику успешно влиться в организацию, приспособиться к содержанию и условиям работы, новому коллективу.

Процесс адаптации происходит в течении всего срока службы, т. к., не предприятие, не сотрудник не остаются неизменными. Поэтому следует обращать внимание и разрабатывать политику не только для новых сотрудников, но и сопровождать уже работающих в организации при переходе на новое рабочее место, расширении должностных обязанностей, совмещении должностей, изменении производственной среды.

Политика вознаграждения реализуется через две функции УП:

1. Оценка персонала.

Основная задача оценки – дать человеку объективную обратную связь по результатам его работы за определенный период с тем, чтобы помочь ему увидеть, взаимосвязь качества труда работника и его вклада в развитие предприятия с оплатой труда, а также какие навыки необходимо совершенствовать, вдохновить его на достижение новых, более сложных целей.

Оценка должна способствовать налаживанию доверительных отношений в коллективе, в том числе между руководителями и подчиненными, – только тогда она сможет внести реальный вклад в развитие сотрудников и успех компании в целом.

2. Мотивация трудовой деятельности в части использования монетарных и немонетарных побудительных систем.

Для трудоспособных граждан нашей страны вопрос получения достойной оплаты своего труда, чаще всего, стоит на первом месте и выступает в роли основного мотивационного элемента. Если работники компании будут уверены в завтрашнем дне и будут знать, что руководство организации всегда поощрит их за успешный труд, то такие лица будут дорожить своим рабочим местом и сделают все возможное для успеха организации.

Но административному составу необходимо четко понимать, что система оплаты труда должна быть спроектирована таким образом, чтобы люди не просто

монотонно выполняли работу, а принимали активное участие в судьбе предприятия и проявляли максимальную инициативность, особенно в решении сложных ситуаций.

Достаточное финансовое стимулирование работы обеспечит предприятие преданным коллективом, который будет не просто гнаться за большей зарплатой, а будет напрямую заинтересован в успешной деятельности компании.

В качестве нематериальных методов стимулирования и совершенствования кадровой политики могут выступать следующие ценности: устное поощрение, похвала, объявление благодарности перед коллективом; поручение более легких или привлекательных проектов тем, кто только что выполнил сложное задание; размещение фотографий победителей на корпоративном сайте компании и на доске объявлений; представление на различных публичных мероприятиях, проводимых от имени компании: выставках, конкурсах, конференциях, торжествах и т.д.

Политика социально - трудовых отношений реализуется через следующие функции УП.

1. Выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее;
2. Развитие отношений с органами рабочего самоуправления;
3. Координация работы по стабилизации условий труда и соблюдение техники безопасности;
4. Управление конфликтами и т.д.

В рамках политики социально – трудовых отношений формируются внутренние коммуникации и корпоративная культура.

Корпоративные коммуникации призваны обеспечить оперативное информирование персонала о том, что происходит в компании, каковы ее стратегические задачи и о многом другом, что позволяет создать связь между каждым отдельным работником и организацией в целом. Чем она больше, тем данный аспект важнее.

Корпоративная культура представляет собой среду, в которой во многом формируется типичное поведение работников компании. Оно будет либо производительным и эффективным, способствующим достижению общих целей, либо, в крайнем случае, деструктивным, тормозящим развитие организации.

Таким образом, кадровую политику можно рассмотреть, как сумму политик осуществления функций управления персоналом. Где каждая из политик представляет из себя не только определённый набор функций, но и соотносит его как с целями и задачами кадровой политики, а их в свою очередь с целями и задачами предприятия, его миссией.

1.3 Способы оценки кадровой политики и пути совершенствования кадровой политики предприятия

Так как кадровая политика вытекает из целей, миссии и видения организации то при анализе и поиске путей совершенствования кадровой политики, необходимо учитывать:

- 1) наличие чётко сформулированных целей, миссии и видения;
- 2) их взаимосвязь с проводимой на предприятии кадровой политикой.

Для анализа кадровой политики любого предприятия необходимо определить

1. Количественный и качественный состав персонала;
2. Уровень текучести кадров;
3. Гибкость проводимой политики;
4. Степень учета интересов работника / производства и т.д.

Количественный состав организации для удобства анализа обычно подразделяется на три категории: руководящий, менеджерское звено и обслуживающий, на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц не достигших 18-летнего возраста, работающих и находящихся в отпусках (напр. по уходу за ребенком, без содержания и пр.), а также на работающих в центральном отделении или филиалах и т.п. Качественный состав в свою очередь организации обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и пр. образованием, а также включает в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками и пр. факторы. Определение количественного и качественного состава кадров даст ответ на вопрос. Соответствует ли, имеющийся персонал стратегии развития предприятия.

Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия.

Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Во-первых, расширяются возможности работника,

и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей.

Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства и определяет вариант кадровой стратегии: потребительская, партнёрская, идентификационная, негативная.

Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

Следует так же отметить основные показатели, определяющие эффективность системы управления персоналом:

- 1) состояние социально-психологического настроения в трудовом коллективе;
- 2) удовлетворенность персонала;
- 3) способность работников действовать инициативно;
- 4) уровень единства трудового коллектива и развитости его корпоративной культуры.

Выше перечисленные показатели могут так же служить индикаторами для оценки кадровой политики предприятия.

Положительную оценку кадровой политики можно дать, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

- 1) относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

2) имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);

3) системы оплаты построены на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

4) поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

5) применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

6) функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двусторонние и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Кроме того, внимание исследователей концентрируется на выявлении опосредующих переменных между кадровой политикой и результатами деятельности фирмы. В качестве таких переменных чаще всего исследуются уровень мотивации сотрудников, развитие их способностей и их приверженность организации.

Действительно, результаты работы сотрудников существенно зависят от их квалификации и знаний, и если работники достаточно мотивированы, они, скорее всего, внесут более существенный вклад в успех организации. Умение организации обеспечить приверженность своих сотрудников также весьма значимо, поскольку в противном случае высокая текучесть персонала может привести к значительным потерям. Таким образом, важно выявить, в какой степени кадровая политика влияет на развитие мотивации сотрудников, их профессионализма и компетентности, а также на приверженность организации, и, опосредованно либо непосредственно, на результаты деятельности организации.

Исследование, проведенное среди иностранных компаний, работающих в России, показало наличие тесной взаимосвязи между их кадровой политикой и результатами деятельности. При этом анализировались те характеристики кадровой политики, которые описаны в специальной литературе как «высокорезультативная практика руководства человеческими ресурсами» («high-performance HRM practices»):

- 1) системы вознаграждения, основанные на учете индивидуальных результатов работников;
- 2) продвижение работников на основе их заслуг;
- 3) высокие гарантии занятости;
- 4) внутрифирменное обучение (общее и специфическое);
- 5) планирование карьеры;
- 6) децентрализация в принятии решений;
- 7) внутрифирменное продвижение;
- 8) система разрешения конфликтов;
- 9) высокий уровень вознаграждения.

Все выше перечисленные показатели принципы и характеристики лежат в основе направлений по совершенствованию кадровой политики.

Совершенствование кадровой политики

В совершенствовании кадровой политики большинства предприятий на современном этапе можно выделить ряд направлений, основных тенденций.

Первая и основная тенденция — это гуманизация управленческой деятельности. Современные организации воспринимают человека как свою главную ценность, основной ресурс. Любая управленческая деятельность — это деятельность по руководству людьми.

Вторая тенденция логически вытекает из первой. Это переход от кадровой работы как учета работников предприятия к управлению персоналом и управлению человеческими ресурсами — как тактике и стратегии использования человеческого потенциала. Организации, стремящейся к конкурентоспособной деятельности на рынке необходимо управлять персоналом, искать и нанимать нужных работников, мотивировать и оценивать, обучать и развивать, планировать карьеру, и т.д.

Третья тенденция — это совершенствование методов управления персоналом. Эта тенденция характерна для всех элементов кадровой политики — найма и отбора, мотивации, оценки, обучения, планирования карьеры, высвобождения персонала.

Четвертая тенденция — внедрение информационных технологий в системы управления персоналом. Укрупнение предприятия требует автоматизации учета кадров, современные организации используют различное программное обеспечение для кадрового учета, контроля и ведения документации. Компьютерные технологии должны использоваться и в планировании, обучении, оценке персонала.

Пятая тенденция связана с общемировыми глобализационными процессами. Во-первых, в условиях глобализации человеческие ресурсы становятся более мобильными не только внутри страны, но и между государствами, конкурентная борьба за лучшие кадры существует не только на уровне организаций, но и на уровне государств (появляется такой феномен как «утечка мозгов»). Во-вторых, появляются транснациональные компании, сотрудники которых — представители разных стран и культур. В этих условиях появляется новая задача в управлении персоналом — организация бесконфликтного и эффективного взаимодействия работников с различным национальным менталитетом, национальной системой ценностей, культурой.

Совершенствование кадровой политики целесообразно начинать с формирования корпоративной культуры и отношений внутри коллектива, обозначения основной цели деятельности предприятия и проведения различных исследований.

В комплекс задач исследования входят следующие пункты:

- 1) диагностика социально-психологических факторов;
- 2) анализ воздействия социально-конфликтных ситуаций и стрессов на общую атмосферу внутри коллектива;
- 3) установление четких границ обязанностей для каждого работника;
- 4) контроль и планирование потребностей персонала;
- 5) установление возможности карьерного продвижения;
- 6) корректировка мотивационных аспектов деятельности.

Некоторое время назад данные аспекты рассматривались в качестве задач второстепенной важности, но в современном мире работники предприятий нуждаются в большей свободе и возможности самореализации. Безответственный подход руководства к формированию кадровой политики приведет к высокому показателю текучести кадров, что повлечет за собой уменьшение эффективности предприятия в целом.

Чтобы рядовые работники успешно выполняли работу, сами руководители должны ставить перед ними четкие задачи. Соответственно, члены руководящего состава так же должны обладать рядом необходимых навыков для проведения успешной кадровой политики. Необходимостью повышать, в первую очередь, свои собственные навыки начальники довольно часто пренебрегают. Как в таких случаях они могут требовать высоких показателей производительности от подчиненных?

Нематериальное стимулирование персонала является перспективным направлением в вопросе совершенствования кадровой политики

Вопросы заработной платы всегда были важны, но в современном мире руководители часто пренебрегают возможностью нематериального стимулирования работы подчиненных. Правда, планируя подобную стратегию, потребуется тщательно проанализировать личные потребности каждого отдельно взятого работника, так как нематериальный аспект, важный для одного гражданина, является совершенно неинтересным для другого.

Применение моральной мотивации сотрудников способствует укреплению корпоративного духа коллектива. Психологическая мотивация связана с потребностью человека в общении. Создавая теплый и непринужденный климат в коллективе, можно побудить сотрудников к более эффективной отдаче и реализации своего потенциала. Такая мотивация способствует уменьшению текучести кадров и увеличению лояльности работников к фирме.

Так же для улучшения кадровой политики обычно проводятся следующие мероприятия.

Усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника. Улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниями.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Как можно заметить, существует множество способов совершенствования кадровой политики, и современным руководителям есть из чего выбрать, если они планируют не просто создать рядовую компанию без серьезных перспектив, а желают максимально сплотить коллектив, сделав из него для каждого работника подобие второй семьи.

Выводы по первой главе

Таким образом, анализ литературы по проблеме кадровой политики позволил сделать ряд выводов, а именно:

1. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

2. Кадровая политика – основа управления персоналом в компании. Организация подбирает сотрудников, создает условия для их быстрой адаптации, выдает им заработную плату и оценивает их трудовые достижения, опираясь на определенные правила и принципы.

3. Содержание кадровой политики не ограничивается подбором сотрудников, их адаптацией, вознаграждением и оценкой трудовых достижений т. п., а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

4. Суть кадровой политики – в формировании стратегии управления персоналом, которая, в свою очередь, базируется на стратегии развития организации

5. Кадровая политика предприятия имеет целью создать сплочённую, высококвалифицированную и высокопроизводительную эффективную команду сотрудников, реализующую стратегию развития предприятия.

6. Кадровую политику можно представить, как совокупность политик в осуществлении функций управления персоналом. Составными элементами кадровой политики являются:

Политика занятости персонала;

Политика вознаграждения персонала;

Политика развития персонала;

Политика социально – трудовых отношений.

Все вместе они и представляют собой

7. Критериями оценки кадровой политики предприятия служат: наличие приоритетных для организации целей и задач, выраженных в миссии предприятия, количественный и качественный состав персонала; уровень текучести кадров; гибкость проводимой политики; степень учета интересов работника / производства и т.д.

Основными тенденциями в совершенствовании кадровой политики являются: гуманизация управленческой деятельности; переход от кадровой работы к управлению персоналом и управлению человеческими ресурсами; совершенствование методов управления персоналом; внедрение информационных технологий в системы управления персоналом; бесконфликтное и эффективное взаимодействие персонала.

Глава 2. Совершенствование кадровой политики «Снежинской ДМШ им. П.И. Чайковского».

2.1 Общая характеристика «Снежинской ДМШ им. П.И. Чайковского».

Образовательная организация дополнительного образования детей «Снежинская детская музыкальная школа им. П.И. Чайковского» создана муниципальным образованием «Город Снежинск» в организационно-правовой форме муниципального бюджетного учреждения.

Полное наименование Учреждения: Муниципальное бюджетное учреждение образовательная организация дополнительного образования детей «Снежинская детская музыкальная школа им. П.И. Чайковского».

Сокращенное наименование Учреждения – «Снежинская ДМШ им. П.И. Чайковского». (далее Учреждение)

Местонахождение и почтовый адрес Учреждения: 456770, Российская Федерация, Челябинская область, город Снежинск, ул.Ленина, 29.

Сферой деятельности Учреждения является организация образовательного процесса по дополнительным предпрофессиональным общеобразовательным программам в области искусств и дополнительным образовательным программам художественно-эстетической направленности.

Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

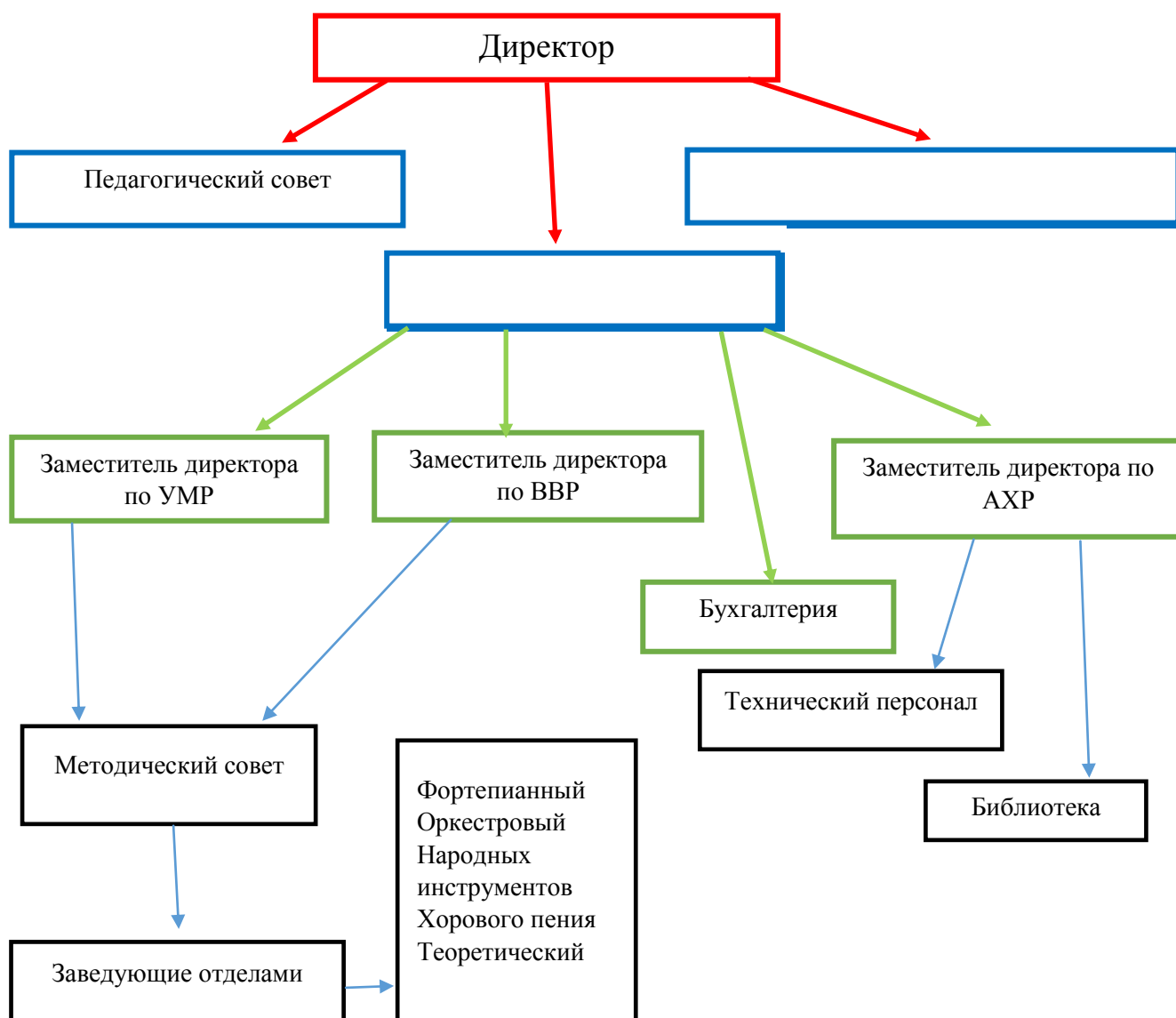
- 1) образовательную:
 - а) реализация дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусств;
 - б) реализация дополнительных образовательных программ художественно-эстетической направленности;
- 2) Концертную;

- 3) Выставочную;
- 4) Предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность.

Учреждение может оказывать дополнительные платные образовательные услуги, не предусмотренные соответствующими образовательными программами и федеральными государственными образовательными стандартами (преподавание специальных курсов и циклов дисциплин, репетиторство, занятия с детьми углубленным изучением предметов и другие услуги), по договорам с учреждениями, предприятиями, организациями и физическими лицами.

Предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность Учреждение может осуществлять по следующим направлениям:

- 1) предоставление музыкального образования по дополнительным предпрофессиональным общеобразовательным программам в области искусств;
- 2) реализация и сдача в аренду основных фондов и имущества Учреждения;
- 3) ведение приносящих доход операций по продаже собственной продукции, работ и услуг;
- 4) организация и проведение концертов, музыкальных конкурсов, литературно-музыкальных гостиных, исполнительских и иных сценических выступлений, прочих культурно- зрелищных мероприятий.
- 5) оказание консультативной, методической и организационно-творческой помощи в подготовке и проведении музыкальных и иных культурных мероприятий;
- 6) издание и тиражирование художественной, рекламной, и иной печатной продукции, аудио, фото и видео материалов;
- 7) торговля покупными товарами, оборудованием;
- 8) оказание посреднических услуг.



Директор - осуществляет управление Учреждением.

Заместитель директора по учебно-методической работе занимается организацией учебного процесса и методическим обеспечением учебного процесса в Учреждении, планирует учебные мероприятия (контрольные уроки, академические концерты и т.д.), составляет расписание занятий, контролирует выполнение учебных планов преподавателями и учащимися.

Заместитель директора по внеклассно-воспитательной работе занимается организацией внеклассных мероприятий (концерты, лектории, выпускные вечера, конкурсы различных уровней и т.д.), систематизирует работу по реализации воспитательной программы учреждения.

Заместитель директора по административно-хозяйственной работе занимается вопросами санитарии и гигиены, организует и проводит мероприятия по охране труда и противопожарной безопасности, антитеррористической защищённости и контролирует приобретение и выдачу материальных ценностей работникам.

Формами самоуправления в Учреждении являются Общее собрание трудового коллектива, Педагогический совет, Административный совет, Методический совет.

Общее собрание (совет трудового коллектива) вносит предложения по основным направлениям деятельности Учреждения, занимается вопросами охраны труда.

Педагогический совет – орган общественного самоуправления, занимается вопросами организации образовательного процесса, осуществляет стратегическое планирование развития Учреждения, планирование внеурочных общешкольных мероприятий. Педагогический совет состоит из всех сотрудников Учреждения, занимающих должности педагогических работников.

Методический совет школы решает методические задачи, содействует обновлению структуры и содержания образовательного процесса.

Заведующие отделениями ведут учебно-методическую работу среди учащихся и преподавателей, планируют учебный процесс на своём отделении,

Преподаватели отделений занимаются реализацией учебных программ и непосредственно заняты в учебном процессе.

Технический персонал занимается вопросами обеспечения охраны труда, безопасности и гигиены в Учреждении (в соответствии со своими служебными обязанностями).

Нормативно-правовая база учреждения

Деятельность в области кадровой политики осуществляется в соответствии со следующими документами:

Устав учреждения;

Положение об оплате труда работников Снежинской ДМШ;

Коллективный договор;

Правила внутреннего трудового распорядка;

Положение о Методическом совете;

Положение о Педагогическом совете;

Программа развития ДМШ на период 2016-2021 годы;

Положение о мерах по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;

Кодекс этики и служебного поведения «Снежинская ДМШ им. П.И.Чайковского»

План по переходу «Снежинская ДМШ им. П.И.Чайковского» на новую форму трудового договора (эффективный контракт);

Должностные инструкции по должностям штатного расписания;

Положение об оплате труда работников «Снежинская ДМШ им. П.И.Чайковского» с приложениями, в том числе Положение о распределении стимулирующих выплат работникам;

Штатное расписание учреждения

2.2 Анализ кадровой политики «Снежинской ДМШ им. П.И.Чайковского»

Руководство «Снежинской ДМШ им. П.И.Чайковского» демонстрирует стратегический подход к формированию кадровой политики учреждения.

Сформулирована миссия организации.

Миссия Снежинской ДМШ – проектирование пространства персонального образования для самореализации личности путем поддержки и развития творческих способностей подрастающего поколения, формировании человека и гражданина, интегрированного в современное общество.

Миссия учреждения направлена на удовлетворение интересов потребителей образовательных услуг, выполнение муниципального задания и соответственно стабильное развитие музыкальной школы, как в интересах обучающихся, так и в интересах работников.

С учетом миссии в Снежинской ДМШ разработана концепция стратегического развития на период 2016-2021 гг., которая заключается в решении следующих основных задач:

- 1) создание образовательной среды, объективно объединяющей в единый процесс воспитание, обучение и развитие личности ребенка;
- 2) обеспечение для одарённых детей и подростков соответствующих условий для их образования, развития и дальнейшего профессионального самоопределения; формирование уровня материально-технической обеспеченности, отвечающей современным требованиям;
- 3) повышение педагогической компетентности преподавателей;
- 4) подготовка и переподготовка педагогических кадров с учетом реальных потребностей и новых тенденций в развитии художественной культуры;
- 5) рациональное использование кадрового потенциала, финансовых средств, помещений и оборудования.

Основные цели учреждения:

- 1) предоставление дополнительного образования детям по основным образовательным программам, в том числе по дополнительным предпрофессиональным общеобразовательным программам в области музыкального искусства и общеразвивающим программам;
- 2) обеспечение необходимых условий для личностного развития, профессионального самоопределения, развития творческих способностей детей в возрасте от 3 до 18 лет в области музыкального и эстетического воспитания;
- 3) развитие мотивации личности к познанию и творчеству, воспитания эстетического вкуса обучающихся;

- 4) предоставление музыкального образования на платной основе за рамками образовательных программ;
- 5) выявление и подготовка одарённых детей для поступления в специальные музыкальные учебные заведения.

Сформулированы главные стратегические направления:

- 1) Усовершенствование нормативно-правовой базы учреждения
- 2) Направление работы управленческого аппарата школы на максимальный учет интересов и защиту прав учащихся и преподавателей;
- 3) Создание условий для удовлетворения педагогическими работниками своих образовательных потребностей;
- 4) Развитие системы взаимодействия школы и родителей;
- 5) Продолжение совершенствования системы взаимодействия преподавателей и родителей, направленной на максимальное раскрытие возможностей и способностей учащихся;
- 6) Расширение системы финансово-экономической поддержки учебновоспитательного процесса;
- 7) Продолжение работы над созданием системы информационного и документационного обеспечения взаимодействия ДМШ с общеобразовательными школами города.

Сформулированы направления принципы работы с педагогическими кадрами

- 1) создание условий для творческой работы и для роста профессионального мастерства преподавателей через повышение уровня квалификации;
- 2) совершенствование систему поощрения творчески активно работающих сотрудников;
- 3) совершенствование методической работы;
- 4) создание психологических комфортных условий во всех направлениях деятельности;
- 5) формирование нового (инновационного, творческого) профессионального мышления.

Таким образом в «Снежинской ДМШ им. П.И.Чайковского» сформулированы миссия, цели и задачи, в соответствии с ними определены стратегические направления.

Проанализируем количественный и качественный состав персонала. Данный анализ позволит нам соотнести состав персонала со стратегией развития учреждения.

Количественный состав персонала «Снежинской ДМШ им. П.И.Чайковского»

Таблица 2.2.1

Категория персонала	Количество персонала	% от общего количества персонала
Руководители	7 человек	9%
Педагогические работники	62 человек	79,5%
Обслуживающий персонал	9 человек	11,5%
Всего:	78 человек	100%

На основании данных, представленных в таблице 2.2.1 можно заключить, что подавляющее большинство персонала 79,5% это педагогические работники. К тому же 2 руководителя: Заместитель директора по УМР и Заместитель директора по ВВР по совместительству так же являются педагогическими работниками. Таким образом общее количество педагогов составляет 64 человека.

Что касается половозрастных характеристик работников - преобладающая доля женщин. Их количество превышает количество мужчин. 11% мужчин и соответственно 89% женщин. Данная ситуация объясняется тем что в образовательных организациях традиционно преобладают женщины.

2 педагога находятся в отпуске по уходу за ребёнком.

Важно так же отметить, что 62 работающих педагога разрабатывают 76 ставок тарификационного списка, рассчитанного на имеющийся контингент обучающихся. Данный факт имеет большое значение при анализе политики занятости, политики вознаграждения.

Качественный состав педагогических работников «Снежинской ДМШ им. П. И. Чайковского»

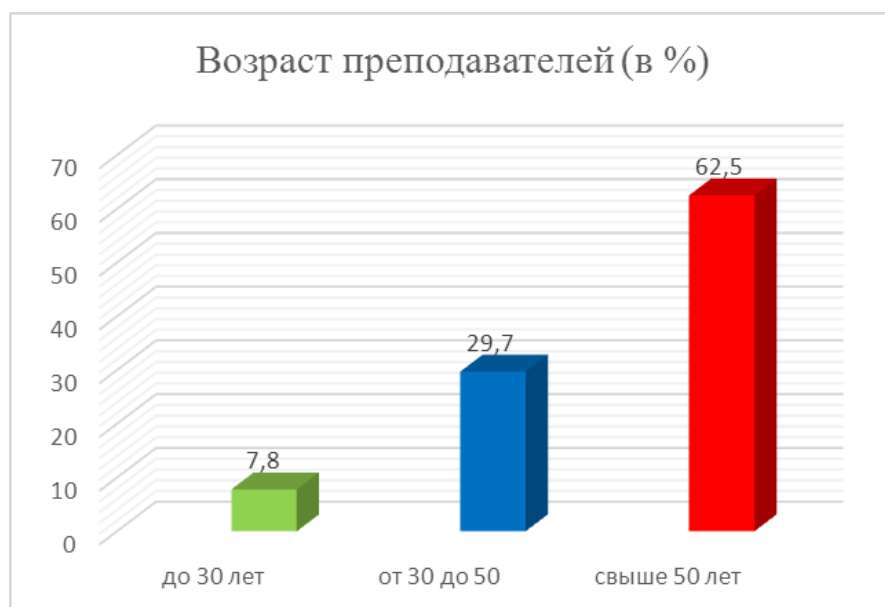
75% педагогов имеет высшее профессиональное образование, 25% среднее специальное образование, при этом высшую квалификационную категорию имеют 57,8 % педагогических сотрудников, первую – 21,9%, без категории – 20,3 %.

62,5% педагогов имеют стаж свыше 25 лет, от 20 до 25 лет – 18,7%, от 2 до 5 лет – 1,6 %, от 5 до 10 лет – 6,3%. (см. таблицу 2.2.2)

Таблица 2.2.2

Стаж						Образование		Квалификационная категория		
До 2 лет	От 2 до 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 20 лет	От 20 до 25 лет	Свыше 25 лет	высшее	Среднее специальное	высшая	первая	б/к
-	1 1,6%	4 6,3%	7 10,9%	12 18,7%	40 62,5%	48 75%	16 25%	37 57,8%	14 21,9%	13 20,3%

Диаграмма педагогического коллектива по возрасту



Из 64 преподавателей и концертмейстеров ДМШ (основных и совместителей): 5 человек в возрасте до 30 лет (7,8 %), 19 человек в возрасте от 30 до 50 лет (29,7 %), 40 человек старше 50 лет (62,5 %).

Курсы повышения квалификации по различным тематикам прошли с 2014 по 2016 года 57 преподавателей.

Динамика приема и увольнения в «Снежинской ДМШ им. П.И. Чайковского»

Таблица 2.2.3

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	80	77	78

Принято, чел.	2	3	0
Уволено по собственному желанию	2	1	0
Уволено по другим основаниям, чел.	3	1	

Из таблицы 2.2.3 наглядно видно, что в музыкальной школе практически отсутствует текучесть кадров Основная причина увольнения – выход на пенсию.

Проанализируем полученные результаты и соотнесём их со стратегией развития учреждения.

Как мы можем увидеть из стратегических целей, задач и направлений развития музыкальной школе для их реализации требуется стабильный, высококвалифицированный, мобильный, творческий коллектив с высоким кадровым потенциалом.

Анализ качественного состава педагогических кадров позволяет с одной стороны констатировать о наличии в ДМШ стабильного и высокопрофессионального коллектива педагогических работников, с другой позволяет обозначить негативные тенденции: низкий кадровый потенциал учреждения с точки зрения возраста; недостаточный приток молодых специалистов, что в свою очередь затрудняет внедрение инноваций, таким образом состав персонала лишь частично соответствует стратегии развития учреждения. Таким образом мы выявили первое направление в совершенствовании КП – планирование и подбор кадров, совершенствование политики занятости.

В этих условиях следует отметить, что кадровая политика музыкальной школы демонстрирует достаточную гибкость, приспособляясь количественно и функционально, тем самым обеспечивая реализацию стратегии развития учреждения.

Проанализируем КП в области обучения и развития персонала.

Следует отметить, что несмотря на то что большая часть коллектива регулярно проходит курсы повышения квалификации, данный аспект работы должным образом не планируется. Анализ документов по повышению квалификации показал отсутствие целенаправленной системы в этой области, отсутствие: планов – графиков повышения квалификации; подборки тематики курсов в соответствии с целями и задачами развития учреждения, недостаточное количество повышения квалификации для руководства организации в области эффективного управления персоналом.

Выдержка из Программы развития ДМШ на период 2016-2021 годы:
«...Особая роль кадровой политики в учреждении состоит в создании условий для личностного роста преподавателей и концертмейстеров и подготовки специалистов нового типа, способных осуществлять различные виды

деятельности: образовательной, художественно-творческой, исследовательской, научно-методической, управленческой».

Таким образом мы выявили несоответствие декларируемой стратегии обучения персонала и реального положения в данном направлении.

Следовательно, следующие направления совершенствования КП – систематизация, планирование видов, форм, программ и методов обучения персонала.

К адаптации новых сотрудников руководство музыкальной школы подходит очень ответственно хорошо развиты наставничество и консультирование как форма управления процессом адаптации молодых специалистов со стороны опытных преподавателей с ярко выраженными педагогическими навыками.

Но так как, молодых специалистов в учреждение приходит мало, на наш взгляд особую роль следует уделить вторичной адаптации персонала.

Политика вознаграждения регулируется Положением об оплате труда работников «Снежинская ДМШ им. П.И.Чайковского» с приложениями, в том числе: Положение о распределении стимулирующих выплат работникам

Заработная плата сотрудника состоит из должностного оклада, соответствующего должности и категории сотрудника, стимулирующих выплат:

- ежемесячной надбавки за непрерывный стаж работы в «Снежинской ДМШ им. П.И. Чайковского»;
- надбавки за качество и высокие результаты преподавательской деятельности;
- иные компенсационные и стимулирующие выплаты.

Критерии оценки сформулированы в нормативных документах и прозрачны для персонала.

Так как заработные платы в системе образования и культуры невелики - работники имеют возможность (на усмотрение администрации) работать на 2 и выше ставки, оказывать платные услуги вне рамок обязательных образовательных программ, а также совмещать работу в ДМШ с работой в других учреждениях.

Развита система морального стимулирования персонала, кроме традиционных, таких как словесное поощрение, различные награждения, отражение в СМИ высоких результатов деятельности и т.д., используются и нетрадиционные, например в фойе ДМШ регулярно организуются выставки, творческих работ персонала школы.

Социально трудовые отношения характеризуются благоприятной социально психологической атмосферой, но существуют негативные проявления на фоне «эмоционального профессионального выгорания» (как особенность женского, творческого коллектива, а также как следствие больших нагрузок и большого стажа работы). В учреждении строго соблюдаются требования техники безопасности.

Поддерживается довольно высокий уровень участия работников в разработке и принятии управленческих решений.

Кадровая стратегия, используемая в учреждении можно охарактеризовать как совокупность идентификационной и потребительской стратегии, это связано с тем, что руководству школы удалось сплотить для реализации стратегии учреждения лишь часть коллектива, в то время как другая половина не приветствует перемен. Кадровая политика ДМШ присуща элементы закрытой системы, это обусловлено спецификой учреждения, тем не менее предпринимаются попытки перехода на открытую систему, но они или не носят систематический характер, или невозможны в силу экономических причин.

Кадровой политике музыкальной школы свойственен индивидуальный подход к каждому работнику, поддерживается инициатива сотрудников, при оплате труда учитывается квалификация, и личный вклад в развитие учреждения, учитываются достижения сотрудника.

Рекомендации по совершенствованию кадровой политики ДМШ

Разработать стратегию планирования и подбора персонала. Проводить активную политику В случае необходимости обратиться к учредителю.

Систематизировать обучение персонала

Уделять особое внимание проблеме выгорания кадров

Разработать и сформулировать кп в отдельный документ