



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

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

99 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«16» 01 2024 г.

Зав. кафедрой ИППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-169-2-4

Маралбаева Жалынсын Ульмесхановна 

Научный руководитель:

доктор филол. наук, профессор

Кожевников Михаил Васильевич 

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Понятие о системе управления персоналом	8
1.2. Основные направления работы с персоналом в организации	19
1.3. Методы оценки эффективности системы управления персоналом организации	39
Выводы по первой главе	46
ГЛАВА 2. Исследование системы управления персоналом в КГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького отдела образования Карабалыкского района»	
2.1. Состояние проблемы управления персоналом в школе	48
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в школе	54
Выводы по второй главе	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	89

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом это отдельный и очень важный пласт в управлении в целом. Тему оценки персонала необходимо изучать, чтобы находить новые пути и способы эффективного управления, направленного на повышение производительности труда и накопления опыта.

Аттестация в системе управления персоналом — это процедура, которая помогает оценить соответствие специалиста занимаемой должности, а также уровень его профессиональной подготовки с дальнейшим присвоением квалификационного разряда.

Тема оценки также важна и для практики управления, так как выступает в роли управленческого инструмента. Оценка персонала позволяет руководителям более эффективно проводить такие кадровые процедуры, как:

подбор персонала, внутриорганизационные перемещения, зачисления в состав резерва для продвижения, переподготовка и повышение квалификации, внедрение системы мотивации персонала, оптимизацию системы оплаты труда.

Как и в любой организации, тема оценки персонала является важной для любой школы. В образовательном учреждении также необходимо управлять кадрами, планировать и контролировать всю деятельность подчинённых, стимулировать педагогов к повышению результатов, выявлять эффективный опыт и способствовать его продвижению.

На сегодня проблема оценки работы персонала пока не имеет конкретного общепризнанного решения. Существует множество методик, стандартных и нестандартных, которые помогают оценить отдельные параметры деятельности персонала организации. Но максимально полный

и достоверный объем информации может предоставить только комплексная система оценки персонала.

Система оценки персонала один из важнейших инструментов формирования и реализации кадровой политики в организации.

Цель исследования - разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом школы.

Объект исследования – система управления персоналом школы.

Предметом исследования является система оценки персонала школы.

Гипотезой исследования является утверждение о том, что совершенствование системы управления персоналом школы будет более эффективным, если разработать и апробировать рекомендации по ее совершенствованию на примере школы.

Задачи исследования:

1. Систематизировать теоретические подходы и нормативно-методические требования к оценке и аттестации персонала образовательной организации.
2. Охарактеризовать инструменты и методы оценки персонала, используемые в образовательной организации.
3. Описать особенности проведения оценки и аттестации педагогических работников.
4. Проанализировать систему управления и кадровую политику КГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького отдела образования Карабалыкского района» Управления образования акимата Костанайской области.
5. Предложить рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в КГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького».

Теоретико-методологическая база исследования:

- теория социального управления (В.Г. Афанасьев, А.И. Берг, О.С. Виханский, В.И. Садовский, Э.Г. Юдин и др.);

- идеи личностно-ориентированного (Е.В. Бондаревская, М.В. Кларин, И.А. Колесникова, И.Б. Котова, Ю.А. Лобейко, В.В. Сериков, В.А. Сластенин, И.С. Якиманская и др.), акмеологического (Б.Г. Ананьев, Н.В. Кузьмина), рефлексивного (Т.М. Давыденко, В.А. Петровский, Л.С. Подымова), технологического (В.П. Беспалько, М.М. Левина, Н.Ф. Талызина) подходов к развитию образования и управлению педагогическими системами (В.И. Гороя, В.Н. Гуров, Т.Н. Давыденко, И.А. Малашихина, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, В.А. Шаповалов и др.); теория педагогического проектирования (О.С. Анисимов, В.И. Загвязинский, С.И. Краснов, В.С. Лазарев, М.М. Поташник и др.).

Положения, выносимые на защиту:

1. Систематизированы теоретические подходы и нормативно-методические требования к оценке и аттестации персонала образовательной организации.

2. Проанализированы особенности проведения оценки и аттестации педагогических работников.

3. Дана оценка системе управления и кадровой политики КГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького».

4. Подготовлены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в КГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького».

Научная новизна исследования:

1. Уточнено понятие «совершенствование системы оценки и аттестации персонала школы».

2. Подготовлены рекомендации по совершенствованию системы оценки и аттестации персонала школы.

Теоретическая и практическая значимость исследования:

Теоретическая значимость исследования состоит в изучении теоретической базы совершенствования системы оценки и аттестации персонала школы, что даст возможность развить теоретико-методическое обеспечение выполнения исследований, в рамках которых выполняется рассмотрение системы оценки и аттестации персонала школы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанная программа совершенствования системы оценки персонала может быть использована как на базе исследования, так и в других организациях.

Методы исследования:

- теоретические – теоретико-методологический анализ научной литературы по изучаемой проблеме, моделирование;
- эмпирические – тестирование, педагогический эксперимент;
- математические – методы статистической обработки полученных результатов и др.

Опытно-экспериментальная база исследования: Исследование проводилось на базе КГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького отдела образования Карабалыкского района» Управления образования акимата Костанайской области.

Диссертационное исследование осуществлялось в **несколько этапов.**

На первом этапе (2021 год) изучалась научная литература, публикации по проблеме исследования, нормативные документы; проводилось исследование современного состояния проблемы развития кадрового потенциала общеобразовательной организации.

На втором этапе (2022 год) осуществлялся поиск решения проблемы исследования, проводилась экспериментальная работа, разрабатывалась и апробировалась программа управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

На третьем этапе (2023 год) продолжалась опытно-экспериментальная работа, осуществлялась качественная и количественная обработка экспериментальных данных, оценивались результаты, публиковались научные статьи, формулировались выводы и рекомендации.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международных научно-практических конференциях «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (2022 г.) и «Профессия, что всем дает начало: роль педагога в современном образовании» 2023 г.).

По проблеме исследования имеются публикации.

Структура работы: работа состоит из введения, глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие о системе управления персоналом

Управление персоналом уходит корнями глубоко в историю и начинается с момента появления коллективного труда. И с тех пор оно непрерывно развивалось. В разные времена существовали различные концепции управления персоналом. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Управление – вид человеческой деятельности, представляющий собой целенаправленное воздействие на людей, активизирующее их совместную деятельность. Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области. Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе. Все определения управления персоналом А. Я. Кибанов объединил в несколько групп:

- 1) Мотивационные определения

Управление персоналом, пишет, например, Н. Маусов, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов».

В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь часть управленческой деятельности, оставляя в тени множество других его функций, которые будут рассмотрены далее.

2) Deskриптивные (описательные) дефиниции

«Управление персоналом, – пишет И. Н. Герчикова, – это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [26]. В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших функций управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение, как, впрочем, и другие дескриптивные дефиниции, имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка: во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом, во-вторых, перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

3) Телеологические (с точки зрения цели, задач) определения

Отчасти телеологический характер имеет уже рассмотренное определение управления персоналом И. Н. Герчиковой, поскольку оно указывает на его главную цель, хотя и раскрывает ее через функции. Еще более типичный пример дефиниций такого рода – характеристика

управления персоналом, данная А. Я. Кибановым и Д. К. Захаровым. Они пишут, что управление персоналом - это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [31].

Телеологические дефиниции, не претендуя на содержательную полноту, вместе с тем отмечают важнейшее качество управления персоналом в системе предприятия – его функциональную направленность.

4) Deskриптивно-телеологические дефиниции

Авторы таких дефиниций, как видно из названия, пытаются сочетать характеристику целей менеджмента персонала с перечислением его важнейших функций. «Экономика персонала (или управление персоналом), – пишут немецкие ученые Р. Марр и В. Вебер, – является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала [31]. Учитывая важность целевых определений управления персоналом для выяснения его обобщающих, сущностных характеристик, необходимо уточнить, какие цели преследует управленческая деятельность такого рода. В современной литературе, как правило, выделяют две группы целей менеджмента персонала: организационные и личные. «Управление персоналом, – пишут Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей» [22].

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Обычно их связывают с

обеспечением эффективности предприятия. И с этой точки зрения управление персоналом есть деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации.

Термин «эффективность предприятия», несмотря на его широкую распространенность, трактуется далеко не однозначно. Одни авторы определяют эффективность как получение максимальной прибыли (особенно широко подобные трактовки были распространены в период господства тейлористской модели управления); другие ученые, которых сегодня явное большинство, понимают эффективность организации более широко.

Так, Р. Л. Кричевский выделяет две группы критериев, или показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом (в данном случае различия между понятиями «коллектив» и «предприятие» несущественны): психологические и непсихологические.

К первым он относит удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом, мотивацию членов коллектива, авторитет руководителя, самооценку коллектива; ко вторым, непсихологическим критериям – действенность, экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыльность [38].

Таким образом, необходимо подчеркнуть три момента, касающиеся особенностей управления персоналом.

Управление персоналом является деятельно-ориентированным. Эффективное управление персоналом направлено на практические действия в большей мере, чем различного рода канцелярские процедуры и правила. Конечно, здесь используются правила и записи, но выделяются все же действия. Особое ударение делается на решении служебных проблем в целях выполнения поставленных организацией задач благодаря поддержке персонала, каждого отдельного работника, совершенствованию условий труда и их удовлетворению [9].

Управление персоналом является индивидуально-ориентированным. Насколько это возможно, каждый служащий рассматривается как личность, предлагаются услуги и программы, устремлённые к индивидуальным потребностям.

Управление персоналом ориентировано на будущее. Оно должно обеспечивать предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими. Таким образом, в долгосрочных стратегиях предприятий следует обязательно учитывать человеческий фактор.

Система управления персоналом (СУП) – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Все системы управления персоналом обладают рядом общих свойств:

- они являются первым слоем управления любой организации, так как именно люди, объединённые общими целями, и составляют эту организацию;
- управление персоналом присутствует во всех функциональных сферах деятельности - в производстве, маркетинге, финансовой сфере, инновационной сфере;
- главные цели системы управления персоналом совпадают с целями организации;
- системы имеют общие черты, свойственные коллективам людей, - потребность в общении, возможность возникновения конфликтов;

– они содержат примерно одинаковые по функциональному составу элементы [12].

СУП включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Рассмотрим подробнее эти подсистемы.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления персоналом и учетом персонала проводит: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику,

соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: поучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом. Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организацию работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией; следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации [10].

Таким образом, главная цель системы управления персоналом - обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие путем разработки стратегии управления персоналом, прогнозирования и планирования кадров, построения действенного механизма мотивации и системы социального обеспечения. Функции системы управления персоналом.

В достаточно крупных организациях с широкими финансовыми возможностями каждой подсистеме СУП соответствует отдельное структурное подразделение, выполняющее соответствующую функцию. Другими словами, в качестве основных функций СУП выделяет:

- линейное руководство,
- планирование и маркетинга персонала;
- управление наймом и учетом персонала;
- управление трудовыми отношениями;
- обеспечение нормальных условий труда;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией и стимулированием труда персонала;
- управление социальным развитием;
- развитие организационной структуры управления.

Однако следует отметить, что в небольших организациях с ограниченными финансовыми возможностями функция управления развитием персонала может быть объединена с другими функциями СУП. Тогда отдельное структурное подразделение для ее выполнения в структуре СУП не выделяется. Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, базируется на кадровой политике и стратегии развития организации и носит долгосрочный характер. Разработка стратегии управления персоналом состоит в определении основных направлений действий, ресурсов, временных параметров, комплекса мероприятий по реализации выбранного курса действий.

Кадровая политика организации – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы работы с персоналом, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика призвана расширять возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в

обозримом будущем [27]. Кадровая политика различается по следующим основаниям:

- осознанность и последовательность;
- либерализм или жесткость;
- дифференцированность.

Осознанность и последовательность. Кадровая политика может осознаваться руководством и целенаправленно выстраиваться в соответствии с политиками маркетинга и инвестиций, может вестись хаотично, без четкого понимания, что и зачем делается; при этом следует понимать, что политика может и должна меняться с развитием организации, изменением ее положения на рынке и другими факторами.

Либерализм или жесткость. Либеральная, демократичная, социально ориентированная политика означает не отсутствие дисциплины, а приоритет личности над организацией. Жесткая кадровая политика предполагает, что главное – организация, ее интересы, устои и правила. Работник же обязан вписаться в них. Отсюда строгая дисциплина, много письменных регламентов, инструкций, приказов, а также высокие (в значительной мере – формальные) требования при отборе новых работников. С работников спрашивают не только за конечные результаты в работе, но и за соблюдение всех предписаний.

Дифференцированность. Кадровая политика организации может декларировать равноправие всех работников, а может, наоборот, быть избирательной по отношению к слоям и группам, рынкам труда. Целенаправленная и осознанная политика обычно дифференцирована.

С точки зрения администрации, кадровая политика является составляющей всей производственной политики и менеджмента организации.

Цель ее – создать сплоченную, ответственную и высокопроизводительную рабочую силу.

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и обеспечивать необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основная задача эффективной кадровой политики организации состоит том, чтобы учитывать в повседневной работе интересы работников всех категорий и социальных групп коллектива [43].

Планы в области кадровой политики организации связаны, прежде всего, с функцией мотивации. Кадровая политика направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение эффективности ее деятельности посредством создания лучших условий работы, совершенствования отношений рабочих и руководства.

Существуют признанные принципы, составляющие основу кадровой политики:

- демократизация управления , от которой зависит готовность к сотрудничеству;
- знание отдельных людей и их потребностей;
- справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

Кадровая политика организации осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Рассмотрим составляющие кадровой стратегии организации:

– Планирование потребности в кадрах. Организационный анализ существующих должностей, потребность в новых должностях, количественное и качественное кадровое планирование, оценка должностей, пополнение штатов сотрудников.

– Обучение и повышение квалификации. Повышение общеобразовательного и профессионального уровня, обучение в процессе работы, ротация по должностям, стажировка, самообразование и др.

– Система регулирования. Целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка возможностей (способностей) работников, планирование преемственности (трудовые династии), планирование служебного роста.

– Оплата труда. Общая совокупность всех видов оплаты, оплата по объему и качеству выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, социальное обеспечение и др.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать вывод, что управление персоналом, учитывая рассмотренные категории, его характеризующие, можно определить как деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации, обучения, развития и использования в целях деловой (прежде всего экономической), а также социальной эффективности.

1.2. Основные направления работы с персоналом в организации

Практический опыт управления при всей его противоречивости дает сегодня множество примеров плодотворной работы в самых различных по формам собственности, размерам, видам производства, структурам и иным критериям организациях и фирмах. Руководимые талантливыми и инициативными людьми эти предприятия успешно развиваются, увеличивают количество рабочих мест и производят продукцию и услуги на уровне европейских стандартов. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В современных условиях четко обозначились тенденции дальнейшей дифференциации управленческой деятельности. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, руководителями и подчинёнными, между всеми работниками

внутри организаций. Меняется отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций [27].

Новый подход к управлению персоналом всё более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами организации, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса сегодня составляет культуру управления. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия (организации, фирмы) [18]. Действительно, использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, так как менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Поэтому в ряде организаций считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Суть этих изменений в том, что люди – персоны, личности – рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создавать, беречь и умножать.

Управление человеческими ресурсами рассматривает людей как достояние производственной организации, как ресурс, который надо эффективно использовать для достижения целей. При таком подходе работники рассматриваются как источник неиспользованных резервов. Для этого применяются такие подходы: отношение к труду как источнику доходов организации; создание для каждого сотрудника простора для

деятельности, чтобы он мог внести свой личный вклад в общее дело; активная социальная политика.

Цель деятельности системы управления персоналом – принятие на работу компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удерживать, совершенствование их профессиональной подготовки. Именно человек как разумное, мыслящее существо выступает главным фактором не только производства, но и всей организации.

Исходный этап в процессе работы с персоналом – набор и отбор кадров. От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует относиться к этому этапу со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем работы с персоналом. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. В основе соответствующего документа лежат определенные соображения о планировании рабочей силы и потребности организации в контроле деятельности менеджеров при наборе персонала в их рабочие подразделения.

Правильность решения о приеме работника проверяется по результатам его деятельности и, в частности, их сравнением с результатами его предшественника [34]. В западных фирмах существует опыт привлечения собственных работников к поиску претендента на вакансию. За это они получают премию, половина которой выплачивается

сразу, а половина - по истечении испытательного срока, достаточного для оценки творческого потенциала вновь принятого специалиста.

По мнению английского исследователя Г. Т. Грехэма, выполнение функции подбора кадров на предприятиях и в организациях может оцениваться по следующим показателям: время существования вакансии; отношение числа откликнувшихся на объявление о вакансии к числу получивших приглашение на участие в конкурсе на нее; отношение количества получивших приглашение к количеству принятых на работу; отношение числа принятых к числу оставшихся на работе через год; количество удовлетворяющих руководство в общем числе принятых на работу; отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших к работе; число заполненных вакансий за счет собственных работников в общем количестве вакансий; отношение общих расходов на заработную плату вновь принятых к стоимости их подбора.

Наибольшие сложности представляет собой отбор при найме работников высшего звена – руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности организации.

Очевидно, что основу организации оценки качества руководителей высшего уровня, в рамках данной организации, составляет убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньшее число людей могут выполнять эту работу. Основная причина этого – низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (отметим, что парадокс заключается в том, что, чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем меньше доверять научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов).

Подобный подход – прямое следствие узости профориентации руководителей высших эшелонов, которые из-за высокой ежедневной

нагрузки ограничивают объемы поступающей к ним и используемой информации, главным образом сугубо узкими рамками, имеющими непосредственное отношение к проблемам руководимых ими организаций. Проблемы научного подхода к кадровому отбору в этих условиях часто остаются вне их интересов. Исключение составляют те руководители организации, которые по роду своих обязанностей профессионально занимаются отбором персонала.

Следующим важным аспектом работы с персоналом организации является продвижение кадров. Продвижение работников по служебной лестнице является показателем того, что организация действительно знает, чего хочет, во что верит и к чему стремится.

Большой положительный опыт должностного продвижения руководителей и специалистов накоплен на японских предприятиях. «Одной из наиболее существенных черт крупной японской фирмы, – пишет Р. Комайя, – является большая пропорция лиц высшего руководства (председатели, президенты, вице-президенты, управляющие директора, директора) и среднего управленческого звена (руководители подразделений и секций), отобранных из работников, которые пришли в компанию после окончания вуза и продвигались по должностной лестнице ступенька за ступенькой через процесс продвижения по старшинству» [24]. Другой японский исследователь Т. Амайя в этой связи отмечает, что в настоящее время принят новый подход, который рассматривает вопросы персонала в зависимости от прямо измеренного уровня способностей, а не от старшинства. При этом простой принцип «по способностям» должен быть заменен системой, базирующейся на идее возможности развития способностей, которая состоит в том, что работник должен быть личностью, способной развивать свои способности своими собственными силами.

Особенно большое внимание японские предприятия уделяют планированию должностного роста своих сотрудников. На большом количестве предприятий внедрены системы самодеклараций и управления по целям. В этих системах работники декларируют свои пожелания относительно своих будущих карьер с тем, чтобы предприятия могли при новых назначениях как можно более полно учесть эти пожелания. При этом, как правило, большое количество обязательств по работе принимается самим работником.

Предприятия обеспечивают несколько образцов карьеры для работников, и те сами выбирают наиболее желаемый образец. Для более высоких должностей на предприятии управление заранее определяет список требований, таких как опыт, способности и др.

Свободный выбор будет одним из фундаментальных принципов работы с персоналом в будущем, так что каждый работник должен быть полностью свободен, делать наилучший выбор, планируя свою карьеру.

Система планирования продвижения руководителей и специалистов начинается «снизу», то есть с каждого отдельного работника, который должен иметь ясное представление о том, какое должностное положение его ждет на данном предприятии при различных вариантах трудовых достижений. Это повышает мотивацию работников, позволяет им более тщательно взвешивать свои возможности и сосредоточивать усилия на тех направлениях трудового пути, которые ведут к наиболее приемлемому успеху.

Одной из важнейших функций системы управления персоналом является управление адаптацией персонала.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации.

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях характеров коллег и т. д. Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица являются необходимыми условиями для управления персоналом на основе мотивации. Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия [26]. Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятием, побуждающих их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанных на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Разнообразие подходов к мотивации и поощрению работников достаточно велико. Теории потребностей или теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию.

Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и связь данных потребностей с мотивацией человека к деятельности. В

данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- 1) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;
- 2) теория ERG, разработанная Альдерфером;
- 3) теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда;
- 4) теория двух факторов Герцберга.

В этих теориях отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теорий имеет определенное принципиальное отличие. Так, например, в концепции Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу-вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия. Однако эта теория в качестве одного из важнейших положений имеет утверждение о том, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. Мак Клеелланд ввел по отношению к рассматриваемым им потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимает во внимание взаимоотношение отдельных групп потребностей, отходя от рассмотрения изолированного влияния отдельных групп потребностей на поведение человека. В теории Герцберга потребности делятся на две большие группы: мотивирующие и «здоровья». Тем самым указывается на то, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Как видно, каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации.

Однако при этом, несмотря на принципиальные различия, все четыре вышеописанные теории имеют нечто общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей, позволяющую делать некие выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Так, например, потребность достижения в теории Мак Клееланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу, потребности роста в теории Альдерфера – группе потребностей, входящих в набор мотивирующих факторов, теории Герцберга. Такое же соответствие можно установить и для других групп потребностей. На рисунке 1 дано некое условное соответствие групп потребностей, выделяемых в данных четырех концепциях.

Отвлекаясь от различий, которые характерны для рассмотренных концепций, можно указать на две присущие им общие характеристики. Во-первых, данные концепции в очень наглядном виде, четко и ясно излагают определенный взгляд на мотивацию – взгляд, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время, использовавшийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и Герцберга. Поэтому для того, чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры обязательно должны быть знакомы со всеми четырьмя теориями.

Во-вторых, все четыре теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимание анализу процесса мотивации. Данное замечание указывает на основной недостаток этих теорий, существенно

ограничивающий возможности их непосредственного практического применения.

Очевидно, поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать, к чему он стремится, что хочет получить и какие у него для этого есть возможности.

Однако даже если предположить, что все это хорошо известно (хотя это явно утопическое предположение), все равно нет гарантии того, что удастся совершенно точно понять мотивацию человека. И, очевидно, это тем более трудно сделать в ситуации, когда всего узнать о потребностях и устремлениях человека невозможно. Тем не менее из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем. Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками. На рисунке 1 схематически показан этот процесс.

Данная схема очень общая, так как она не раскрывает ни механизма вознаграждения, ни собственно содержания вознаграждения, сущности и содержания оценки, ни превращения оценки в решение. В современной управленческой мысли и практике существует ряд теорий, которые достаточно подробно и на операционном уровне описывают процесс мотивации.

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства. Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи: оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников; снизить затраты на обучение; поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию; организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы; разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.



Рисунок 1 – Общая схема мотивационного процесса

Для организации эффективной системы оценки результативности труда у работников необходимо:

- 1) установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- 2) выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- 3) обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- 4) вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- 5) обсудить оценку с работником, принять решение и документировать оценку.

Получить высокие результаты в работе с персоналом можно только в том случае, если работники организации обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы [37].

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами.

Специалисты в области менеджмента выделяют четыре основания, отличающие дидактические направления в обучении.

Одна из основных педагогических дискуссий разворачивается по следующему основанию: должно ли быть целью обучения формирование у человека определенного набора знаний, умений и навыков или же ведущей

целью является раскрытие и развитие у человека его прирожденных способностей и задатков.

Следующим важным основанием, отличающим дидактические направления, может считаться их направленность на групповые или индивидуальные формы работы.

Третьим важным основанием является признаваемое распределение активности между преподавателями и обучаемыми. Одна крайность состоит в преувеличении активности преподавателя и почти полном отсутствии активности – по крайней мере, внешней – у обучаемых. Другой полюс – это признание права обучаемых на проявление максимума активности [43].

И, наконец, четвертое основание – это метод передачи готового знания в отличие от метода, предполагающего самостоятельное освоение учащимися знаний и умений.

Можно выделить, по крайней мере, четыре базовых основания для классификации наработанных в настоящее время дидактических традиций: раскрытие способностей или формирование действий; обучение индивидуальное или групповое; активное или пассивное; рецептурное или творческое.

Сегодня большинство руководителей нового поколения прекрасно понимают отличия менеджера по персоналу от привычного ранее кадровика. И не случайно. Одно из последних исследований показало, что до 80% барьеров на пути развития рыночных отношений, так или иначе, связано именно с проблемами в работе с персоналом. Здесь и сопротивление новшествам, и нежелание переучиваться, и неумение работать по-новому, и внутреннее отчуждение от целей организации.

Все эти 80% проблем в первую очередь обрушиваются на голову менеджеров, отвечающих за работу с персоналом. Понятно, что знания и

умения такого специалиста должны разительно отличаться от умения своевременно переключать личные дела с одного места на другое.

Сегодня растет и крепнет новая функция менеджера по работе с персоналом – функция обучения. Квалифицированные менеджеры значительное время уделяют разработке и проведению собственных учебных курсов и тренингов. Учить на рабочем месте самим стало выгоднее, чем каждый раз заказывать тренинги на стороне.

Как вести переговоры, как продавать товар, как совместно принимать решения, как разрабатывать план-график, как разрешать конфликты, как упрочить связь с клиентом, как быстро реорганизовать отдел, как на ходу обмениваться функциями, как улучшить связи в организации по горизонтали, как рационализировать собственную деятельность – вот далеко не полный перечень тем обучения сотрудников конкурентоспособной организации.

Разнообразие тем обучения диктует новые требования и к подготовке самих менеджеров по работе с персоналом. Было бы неразумно готовить их отдельно под каждую из перечисленных тем. Гораздо эффективнее обучать менеджеров обобщенному подходу к подготовке собственных программ. Важно отличать то, чему можно обучить, от того, что должно внедряться в жизнь организации не учебными, а другими методами.

Человек – это не только затраты, но и фактор доходов, повышения производительности труда, повышения качества принимаемых решений. Поэтому современный менеджер относится к своим сотрудникам как к ценному ресурсу. Отличие подхода «человеческие ресурсы» от предшествовавшего подхода «человеческие отношения» заключается в положении об экономической целесообразности капиталовложений в человека (работника организации); поддержание его в трудоспособном состоянии, постоянном тренинге работников, создании условий для

полного раскрытия возможностей и способностей, заложенных в личности. В концепции «человеческие отношения» упор делается на создании оптимальных условий труда работника [22].

Наиболее важным качеством менеджера по персоналу является его открытость новому и рефлексивная позиция по отношению ко всем аспектам жизни организации.

Таким образом, мы приходим к выводу, что управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. А. Я. Кибанов рассматривает квалификацию методов, выделяя их в три основные группы: административные, экономические, социально-психологические. Особое внимание автор уделяет характеристике технологий управления персоналом.

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале. Потребность в кадрах организации удовлетворяется в процессе их набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей, из которых впоследствии можно отобрать наиболее подходящих лиц. Набор начинается с поиска. А. Я. Кибанов рассматривает различные мероприятия по удовлетворению потребности в персонале: вербовка, ярмарки вакансий, размещение объявлений и т. п., а также их преимущества и недостатки.

Отбор кадров – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящих с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей к характеру деятельности, интересам организации и его самого. Рассматриваются этапы процесса отбора персонала и методы его осуществления: характеристики, анкеты,

собеседования и т. д. и как итог приема подходящего кандидата – заключение трудового договора.

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу (здесь она позволяет снизить текучесть кадров на 90 %), внутренних перемещений, увольнений, зачислений в состав резерва на выдвижение, материальное и моральное стимулирование, применение санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Рассматривается, какие процедуры используются для выявления необходимых качеств претендента и с помощью каких методов эти процедуры выполняются.

Современный этап научно-технической революции, как уже было сказано, привел к качественному изменению роли человека в производстве, превращению его в решающий фактор последнего. Неслучайно, например, сегодня более 85 % опрошенных японских менеджеров на первое место среди своих задач ставят развитие человеческих ресурсов, в то время как введение новых технологий – 45 %, а продвижение на новые рынки – 20 %.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала, то есть проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала работников и роста их способности вносить вклад в деятельность организации. А. Я. Кибанов рассматривает организацию профессионального обучения, формы дополнительной подготовки персонала (переподготовка, повышение квалификации, обучение работников вторым (смежным) профессиям), а также связь обучения с практикой, которая достигается прежде всего в

процессе тренинга руководителей, специалистов и кандидатов на эти должности. Основными формами тренинга являются деловые игры, метод анализа тактических ситуаций, так называемый «кейс-стадиз».

Высокая мотивация персонала – это важное условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня принадлежности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил и в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и поведение работников определяются только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему они в одних случаях прилежно трудятся, а в других – тратят время впустую на разговоры и перекуры? Эти вопросы часто задают руководители, и их можно свести к трем основным: что, почему мотивирует людей и как сделать так, чтобы они были заинтересованы в конечных результатах порученной работы и работали с полной отдачей сил.

В начале века для подавляющего большинства руководителей ответ был очевиден: деньги – вот главный стимул человека в работе. И сегодня многие руководители придерживаются именно такой точки зрения, хотя известно, что в ряде случаев человек может самозабвенно трудиться, даже если зарплата его явно не удовлетворяет. С другой стороны, за какую-то работу многие люди не возьмутся ни за какие деньги. Значит, в трудовой мотивации, определяющей как выбор места работы, так и отношение к труду, есть что-то, кроме денег.

Немаловажную роль в управлении кадрами играет такой фактор, как трудовая дисциплина.

Дисциплина труда, или трудовая дисциплина, работников тесным образом связана с организацией труда. Причем эта связь носит двоякий характер. Во-первых, соблюдение трудовой дисциплины в различных ее видах является важным условием обеспечения надлежащего уровня организации труда. Действительно, к примеру, запроектированные взаимосвязи между частичными трудовыми процессами (как требование кооперации) должны неукоснительно соблюдаться. Их нарушение приведет к рассогласованию коллективного трудового процесса. Заложенный в план фонд рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины может быть существенно недоиспользован. Именно поэтому процесс формирования и поддержания высокого уровня дисциплины работников требует выработки и реализации соответствующих управленческих решений и принятия мер, обеспечивающих соблюдение персоналом установленных требований. С другой стороны, низкий уровень организации труда может стать причиной снижения дисциплинированности работников, их трудовой активности (расхолаживает работников, притупляет у них чувство ответственности).

Дисциплина представляет собой определенный порядок поведения людей, отвечающий сложившимся в обществе нормам права и морали, а также требованиям той или иной организации.

Различают следующие виды дисциплины:

– государственная дисциплина – выполнение решений, постановлений Правительства, законодательных актов, обязательств по договорам и т. п.

– производственная дисциплина – это соблюдение технологии производства, заданных технологических режимов, производственных графиков, правил техники безопасности.

Трудовая дисциплина – это совокупность требований к поведению работников, касающихся различных сторон трудового процесса. Это не только своевременный приход и уход с работы, несанкционированные отлучки с рабочего места, но и четкое, добросовестное и творческое выполнение трудовых обязанностей, должностных инструкций, взаимодействие в коллективном трудовом процессе, вытекающие из требований внутреннего трудового распорядка и моральных норм (норм трудовой морали). Именно поэтому внедрение организации труда должно сопровождаться повышением уровня трудовой дисциплины. Это важнейшее условие применения принципов НОТ, условие получения запланированного эффекта от мероприятий организационного характера.

Дисциплина может быть положительной, когда работники выполняют все правила и стандарты организации, и отрицательной, если работники не соблюдают их.

Нарушением трудовой дисциплины является невыполнение или ненадлежащее выполнение работником по собственной вине своих трудовых обязанностей. Перечень нарушений устанавливает сама организация.

Для эффективного управления дисциплиной руководитель должен иметь необходимые полномочия, которые основаны:

- на законе;
- на уважении со стороны подчиненных;
- на средствах дисциплинарного и психологического воздействия.

Работа по укреплению дисциплины – это управленческое действие, имеющее своей целью обеспечить соблюдение правил и распорядков со стороны сотрудников. Действия могут быть превентивными и коррективными. С помощью превентивных мер стремятся к предотвращению нарушений дисциплины, а с помощью коррективных – к избеганию повторных нарушений. Каждый работник

должен понимать, что, если он не будет действовать в определенных дисциплинарных рамках, его производственные показатели будут ниже тех, на которые он способен.

Чтобы обеспечить высокий уровень дисциплины работников, необходимо четко описать в нормативных документах предъявляемые к ним требования и ответственность за нарушение этих требований. Для этих целей на предприятии разрабатываются соответствующие дисциплинарные правила и процедуры. Кроме того, четко прописанные дисциплинарные правила и процедуры позволят обеспечить справедливость и порядок в обращении с людьми, установить нормальные производственные отношения.

Дисциплинарные правила определяют стандарты допустимого поведения, ожидаемого от сотрудников организации, а также последствия их нарушения. Письменно оформленные правила как некий кодекс поведения работника в организации администрация доводит до сведения всех работников.

Дисциплинарные процедуры – это внутренний и административный механизм применения этих правил и осуществления эффективных дисциплинарных мер воздействия. Правила поведения определяются каждой конкретной организацией (предприятием) самостоятельно. При этом учитываются не только требования законодательных актов, но и действующая в ней оргкультура, стиль руководства и другие особенности функционирования организации.

На предприятии с партисипативной культурой к разработке таких правил привлекаются представители трудового коллектива, что облегчает их практическую реализацию. Необходимо также разработать и внедрить механизм контроля и увязать контроль с системой наказаний и поощрений, а прием нового работника должен включать ознакомление с этими документами, разъяснение ему связи между соблюдением дисциплины и

результатами его работы, работы первичного трудового коллектива, в котором он будет работать, и результативностью деятельности всей организации.

Лучшим видом дисциплины является самодисциплина. Конструктивная самодисциплина базируется на стремлении работника самостоятельно контролировать свое поведение в рамках, очерченных действующими в организации правилами. Руководители всех уровней должны настраивать работников на укрепление в них самодисциплины.

1.3. Методы оценки эффективности системы управления персоналом организации

В настоящее время как в отечественной практике, так и за рубежом в управлении персоналом все большее предпочтение отдается социально-психологическим методам, связанным с человеческим фактором. Естественно, эти методы могут активно использоваться и для формирования высокого уровня дисциплины в коллективе. Социально-психологические методы, как следует из названия, подразделяются на социальные методы, направленные на формирование социальной значимости дисциплины, воспитание у работника сознательного и творческого отношения к труду, и психологические методы, направленные на регулирование отношений между людьми путем создания в коллективе благоприятного психологического климата. Важную роль в соблюдении работниками трудовой дисциплины играет личный пример руководителей. Соблюдая правила, руководство тем самым подтверждает важность требований, создает дополнительный стимул личного контроля и формирует внутреннюю мотивацию работников к самодисциплине.

Для укрепления трудовой дисциплины администрация предприятия обязана:

- создать необходимые условия для выполнения каждым работником своих должностных обязанностей;
- правильно организовывать труд работников;
- создать нормальные условия труда, соблюдать требования рациональных режимов труда и отдыха;
- внимательно относиться к нуждам и запросам работников;
- соблюдать законодательство о труде и требования в части охраны труда;
- совместно с профсоюзной организацией, лидерами формальных и неформальных групп активно заниматься профилактикой нарушений производственной и трудовой дисциплины. Для этой цели использовать меры воспитательного характера, сочетание методов убеждения и принуждения, воздействие товарищей по работе (например, через бригадную форму организации труда с оплатой по конечным результатам коллективного труда).

Эффективной признаётся работа системы управления персоналом предприятия, являющегося конкурентоспособным с позиций выпускаемой продукции, самого предприятия и рабочей силы.

Человеческие ресурсы – весьма специфический вид ресурсов, и если они используются неправильно, то их эффективность падает быстрее, чем других видов ресурсов. И наоборот, вложения в ресурсы этого рода на любом предприятии дают больший эффект, чем такие ресурсы, как деньги, материалы и оборудование [33]. Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос о том, какая же система является эффективной. В настоящее время в научных концепциях наметилось три различных подхода.

Первый подход предполагает оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами предприятия в оцениваемом периоде. В качестве показателей предлагается использовать объёмы товарной, реализованной, чистой продукции, её качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений, дивиденды на одну акцию и др. Такой подход имеет свои преимущества, поскольку действительно результативность труда персонала в первую очередь определяется конечными результатами деятельности предприятия в целом. Однако данный подход не учитывает того, как, какими способами и средствами достигнуты конечные результаты [14].

Второй подход к оценке эффективности работы системы управления персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. В качестве таких показателей предлагается использовать продуктивность труда и динамику её изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоёмкость продукции, фондовооружённость труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма.

Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. Однако при таком подходе не учитывается рыночный компонент деятельности предприятия. Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно [15].

Сторонники третьего подхода предлагают оценивать эффективность работы системы управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с кадрами, то есть от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. В этом

случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т. д. Данный подход отличается от двух других ещё большей дифференциацией в отношении живого труда, то есть учётом индивидуальных особенностей исполнителей и их совместимости в группах [36].

Оценку эффективности работы комплексной системы управления персоналом целесообразно связать с достижением успешности деятельности предприятия и его конкурентоспособностью.

Представляется, что с позиций многообразия выявленных видов систем управления персоналом единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Таким общим параметром является совпадение целей предприятия и системы управления персоналом. Система управления персоналом является встроенной частью системы управления предприятием. Её результативность в конечном итоге определяется результатом деятельности предприятия.

Итог функционирования системы управления персоналом предлагается рассматривать в трёх направлениях:

- конкурентоспособность продукции предприятия;
- конкурентоспособность самой организации предприятия;
- конкурентоспособность рабочей силы персонала.

Данные критерии оценки эффективности работы системы управления персоналом являются универсальными для предприятия любого типа, размера и форм собственности [37].

Система управления персоналом индивидуальна для каждого предприятия. Даже при полном совпадении у предприятий профиля,

оргструктуры, целей не может быть одинаковых людей, составляющих трудовые организации и одинаково реализующих эти цели. Человеческие ресурсы предприятия, их характеристики и мера использования возможностей каждого индивида определяют все результаты, то есть все составляющие конкурентоспособности. Поэтому методологический анализ эффективности системы управления персоналом целесообразно построить по принципу от общего к частному: диагностика эффективности работы системы – определение направлений для анализа, то есть выявление функциональных сфер, анализ причин неудовлетворительной динамики результирующих показателей в данной сфере – анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели конкурентоспособности на уровне структурных подразделений, групп персонала, рабочих мест и человеческого капитала.

На первом уровне оценки проводятся диагностика и оценка достигнутого уровня (в баллах) эффективности работы системы управления персоналом. В случае положительного результата продолжается мониторинг параметров.

При неэффективной работе системы выходные данные первого уровня позволяют определить функциональные сферы предприятия, деятельность которых анализируется на втором уровне. Анализируемые параметры второго уровня являются показателями эффективности деятельности функциональных сфер предприятия. Используются методы анализа затрат и результатов живого труда, в том числе и предлагаемый показатель эффективности использования человеческого капитала функционального подразделения. Для такой оценки необходим третий уровень, который предполагает анализ индивидуальных показателей эффективности деятельности работников: прироста реализованного трудового потенциала, достигнутой продуктивности и индивидуальной рентабельности человеческого капитала [31].

Рассмотрим методику анализа первого уровня. К показателям, характеризующим конкурентоспособность продукции, относятся следующие: объёмы товарной и реализованной продукции, трудоёмкость продукции, качество продукции, доля рынка в целом и дифференцированно, уровень рентабельности продукции, затраты на единицу продукции, инновации.

Среди показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия, - показатели финансового состояния предприятия и рентабельности его хозяйственной деятельности: ликвидность и рыночная устойчивость, прибыльность, платёжеспособность, ликвидность активов, использование акционерного капитала, фондоотдача, уровень обновляемости основных производственных фондов, интенсивных инвестиций [44].

Показатели конкурентоспособности рабочей силы персонала представляют собой следующие качественные и количественные характеристики: профиль, тип предприятия, степень хозяйственной самостоятельности предприятия; структуру управления, соотношение рабочих и служащих, затраты на управление, текучесть персонала за период, среднюю заработную плату, участие в прибылях предприятия, внутрифирменные социальные программы, качество трудовой жизни, имидж предприятия. Выбор показателей, характеризующих эффективность системы управления персоналом, может быть индивидуальным у каждого предприятия.

На основании вышесказанного мы приходим к выводу, что управление персоналом – это жизненно обусловленная стратегическая функция менеджмента, сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Основной мерой прогресса и развития деятельности стал человек с его потребностями, мотивами. Поэтому начался процесс поиска конкретных параметров

деятельности организации, их систем управления в краткосрочном и долгосрочном планах и в их взаимосвязи. В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придаётся повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного отечественного и зарубежного опыта. Современная концепция «персонал - главный потенциал предприятия» носит реформаторский характер, поскольку рассматривает персонал как обладателя собственности, имеющей стоимость, подобно финансовому капиталу. Управление персоналом, согласно данной концепции, нацелено на приращение человеческого капитала. Это является основным критерием в выборе системы управления персоналом.

Анализировать труд целесообразно по нескольким направлениям, важнейшими из которых являются: анализ состава работающих; анализ динамики численности состава; анализ использования рабочего времени; анализ уровня образования работников, анализ производительности труда; анализ трудоёмкости и оплаты труда.

Реализация современной концепции «персонал – главный потенциал предприятия» предполагает:

- формирование методологии управления персоналом;
- построение комплексной системы управления персоналом;
- использование прогрессивных социальных технологий.

Выводы по первой главе

Проанализировав литературу, касающуюся теоретических аспектов изучения вопросов управления персоналом в современной образовательной организации можно сделать выводы.

В настоящее время уже не надо доказывать, что основа любой организации – это люди, которые в ней работают. Персонал обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию. Поэтому персонал можно назвать наиболее сложным объектом управления.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Модернизация образования ставит задачу повышения качества обучения и воспитания школьников. Успешное выполнение современной школой своих задач, направленных на достижение качества образовательного процесса, сегодня напрямую зависит от эффективности взаимодействия всех его участников, прежде всего, администрации и педагогического персонала. Определяя педагогический персонал образовательного учреждения как организованную часть трудового коллектива общеобразовательного учреждения, включенную в процесс реализации осуществляемых им педагогических функций и представленную учителями, социальными педагогами и педагогами-психологами, воспитателями, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, другими педагогическими специалистами, а

также самой администрацией школы, следует отметить, что специфика функционирования образовательной системы обуславливает необходимость сочетания как традиционных для общего менеджмента подходов к управлению персоналом, так и особенных, которые, прежде всего, объясняются реализуемыми школой педагогическими функциями.

Кроме того, в науке и практике образования в последнее время происходит переосмысление таких категорий, как цели образования, миссия и функции школы и др. Ведущее место стала занимать проблема качества образования. Независимо от конкретного наполнения содержания этого понятия авторы сходятся во мнении о том, что, возлагая на себя ответственность за качество образования, управленческая система образовательного учреждения должна осознавать, что ее главная задача состоит не в контроле за качеством, а в обеспечении его условий. Контроль может рассматриваться не как основа, а только как один из инструментов управления качеством. Достижение оптимального качества образования зависит от целого ряда факторов, к которым, безусловно, можно отнести и управленческую компетентность администрации, и методическое мастерство педагогов, качество самого управления и другие показатели. Управление педагогическим персоналом общеобразовательного учреждения будет эффективным, если обеспечен комплекс педагогических условий такого управления. Данная сфера деятельности предоставляет наибольший простор в построении моделей эффективного сотрудничества различных школьных служб и специалистов

ГЛАВА 2. Исследование системы управления персоналом в КГУ
«Общеобразовательная школа имени Максима Горького отдела
образования Карабалыкского района»

2.1. Состояние проблемы управления персоналом школе

Полное наименование учреждения образования: КГУ
«Общеобразовательная школа имени Максима Горького отдела
образования Карабалыкского района» Управления образования акимата
Костанайской области

Контингент 2021-2022 учебного года: 702 учащихся и
воспитанников, из них учащихся – 664, воспитанников КПП – 38

Контингент 2022-2023 учебного года: 702 учащихся и воспитанников, из
них учащихся – 664, воспитанников КПП – 38

Количество педагогов: 62 человек, из них с высшей и первой
квалификационной категорией – 43,5%.

Педагог-мастер – 0

Педагог – исследователь – 7

Педагог – эксперт – 17

Педагог – модератор – 15

Высшая категория – 1

Первая категории – 2

Вторая категория – 2

Без категории – 16

Результативность за 3 года:

учебный год	Показатели		
	качество знаний %	успеваемость %	ср. балл ЕНТ
2020-2021	45,60	100	59,6
2021-2022	50	100	62,4
2022-2023	60	100	68,5

Таблица 3 Структура человеческих ресурсов по характеру трудовых функций, 2023 г.

Категория персонала	План (нормативная численность)	Факт (списочная численность)
Среднесписочная численность персонала	114	106
из них:		
Руководители	5	5
Учителя начальных классов	28	26
Логопеды	2	1
Педагоги-организаторы	2	1
Социальные педагоги	1	1
Педагоги-психологи	2	2
Медицинский работник	2	1
Учителя-предметники	39	37
Технический персонал	15	15
Водители	5	5
Работники питания	10	10
Бухгалтерская служба	3	3

Рассмотрим более подробно педагогический коллектив школы Для этого обратимся к таблице 4.

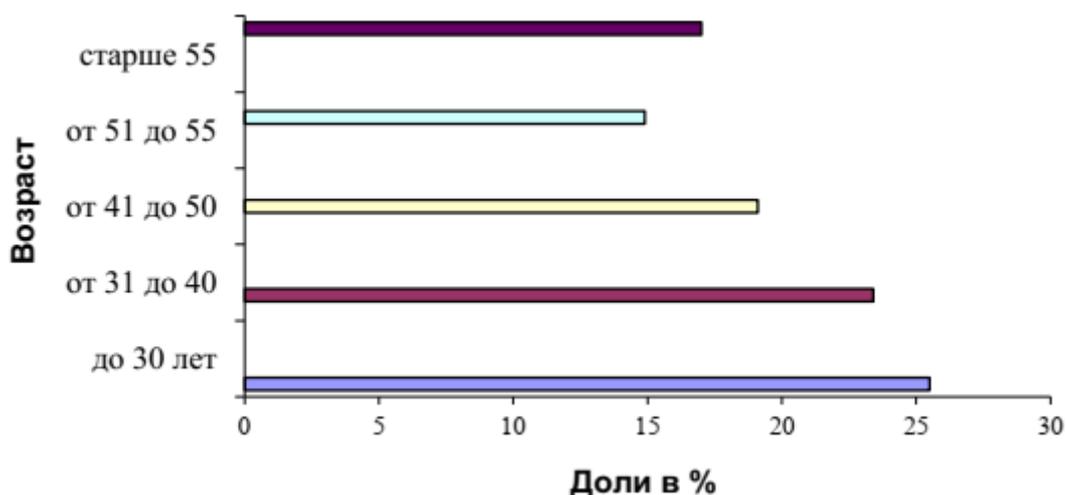
Таблица 4. Педагогический коллектив школы

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, чел.	Темп роста, %
Педагогические работники – всего, чел., в том числе:	63	63	67	4	106,35
учителя	58	58	62	4	106,90
педагог-психолог	2	2	2	0	100,00
учитель логопед	1	1	1	0	100,00
социальный педагог	2	2	2	0	100,00

Средняя заработная плата	32196	30495	35080	2884	109,05
--------------------------	-------	-------	-------	------	--------

Численность педагогических работников в школе за последние три года увеличилась на 4 чел. или 6,35%. Причем следует отметить, что в штат учреждения принимались только учителя. Поскольку с 2020 г. по 2022 г. численность других категорий педагогических работников не менялась. В штате школы на протяжении этого периода числились 2 педагога-психолога, 1 учитель логопед и 2 социальных педагога.

В 2020 г. в школе три педагогических работника имели стаж работы до 3-х лет, два – от 3-х до 10 лет; четыре – от 10 до 15 лет; девять – от 15 до 20 лет и сорок шесть – свыше 20 лет. В 2021 г. ситуация не изменилась. В 2022 г. в школе были приняты два молодых сотрудника с педагогическим стажем до 3-х лет, 2 сотрудника со стажем от 15 до 20 лет и один сотрудник перешел из группы с педагогическим стажем от 15 до 20 лет в группу со стажем свыше 20 лет.



Таким образом, мы видим, что педагогический коллектив школы – это преимущественно возрастные сотрудники с педагогическим стажем свыше 20 лет (71,4% от общей численности педагогических работников в 2016-2017 гг. и 68,7% в 2018 г.). Доля молодых сотрудников очень

невысока (4,8% со стажем до 3-х лет и 3,2% со стажем от 3-х до 10 лет в 2016-2017 гг. и 7,5% и 3,0% соответственно в 2018 г.).

В 2020-2021 гг. в школе не проводился дополнительный прием сотрудников, и никто из сотрудников, имеющих средне специальное педагогическое образование, не оканчивал высшее учебное заведение. В связи с этим перераспределения педагогических сотрудников по группам в зависимости от уровня образования не было. 53 педагогических работника или 84,1% имели высшее педагогическое образование, оставшиеся 11 чел. или 15,9% – среднеспециальное педагогическое образование.

В 2022 г. ситуация изменилась. В школе были приняты 4 сотрудника. Три из них имели высшее педагогическое образование (2 сотрудника с педагогическим стажем до 3-х лет, 1 сотрудник со стажем от 15 до 20 лет) и один – среднеспециальное педагогическое образование. Таким образом, число педагогических сотрудников с высшим педагогическим образованием возросло до 56 чел., а их доля - до 83,4%.

На конец 2022 г. в школе 17 педагогических работника (или 24,3%) имели высшую квалификационную категорию, 18 чел. (или 25,7%) – первую квалификационную категорию, 17 чел. (или 24,3%) соответствовали занимаемой должности «учитель» и 15 чел. (или 21,7%) не имели квалификационной категории.

В среднем на учителя в год приходится по нормативам 840 часов, в реальности, с учётов ведения внеурочной деятельности и методической работы, учитель отрабатывает в среднем 1344 часа в год.

Аудиторная нагрузка – в часах

Аудиторная нагрузка в часах равняется 18 часам в неделю.

Внеаудиторная нагрузка. Внеаудиторная нагрузка – что входит, сколько часов отводится, что в реальности проводится.

На внеаудиторную нагрузку в среднем приходится еще 15 часов неделю, это методическая работа, внеурочная деятельность, которая

реализуется через экскурсии, походы на природу, выезды в исторические парки, кинотеатры, подготовку к различным конкурсам.

Основные показатели по использованию рабочего времени

Классное руководство – сколько человек задействовано, сколько часов отводится.

Также на педагогических работников возлагается классное руководство. Из общего количества учителей классным руководством наделены 56 педагогов. Как таковой нормы отведённых часов нет, классное руководство педагог осуществляет в течении всего рабочего времени.

Помимо основной деятельности школа вправе оказывать платные дополнительные образовательные услуги. Ежегодно с 1 марта и по 31 мая школа предоставляет платную услугу для потребителей кружок «Новичок», реализующую подготовку дошкольников.

5) Формы и системы компенсаций для разных категорий работников

В школе форма и система оплаты труда для разных категорий работников имеет два вида:

- Тарифная система оплаты труда (педагогический состав)
- Оплата по окладу (бухгалтера, технический персонал, водители)

Тарифная система складывается из базовой части, это количество учащихся в классе, категория педагога, категория предмета, стоимость ученико-часа, домашнее обучение, обучение детей ОВЗ и специальной части, это доплата за классное руководство, заведование кабинетом, руководство МО, фонд материального стимулирования (ФМС).

- Различные социальные выплаты

Персонал школы также может претендовать на социальные выплаты, это:

- Единовременное пособие за ранние сроки беременности;
- Единовременное пособие за рождение ребёнка;

Пособие на ребёнка до 1,5 лет;
Оплата временной нетрудоспособности;
Единовременное пособие при погребении.
Социальный пакет.

А также может быть выплачена компенсация за неиспользованный отпуск, за задержку заработной платы.

Является ли оплата труда мотивирующей?

Оплата труда в Школе является стимулирующей за счёт ФМС, который не входит в должностные обязанности педагогических работников и рассчитывается по бальной системе ежемесячно, на основании листов, где зафиксированы мероприятия, проведённые педагогом в течение месяца.

Плановые и фактические показатели по уровню средней заработной платы персонала в 2022 г.

Количество нарушений трудовой дисциплины сотрудниками

Как распределены задачи по управлению персоналом – кто занимается наймом, контролем, обучением, аттестацией, кадровым делопроизводством.

Можно использовать такой вариант:

Задачи по управлению персоналом в Школе распределены следующим образом.

2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в школе

В состав аттестационной комиссии организации в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации (при наличии такого органа).

Аттестация педагогических работников проводится в соответствии с распорядительным актом работодателя. Работодатель знакомит педагогических работников с распорядительным актом, содержащим список работников организации, подлежащих аттестации, график проведения аттестации, под роспись не менее чем за 30 календарных дней до дня проведения их аттестации по графику.

Сама аттестация представляет собой заседание комиссии, в состав которой входит председатель и заместитель комиссии, секретарь, прочие члены комиссии, а также сам педагог.

Перед мероприятием на каждого сотрудника заводится представление – специальный документ, в котором обозначается ряд сведений о работнике, а именно:

- фамилия, имя, отчество (при наличии);
- наименование должности на дату проведения аттестации;
- дата заключения по этой должности трудового договора;
- уровень образования и (или) квалификации по специальности или направлению подготовки;
- информация о получении дополнительного профессионального образования по профилю педагогической деятельности;
- результаты предыдущих аттестаций (в случае их проведения);
- мотивированная всесторонняя и объективная оценка профессиональных, деловых качеств, результатов профессиональной

деятельности педагогического работника по выполнению трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором.

Так, в Приложении Е содержится Представление в аттестационную комиссию школы на Светлану Валерьевну Б. 24.08.1972 г. рождения, учителя начальных классов (трудовой договор №135 от 26.08.2018 г.).

Руководитель организации должен ознакомить педагога с этим документом под подпись за месяц до проведения аттестации. В случае если сотрудник отказывается ставить свою подпись, документ заверяется работодателем.

Чтобы пройти проверку, педагог должен заранее предоставить пакет обязательных документов.

Необходимые документы:

- заявление на прохождение проверки на профпригодность;
- копия документа о прохождении прошлой проверки (при наличии);
- копии дипломов о педагогическом образовании;
- копия, подтверждающая наличие высшей или первой категории (при наличии таковой);
- копия документов о смене фамилии, имени, отчества (если эти данные менялись);
- характеристика с места работы.

В Приложении представлена характеристика о работе учителя начальных классов Светланы Валерьевны Б., в которой работодатель отмечает, что претендент обладает следующими признаками соответствия на занимаемую должность:

- владеет методами и средствами педагогической деятельности;
- владеет методами, обеспечивающими вариативность образовательного процесса;
- учитывает возрастные и психологические особенности учащихся;

- развивает познавательную и коммуникативную культуру учащихся;
- создает комфортный микроклимат в образовательном процессе, сохраняет контингент учащихся.

В течение 30 дней после предоставления документов педагогу на домашний почтовый адрес придет извещение, содержащее все сведения о предстоящем мероприятии – место и время его проведения (Приложение).

Проверка проводится на заседании аттестационной комиссии. Педагог имеет право присутствовать на мероприятии (если он изъявил такое желание в заявлении). Но возможен вариант, когда аттестуемый не явился. Несмотря на это, мероприятие состоится, т. к. неявка работника на заседание комиссии не является препятствием для проведения аттестации.

Аттестационная комиссия изучает представление, а также информацию, представленную преподавателем, характеризующую его профессиональную деятельность. Комиссия проверяет профессиональные навыки педагога, оценивает его умение общаться с учениками и т. д.

По итогам проверки комиссия выносит решение:

– соответствует занимаемой должности (вписывается наименование должности)

или, если в ходе проверки работник показал неудовлетворительные результаты,

– не соответствует занимаемой должности (вписывается наименование должности).

Решение комиссия принимает в ходе открытого голосования большинством голосов.

Если аттестуемый присутствовал на мероприятии, результаты ему сообщат сразу же после ее окончания.

По окончании мероприятия составляется протокол, который подписывается всеми членами совета. Этот документ передается

руководителю образовательной организации и хранится в личном деле преподавателя.

Так, в Приложении представлена выписка из протокола заседания аттестационной комиссии школы, согласно которой единогласно было вынесено решение аттестовать на соответствие занимаемой должности «учитель» Надежду Анатольевну К., учителя технологии.

В течение двух дней после мероприятия на работника, прошедшего аттестацию, секретарем комиссии организации составляется выписка из протокола. Она содержит сведения о Ф.И.О., должности сотрудника, дату заседания аттестационной комиссии организации, результаты голосования, принятое решение. С выпиской из протокола педагог знакомится под подпись. После этого она также хранится в личном деле работника.

Аттестация педагогических работников в целях установления квалификационной категории

В Костанайской области аттестация педагогических работников на первую, высшую категорию осуществляется Управлением образования и области в соответствии с Порядком проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утвержденных приказом.

При этом Аттестационной комиссией для осуществления всестороннего анализа профессиональной деятельности педагогических работников государственных и районных организаций по району привлекаются 21 специалист. Например, О.В., учитель; С.Г., учитель и т.д.

Для своевременной аттестации педагогических работников заявление об установлении квалификационных категорий подаются педагогическими работниками заранее, не менее чем за три месяца до момента аттестации (Приложение).

В заявлении о проведении аттестации педагогические работники указывают квалификационные категории и должности, по которым они

желают пройти аттестацию. Причем заявления о проведении аттестации в целях установления высшей квалификационной категории по должности, по которой аттестация будет проводиться впервые, подаются педагогическими работниками не ранее чем через два года после установления по этой должности первой квалификационной категории.

Заявления педагогических работников о проведении аттестации рассматриваются аттестационными комиссиями в срок не более 30 календарных дней со дня их получения, в течение которого:

- определяется конкретный срок проведения аттестации для каждого педагогического работника индивидуально с учетом срока действия ранее установленной квалификационной категории;

- осуществляется письменное уведомление педагогических работников о сроке и месте проведения их аттестации.

Нужно заметить, что да начала аттестации от аттестуемого работника кроме заявления не могут быть востребованы какие-либо материалы, истребуемые при оценке его деятельности. Также не могут назначаться никакие испытания и проверки его соответствия.

На этапе аттестации исследуются всевозможные материалы, предоставленные педагогом:

Портфолио. Аттестационное портфолио позволяет сформировать наиболее полное мнение о педагогической деятельности работника. С его помощью оценивается профессионализм, квалификация и продуктивность работы в целом. В портфолио заключается различная информация, которая в должной мере отражает уровень профессионализма работника. На основании его изучения комиссия может объективно оценить успешность и эффективность работы педагога.

В состав портфолио включаются материалы и документы за период межаттестационной деятельности. Структура портфолио состоит из нескольких разделов. Их содержание должно соответствовать показателям

и критериям экспертного заключения на получение определенной квалификации.

Аттестуемый педагог вправе включать в портфолио любые разделы, отражающие суть его деятельности. Также могут прилагаться наглядные образцы используемых материалов и прочее.

Самоанализ. Отчет о самообследовании – это текстовый документ, который раскрывает характерные особенности деятельности педагога с профессиональной точки зрения. По тексту также даются ссылки на веб-сайты, подтверждающие сведения о деятельности педагога (открытые занятия, публикации, личный опыт и прочее). Могут к отчету прилагаться данные в виде графиков и таблиц с количественными данными.

В процессе оценки отчета о самообследовании экспертами учитываются только те данные, которые описаны конкретно и имеют документальное подтверждение. Например, самоанализ педагога дополнительного образования может раскрывать ошибки в обучении и то, каким образом удалось их исправить.

Структура и содержание отчета о самообследовании выглядят примерно так:

- профессиональное образование. Наличие профильного и дополнительного образования, результаты применения образования в педагогике, самообразование, соответствие поставленных целей по самосовершенствованию определенной категории;

- представление о профессии педагога и его миссии. Формулировка основных постулатов педагогической деятельности, конкретных целей, создание педагогических проектов, взаимодействие с участниками образовательного процесса, согласованность применяемых методик с государственными стандартами образования, наличие профессиональных достижений;

– профессиональная деятельность. Обеспечение процесса образования рабочей программой и соответствующим методическим обеспечением, использование современных методик и технологий в обучении, учет индивидуальных особенностей воспитанников, участие в различных инновационных экспериментах, участие воспитанников в конкурсах и соревновательных мероприятиях, экспертная деятельность;

– результаты профессиональной деятельности. Итоги обучения воспитанников, результаты по итогам мониторинга, результаты по участию учащихся в олимпиадах, преодоление имевшихся проблем в обучении, итоги внеурочной деятельности обучающихся, наличие хороших результатов при взаимодействии с социальными партнерами;

– перспективы развития профессиональной деятельности .
Определение задач на будущее, соответствие поставленных целей профессиональному уровню, планы повышения профессионального развития.

Творческий отчет представляет собой новую и своеобразную конфигурацию квалификационного испытания. Он помогает комплексно проанализировать целостность системы педагогической деятельности. Творческий отчет преподавателя должен заключать в себе:

– выступление педагогического работника подробно раскрывающее наличествующий опыт;

– внеклассное занятие, то есть открытый урок или видеозапись по направлению деятельности;

– демонстрацию применяемого учебно-методического комплекса.

К творческому отчету применяются определенные запросы:

– наименование отчета обязано воспроизводить в себе основной принцип опыта;

- выступление должно быть злободневным и иметь практическую значимость для улучшения образовательного процесса;
- применяемый опыт должен быть научно обоснован;
- сущность опыта должна быть подробно описана с описанием методик, дидактических материалов, методических инноваций и прочего
- должны быть приведены результаты применения опыта , а также описаны возникавшие в процессе обучения трудности;
- должна приводиться длительность использования описываемого опыта.

Также в творческий отчет могут вноситься различные авторские методики, поурочные планы, наглядные пособия и материалы, разработки отдельных тем. На защиту творческого отчета автору дается не меньше одного часа. Оценивается готовый творческий отчет по его обоснованности, актуальности, результативности итогов педагогической деятельности, качеству выступления.

Характеристики руководства. В процессе подачи представления в обязательном порядке прикладывается характеристика на педагогического работника. По обыкновению пишет такую непосредственный работодатель или уполномоченное им лицо. Так на учителя начальных классов характеристику составляет директор или завуч образовательной организации. Составляется характеристика в произвольной форме, но должна учитывать все самые важные аспекты деятельности педагога.

Примерно план написания выглядит следующим образом:

- общие сведения о педагоге: Ф.И.О., занимаемая должность, специализация, имеющееся образование, опыт работы, квалификация;
- описание деятельности педагога: сколько произведено выпусков, в каком классе работает на текущий момент, какие программы обучения применяет в работе, над какими методиками или программами работает,

насколько компетентен учитель в работе, как организует работу с воспитанниками и родителями;

- показатели педагогической деятельности: достижения учащихся, достижения педагога;

- личностные качества.

Характеристика является официальным документом, потому требует оформления в соответствии с общепринятыми нормами, заверения подписью руководителя и печатью организации.

Информационная карта (Приложение) и прочее.

На основании подробного всестороннего исследования поданных педагогом документов выносится экспертное заключение, которое и становится основанием для окончательного вердикта аттестационной комиссии.

Педагог имеет право присутствовать на заседании аттестационной комиссии и даже входить в ее состав. Однако права голоса при голосовании он не имеет. Правомочность аттестационного заседания признается, если на заседании присутствует не меньше двух третей от полного состава комиссии.

Если в день аттестации педагог не смог явиться по уважительным основаниям, аттестационная процедура переносится на иную дату. В график аттестаций заносятся коррективы. Работодатель представляет работнику новую дату за тридцать дней до ее наступления. Когда педагог не является на аттестацию без уважительной причины, решение может приниматься без него. При этом проводится открытое голосование среди присутствующего состава. По итогам аттестации комиссией выносится решение: соответствует определенной должности; не соответствует определенной должности.

До 2021 г. квалификационные испытания в процессе аттестации проводились в письменной форме. Новый порядок аттестации отменил

письменный опрос. На данное время аттестуемые педагоги направляются в специальный оборудованный центр, где проверяются посредством компьютерного тестирования. В течение двух с половиной часов аттестуемый работник должен ответить на сто вопросов. При этом в опрос включаются такие темы как: знание законодательства; основы педагогики и психологии; основы предметных знаний; методики и технологии преподавания. На каждый вопрос предлагается несколько вариантов ответов, выбрать нужно только один. При получении не меньше шестидесяти правильных ответов, тест считается пройденным. В противном случае результат аттестации отрицательный. В том, как набрать баллы педагог может надеяться только на собственные знания. Продуманная система контроля не позволяет «подтасовать» результаты.

Первый этап аттестации подтверждает соответствие или несоответствие занимаемой должности. На втором этапе происходит аналитическое обобщение результатов деятельности педагога и присвоение определенной квалификации.

Ко второму этапу педагоги допускаются только при положительных результатах тестирования. При этом на высшую квалификационную категорию могут претендовать только индивиды, чей результат тестирования составил более восьмидесяти пяти процентов правильных ответов.

«Порядок аттестации педагогических работников» предполагает обязательные требования к каждой квалификационной категории. Так при заявке на высшую категорию от претендента требуется:

1. Наличие первой квалификационной категории.
2. Знание современных обучающих методик и технологий и успешное их использование на практике.
3. Постоянные показатели овладения воспитанниками образовательными программами. Причем показатели должны быть выше

среднего значения по области, при этом учитываются результаты участия воспитанников в различных олимпиадах, соревнованиях, конкурсах.

4. Внесение личного вклада в улучшение качества системы образования посредством совершенствования обучающих и воспитательных методов, применения инновационных технологий, а также использования личного опыта. При этом методика или собственный опыт преподавания должны быть обобщены в научно-методических или иных изданиях, которые применяются в работе другими педагогами.

Важным моментом является то, что показатели участия в различных соревновательных мероприятиях учитываются только для оценки тех педагогов, чья деятельность предусматривает подобные аспекты.

Для назначения первой квалификационной категории от претендента требуется:

1. Владение современными методами преподавания и результативное использование новых разработок на практике.
2. Устойчивые результаты усвоения воспитанниками образовательных программ и текущие показатели более средних в области.
3. Персональный вклад в усовершенствование качества образования, базирующийся на улучшении воспитательных и обучающих методик.

Результат аттестации можно узнать прямо после определения итогов голосования. Если педагог самолично присутствовал на заседании, результат высказывается ему незамедлительно. Подробный результат аттестации педагога вносится в протокол. Протокол это основной документ в процессе проведения аттестационного заседания. Он фиксирует всю информацию о ходе проверки и итоговых результатах. Унифицированная форма протокола не предусмотрена, потому составляется таковой в соответствии с тезами, прописанными в положении об аттестации работников. Ведет протокол в процессе заседания, как

правило, секретарь, но может быть эта обязанность возложена на любого из представителей комиссии. В протоколе должны присутствовать такие сведения как:

1. Номер акта и дата проведения аттестационного заседания.
2. Перечень всех присутствующих членов комиссии, а также приглашенных субъектов.
3. Персональные данные аттестуемого педагога.
4. Краткое изложение беседы с педагогом по поводу занимаемой им должности.
5. Итоги проведенного голосования.
6. Решение комиссии о соответствии / несоответствии работника занимаемой должности.

После подписания протокола председателем, секретарем и членами комиссии, не допускаются никакие дополнения и исправления в документе. Результаты аттестации дублируются в аттестационном листе педагога, а сам протокол направляется на хранение в отдел кадров.

На одолевшего аттестацию педагога в продолжение двух рабочих дней готовится выписка из протокола (Приложение). Она содержит персональные данные аттестуемого, название его должности, дату проведения аттестации и последствия голосования, в том числе и окончательно постановленное решение. В течение трех дней после получения выписки работодатель обязан ознакомить с ней педагогического работника.

При разногласии педагога с постановлением аттестационной комиссии итоги аттестации могут быть обжалованы. Заявление на обжалование (Приложение) можно подать в департамент аттестации научных и научно-педагогических работников. Происходит эта процедура в соответствии с законодательством.

Председателем аттестационной комиссии составляется экспертное заключение (Приложение). Оформляется оно по форме, установленной аттестационной комиссией. При этом члены экспертной группы вправе запрашивать дополнительные материалы, которые помогут оценить деятельность работника.

Комиссия может самостоятельно выбирать методы и формы проведения оценки деятельности аттестуемого педагога. Процедура аттестации педагогического работника осуществляется посредством оценки совокупности определенного социально-профессионального статуса и экспертного заключения. При этом если статус определяется путем тестирования, то экспертное заключение составляется по итогам действий и результатов. Под действием подразумеваются профессиональные демонстрируемые качества, а под результатами – профессиональная компетентность. Профессиональная компетентность педагога должна быть представлена в таких категориях как:

- профессионально важные личностные качества педагога;
- целесообразность поставленных задач и целей в деятельности конкретного педагога;
- обеспечение информативной основы педагогики;
- разработка образовательных программ и принятие решений в процессе работы;
- создание мотивации в процессе обучения;
- организация рациональной учебной деятельности.

Для формирования экспертного заключения члены аттестационной комиссии изучают предоставленные педагогом материалы, методики, средства обучения, но может также оценивать учебные занятия и воспитательные мероприятия.

По результатам аттестации может быть принято одно из четырех решений:

– присвоить педагогу соответствующую квалификацию или отказать в оной;

– подтвердить имеющуюся квалификацию;

– снизить квалификационную категорию;

– отменить квалификационную категорию.

Если принимается решение об отмене или снижении квалификации для педагога, то за ним сохраняется присвоенная ранее квалификационная категория.

Если педагог не согласен с результатами аттестации и считает, что экзамен был проведен с нарушениями, он вправе настоять на переаттестации. Для этого он в десятидневный срок после принятия решения должен обратиться в аттестационную комиссию либо, при нарушениях, в вышестоящий отдел образования.

Для совершенствования процедуры аттестации педагогических работников в Школе предлагается для педагогов, претендующим на более высокую квалификационную категорию, предоставить право самостоятельного выбора той формы аттестации, которая в лучшей мере показала бы их потенциал, квалификацию и достигнутые результаты.

Для разработки новой процедуры аттестации предлагается:

- определить те формы аттестации, которые могут быть предложены на выбор педагогам, желающим пройти аттестацию на повышение квалификационной категории;

- определить требования по содержанию каждой из форм аттестации;

- определить критерии экспертной оценки по каждой форме аттестации;

- разработать график процесса аттестации на будущий учебный год.

С целью совершенствования системы аттестации педагогических работников в Школе на первую и высшую категории представляется целесообразным предоставить возможность выбора педагогом варианта формы процедуры аттестации.

Каждому педагогу, подлежащему аттестации предлагается предоставить право свободного выбора той формы аттестации, которая в наибольшей мере может раскрыть индивидуальные способности педагога и его возможности в условиях его профессиональной деятельности в Школе.

В период подготовки педагогу предлагается выбрать любую форму аттестации, что даст ему возможность наилучшим образом представить полученные результаты и уровень владения всеми видами педагогической деятельности.

Не зависимо от выбора формы аттестации, эксперты в период аттестации должны будут оценить:

- качество сделанного педагогом анализа результатов его педагогической деятельности;
- уровень теоретических знаний и практических умений, которые обеспечивают реализацию его технологии преподавания;
- способности к разработке проектов своей педагогической деятельности;
- знание специальной профессиональной литературы по предмету и умение её использования;
- культуру профессиональной речи педагога, как устной, так и письменной.

При этом определим общие требования ко всем формам аттестации, которые могут выбрать педагоги.

Независимо от формы прохождения аттестации, которую выбрал педагог, он обязан представить модель собственной методической

системы, применяемой им технологии обучения (развития, воспитания), т.е. модель, включающую:

- цель разработки, либо планируемый результат разработки,
- средства диагностики;
- содержание, формы, средства, применяемые методы, контрольно-коррекционные мероприятия;
- приемы индивидуальной педагогической работы, включающей индивидуальные особенности педагога (манеру поведения, такт, интуицию, характер отношений с учениками и т.п.).

При любой выбранной форме аттестации педагог должен так представить себя, чтобы дать эксперту возможность оценить профессионализм, профессиональные умения, достигнутые результаты (достижения учащихся, результаты собственной инновационной деятельности). Эксперт должен иметь возможность оценить все показатели уровня профессиональной компетентности.

Эксперты должны иметь возможность оценить специфику работы аттестуемого педагога, его личный, индивидуальный вклад в развитие учеников, отличающую работу данного педагога от работы других педагогов. Для оценки продуктивности педагогической деятельности, помимо внутришкольных показателей, могут быть использованы дополнительные показатели, которые предложит педагог.

Содержание любой выбранной формы аттестации должно иметь характер прогноза: кроме отчета о достигнутых показателях за прошедший период, педагог на основе самоанализа должен обозначить проблемы, а также перспективные направления своей дальнейшей профессиональной деятельности.

Содержание представленного педагогом экспертам аттестационной работы должно отвечать основным направлениям развития Школе, его

спецификой, а также методической темой, которая является профилирующей в педагогическом коллективе.

Формами аттестации, которые могут выбрать педагоги, могут быть:

- творческий (аналитический) отчет;
- представление и защита опытно-экспериментальной работы;
- представление и защита методических и других разработок;
- авторский проект;
- авторская программа.

Все формы аттестации должны привести к одному результату - оценке квалификационного уровня по определенным критериям.

Определим требования к каждому виду аттестации.

Творческий (аналитический) отчет. Творческий отчет позволит педагогу представить уровень профессиональной компетентности - результаты своей педагогической деятельности и условия их достижения.

Представление отчета может быть реализовано в различной форме:

- семинара для педагогов района, округа;
- творческой мастерской педагога (для коллег);
- педагогического совета по подведению итогов деятельности

образовательной организации по конкретной методической теме и т.д.

Основой творческого отчета являются самоанализ и самооценка учителей своей профессиональной деятельности, в процессе которых необходимо:

-вычленив ведущие проблемы, решаемые педагогом в прошедший период (или период, предшествующий аттестации);

-проанализировать полученные результаты;

-установить причинно-следственные связи между результатами обучения и условиями их достижения (применяемыми педагогическими технологиями, уровнем профессионализма самого учителя, материально-технической базой, социальными, управленческими условиями и т.д.);

-выявить возникшие противоречия и спроектировать пути их разрешения в последующий период; оценить эффективность собственной деятельности.

Творческий отчет, как правило, представляет комплексные мероприятия, предусматривающие заслушивание докладов, организацию выставок, проведение внеклассных мероприятий, открытых уроков, наглядно отражающих представляемую систему работы педагога.

Выставка может представить доклады педагога, разработку отдельных тем программы. На выставке могут быть представлены поурочные планы, авторские разработки дидактического и раздаточного материалов, наглядных пособий, варианты авторских программ уроков и внеурочных занятий, результаты микроисследований и т.д. Выставка может быть дополнена работами школьников. Важное место в творческом отчете принадлежит докладу педагога, в котором обобщается опыт его работы.

Продолжением устного выступления является открытый урок, цель которого - на практике показать реализацию основной идеи опыта.

В заключении аналитического отчета педагог должен дать оценку эффективности своей деятельности, на основе самостоятельно выбранных критериев и показателей.

Представление и защита методических и других разработок

Методическая разработка, как форма аттестации представляет описание методических подходов к изучению конкретной темы, раздела предмета и др. с целью методического обеспечения образовательной деятельности.

Разработка представляется на аттестацию в письменном виде (объемом не более 15 машинописных листов). Тему разработки педагог выбирает самостоятельно.

Данная форма аттестации предполагает научное руководство. В перечень учебно-методических и других разработок, представленных педагогом к защите, могут содержаться комплекты методического обеспечения образовательных стандартов, учебно-программная документация, комплекты заданий для входного, промежуточного и итогового контроля результатов обучения; наглядные пособия и другие методические пособия для педагога и учебные пособия для учащихся.

Для защиты учебно-методических разработок к аттестации необходимы две положительные рецензии. На защите аттестуемый педагог делает короткий доклад (не более 5-7 минут), раскрывающий суть выносимой на защиту методической разработки.

При защите методической разработки эксперты будут оценивать:

- актуальность;
- новизну;
- эффективность;
- самобытность, оригинальность.

Примерная структура методической разработки должна содержать:

- теоретические основы;
- сравнительный анализ представления темы в разных источниках;
- дидактический анализ (место темы в курсе, цель ее, пропедевтика, основные понятия, анализ практической части);
- возможности её использования в педагогической практике;
- выбор методов, форм и средств обучения особенностей обучаемых;
- в работе должно быть представлено обоснование целесообразности ее внедрения, а также описание форм и методов реализации.

В практике проведения аттестации большое значение придается экспертизе педагогических разработок учителя. Учебно-программная документация, публикации педагога, подготовленные им методические материалы являются результатом одного из видов профессиональной деятельности - методической. Оценка результативности методической деятельности учителя должна быть отражена в итоговом экспертном заключении.

Представление технологической карты позволит педагогу показать всю систему работы по разрабатываемой теме, способствующую достижению планируемых результатов обучения. Эксперты, знакомясь с такими технологическими картами, могут сделать выводы о разнообразии применяемых аттестуемым педагогом методов, разнообразии средств обучения; выявить особенности профессиональной деятельности, направления педагогического поиска, проблемы и пути их решения.

Проведение самоэкспертизы и экспертизы работы аттестуемого должно быть построено таким образом, чтобы эксперты смогли найти ответы на следующие вопросы:

- что именно предложено педагогом;
- в чем оригинальность представленной работы;
- в чем состоит необходимость ее создания;
- что конкретно предлагает педагог изменить в своей педагогической практике;
- в чем состоят условия реализации авторского замысла;
- какой результат прогнозируется (или уже получен) в результате реализации предлагаемой разработки;
- формирование каких навыков и умений и у детей происходит;
- возможно ли применять разработку при других условиях, со стороны других педагогических работников.

Эксперт оценивает то, насколько педагог овладел необходимыми методическими, диагностическими и проектировочными знаниями и навыками, позволяющими ему эффективно достичь цели своей профессиональной деятельности. Во внимание принимаются материалы, полученные от самого педагога и результаты собеседования.

Представление и защита опытно-экспериментальной работы

Опытно-экспериментальная работа - представляет собой вид научной поисковой деятельности, направленной на нахождение в явлениях педагогики связей причин и следствий. Для такой работы характерно моделирование выбранных педагогических явлений, воспроизводство процессов их протекания. Сам же педагог, как экспериментатор получает возможность напрямую влиять на педагогическое явление. Также он обретает возможность качественно и количественно измерять параметры педагогического взаимодействия и влияния. При этом аттестуемый педагог предоставляет:

- главную гипотезу своего эксперимента;
- обоснование выбора вида опытно-экспериментальной работы;
- все этапы работы, включая сам эксперимент и его анализ.

Составляющими компонентами опытно-экспериментальной работы являются констатирующий, проверочный формирующий, созидательный, преобразующий, контрольный эксперимент.

При этом данный тип работы осуществляется при условии наличия научного руководства. Руководитель проекта должен предоставить отзыв относительно работы педагога. К отзыву также должны прилагать две рецензии одобрительного характера.

Во время защиты опытно-экспериментальной работы педагогический работник представляет суть, составляющие и итоги эксперимента.

На защите подлежат оценке:

- актуальность выбора темы работы;
- объем и качество междисциплинарных связей, методологической базы;
- качество аргументации модели в опытно-экспериментальной работе, программы исследования;
- обоснованность отбора методов и показателей оценки данного вида работы;
- аналитическая работа по изучению косвенных нежелательных эффектов от проведения опытно-экспериментальной работы в учреждении образования;
- глубина осознания нераскрытых проблем;
- характер оформления материалов по эксперименту, обоснованность плана работы;
- убедительность, аргументированность, сжатость изложения данных;
- качественные параметры выступления, такие как полнота передачи теоретической и практической информации, ее компоновка, глубина.

Защита авторского проекта

Авторский проект представляет собой конструирование новых форм педагогической или управленческой деятельности.

Авторский проект может быть выполнен одним педагогом или группой. При выполнении работы группой, должна быть показана роль аттестуемого в разработке проекта. Авторские проекты педагогов, как правило, связаны с проектированием образовательных программ, педагогических технологий и т.п. Эта форма экспертизы может быть рекомендована педагогам и руководителям, претендующих на высшую квалификационную категорию.

Для положительной защиты авторского проекта необходимо наличие двух положительных рецензий.

На защите авторского проекта аттестуемый делает небольшое, на 5-6 минут, устное сообщение, освещающее название проекта, его цель и задачи, актуальность проекта, его структуру, содержание и выводы по результатам проекта. В этом случае при защите авторского проекта экспертами оцениваются:

- способность педагога анализировать ситуацию, выявить проблемы и определить пути для их преодоления,
- необходимые ресурсы для реализации проекта;
- прикладной характер проекта и представление его в организационно-деятельной форме;
- наличие знаний аттестуемого в области новых педагогических или управленческих технологий;
- оформление авторского проекта, соответствие стандартам, требованиям.

Проекты могут быть монопредметными и комплексными. Монопредметный проект, как правило, посвящен одному учебному предмету или одному аспекту деятельности. Комплексный проект охватывает многие сферы педагогической или управленческой практики. Реализация проекта включает несколько этапов:

1 этап. Теоретическое обоснование проекта. Этап включает анализ научной литературы по теме проекта.

2 этап. Практическое обоснование проекта. Здесь проводится исследование актуальной ситуации, определяются причины, по которым требуются изменения. Для анализа ситуаций выделяются необходимые параметры исследования, определяются методы и подбираются методики, позволяющие собрать фактический материал. На основе выявленных тенденций определяются новые направления развития, учитывающие все

виды актуальных ресурсов (материально-технические, кадрово-психологические, финансовые, методические, организационные).

3 этап. Апробация проекта. Он направлен на выработку промежуточных целей и программы практической реализации проекта. На этом этапе идея проекта «сталкивается» с актуальной ситуацией, что позволяет выявить очаги «сопротивления» и поддержки. Поскольку проекты в сфере образования носят социальный характер, для их реализации обязательно формируется коллектив единомышленников. В такой коллектив могут входить административный аппарат образовательной организации или регионального органа управления образованием, педагоги, родители, учащиеся и представители общественных организаций. Этот коллектив должен являться носителем новой идеологии и реальной движущей силой проекта. Этим коллективом и вырабатывается программа и конкретный план действий, учитывающий специфику сложившейся ситуации. Апробация проекта завершается написанием текста программы и плана практических мероприятий по внедрению проекта в жизнь. Практическая реализация проекта, производится реализация проекта. Производится реализация плана и программы намеченных мероприятий. На данном этапе обычно проводится мониторинг, дающий информацию о процессах изменения, происходящих в исследуемом объекте (школе, классе, уроке).

Аттестуемые могут представлять свои проекты для защиты не ранее чем по завершению третьего этапа реализации проекта. Таким образом, аттестуемый, как минимум, должен представить к защите в напечатанном виде теоретическое и практическое обоснование проекта, его программу и календарный план реализации.

Данная форма аттестации наиболее приемлема для молодых специалистов и педагогов, работающих в данном коллективе менее 3 лет.

Содержание проекта должно отразить:

- особенности индивидуального стиля учителя;
- проблемы, частично решенные в профессиональной деятельности и которые предполагается решить в последующий период деятельности педагога;
- основание путей решения выявленных проблем.

Защита авторской программы

Авторская программа - это спроектированная самим учителем (автором) на основе собственной методической концепции организационно-содержательная модель. Программа должна быть нацелена на обновление школьного образования и получение результатов, имеющих положительную динамику. Представляемые на аттестацию авторские программы могут быть нескольких видов:

- адаптивные - связанные с приспособлением уже имеющихся методических разработок к школьной образовательной среде;
- комбинаторные - создающиеся благодаря новым сочетаниям известных элементов, методик, способов, приемов;
- радикальные - имеющие принципиально новое содержания предмета. При этом базовым является государственный образовательный стандарт.

Кроме того, авторские программы могут быть разными по степени новизны. Это может быть педагогическая инновация - создание и внедрение новшеств, обусловленных изменениями в практике образования, но не претендующих на значимую для страны новизну. Авторская программа может быть в виде педагогического изобретения - общественно значимого практического решения задачи в области образования, претендующее на объективную новизну. Еще одним видом авторской программы может быть педагогическое открытие - установление ранее неизвестных объективно существующих

закономерностей, свойств, явлений. Эффектов, принципов обучения и воспитания.

При оценке авторских программ эксперты должны придерживаться определенных критериев оценок:

- какова степень обновления содержания предмета;
- имеется ли системность использованных средств для обновления содержания предмета и технологий;
- насколько неординарны выдвинутые образовательные и воспитательные задачи;
- насколько значимы изменения, связанные с внедрением в образовательное пространство обновленного содержания предмета и его методической базы.

Кроме того, каждая авторская программа должна содержать краткий анализ уже существующих педагогических программ, методических разработок и иметь список использованных при ее составлении материалов.

Также аттестуемым педагогом при представлении экспертам авторской программы должны соблюдаться требования к структуре авторской программы.

Авторская программа должна отличаться гармоничной структурой, логичностью излагаемого содержания, аргументированностью положений и выводов. Структура авторской программы должна включать все обязательные для образовательной программы компоненты:

- титул;
- пояснительная записка, в которой раскрывается важность исследуемой проблемы и специфика авторской концепции; в ней должны быть сформулированы цели и задачи программы; обозначены предмет излагаемого курса и его теоретическое обеспечение; отмечены новизна и значимость разработки, а также формы и методы организации работы по

ней; записка должна содержать учебно-тематический план программы, где указаны объемы часов.

- содержание программы. В этом разделе в краткой (тезисной) форме раскрывается содержание каждой темы в строгом соответствии с логикой.
- предварительные результаты. Данный раздел направлен на прогнозирование результатов по реализации программы.
- границы применения,
- литературу.

Программа должна содержать модель её реализации: методические рекомендации по работе с программой (формы, средства и дидактические приемы), методические разработки комплекса уроков, практикумов; материалы к урокам, материалы по контролю, аудио-, видеоматериалы.

Требования квалификационной комиссии при защите авторской программы аналогичны требованиям к авторскому проекту.

Изменение модели аттестации направлено на решение следующих задач:

- стимулирование повышения качества образования через обеспечение- карьерного роста педагогических и руководящих работников;
- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня- профессиональной компетентности педагогов;
- повышение профессионального статуса и регулирование заработной платы работников в зависимости от оценки качества их труда;
- обеспечение объективности и адекватности в оценке профессиональной- компетентности и результативности профессиональной деятельности работников.

В соответствии с предложенной моделью предметом аттестации является оценка содержания и результатов профессиональной

(педагогической и управленческой) деятельности работников, обеспечивающих качественно заданный уровень результативности, который задается через характеристики достижений детей, образовательной организации и описание «условий образовательного процесса».

Результатом аттестации является присвоение квалификационной категории, что служит основанием для изменения базовой части оплаты труда работника.

Открытость и прозрачность процедуры аттестации обеспечивается участием в ней общественности и независимых экспертов, имеющих сертификат на право аттестационной экспертизы.

Педагогические и руководящие работники до истечения срока действия имеющейся у них квалификационной категории могут пройти аттестацию на более высокую квалификационную категорию. За работниками, признанными по результатам аттестации не соответствующими заявленной квалификационной категории, сохраняется имеющаяся квалификационная категория до истечения срока ее действия.

Так как в ходе опроса педагогов выявлено, что многие хотели бы знать заранее о происходящих процессах в процедуре аттестации предлагается разработать график работы по аттестации педагогических работников Школы.

Выводы по второй главе

Для совершенствования процедуры аттестации в Школе предлагается для педагогов, претендующим на более высокую квалификационную категорию, предоставить право самостоятельного выбора той формы аттестации, которая в лучшей мере показала бы их потенциал, квалификацию и достигнутые результаты.

Для внедрения новой процедуры аттестации:

1. определены пять форм аттестации, которые могут быть предложены на выбор педагогам, желающим пройти аттестацию на повышение квалификационной категории: творческий (аналитический) отчет; представление и защита опытно-экспериментальной работы; представление и защита методических и других разработок; авторский проект; авторская программа.

2. определены требования по содержанию каждой из форм аттестации;

- определены критерии экспертной оценки по каждой форме аттестации;

- разработан график процесса аттестации на будущий учебный год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное использование человеческих ресурсов и правильная расстановка кадров в организации обуславливают необходимость осуществления аттестации персонала. На основе аттестации, как правового акта принимаются все важные кадровые решения о перестановке кадров, повышении сотрудников в должности, о выборе способов и инструментов мотивации персонала, изменении размера заработной платы, а также о применении дисциплинарных взысканий. В результате кадровая политика организации становится более совершенной: подбираются оптимальные стиль руководства, состав коллектива, нормируется нагрузка на каждого работника.

При аттестации педагогических работников должны применяться принципы открытости, коллегиальности и гласности во избежание возможной дискриминации аттестуемых. При внедрении новых правил аттестации должны изменяться также система оплаты труда с учётом результативности труда педагогов.

Аттестация работников педагогической сферы может быть, как обязательной, так и добровольной. Первый вид аттестации осуществляется каждые пять лет с целью определения качеств педагога той должности, которую он занимает. Добровольная аттестация производится по желанию педагогического работника для присвоения ему первой квалификационной категории или для повышения уровня квалификации. При этом

квалификационная категория остается действительной также на протяжении пяти лет.

Объектом исследования во второй главе работы стало КГУ «Общеобразовательная школа имени Максима Горького отдела образования Карабалыкского района» Управления образования акимата Костанайской области.

Структура управления школой относится к линейно-функциональному типу управленческой структуры.

Она предполагает четкое разделение труда, требующее необходимости использования квалифицированных специалистов на каждой должности, при этом нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим.

Высшим органом управления школы является единственный учредитель Администрация области. Исполнительным органом общества, осуществляющим руководство его текущей деятельностью, является директор.

За деятельностью директора осуществляют контроль следующие контролирующие органы:

- 1.Управляющий совет.
- 2.Наблюдательный совет.
- 3.Педагогический совет.

Управляющий совет является коллегиальным органом самоуправления, призванным обеспечить оптимальное взаимодействие участников образовательного процесса в учреждении при решении вопросов, относящихся к компетенции школы. Деятельность Управляющего совета основывается на принципах добровольности и безвозмездности участия в его работе, коллегиальности принятия решений, гласности.

Наблюдательный совет рассматривает:

- предложения Учредителя или Учреждения о внесении изменений в Устав;
- предложения Учредителя или директора Учреждения о создании или ликвидации филиалов Учреждения, об открытии или закрытии представительств;
- предложения Учредителя или директора Учреждения об изъятии имущества, закрепленного за Учреждением на праве оперативного управления;
- проект плана финансово-хозяйственной деятельности Учреждения;
- по представлению директора Учреждения проекты отчетов о деятельности Учреждения и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности, годовой бухгалтерской отчетности Учреждения.

Педагогический совет – это постоянно действующий коллегиальный орган самоуправления педагогических работников. Педагогический совет проводится для рассмотрения и решения основных вопросов учебно-воспитательной работы школы. Он рассматривает спорные вопросы, возникшие между педагогическим советом и директором школы, между педагогами, между органами самоуправления учащихся и их родителей. При необходимости создает согласительную комиссию с конфликтующей стороной и принимает по результатам ее работы необходимые решения. Педагогический совет определяет организационную структуру педагогического коллектива в соответствии с нормативными документами школы, утверждает распределение должностных обязанностей между директором школы и его заместителями (по представлению директора); производит выбор различных вариантов содержания образования, развития и воспитания учащихся, форм и методов учебно-воспитательной работы с ними; рассматривает вопросы, связанные с осуществлением коррекционно-воспитательной и образовательной работы с учащимися,

выставлением им итоговых оценок, проведением учебных занятий, зачетов и экзаменов. Также педагогический совет утверждает состав методического совета, показатели определения квалификационной категории педагогов в деятельности аттестационной комиссии, утверждаемой директором школы.

Директор школы действует по принципу единоначалия и несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с законами, иными нормативными, правовыми актами РК, уставом учреждения.

В непосредственном подчинении у директора находятся:

- заместители директора по УВР 3 человека;
- заместитель директора по ВР – 1 человек;
- заместитель директора по АХЧ – 1 человек;
- педагогический коллектив.

Для определения проблем в действующей процедуре аттестации педагогических работников в рамках подготовки дипломной работы, автором методом опроса выяснялось отношение персонала к принятой системе аттестации в Школе.

Для внедрения новой процедуры в работе:

1. определены пять форм аттестации, которые могут быть предложены на выбор педагогам, желающим пройти аттестацию на повышение квалификационной категории: творческий (аналитический) отчет; представление и защита опытно-экспериментальной работы; представление и защита методических и других разработок; авторский проект; авторская программа.
2. определены требования по содержанию каждой из форм аттестации;
3. определены критерии экспертной оценки по каждой форме аттестации;

4. разработан график процесса аттестации на будущий учебный год.

Таким образом, поставленные задачи решены:

- проанализированы теоретические аспекты оценки и аттестации персонала;
- дана общая характеристика деятельности предприятия;
- исследована система оценки и аттестации персонала предприятия;
- предложены приёмы по совершенствованию системы оценки и аттестации персонала в Школе.

Внедрение разработанных рекомендаций в практику аттестации педагогических работников школы позволит повысить ее эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонова, Л.Н. Преимущества и риски при переводе бюджетного учреждения в автономное учреждение [Текст] / Л.Н. Агафонова // Молодой ученый. - 2015. - №2. - С. 241-243.
2. Багаутдинова, Н.Г. Высшая школа сегодня и завтра: пути преодоления кризиса [Текст] / Н.Г. Багаутдинова. – М.: Экономика, 2019. – 426 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров // Журнал «Финансовый директор». – Минск, 2020. - № 9. - С. 23-36.
4. Балыхин, Г.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект [Текст] / Г.А. Балыхин. - М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2023. - 428 с.
5. Беляков, С.А. Системные аспекты образовательной политики и управления образованием [Текст] / С.А. Беляков, В.Ж. Куклин // Университетское управление: практика и анализ. – 2023. – №3(26). – С. 10-23.
6. Богатырева, О.Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие [Текст] / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. – СПб, 2013. – 260 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 176 с.
8. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 192 с.
9. Ветрова, В.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособного

предприятия. Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сборник [Текст] / Под общ.ред. В.Н. Парахиной, Е.А. Пономаревой, 2015. - С. 67-69.

10. Виноходова, А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса. Актуальные проблемы развития экономических, финансовых, кредитных систем: сборник [Текст] / Под ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, 2015. - С. 76-81.

11. Волкова, А.В. Гуманитарные технологии в публичном взаимодействии в современной России // Потенциал гуманитарных технологий: Сборник статей [Текст] / Под ред. А.В. Волковой. – Казань: Унипресс, 2022. – С.198-202.

12. Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов [Текст] / В.В. Глухов. - Изд-во: Питер, 2021. - 990 с.

13. Гордеева, А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом. Бизнес и технологии в России: теория и практика: Сборник [Текст] / А.Г. Гордеева. - Саратов, 2015. – 290 с.

14. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон РФ от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ [Текст] // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410.

15. Гуруева, С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития [Текст] / Сборник: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности / Под ред. С.Д. Гуруевой, Т.Г. Романовой // Восточно-Сибирский Государственный Университет Технологий и Управления, 2015. С.100-113.

16. Данкова, Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой [Текст] / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Пробный анализ и государственное управленческое проектирование. – М.: Инфра-М, 2014. – С. 31–38.

17. Десслер Г. Управление персоналом[Текст] / Пер. с англ. – М.: Бином,

2019. - 421 с.

18. Ефимович, Я.А. Нормативно-правовое регулирование деятельности автономных учреждений на современном этапе развития: проблемы и перспективы [Текст] / Я.А. Ефимович // Вестник НГУ – 2013. №1. С.95-102.

19. Жук, Н.Н. Завтрашний день нашей – каким он будет? [Текст] / Н.Н. Жук // Директор школы. – 2021. – №5. – с.16-18.

20. Игнатова, Т.В. Ключевые аспекты государственной политики занятости на современном этапе: монография [Текст] / Т.В. Игнатова, А.В. Земцова, С.С. Змяк. – Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2020. – 212 с.

21. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2014. – 90 с.

22. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография [Текст] / А.Я. Кибанов. - Москва: Изд-во: ИНФРА-М, 2016. – 156 с.

23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - 2-е изд., М.: КНОРУС, 2012. - 368 с.

24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. - М.: Проспект, 2016. – 76 с.

25. Князев, Е.А. Глобальные тенденции в высшем образовании и их влияние на институциональный дизайн [Текст] // Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах: Сборник статей / Под ред.Е.А. Князева. – Казань: Унипресс, 2021. – С.10-16.

26. Колташева, Ю.Д. Влияние введения ФГОС на кадровую политику образовательного учреждения [Текст] // Образовательная среда сегодня – стратегии развития: Сборник статей / Под ред. Широкова О.Н. – Чебоксары: Изд-во: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С.14-17.

27. Колташева, Ю.Д. Совершенствование кадровой политики образовательных учреждений [Текст] // Образовательная среда сегодня – стратегии развития: Сборник статей / Под ред. Широкова О.Н. – Чебоксары: Изд-во: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 18-24.
28. Корнилов, М.И. Современный персонал – стратегии [Текст] // Управление персоналом: Сборник статей / Под ред. М.И. Корнилова. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2022. – 45 с.
29. Курс социально-экономической статистики: учебник для вузов [Текст] / под ред. проф. М.Г. Назарова. М.: Финстатинформ, 2022. – 655 с.
30. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие [Текст] / Ю.Н.Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2017. – 236 с.
31. Невская, Л.В. Формирование кадровой политики инновационно-ориентированной организации [Текст] / Л.В. Невская // Вестник Омского университета – 2021. – №1. – С.129.
32. Панкрухин, А.П. Философские аспекты маркетингового подхода к образованию [Текст] / А.П. Панкрухин // Alma Mater. – 1997. - № 1. - С. 210-216.
33. Попов, Е.Н. Услуги образования и рынок [Текст] / Е.Н. Попов // Российский экономический журнал. – 2012. - № 6. - С. 293-296.
34. Потапенко, В.С. Образовательная деятельность и образовательные услуги: соотношения понятий [Текст] / В.С. Потапенко // Журнал российского права. - 2021. № 2. С. 139-150.
35. Пул, М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Пул, М. Уорнер. – СПб: Питер, 2022. – 185 с.
36. Рихтер, Р. Новая институциональная экономическая теория: первые шаги, сущность, перспективы [Текст] / Р. Рихтер // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, №1. – С. 79-112.
37. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2011. – 214 с.

38. Турчинов, А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики [Текст] // Человек и труд. – 2011. – №7. – С. 58.
39. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.:Перспектива, 2005. – 210 с.
40. Фишбейн, Д.Е. Кто кого перехитрит, или «Игры» руководителя и подчиненных [Текст] / Д.Е. Фишбейн // Директор школы. – 2011. – №5.
46. Цинцадзе, Н.С. Гражданско-правовой статус государственных образовательных учреждений [Текст] // Фундаментальные и прикладные исследования в системе образования: сборник научных трудов 10 Международной научно-практической конференции (заочной) / отв. ред. Н.Н. Болдырев. Тамбов, 2022. С. 32-44.
47. Шайбель, Т.В. Инновационные подходы к формированию кадровой политики предприятия [Текст] / Т.В. Шайбель // Международный журнал экспериментального образования. – 2021. – №8. – С. 14-16.
48. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2003. - С. 86-95.
49. Шеремет Н. Мотивация персонала: некоторые приложения к теории ожидания // Человек и труд. – 2018. - № 10. – С. 80-81.
50. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Экзамен, 2008. – 264 с.

