



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ИСТОРИЧЕСКИЙ
КАФЕДРА ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИСТОРИИ И ПРАВА

Кадровая политика в муниципальных образовательных организациях
общего образования

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.04.01. Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Современное социально-историческое образование»

Проверка на объем
заимствований:
7д, 06 % авторского
текста

Выполнил:
Студент группы
ОФ – 205-269-2-1
Валалис Антон Викторович

Работа рекомендована к
защите

« 29 » мая 2024 г.

зав. кафедрой отечественной
истории и права
Уваров П.Б.

Научный руководитель:
д.и.н., декан исторического
факультета
Коршунова Н. В.

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ. 10	
1.1 Понятие, сущность кадровой политики.....	10
1.2. Основные характеристики, механизмы кадровой политики	24
1.3. Современные проблемы кадровой политики.....	36
Выводы по главе I	46
ГЛАВА II. ПОДГОТОВКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	49
2.1 Профорientация подготовки работы кадров в образовательных организациях.....	49
2.2. Работа в школе, кадровый голод	61
2.3. Трудовое регулирование кадровой политики в образовательных учреждениях	67
Выводы по главе II.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	86

ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе, переживающем глобальные трансформации, важность человеческих ресурсов становится все более явной. Особенно это касается образовательной сферы, где результативность деятельности напрямую зависит от качества кадровой работы. Муниципальные образовательные организации играют ключевую роль в формировании будущего общества, поэтому актуальность изучения и оптимизации кадровых процессов в них неоспорима.

Неэффективная кадровая работа в муниципальных образовательных организациях может стать серьезным препятствием для реализации образовательных программ, соответствующих современным требованиям и вызовам. Поэтому в данной работе будет рассмотрено множество аспектов кадровой работы в указанной сфере.

Мы погрузимся в особенности кадровой работы в муниципальных образовательных организациях, изучим различные методы подбора персонала, рассмотрим вопросы профессионального развития сотрудников, оценим эффективность кадровой работы и изучим методы управления персоналом.

Также будут рассмотрены важные аспекты, такие как адаптация новых сотрудников, мотивация персонала, формирование кадрового резерва, развитие компетенций сотрудников и внедрение инноваций в кадровую работу.

Цель этой работы заключается в выявлении проблем и поиске наилучших способов их решения в сфере кадровой работы муниципальных образовательных учреждений. Итогом наших усилий будет повышение эффективности образовательных процессов и качества обучения, что, в конечном итоге, улучшит образовательную систему в целом. [21, С. 28]

Современное образование выполняет не только функцию передачи знаний, но и воспитания патриота, формирования личности и развития

современного мышления. В сегодняшнем мире лишь образованный человек может достичь значительных успехов и быть полезным обществу и стране.

Одним из ключевых аспектов является воспитание всесторонне развитого и целостного человека в современной школе. Это сложный и многоступенчатый процесс, в котором ведущую роль играют педагоги, классные руководители и советник директора по вопросам воспитания обучающихся.

Главным фактором эффективности и конкурентоспособности муниципального образовательного учреждения является его кадровый потенциал. Суть кадровой политики заключается в работе с персоналом, соответствующей концепции развития учреждения. Стратегически ориентированная кадровая политика любой образовательной организации нацелена на обеспечение оптимального численного и качественного баланса кадрового состава, его развитие и необходимое обновление. В современных условиях, когда знания и человеческий потенциал становятся доминантой экономического развития, эффективное управление человеческими ресурсами и поиск новых форм и методов организации становятся ключевыми вопросами повышения конкурентоспособности образовательной организации. Конкурентное преимущество муниципального образовательного учреждения в настоящее время и в ближайшей перспективе будет зависеть от инструментов, используемых руководством при принятии решений в области управления персоналом. Таким образом, формирование гибкой и эффективной кадровой политики, направленной на оптимизацию работы с кадрами и внедрение инновационных технологий, является одним из основополагающих факторов адаптации образовательной организации к новым условиям.[3, С. 345]

Руководитель муниципального образовательного учреждения должен быть ориентирован на максимальное использование трудового потенциала своих сотрудников, что является ключевым фактором для успешной

деятельности учреждения в условиях самостоятельности, экономической, экологической ситуации и рыночных отношений.

Для реализации этих задач требуется непрерывный профессиональный рост школьных управленческих команд, постоянное повышение квалификации специалистов и укомплектование общеобразовательной организации современными кадрами, отвечающими современным вызовам.

Формирование базовых компетенций у работников начинается с процесса подбора кадров. Отделы кадров образовательных учреждений должны разработать кадровую и учетную политику, включающую системы набора, подготовки, повышения квалификации и оплаты труда сотрудников, а также политику взаимоотношений между администрацией и работниками и распределение функциональных и дополнительных обязанностей. В современных условиях основной целью разработки эффективной кадровой работы является оптимальное сочетание потребностей организации в квалифицированном персонале и учет личного вклада каждого сотрудника в развитие образовательных учреждений.

Эта тема актуальна, потому что с переходом экономики к рыночным отношениям многие образовательные организации стали работать в режиме автономии, что повысило их самостоятельность, а также экономическую и юридическую ответственность. В связи с этим возросло значение кадровой работы и существенно увеличилась роль педагогов и руководителей в школьных учреждениях. [8, С. 14]

Таким образом, вопрос совершенствования механизмов и повышения эффективности кадровой работы в образовательной организации является одним из ключевых аспектов управления персоналом, требующим глубокого изучения и анализа.

При выполнении выпускной квалификационной работы была изучена специализированная литература, изучающая кадровую политику муниципальных образовательных организаций. В частности, были

использованы работы И. В. Волкова, И. В. Афанасьевой, В. А. Горохова, в которых рассмотрены вопросы эффективного использования трудового потенциала и кадровой политики.

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

Различные аспекты кадровой работы в условиях проведения радикальных изменений и введение инноваций проведен в работах, в основном, зарубежных авторов: Д. Пью, У. Мастенбрук, Дж. Пфедфер. Среди российских специалистов можно выделить работы А. Демина и А. Пригожина.

Существенный вклад в развитие теории управления персоналом внесли такие ученые как: М. Армстронг, У. Дейв, Г. Десслер, П. Друкер, Х. Мартин, У. Монди, Л. Стаут, Я. Фитценц и др. Проблемы управления персоналом рассматривались в работах российских ученых, например, Т.Ю. Базаров, Л.С. Бабынина, В.Р. Веснин, Н.А. Горелов, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, М.Н. Кулапов, Ю.Г. Одегов, В.С. Половинко, Г.Г. Руденко, В.В. Травин, А.И. Турчинов, А.А. Федченко и др. В последнее время большой интерес в научных кругах вызывает проблема применения новых подходов при решении практических проблем управления персоналом. Рассмотрению этих вопросов посвящены работы Ананькина Е.А., Апенько С.Н., Беляевой Л.П., Данилочкина С.В., Данилочкиной Н.Г., Забелиной О.В., Карташова С.А., Дмитриева О.В., Мельник М.В., Поповой Л.В., Фалько С.Г. и ряда других отечественных экономистов в сфере управления. Предельно ясно, что в современное время, предъявляемых к качеству управленческой деятельности, целесообразно иметь в организации четко установленный алгоритм разработки и осуществления кадровой политики, оформленный в виде федерального (регионального) стандарта.

Этим стандартом является федеральный государственный образовательный стандарт нового поколения, а также профессиональный стандарт педагога, в котором присутствует также и документально закреплённое представление о кадровой политике образовательного учреждения, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. Трудности у руководителя чаще всего возникают из-за отсутствия необходимых навыков и опыта, а также нехватки методической проработанности проблемы, некорректно поставленных задач.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы был изучен обширный массив законодательных и нормативных актов, касающихся кадровой работы муниципальных образовательных организаций.

Объект исследования: кадровая политика муниципальных образовательных организаций.

Предмет исследования: механизмы кадровой политики муниципальной образовательной организации на примере работы МБОУ СОШ №103 города Челябинск.

Целью работы является изучение механизмов кадровой политики муниципальных образовательных организаций и разработка рекомендаций по их совершенствованию (на примере МБОУ СОШ №103 города Челябинска).

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие, сущность, кадровой политики муниципальных образовательных организаций;
- описать основные характеристики и механизмы кадровой политики;
- изучить современные проблемы кадровой политики;
- изучить правовые аспекты в учреждениях образования Российской Федерации;
- раскрыть основные моменты профориентационной работы кадров в образовательных организациях;

- проанализировать механизмы кадровой работы МБОУ СОШ №103 города Челябинск;
- изучить работу в школе, кадровый голод;
- раскрыть трудовое регулирование кадровой политики в образовательных учреждениях.

В процессе решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: индукция и дедукция, анализ и синтез научной и методической литературы, сравнение и обобщение, системный подход, анализ документов, а также анкетный опрос и интервьюирование для получения и объяснения полученных результатов.

Цель и задачи работы определили ее структуру. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных литературы и приложения.

В первой главе рассмотрена сущность кадровой работы, цели и направления, характеристики кадровой политики, механизмы, представлена структура кадровой работы, ее место в системе управления персоналом, а также механизмы формирования кадровой работы организации. Выявлены особенности кадровой работы образовательных организаций.

Во второй главе моей выпускной квалификационной работы была проведена аналитика кадровой работы Муниципального бюджетного образовательного учреждения средней общеобразовательной школы №103. В работе были выявлены основные проблемные аспекты в деятельности кадровой службы и подчеркнуты аспекты профориентационной работы учреждения. Кроме того, в главе были разработаны рекомендации по повышению эффективности кадровой работы, которые включают в себя следующие мероприятия: усовершенствование методов привлечения квалифицированных педагогических и технических работников, процедуры адаптации новых сотрудников, развитие материальной и нематериальной мотивации персонала, а также усиление социальной кадровой работы. Была

также проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Теоретическая значимость данного исследования заключается в том, что его выводы и рекомендации по формированию кадровой политики муниципального образовательного учреждения могут быть использованы в научных исследованиях в области образования. Полученные данные представляют собой основу для дальнейших теоретических разработок и практических исследований, направленных на совершенствование управления персоналом в образовательных учреждениях. Это исследование может служить основой для разработки новых методик, подходов и стратегий в области кадровой работы, способствуя улучшению эффективности образовательных процессов и развитию образовательной системы в целом.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что теоретико-методические положения и практические рекомендации можно использовать для решения вопросов формирования кадровой политики муниципальной образовательной организации, ориентированной на повышение эффективности управления человеческими ресурсами, сближение интересов и ожиданий работников и организации, а также для совершенствования методов и инструментов управления персоналом муниципального образовательного учреждения.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Понятие, сущность кадровой политики

С появлением первых форм человеческих организаций, таких как племена и общины, возникла необходимость в управлении людьми, что делает корни управления людьми столь же древними, как и история общества. С развитием экономики и возникновением крупных организаций управление персоналом стало ключевой функцией управления, требующей специальных знаний и навыков. В результате в организациях формировались специализированные подразделения, такие как отделы кадров, в которых собирались специалисты с соответствующими компетенциями.

В начале 20-30 годов XX века отделы кадров играли в основном административную роль, занимаясь ведением документации и разрешением конфликтов. Однако в 60-70 годы XX века в США бизнес-школы начали активно расширять курсы, связанные с управлением человеческими ресурсами. Это привело к тому, что в экономическую практику стали внедряться руководители, осознавшие важность эффективного управления человеческими ресурсами.

Этот новый подход к управлению людьми повысил статус отделов кадров, приведя к развитию новых направлений их деятельности, таких как внутриорганизационные коммуникации, разработка кадровой политики и другие. [34, С. 67]

Управление персоналом, как отрасль менеджмента, имеет важное значение для организации, где сотрудник выступает объектом внимания. Из-за этого термин «кадровая политика» может иметь несколько толкований в литературе по управлению персоналом. В одном смысле, кадровая политика представляет собой документ, содержащий краткое описание отношения администрации к своим сотрудникам. В другом

смысле, это стратегия управления персоналом, определяющая общие принципы, формы, задачи и содержание деятельности, а также учитывающая интересы всех сторон.

Таким образом, кадровая политика формирует основные принципы управления персоналом и является стратегией, которая определяет, как организация будет взаимодействовать со своими сотрудниками, обеспечивая их развитие, мотивацию и удовлетворенность работой. [54]

Кадровая политика может быть реализована в нескольких формах: в письменной форме, например, через документы, ознакомление с которыми обязательно для всех сотрудников организации, или в устной форме, когда основные законы и правила передаются устно. Важно, чтобы кадровая политика была осмысленной, получала поддержку, как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников организации. Поэтому целесообразно разработать ряд специализированных документов, которые отражают кадровую политику организации. Среди таких документов могут быть, например, «Положение об оплате труда», «Правила внутреннего трудового распорядка», «Положение об аттестации работников».

Существует ряд других документов, определяющих и регламентирующих занятость сотрудников и трудовые отношения, в которых находит свое отражение кадровая политика. Такими документами могут быть «Устав организации», «Коллективный трудовой договор» и др. [4, С. 34]

Комплексный документ, предназначенный для всех работников компании, направлен на ознакомление с кадровой политикой и получение их поддержки в ее реализации, может включать несколько разделов.

Общая информация об организации:

- Миссия компании: формулировка основного предназначения компании, ее продуктов или услуг, а также целевой аудитории.
- Стратегические цели компании: краткосрочные и долгосрочные цели, которые она стремится достичь.

- Ценности компании: основные убеждения и принципы, которые руководят деятельностью персонала, включая этические аспекты.

Принципы кадровой политики:

- Подходы к подбору персонала: критерии отбора сотрудников, включая профессиональные качества и корпоративную культуру.

- Принципы обучения и развития: подходы к обучению новых сотрудников и профессиональному развитию текущего персонала.

- Политика компенсации и вознаграждения: информация об оплате труда, бонусах, стимулирующих программах и других льготах.

- Правила внутреннего трудового распорядка: нормы поведения, процедуры решения конфликтов, этические стандарты и права сотрудников.

Обязанности менеджеров по персоналу и линейных менеджеров:

- Роли и обязанности менеджеров по персоналу в реализации кадровой политики.

- Роль линейных менеджеров в поддержке и воплощении кадровых стратегий компании.

Примерное содержание такого документа должно быть четким и понятным для всех сотрудников, чтобы они могли четко понимать цели и задачи компании, а также свою роль в их достижении. [45, С. 89]

Ознакомление сотрудников с целями и задачами организации, ее кадровой политикой способствует формированию соответствующей организационной культуры, снижению нарушений дисциплины, текучести кадров, устранению неоправданных трудовых конфликтов, помогает снять у работников беспокойство, преодолеть сопротивление изменениям.[1]

Учеными Западной Европы и США термин «кадровая политика» используется нечасто. В литературе это словосочетание, как правило, трактуется как «основа для построения системы управления персоналом». Г.Десслер пишет: «Политика — руководящие принципы к действиям, которые гарантируют последовательность в специфическом наборе обстоятельств в рамках стратегического плана компании». [54]

Не явную двойственность этого понятия подчеркивал американский ученый Рэндал С. Шулер, он отмечает: Термин «политика в отношении человеческих ресурсов» не означает «руководство по политике в отношении человеческих ресурсов». Поскольку «руководство по политике» может содержать описание основных ориентиров, работники часто воспринимают такое руководство как «сборник правил», предписывающих конкретные действия в конкретных ситуациях. В данном случае политика в отношении человеческих ресурсов ставит лишь общие ориентиры, которые помогают разрабатывать конкретные программы и методы практической работы в области человеческих ресурсов. Политика в отношении человеческих ресурсов может быть изложена для каждого вида деятельности в этой области, например политика в области компенсаций и обучения. Воспринимая такую политику как руководство к действию, местные подразделения могут проводить соответствующую конкретную практическую работу. [1, С. 146]

Таким образом, следует избегать упрощенного понимания кадровой политики, когда, по выражению Р. Шулера, она воспринимается как "сборник правил", предписывающих конкретные действия в конкретных ситуациях. Прагматический диалектический подход к построению системы управления персоналом предполагает, что кадровая политика должна рассматриваться как основа для разработки конкретных программ и методов практической работы.

«Кадровая политика» может быть определена как совокупность принципов и общих ориентиров, лежащих в основе конкретных программ и технологий управления персоналом организации.

Элементами кадровой политики являются:

- Политика подбора кадров;
- Политика обучения;
- Политика оплаты труда;
- Политика формирования кадровых процедур;

- Политика социальных отношений.

Данный перечень не является исчерпывающим. Никто не запрещает администрации выработать, например, принципы формирования кадрового резерва или принципы обеспечения безопасности персонала. Таким образом, кадровую политику схематично можно представить как сумму политик осуществления функций управления персоналом.

Сложная структура кадровой политики в конкретной организации не позволяет дать ей однозначную характеристику. Например, в организации может быть прогрессивная политика оплаты труда и дискриминационная политика подбора персонала. Как в России, так и за рубежом, кадровая политика, которая состоит из социально благозвучных принципов управления, обычно оформляется в виде общекорпоративного документа, который является открытым для всеобщего ознакомления. Соответствующую кадровую политику размещают на сайте компании. Её вручают наряду с другими документами каждому новому работнику. Примеры кадровой политики в отечественных и зарубежных организациях можно встретить в литературе. [2, С. 345] Иногда соответствующий документ носит название «Концепция системы управления персоналом». [3, С. 156]

Тот факт, что кадровая политика чаще всего оформляется в виде самостоятельного документа, вводит в заблуждение многих специалистов по стандартизации управления персоналом. Им кажется, что кадровая политика является обособленным документом. На самом деле кадровая политика формируется как сумма политик решения конкретных кадровых проблем. В англоязычных изданиях для обозначения соответствующего документа чаще всего используется термин «Personnel Policies», что переводится на русский язык как «Кадровые политики».

Вовсе не обязательно, чтобы кадровая политика существовала в виде самостоятельного отдельного документа. В большинстве организаций политика осуществления какого-либо процесса или выполнения конкретной

функции излагается в соответствующем стандарте (регламенте, положении). Обычно её можно прочесть в преамбуле к соответствующему документу или в той его части, которая называется «Общие положения» либо «Цели и задачи». [33, С. 96]

Основная цель подготовки кадровой политики заключается в том, что функциональные подразделения организации, линейные руководители получают документ, содержащий правила (принципы), которые должны соблюдаться при разработке и реализации управленческих решений по отношению к персоналу. В этом смысле кадровая политика выполняет функции «технического задания».

Письменное изложение кадровой политики решает и ряд других задач. Во-первых, наемные работники получают возможность узнать принципы и правила, которыми руководствуется администрация при выработке и реализации решений в сфере управления персоналом. Тем самым обеспечивается предсказуемость действий администрации по отношению к персоналу. Во-вторых, улучшается имидж организации, как среди сотрудников, так и на внешнем рынке. Публикуя свою кадровую политику, организация тем самым публично демонстрирует:

1. уважение к потребностям работников,
2. демократические отношения;
3. согласие и единство администрации и наёмных работников в достижении целей компании.

Таким образом, философия или видение управления дополняется более конкретной и менее декларативной информацией о системе управления персоналом, что в конечном итоге повышает престиж организации. Кадровую политику (или политики) можно отнести к локальным нормативным актам «мягкого типа». Принципы управления персоналом формулируются в общем виде, но они задают обязательные к исполнению:

А. ограничения в управлении персоналом (например, недопущение какой-либо дискриминации);

В. обязательства администрации в отношении персонала (например, обязательство учитывать уровень инфляции при индексации заработной платы). [45, С. 245]

Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, которую проводит руководство. Она реализуется через систему работы с персоналом, а именно - через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка работника, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников.

Объектами кадровой политики являются:

- планирование персонала;
- поддержка занятости;
- организация обучения;
- стиль, методы руководства;
- стимулирование;
- решение социальных проблем;
- обмен информацией и т.д.» [1, С. 109]

Важным элементом деятельности организации является кадровая политика, хотя в действующем законодательстве отсутствует четкое определение этого понятия. Опираясь на различные исследования, можно поставить цели, задачи и определить основные элементы кадровой политики.

В широком смысле кадровая политика организации - это система норм и правил, на основе которых согласовываются и планируются основные направления деятельности организации, связанные с управлением

персоналом, например, отбор, обучение, продвижения, в соответствии с общим пониманием целей и задач учреждения или организации. В более узком понимании кадровая политика предполагает «набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации». [24, С. 86]

Таким образом можно выделить следующие определения:

Кадровая политика - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которой они заняты. [23, С. 64]

Однако обращаясь к научной литературе можно выделить несколько подходов к определению кадровой политики Карташова Л.В. в своей книге «Управление человеческими ресурсами» пишет, что «кадровая политика выступает промежуточным звеном между стратегией управления человеческими ресурсами (кадровой стратегией) и повседневной управленческой деятельностью». [50, С. 34]

Другой подход - это подход Кибанова А.Я. и Дудаковой И.Б. – «кадровая политика направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала. Кадровая политика начинается с формирования кадровой стратегии».

Кориллов М.И. определяет кадровую политику, как «генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу».

Важнейший фактор эффективности и конкурентоспособности образовательной организации – кадровая работа. Базовым блоком кадровой работы является установление взаимосвязи между концепцией развития учреждения и системой управления персоналом. Обеспечение оптимального баланса, численного и качественного кадрового состава, развитие его потенциала, его необходимое обновление, прогнозирование

кадровой потребности и является целью кадровой работы, проводимой руководством организации.

Управление кадрами характеризуется существующей в любой организации системе мероприятий, посвященной направлениям деятельности кадровой работы организации. Работа с кадрами должна быть системной и постоянной.

Наибольшей эффективности в вопросах управление кадрами, можно достичь путем разделения процесса управления на отдельные задачи, подпрограммы, являющиеся составными частями кадровой работы организации. Руководитель учреждения должен быть настроен на максимальное использование трудового потенциала своих работников – ключевой фактор для успешной деятельности школы в условиях ее автономности, деятельности в условиях нормативно-подушевого финансирования.

В свете современных требований к качеству управленческой деятельности образовательным организациям целесообразно иметь алгоритм работы с кадрами и осуществления кадровой работы, оформленный в виде федерального (или регионального) стандарта. Таким стандартом является федеральный государственный образовательный стандарт нового поколения, а также профессиональный стандарт педагога. Эти стандарты включают документально закреплённое представление о кадровой политике образовательного учреждения, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления.

Руководители учебных заведений часто сталкиваются с трудностями из-за дефицита учителей в Челябинской области, отсутствия необходимых навыков и опыта у молодого педагогического персонала, а также слабой методической проработанности проблемы или сложности поставленных задач. Анализ научно-методической литературы показывает, что многие авторы недостаточно рассматривают вопросы формирования кадровой работы образовательной организации. В основном обсуждаются

актуальность и необходимость внедрения кадровой работы в учебных учреждениях, а также ее принципы. В то же время вопросы планирования и прогнозирования потребности в кадрах остаются недостаточно освещенными.

Теоретическая и практическая неразработанность методик по формированию кадрового состава в школьном образовании не позволяет достаточно эффективно обновлять содержание и технологии управления образовательным учреждением. Это приводит к возникновению различных противоречий, которые можно представить в таблице 1.1 «Противоречия по формированию кадрового состава в области школьного образования».

Таблица 1.1 «Противоречия по формированию кадрового состава в области школьного образования».

Противоречие	Описание
1. Дефицит квалифицированных учителей	Недостаток квалифицированных педагогов в Челябинской области ведет к нехватке кадров и снижению качества образования.
2. Недостаток опыта у молодых педагогов	Молодые учителя часто не обладают необходимыми навыками и опытом, что осложняет их эффективное вовлечение в образовательный процесс.

Продолжение таблицы 1

<p>3. Слабая методическая проработанность</p>	<p>Недостаток методических материалов и ресурсов для решения сложных задач и проблем в управлении образовательными учреждениями.</p>
<p>4. Недостаточная проработка кадровой стратегии</p>	<p>Вопросы планирования и прогнозирования потребности в кадрах рассмотрены недостаточно, что мешает эффективному управлению персоналом.</p>
<p>5. Несоответствие между требованиями и реальной практикой</p>	<p>Современные требования к качеству управления не всегда соответствуют реальным возможностям образовательных учреждений по их выполнению.</p>

Эти противоречия подчеркивают необходимость разработки эффективных методик и стратегий для формирования кадрового состава в образовательных учреждениях, что позволит улучшить качество управления и повысить общий уровень образования.

Кадровая политика муниципальной образовательной организации – это направление деятельности, включающее стратегическое развитие самой организации и ее кадрового потенциала, а также систему взаимоотношений между работодателем и сотрудниками. [5, с. 76].

Каждая образовательная организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику, которая предполагает и обосновывает необходимость использования конкретных методов управления кадрами: отбора и подбора, планирования, расстановки, а также эффективного использования кадров. Политика автономной образовательной организации включает систему норм и правил, в соответствии с которыми действуют сотрудники в условиях автономности, под влиянием внешней и внутренней среды.

Содержанием кадровой политики образовательного учреждения является разработанная программа мероприятий, направленных на достижение высоких экономических и стратегических целей организации.

Кадровая работа в образовательной организации может быть организована как в письменной форме, так и в электронном виде. Важно, чтобы все работники организации были ознакомлены с соответствующими документами и правилами, регулирующими кадровые процессы.

Письменная форма: В этом случае кадровая документация состоит из бумажных документов, которые подписываются работниками и хранятся в специальных делах или личных файлах сотрудников. Это могут быть, например, трудовые контракты, приказы о приеме на работу, приказы об увольнении, договоры о материальной ответственности, аттестационные листы и другие документы.

Электронная форма: Современные образовательные учреждения все чаще переходят на электронное ведение кадровой документации. Это позволяет упростить процессы работы с документами, ускорить доступ к информации, снизить затраты на хранение бумажных носителей. Электронная кадровая документация может включать цифровые копии всех

необходимых документов, электронные подписи, системы учета рабочего времени и прочие инструменты управления персоналом.

Свод основных законов и правил, передаваемых устно: Этот подход к кадровой работе менее распространен и чаще применяется в случае малых организаций или в устаревших практиках. Он предполагает передачу основных правил и норм устно, без оформления в письменной или электронной форме.

Вне зависимости от формата ведения кадровой документации, важно, чтобы она была четко структурирована, доступна и понятна всем сотрудникам организации. Это способствует соблюдению трудового законодательства, упорядочиванию процессов управления персоналом и обеспечению эффективной работы образовательного учреждения.

Реализация кадровой работы в образовательном учреждении включает использование следующих инструментов:

1. Кадровое планирование: Этот инструмент направлен на определение текущих и будущих потребностей учебного заведения в персонале. Включает в себя анализ количественных и качественных аспектов кадрового состава, планирование найма новых сотрудников, адаптацию и развитие текущего персонала.
2. Текущая кадровая работа: Включает в себя рутинные операции по управлению персоналом, такие как ведение кадрового учета, подготовка и утверждение приказов о приеме и увольнении, администрирование рабочего времени, обеспечение выполнения трудового законодательства и внутренних положений.
3. Руководство и управление персоналом: Этот инструмент включает в себя управление процессами, связанными с управлением трудовыми ресурсами, разработку стратегий и политик управления персоналом, проведение персональных консультаций и разрешение конфликтных ситуаций.

4. Мероприятия по развитию и повышению квалификации персонала: Включают в себя организацию тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации, разработку и реализацию программ развития персонала, стимулирование самообразования и профессионального роста.
5. Мероприятия по решению социальных проблем: Осуществляются с целью улучшения социального климата в учебном заведении, включают в себя организацию мероприятий по корпоративной социальной ответственности, улучшению условий труда, поддержке социальных гарантий для сотрудников.
6. Мероприятия по совершенствованию системы вознаграждения и мотивации: Направлены на создание системы стимулирования и мотивации персонала, включают в себя анализ и улучшение системы оплаты труда, разработку и внедрение программ материального и нематериального стимулирования, адаптацию мотивационных практик к специфике учебного заведения.

Эти инструменты помогают эффективно управлять кадровыми процессами в образовательном учреждении, обеспечивая необходимую квалификацию и мотивацию персонала, а также поддерживая социально-психологический комфорт в коллективе.

Кадровая работа в образовательной организации играет ключевую роль в формировании структуры коллектива, его эффективности и стабильности. Применение инструментов управления персоналом, таких как кадровое планирование, текущая кадровая работа, управление и развитие персонала, а также мероприятия по решению социальных проблем и совершенствованию системы мотивации, направлено на достижение стратегических целей образовательного учреждения.

Философия управления человеческими ресурсами, воплощенная в ценностях, нормах и отношениях внутри школы, играет важную роль в формировании корпоративной культуры и поведения сотрудников. Если

кадровая работа ориентирована на создание условий для развития и поддержки персонала, организация становится более гибкой, способной адаптироваться к изменениям и повышать свою эффективность.

Образовательные учреждения, где кадровая работа рассматривается как стратегическое направление развития, часто демонстрируют более стабильное функционирование и значительные успехи в своем развитии. В таких условиях учебные заведения могут успешно справляться с вызовами времени и обеспечивать высокое качество образовательного.

1.2. Основные характеристики, механизмы кадровой политики

Современная система управления кадрами в организации действительно находится на стадии значительных изменений, параллельно с изменениями в российском обществе в целом. Традиционная административно-командная система, основанная на четком вертикальном управлении и иерархических структурах, все чаще сталкивается с вызовами современного времени.

Одним из главных вызовов является необходимость адаптации к изменяющимся требованиям и ожиданиям трудовых ресурсов организации. Сотрудники становятся все более осознанными своих прав и потребностей, требуют большей гибкости и возможностей для профессионального и личностного развития. Также изменяются приоритеты в управлении персоналом: сегодня на первый план выходят вопросы мотивации, создания благоприятной корпоративной культуры, развития лидерских качеств среди сотрудников и поддержки их благополучия.

В ответ на эти вызовы организации все чаще пересматривают свои подходы к управлению персоналом и кадровому обеспечению. Внедрение новых принципов управления, таких как гибкие формы организации труда, развитие системы обучения и развития сотрудников, использование

современных технологий в HR-процессах, становится ключевым элементом успешного развития организации.

Таким образом, современная система управления кадрами нацелена на создание условий для адаптации и развития трудовых ресурсов, что является важным фактором ее эффективности и конкурентоспособности на рынке труда. [34, С. 78]

Управление кадрами в организации действительно играет ключевую роль в обеспечении ее эффективности и развития. Вот какие аспекты важны при реализации этой функции:

1. Обеспечение эффективности работы предприятия: Управление кадрами направлено на создание условий, при которых сотрудники могут максимально эффективно выполнять свои задачи. Это включает в себя правильный подбор персонала, обучение и развитие сотрудников, создание мотивационных систем и организационной структуры, способствующей высокой производительности.
2. Развитие способностей к творческой деятельности: Современная организация ценит творческий потенциал своих сотрудников. Управление кадрами должно способствовать развитию творческих способностей сотрудников, создавать условия для инновационного мышления и предложений, способствующих развитию организации.
3. Удовлетворение потребностей высокого уровня: Сотрудники должны чувствовать, что их потребности и интересы учитываются в рамках организации. Это может включать в себя не только материальные стимулы, но и создание условий для профессионального и личностного роста, удовлетворение потребностей в работе и трудовой среде.
4. Внутренняя заинтересованность в развитии организации: Управление кадрами должно способствовать формированию у сотрудников заинтересованности в успехах и развитии организации. Это может быть достигнуто через прозрачность в управлении, участие

сотрудников в процессах принятия решений, мотивационные программы, направленные на достижение общих стратегических целей.

5. Коммуникативность: Взаимодействие и коммуникация между сотрудниками и управлением кадрами играют важную роль. Эффективные коммуникационные каналы способствуют распространению информации, пониманию целей и задач организации, укреплению корпоративной культуры и формированию единого командного духа.

Таким образом, управление кадрами организации не ограничивается простым администрированием персонала, а является стратегическим направлением, способствующим развитию и успешному функционированию всей организации в условиях современной экономической и социальной среды. [23, С. 14]

Современная система кадрового обеспечения организации, как правило, связана с разработкой и реализацией политики, которая включает:

- планирование, отбор, найм, размещение трудовых ресурсов;
- условия работы;
- стимулирования труда и их методы;
- продвижение по службе, карьере;
- адаптацию, обучение и подготовку работников;
- консультирование и переговоры;
- формальные и неформальные связи;
- преодоление конфликтных ситуаций в коллективе.

А в современном этапе развития бизнеса и управления организациями важно осознавать, что программа по формированию системы кадрового обеспечения играет критическую роль в достижении успеха и конкурентоспособности. Вот ключевые аспекты, которые должны быть учтены для создания рабочей силы с высокими способностями и сильной мотивацией.

Например:

1. Подбор и отбор персонала: Программа кадрового обеспечения должна включать эффективные процедуры подбора и отбора персонала, направленные на привлечение специалистов с необходимыми знаниями, навыками и опытом работы. Это включает в себя использование современных методов оценки компетенций, оценку потенциала и культурной совместимости с организацией.
2. Обучение и развитие: Важно предусмотреть систему непрерывного обучения и развития сотрудников. Программы обучения должны быть адаптированы под специфику организации и ее стратегические направления. Это могут быть как внутренние обучающие курсы, так и внешние тренинги, мастер-классы, онлайн-курсы и другие формы обучения.
3. Мотивация и стимулирование: Создание системы мотивации, которая стимулирует сотрудников к высокой производительности и достижению организационных целей, является важным аспектом успешной программы кадрового обеспечения. Это может включать в себя финансовые вознаграждения, бонусы, корпоративные льготы, возможности для карьерного роста, признание и поощрение достижений.
4. Управление производительностью: Регулярное отслеживание и оценка производительности сотрудников помогает выявить их сильные стороны, а также потребности в дополнительной поддержке и развитии. Это может включать в себя периодические обзоры производительности, разработку планов развития и установление четких целей.
5. Корпоративная культура и командная работа: Создание поддерживающей и вдохновляющей корпоративной культуры, где ценятся взаимоуважение, доверие, коллаборация и инновации, способствует формированию высокоэффективных команд. Важно

обеспечить наличие механизмов для командной работы и взаимодействия между сотрудниками.

- б. Адаптивность и гибкость: Современная программа кадрового обеспечения должна быть адаптивной к изменениям внешней и внутренней среды организации. Это включает гибкость в реагировании на новые вызовы, изменения в рыночной конъюнктуре и технологические трансформации.

Таким образом, успешная программа кадрового обеспечения сегодня должна не только привлекать высококвалифицированных сотрудников, но и способствовать их постоянному развитию, мотивации и вовлеченности в общие цели организации. Это создает основу для устойчивого развития и достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. [32, С. 258]

Действительно, эффективная система кадрового обеспечения играет ключевую роль в создании условий для мотивации, высокой производительности труда и удовлетворенности сотрудников. Вот несколько ключевых аспектов, которые такая система обеспечивает:

1. Мотивация сотрудников: Хорошая система кадрового обеспечения включает в себя механизмы стимулирования и мотивации сотрудников. Это могут быть финансовые поощрения (зарплатные надбавки, бонусы), корпоративные льготы, возможности для профессионального и карьерного роста, признание достижений и т.д. Мотивированные сотрудники более преданы своей работе и стремятся к достижению общих целей организации.
2. Высокая производительность труда: Эффективная система кадрового обеспечения способствует повышению производительности труда сотрудников. Это достигается путем правильного подбора персонала с учетом их навыков и компетенций, обеспечением условий для их профессионального развития, а также созданием благоприятных рабочих условий.

3. Удовлетворенность сотрудников: Удовлетворенные сотрудники организации проявляют большее участие и вовлеченность в рабочий процесс. Это важно для создания благоприятной атмосферы в коллективе и улучшения межличностных отношений на рабочем месте.
4. Информационная поддержка для управления: Система кадрового обеспечения предоставляет руководителям всю необходимую информацию о своих сотрудниках: их квалификацию, возрастную структуру, национальное происхождение и другие характеристики. Эта информация является базой для принятия управленческих решений, планирования кадрового состава, разработки программ обучения и развития персонала и т.д.

Таким образом, эффективная система кадрового обеспечения не только способствует повышению производительности труда, но и является основой для достижения стратегических целей организации через оптимальное использование человеческих ресурсов. Она помогает создать условия для развития компетентной и мотивированной рабочей силы, способной эффективно реализовывать задачи организации.

Следует отметить, что современные условия жизнедеятельности предъявляют достаточно высокие требования к формированию и построению системы кадрового обеспечения. Это позволяет ей приспосабливаться к постоянно изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы, при этом, также, необходимо учитывать перспективы развития организации в целом.

Сегодня, во многом от содержания и трудоемкости функций управления персоналом зависят состав и структура кадров, требования к работникам, на них также влияет специфика деятельности конкретной организации.[21, С. 230]

Руководитель любого предприятия должен принимать во внимание, что организационная структура и состав кадров в большой степени влияют

на эффективность всего трудового процесса. Поэтому вопрос планирования, формирования и учета состава и структуры кадров организации, на сегодняшний день становится актуальным для руководителей. Знание и понимание этого вопроса позволит руководителю определить возможности кадрового состава своей организации и эффективно его использовать.

Эффективное использование кадрового потенциала организации заключается в научно-обоснованной программе мероприятий по формированию системы кадрового обеспечения, которая, в свою очередь, по способствовала бы совершенствованию состава и структуры кадров путем их более продуктивного отбора, обучения, переподготовки, а также мотивирования на достижение заданных целей. Система кадрового обеспечения должна носить научный характер и иметь методологическую основу, а не опираться только на интуицию и опыт руководящего состава организации. [1, С. 56]

Кадровая работа в любой муниципальной образовательной организации – это работа непосредственно с персоналом организации, которые входят в систему все методы и принципы, соответствующие направлениям стратегического развития организации. Философия системы управления человеческими ресурсами заключается в нормах и ценностях, внутренних отношениях любого образовательного учреждения. Если в образовательной организации кадровая работа ориентирована на «потребление», то, как правило, такая организация достаточно стабильно функционирует. В то же время, таким организациям свойственны показатели высокой текучести кадров, инертность, устаревание коллектива, что представляется неэффективным в ситуациях социально-экономического кризиса. Многие образовательные организации характеризуются именно таким типом управления человеческими ресурсами. Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах представлен ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Различия кадрового и ресурсного подходов к управлению

Функции	Кадровый подход	Ресурсный подход
Привлечение и отбор сотрудников	Заполнение вакантной позиции. Насколько кандидат соответствует?	Создание стоимости. Сколько ключевых факторов успеха повысит педагог в организации?
Адаптация	Адаптация к должности. Главное – должность, трудовые обязанности	Адаптация к организационной культуре. Главное – адаптация ко всем процессам, происходящим в организации
Обучение	Формирование должностных навыков.	Профессиональная компетентность – это совокупность личностных качеств, знаний, умений, навыков и мотивации к деятельности. Большая часть обучения направлена на стратегические цели.

Мотивация	Целью является компенсация затрат, учитывающая вклад каждого работника. Увеличение экономических стимулов. Лояльность на уровне нормативов.	Целью является формирование приверженности к своей организации. Лояльность выражается на уровне убеждений. Ценностные ориентации
Управление карьерой	Внутренние источники набора – простое продвижение по службе. Результат – достижение целей, поставленных	Достижение целей. Сведение к минимуму возможности профессионального выгорания. Возникает возможность профессионального роста работником.
Оценка	Проверка знаний, навыков.	Оценка вклада в развитие организации.
Высвобождение	Сокращение мест.	Результат несоответствия кандидата.

Механизмы реализации кадровой работы в образовательной организации играют ключевую роль в обеспечении эффективного управления человеческими ресурсами. Давайте рассмотрим каждый из перечисленных механизмов более подробно:

1) Нормативно-правовые механизмы:

- это комплекс мер и средств, направленных на правовое регулирование кадровых отношений в учебном заведении;

- включает в себя разработку и применение нормативных актов, правил, инструкций, которые регулируют отношения между работниками и организацией, права и обязанности сторон, порядок приема на работу, увольнения, стимулирования и др.

2) Организационные механизмы:

- эти механизмы охватывают иерархическую систему управления персоналом в организации;

- включают в себя процедуры и полномочия субъектов кадровой деятельности, их роли и функции в процессах формирования и развития кадрового потенциала, а также в управлении человеческими ресурсами.

3) Финансово-экономические механизмы:

- этот комплекс включает меры финансового и экономического характера, направленные на поддержку кадровой политики и управление персоналом;

- охватывает бюджетирование затрат на кадры, финансирование программ обучения и развития персонала, вознаграждение и стимулирование сотрудников и другие финансовые аспекты, влияющие на кадровую политику организации.

4) Учебно-методические механизмы:

- эти механизмы обеспечивают научное обоснование и методическую поддержку процессов кадровой работы;

- включают разработку методик и программ обучения, оценку кадровых потребностей, планирование карьерного роста, внедрение новых подходов в управлении персоналом и т.д.

5) Информационные механизмы:

- они представляют собой систему информационных ресурсов и технологий, используемых для управления человеческими ресурсами;

- включают базы данных персонала, информационные системы для мониторинга и анализа данных о персонале, электронные системы управления персоналом и другие инструменты.

б) Технологические механизмы:

- эти механизмы представляют собой набор кадровых технологий, используемых для достижения целей кадровой работы;

- охватывают процессы автоматизации, внедрение IT-решений в управлении персоналом, использование онлайн-платформ для обучения и развития персонала и другие современные технологии.

Каждый из этих механизмов важен для создания эффективной системы управления кадрами в образовательной организации, которая способствует не только достижению стратегических целей, но и обеспечивает устойчивое развитие учебного заведения.[16, С. 90]

Вышеперечисленные механизмы тесно взаимосвязаны между собой и взаимно предрасполагают, а также влияют друг на друга. Итак, формирование кадровой работы муниципальной образовательной организации в условиях постоянного изменения внешней среды, основано и учитывает следующие моменты:

- гибкость и адаптивность стратегии формирования, а также развития кадрового потенциала образовательной организации;

- нормативно-правовые механизмы - комплекс мер, средств, ресурсов и процедур по правоустановлению, правоприменению, правопользованию, контролю и надзору в кадровой сфере образовательного учреждения; организационные механизмы представляют собой иерархическую систему субъектов кадровой деятельности, осуществляющих в пределах предоставленных полномочий властные действия, административные процедуры по формированию, развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала организации;

- финансово-экономические механизмы представляют собой комплекс целенаправленно осуществляемых мер финансово-экономического характера, а также совокупность соответствующих ресурсов, используемых в процессе формирования, развития и обеспечения востребованности кадрового потенциала организации;

- учебно-методические механизмы представляют собой научное обоснование процессов определения целей, задач, приоритетов, принципов, субъектов и объектов, основных направлений кадровой политики, а также методическое обеспечение применения тех или иных способов и приемов формирования, развития и обеспечения востребованности кадрового потенциала организации;

- информационные механизмы определяются как система целенаправленно используемых в кадровой сфере источников информации, ресурсов и технологий ее обработки, хранения, обмена, доведения до пользователей;

- технологические механизмы определяются как комплекс кадровых технологий, применяемых субъектами управления в практике кадровой деятельности для достижения целей кадровой работы образовательной организации;

- механизмов реализации кадровой работы - соединение человека с собственностью, обеспечение свободы каждого в выборе вида трудовой деятельности;

- признание права многих субъектов, решать вопросы кадрового потенциала; - активное участие работников в обсуждении кадровой политики и ее реализации на уровне организации;

- социальной ответственности при формировании, развитии и использовании кадрового потенциала;

- постоянной обновляемых технологий, подходов и методов при формировании кадровой работы. Адаптивность и гибкость, прозрачность кадровой работы становятся основными факторами эффективности. Оперативность, исполнительность, гибкость и креативность системы управления персоналом в новое время, позволяют организации оставаться экономически независимой и конкурентоспособной. [25, С. 150]

1.3. Современные проблемы кадровой политики

Способность образовательных учреждений соответствовать новым требованиям, эффективно выполнять поставленные перед ними образовательные и воспитательные задачи во многом определяется качественными и количественными характеристиками педагогического состава. Общеизвестно, что руководство в формате кадровой политики, должно обращать повышенное внимание к занимаемому персоналу, с точки зрения индивидуальных качеств отдельно взятых работников, уровня освоенных ими профессиональных компетенций, мотивационных факторов, лежащих в основе их трудовой деятельности. Но вместе с тем, управление персоналом уникально в системе деятельности каждой отдельно взятой организации. Теоретическая база исследования представлена значительным количеством научных разработок, рассматривающих различные аспекты в области оценки кадрового состава образовательного учреждения. Теоретическую базу исследования составили работы по вопросам управления персоналом, кадрового менеджмента, социологии, таких авторов как Алексеева Т., Бутурлина Е., Валиева О. В., Григорьев А., Ленкевич М., Митрофанова Е. А. и др. Вопросы кадровой политики учебных учреждений, ее формирования и практической реализации нашли отражение в работах Базарова Т. Ю., Дмитриева О. В., Мельник М. В., Фалько С. Г. и других. Развитие кадрового потенциала образовательных учреждений, факторов, определяющих его формирование посвящены труды Масловой И. В., Грузных С. Н., Абадиева М. Б., Коханова Е. Ф., Старых Н. П. и др. Развитие системы образования в современных условиях происходит на фоне глобальных социально-экономических изменений, что предъявляет специфические и достаточно жесткие требования к реформированию самой системы образования. Неоднородность образовательных учреждений, ограниченность финансовых и трудовых ресурсов во многом являются сдерживающими факторами, которые приводят к росту числа проблем,

появлению новых задач в сфере образования. Не всегда опыт, применяемый раньше, может быть применим для решения современных проблем. В исследованиях отечественных и зарубежных специалистов все большее внимание акцентируется на значимости человеческих ресурсов, как условия успешного функционирования организации в рыночном пространстве [6, С. 367]. Данный подход применим и к деятельности образовательных учреждений. Наличие компетентных, творческих, профессионально квалифицированных кадров, которые целенаправленно реализуют свой потенциал в образовательной деятельности, является приоритетным условием как для школ так и для любых других образовательных организаций. Кадровой структуре образовательного учреждения присущи различные характеристики.

К слабым сторонам кадрового состава школ можно отнести:

- имеет место тенденция старения педагогического коллектива;
- низкий процент молодых специалистов.

Исходя из выделенных сильных и слабых сторон учреждения, можно выявить следующие проблемы и противоречия:

1. Проблема старения педагогического коллектива и необходимость идти в ногу со временем;
2. Незначительный приток молодых специалистов и необходимость обновления педагогического коллектива в перспективном режиме;
3. Отчетная волокита педагогов, снижение активности педагогов и необходимость повышения проф компетенциями за счет налаживания механизма методической системы школы и повышения компетенций педагога за счет самообразования. [29, С. 60]

Помимо этого, имеет место отсутствие системы в работе над темами по самообразованию со стороны педагогов; слабо используется передовой педагогический опыт, накопленный педагогами.

Регулирование трудовых отношений в образовательных учреждениях осуществляется на основе Конституции Российской Федерации,

федеральных конституционных законов, нормативных правовых актов трудового законодательства (включая законодательство об охране труда), указов Президента РФ, нормативных правовых актов Правительства РФ и федеральных органов исполнительной власти. [17, С. 78]

Как и для любой другой организации, основным регулятором отношений «работник-работодатель» в организациях образования выступает Трудовой кодекс РФ. Основная задача Кодекса – защита прав работников и работодателей, создание оптимальных условий труда и правовое урегулирование трудовых споров. Трудовым Кодексом устанавливаются правила трудового законодательства: права и обязанности работников; вопросы безопасности и охраны труда; трудоустройство; профессиональная переподготовка и повышение квалификации; права и обязанности работодателя; оплата труда; нормирование труда; порядок и правила разрешения трудовых споров; гарантируется право работника на защиту здоровья, своего достоинства, на социальное страхование, судебную защиту прав и свобод, возмещение вреда, причиненного во время трудовой деятельности. [19, С. 179]

Трудовой кодекс выделяет в особую категорию педагогических работников, и специфика регулирования их труда состоит в том, что для данной категории работников устанавливаются специальные нормы регулирования труда, общие и специальные требования к квалификации. Также в деятельности кадровых служб могут использоваться закрепленные Кодексом РФ положения об административных правонарушениях в части привлечения к административной ответственности по отдельным видам административных правонарушений. Правовой статус работников высшего образования, их права и свободы, гарантии их реализации, обязанности и ответственность раскрывает Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29 декабря 2012 №273-ФЗ.

Помимо этого, Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" определяет основные положения управления организациями

профессионального образования, их структуру, компетенции по принятию локальных нормативных актов, регулирующих образовательные и трудовые отношения. Федеральный закон "О государственном языке Российской Федерации" от 01.06.2005 №53-ФЗ 10 устанавливает необходимость использования русского языка в деятельности высших учебных заведений, а также в ведении делопроизводства. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 №149-ФЗ 11 регулирует отношения, связанные с поиском, получением, передачей, производством и распространением информации; регламентирует применение информационных технологий, обеспечивает защиту информации.[40]

В Федеральном законе "О противодействии коррупции" от 25.12.2008 №273-ФЗ 12 закрепляются основные принципы противодействия коррупции, а также организационно-правовые основы предупреждения и борьбы с ней, ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

Федеральный закон "О противодействии экстремистской деятельности" от 25.07.2002 №114-ФЗ 13 по решению суда устанавливает ограничение на работу в образовательном учреждении гражданину, участвовавшему в экстремистской деятельности.

В соответствии с постановлением Правительства РФ от 04.04.2003 №197 "Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры" Министерством труда принято постановление от 30.06.2003 №41 "Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры", согласно которому педагогические работники имеют право осуществлять работу по совместительству, то есть выполнять. [41]

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания организации. Управление людьми имеет важное значение для всех

организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса [1, С. 30].

Организация должна быть заинтересована в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется фактор качества .

Сегодня значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной организационной структуры.

Стандартные подходы к мотивации и организации стимулирования нередко оказываются неэффективными: стимулы меняются в зависимости от контингента работников, задач, стоящих перед коллективом, его особенностей.

С практической точки зрения было бы полезным внедрение индивидуальных расчетов заработной платы в зависимости от реально достигнутых результатов. Проблемы, связанные с оплатой труда, как и многие другие, обостряются в кризисные периоды.

В сфере оплаты труда наемного персонала даже самые прогрессивные российские руководители проявляют косность. Это неудивительно, так как в нашей стране пока не сформировалась необходимая культура управления, один из столпов которой - принцип оплаты по труду. Механизмы

реализации данного принципа постоянно совершенствуются, иначе нельзя эффективно использовать человеческий капитал [2, С. 33].

Для наемных работников в нашей стране, как отмечают менеджеры, по работе с персоналом, характерно в первую очередь неуважительное отношение к собственности и дисциплине, порожденное долгими годами уравниловки. Поэтому, строя систему мотивации и стимулирования, нужно тщательно продумывать те ее механизмы, которые заставляют и поощряют человека добросовестно работать.

К сожалению, российский работодатель не имеет навыков создания и поддержания таких механизмов. Не случайно специалисты отмечают стремление менеджеров разработать, прежде всего, систему премирования, минуя важный этап - точное обозначение обязанностей работника, за выполнение которых он получает основную заработную плату.

Многие в общих чертах представляют себе, из чего состоит компенсационный пакет: базовая заработная плата, социальные трансферты и премии. Недалеко не всегда при управлении персоналом составные части связаны в сознании менеджеров с конкретными целями. Все должностные инструкции следует подготавливать, ориентируясь на заработную плату. Это убережет от распространенной ошибки - подмены стимулирования через заработную плату псевдостимулированием посредством премирования.

Можно выделить ряд проблем прежде всего, к ним можно отнести низкий профессионально-квалификационный уровень не дотягших до нужных требований.

Сертификация показала, что большинство рабочих и специалистов в профессиональном плане не готовы к сдаче необходимых тестов, как в части теории, так и в части практики, им требовалась дополнительная подготовка.

Другая проблема заключается в том, что сложившаяся в стране профессионально-квалификационная структура рынка рабочей силы мало восприимчива к изменившимся отношениям в сфере образования. Отсюда и

проблемы с трудоустройством людей, оказавшихся в силу обстоятельств безработными [3, С. 117].

В современных российских условиях профессиональное образование необходимо осуществлять одновременно с перестройкой на предприятиях системы управления, организации труда и кадровой работы. Это будет собственный российский путь решения «сверхзадачи» обеспечения конкурентоспособности. [4, С. 116].

Целесообразно, не только фундаментальное обучение и переподготовка руководящих кадров, но и разработка и практическая реализация специальных программ. Необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего корпуса по вопросам менеджмента, маркетинга, управления инновациями, управления персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современных проблем. [5, С. 102].

Проблема формирования корпуса высококвалифицированных менеджеров сводится не только к выявлению и обучению способных людей, важными становятся вопросы, как удержать их в организации, заставить проявить организаторские качества.

Во-первых, необходима целенаправленная организация обучения молодых менеджеров по специальным программам.

Во-вторых, для данной категории работников выстраивается определенная система должностного продвижения, предусматривающая возрастающую ответственность, в том числе финансовую.

Ошибки в работе молодого менеджера неминуемы, поэтому необходима рациональная мотивация.

В-третьих, в программе карьерного продвижения необходимо выполнение обязанностей по стратегическому планированию организации. Для этого целесообразно включать на какое-то время молодых управляющих в стезю наставничества, чтобы они могли получить представление о деятельности компании.

На формирование и развитие кадровой политики главным образом влияют внешняя и внутренняя среда.

Факторами внешней среды являются те факторы, которые организация не в силах изменить или повлиять на них, но несмотря на это, должна учитывать для установления потребности в персонале и поиске рационального удовлетворения этой потребности. К таким факторам относят:

- ситуация на рынке труда (профсоюзы, демографическое состояние, политику в сфере образования);
- научно-технический прогресс;
- нормативно-правовая среда и текущее законодательство;
- факторы внутренней среды - это те факторы, которые поддаются воздействию со стороны организации;
- стиль управления (централизованная или децентрализованная. Каждый из этих стилей требует определенного набора персонала);
- финансовые ресурсы (на сколько в состоянии организация спонсировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (зависит от возможностей персонала организации и рационального его использования);
- стиль руководства.

Рассмотрим основные направления кадровой политики и их характеристики.

Первым направлением кадровой политики является управление персоналом организации. Основным ее принципом является достижение в равной необходимости как индивидуальных, так и организационных целей. Для данного направления характерна необходимость в поиске честных компромиссов между администрацией и работниками, а не отдача предпочтений интересам организации [7, С. 69].

Следующим направлением кадровой политики является подбор и расстановка персонала. Основными принципами данного направления являются:

- принцип соответствия;
- принцип профессиональной компетенции;
- принцип практических достижений;
- принцип индивидуальности.

Характерными чертами данного направления являются:

- объем заданий, полномочий и ответственности в соответствии с возможностями работника;
- требования должности в соответствии с уровнем знаний работника;
- требуемый опыт, способности к руководству (организация работы как подчиненных, так и собственной);
- внешний вид, характер, интеллектуальные возможности, стиль руководства, помыслы.

Третьим направлением кадровой политики является учреждение и подготовка резерва для повышения до руководящих должностей.

Принципами данного направления являются:

- принцип конкурентности;
- принцип ротации;
- принцип индивидуальной подготовки;
- принцип проверки на деле;
- принцип соответствия должности;
- принцип регулярности оценки личных качеств и возможностей [8, С. 93].

Для этого направления кадровой политики характерны:

- отбор кандидатов на конкурсной основе;
- методическая смена должностей по вертикали и горизонтали;
- эффективное обучение на руководящих должностях;
- уровень соответствия кандидата занимаемой им должности;

- оценка результатов деятельности, аттестаций, собеседований и т.п;

Следующим направлением формирования кадровой политики является оценка и аттестация персонала. Данное направление действует по следующим принципам:

- принцип отбора показателей оценки;
- принцип оценки квалификации;
- принцип оценки выполнения заданий.

Очередным направлением формирования кадровой политики является развитие персонала. Это направление действует по таким принципам, как:

- принцип повышения квалификации;
- принцип самовыражения;
- принцип саморазвития.

Характерными чертами данного направления формирования кадровой политики являются:

- необходимость своевременной переоценки должностных инструкций, с целью постоянного развития персонала;
- самостоятельность и самоконтроль персонала, а также его влияние на организацию методов исполнения;
- способность и возможность саморазвития работников [9, С. 101].

Заключительным направлением формирования кадровой политики является мотивация и стимулирование персонала, и оплата труда.

Основными принципами данного направления являются:

- принцип оплаты труда в соответствии с объемом работы и занимаемой должностью;
- принцип мотивации;
- принцип равномерного комбинирования стимулов и штрафов.

Характеристика данного направления формирования кадровой политики будет выглядеть следующим образом:

- оптимальная система оплаты труда;
- конкретность изложения задач, обязанностей и функций работника;

- мотивы, влияющие на рост эффективности труда [5, С. 111-115].

Формирование кадровой политики обычно начинается с обнаружения потенциальных возможностей в области управления людьми и с установления тех направлений работы с персоналом, которые следует улучшить для максимально успешного достижения цели организации [8, стр. 90].

Выводы по главе I

Управление персоналом, как отрасль менеджмента, имеет важное значение для организации, где сотрудник выступает объектом внимания. Из-за этого термин «кадровая политика» может иметь несколько толкований в литературе по управлению персоналом. В одном смысле, кадровая политика представляет собой документ, содержащий краткое описание отношения администрации к своим сотрудникам. В другом смысле, это стратегия управления персоналом, определяющая общие принципы, формы, задачи и содержание деятельности, а также учитывающая интересы всех сторон.

Важно, чтобы кадровая политика была осмысленной, получала поддержку, как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников организации.

Следует избегать упрощенного понимания кадровой политики, когда, по выражению Р. Шулера, она воспринимается как "сборник правил", предписывающих конкретные действия в конкретных ситуациях. Прагматический диалектический подход к построению системы управления персоналом предполагает, что кадровая политика должна рассматриваться как основа для разработки конкретных программ и методов практической работы.

Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, которую проводит руководство. Она

реализуется через систему работы с персоналом, а именно - через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка работника, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников.

Кадровая политика - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которой они заняты.

Важнейший фактор эффективности и конкурентоспособности образовательной организации – кадровая работа. Базовым блоком кадровой работы является установление взаимосвязи между концепцией развития учреждения и системой управления персоналом. Обеспечение оптимального баланса, численного и качественного кадрового состава, развитие его потенциала, его необходимое обновление, прогнозирование кадровой потребности и является целью кадровой работы, проводимой руководством организации.

В свете современных требований к качеству управленческой деятельности образовательным организациям целесообразно иметь алгоритм работы с кадрами и осуществления кадровой работы, оформленный в виде федерального (или регионального) стандарта. Таким стандартом является федеральный государственный образовательный стандарт нового поколения, а также профессиональный стандарт педагога.

Каждая образовательная организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику, которая предполагает и обосновывает необходимость использования конкретных методов управления кадрами: отбора и подбора, планирования, расстановки, а также эффективного использования кадров.

Одним из главных вызовов является необходимость адаптации к изменяющимся требованиям и ожиданиям трудовых ресурсов организации.

Сотрудники становятся все более осознанными своих прав и потребностей, требуют большей гибкости и возможностей для профессионального и личностного развития. Также изменяются приоритеты в управлении персоналом: сегодня на первый план выходят вопросы мотивации, создания благоприятной корпоративной культуры, развития лидерских качеств среди сотрудников и поддержки их благополучия.

Эффективная система кадрового обеспечения не только способствует повышению производительности труда, но и является основой для достижения стратегических целей организации через оптимальное использование человеческих ресурсов. Она помогает создать условия для развития компетентной и мотивированной рабочей силы, способной эффективно реализовывать задачи образовательной организации.

ГЛАВА II. ПОДГОТОВКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1 Профориентация подготовки работы кадров в образовательных организациях

Профессиональное развитие личности включает несколько этапов, среди которых важное место занимает процесс выбора профессии. Выбор профессии – это всегда критический момент в жизни личности, он требует определенной психологической поддержки. Такую поддержку призвана осуществлять профориентационная работа.

Профориентация – это система мероприятий, направленных на выявление личностных особенностей, интересов и способностей у каждого человека для оказания ему помощи в разумном выборе профессии, наиболее соответствующей его индивидуальным возможностям, интересам и склонностям и с учетом потребностей рынка труда.[27, С. 156]

Целью профориентации является помощь человеку в профессиональном самоопределении и осуществлении профессионального выбора, на основе установление оптимального соответствия между личностью и профессией.

Сущность профессионального самоопределения заключается в поиске и нахождении личностного смысла в выбираемой, осваиваемой или уже выполняемой трудовой деятельности. Показателем профессионального самоопределения человека является его внутренняя готовность самостоятельно и осознанно планировать, корректировать и реализовывать перспективы своего профессионального развития.

Достижение указанной цели профориентации будет способствовать повышению экономической эффективности профессиональной деятельности, удовлетворенности человека своим трудом и сокращением энергетических ресурсов личности при овладении профессией.[16, С. 46]

Содействие успешному профессиональному самоопределению человека и совершении им профессионального выбора осуществляется в различных направлениях профориентационной помощи.

Условно выделяются следующие основные группы задач, стоящие перед профориентатором и профконсультантом:

1. информационно-справочные, просветительские;
2. диагностические;
3. морально-эмоциональная поддержка клиента;
4. помощь в выборе, принятии решения.

Профессиональное просвещение имеет целью выработку у человека знаний о мире профессий, способов и условий осуществления профессионального выбора и др. Наиболее частой ошибкой при осуществлении профессионального выбора является ориентация не на деятельность, которая выполняется в рамках профессии, а не на стиль и образ жизни профессионалов. Образ жизни – это комплексное рассмотрение жизнедеятельности (труд, быт, общественная жизнь), часто связанной с рассмотрением качества жизни отдельного человека, социальной группы, общества в целом. Стиль жизни – это тип поведения людей, где акцент делается на субъективной и динамической стороне жизни отдельного человека. Профессиональное информирование, лежащие в основе профессионального просвещения позволяет избегать подобные ошибки.[27, С. 145]

Наиболее широкое распространение получили такие формы профессионального просвещения, как составление и анализ профессиограмм, использование, издание различного рода справочной печатной продукции, работа с информационно-поисковыми системами (ИПС), создающими с целью оптимизации поиска профессий, учебных заведений и мест работы, организация дней открытых дверей, экскурсий и встреч с профессионалами в различных сферах труда, выступления в средствах массовой информации представителей различных профессий,

создание и показ фильмов и рекламных роликов по телевидению, организация на базе центров занятости населения ярмарок профессий, которые показали свою эффективность в профориентационной помощи не только безработным, но и выпускникам школ. Широкая компьютеризация общественной жизни позволила подключить к этой работе и ресурсы системы Интернет.

Профессиональное просвещение также предусматривает ознакомление педагога с современными видами организаций, состоянием рынка труда, потребностями организаций в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами рынка профессий, формами и условиями их освоения.

Эффективность проведения просветительской работы зависит от качества и формы подачи информации.

Во избежание ошибок в этом виде работы необходимо соблюдать ряд требований, предъявляемых к профессиональной информации. Информация должна быть:

- Всесторонней: В сводке знаний о профессии необходимо обратить на все стороны профессиональной жизни, особое внимание – на перспективы роста в данной профессиональной сфере;
- Достоверной: Сведения о профессии должны быть получены из надежных источников, которыми могут быть печатные издания, сведения, полученные от профессионалов, данные психологического анализа деятельности и др.;
- Объективной. Необходимо давать реальную картину профессии со всеми ее достоинствами и трудностями. [31, С. 79]

Процесс формирования кадровой политики образовательной организации начинается с выявления потенциальных возможностей, сильных сторон и слабостей управленца в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики любого образовательного учреждения влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды – те, которые образовательная организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать и реагировать на них для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, педагогах - предметниках, возможности переподготовки и повышения квалификации персонала);
- нормативно-правовая среда (трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды, в отличие от внешних факторов, поддаются управляющему воздействию со стороны образовательной организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации; управление школой централизованно);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников образовательной организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики);
- финансовые ресурсы (от них зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом). [7, С. 59]

Чтобы определить эффективность и результативность формируемой кадровой политики образовательной организации можно использовать следующие подходы:

- количественный подход, основанный на натуральных показателях;
- качественный подход, основанный на методах экспертной оценки, наблюдении. Все количественные показатели подразделяются на категории в зависимости от основных направлений кадровой политики, взаимосвязь которых представлена в таблице 3.

К качественным показателям относят, например, индекс удовлетворенности труда, результаты проверок государственными органами в сфере соблюдения трудового законодательства, количество реализованных инициатив и проектов образовательной организации.

Таблица 3 - Взаимосвязь стратегических задач ОО и основных направлений ее кадровой политики

Стратегические задачи образовательной организации	Основные направления кадровой политики	Показатели эффективности кадровой политики
Поступательный рост организации	Привлечение сотрудников	Укомплектованность кадрами; Срок закрытия вакансий; Затраты на подбор сотрудников
Рост и эффективность функционирования организации	Удержание и развитие персонала	Текучесть персонала; Обучение и повышение квалификации персонала; Наличие преемников для замещения ключевых должностей

Операционная эффективность	Эффективность персонала	Доля фонда оплаты труда в товарообороте; Производительность труда
-------------------------------	----------------------------	--

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь учебного учреждения могут существенно активизировать творческие способности уже работающих сотрудников и усилить их вовлеченность в корпоративную культуру образовательной организации. Работа с молодыми специалистами в МБОУ СОШ №103 организована по следующим направлениям:

- организация наставничества;
- организация практикума молодого специалиста.

Организация наставничества реализовывалась в форме диалога между опытным педагогом и начинающим учителем. Наставники знакомили молодых специалистов с методикой составления рабочей программы, календарно-тематических планов и других учебно-методических материалов по предмету, с требованиями к ведению школьной документации, с системой школьной отчетности. С целью совершенствования улучшения психологического климата в организации для молодых специалистов в школе организована работа практикума по адаптации молодого специалиста (цикл мероприятий). Практикум проводится ежемесячно штатным психологом. Также было организовано посещение уроков молодых специалистов заместителями директора и опытными учителями. Молодыми специалистами в течение первого полугодия ведется дневник посещенных уроков. Наставники и заместители директора, посетившие уроки, отмечали, что уроки соответствовали учебным программам и календарному планированию, учитывались возрастные особенности учащихся. Но слабо осуществлялся дифференцированный и индивидуальный подходы, недостаточно использовались современные педагогические приемы и методы, урок не всегда соответствовал требованиям ФГОС, не всегда звучало

целеполагание, часто была нарушена структура урока в части его организации, завершения и рефлексии. Поскольку дальнейшая педагогическая деятельность молодого специалиста зависит от целого ряда параметров, таких, как методика преподавания, воспитательная работа и понимание особенностей учебного процесса в данном учреждении, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с особенностями учебного процесса, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с нормативными документами, ведением отчетности, персоналом, учащимися.

Любая инновация требует больших временных затрат и энергии педагогов. Именно от их отношения к очередному новшеству и зависит его реализация. Администратор, приступающий к проведению какого-либо инновационного процесса, сталкивается с далеко неоднозначной реакцией и сопротивлением педагогов.

В образовательной организации МБОУ СОШ №103 не всегда принимают положительно какие-либо нововведения и изменения. Поиск свежих решений связан с риском и должен осуществляться с учетом всевозможных неожиданностей. Несогласие сотрудников с инновациями в учреждении возникает очень часто и связано:

- с отрицанием перемен;
- излишне активным процессом введения руководством новых задач;
- с моральной и профессиональной неподготовленностью людей;
- по инерции;
- с непониманием или неприятием результата.

Одним из важнейших мероприятий в школе в настоящее время стал процесс адаптации молодых специалистов, впервые пришедших в школу. Для директора школы информация о том, как организован в его учреждении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции. В

данной исследовательской работе предложена программа адаптации молодых специалистов. (см. Приложение 2)

Целью работы с молодыми специалистами является совершенствование информационных, организационно-методических условий для успешной профориентации, профессионального становления и развития молодого специалиста в условиях учреждения (проектирование образовательного пространства для развития профессиональных компетенций молодых специалистов учреждения). Одной из форм методической работы в системе образования педагогических кадров является индивидуальное сопровождение молодого специалиста, под которым понимается:

- создание психологически комфортных условий для профессиональной деятельности педагога;
- оказание учителю всесторонней (педагогической, психологической, методической, социальной и др.) помощи при решении вопросов, возникающих в процессе работы;
- привлечение учителя к решению задач развития школы, реализации программ, проектов и т. п. на основе сотрудничества и педагогического сотворчества;
- обеспечение условий профессионального роста учителя с учетом адекватно оцененного уровня его профессиональной компетентности, а также запросов, интересов, потребностей самого педагога.

Работа с молодыми специалистами должна включать в себя не только сам процесс профориентации и адаптации (первый год работы), но и развитие профессионального потенциала молодого сотрудника (первые 5 лет работы).

Профориентация молодого педагога в коллективе должна стать результатом формирования системы, создающей условия для профессионального роста учителя, объединения молодых и опытных педагогов в целях развития своей педагогической деятельности, системы

наставничества. Формированию такой системы может способствовать администрация школы и научно методический совет при условии создания комфортных условий и постоянной диагностики по выявлению трудностей у новичков. В дальнейшем, в целях мониторинга сформированности компетенций у учителя также важно создать индивидуальное портфолио.

Модель взаимосвязей молодого педагога с внутренней и внешней средой организации отображена на рисунке 1 (см. Приложение 1)

В самом процессе адаптации можно выделить четыре этапа.

Этап 1. Оценивание уровня готовности новичка к профессиональной деятельности в учреждении. Данный этап необходим для разработки наиболее эффективной программы профориентации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку (аттестат, диплом, сертификаты обучения), но и опыт работы в аналогичных образовательных учреждениях, период его адаптации будет краткосрочным и наименее травматичным для нового работника. Однако следует помнить, что в любом случае в школе возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Так как организационная структура муниципальной образовательной организации зависит от методики преподавания, воспитательной работы и коллектива, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.

Процесс адаптации сотрудника на первом этапе как для учителей с опытом, так и для молодых специалистов должен предполагать знакомство с особенностями учебного процесса, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, учащимися.

Этап 2. Ориентация – процесс ознакомления нового работника со своими должностными обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны директора и заместителей, а также с учетом всех нормативно-правовых документов и содержания образования в школе.

К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и учителя с большим стажем работы в данном учреждении, так называемые наставники. Обычно в их обязанности входит:

- составление программы ориентации (адаптации);
- знакомство новичка со школой, коллективом, нормативно правовой базой, представление учащимся;
- объяснение задач и требований к работе;
- введение сотрудника в какую-либо рабочую группу;
- оказание всесторонней помощи новичкам.

Наставнику необходимо познакомить молодого специалиста с нормативными документами по организации учебно-воспитательного процесса, с методикой составления рабочей программы, календарно тематических планов и другими учебно-методическими материалами по предмету, с требованиями к ведению школьной документации, с системой школьной отчетности. С молодыми специалистами также обязательно проведение первичного инструктажа на рабочем месте, ознакомление с должностными обязанностями.

Обычно программа второго этапа адаптивного процесса включает цепочку лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах), работу в группах.

Часто в ходе проведения программы ориентации на совместное обсуждение выносятся следующие вопросы:

- общее представление об учреждении: цели, задачи, приоритеты, проблемы, нормы, стандарты, виды деятельности, организация, структура, внутренние и внешние связи школы, информация о руководителе и заместителях;
- политика учреждения: принципы кадровой политики, направления переподготовки и курсов повышения квалификации;
- оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников, оплата выходных, сверхурочных;

- дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы, пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству, поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию, возможности обучения на работе;
- охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи, правила противопожарной безопасности, меры предосторожности и правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них, прохождение инструктажа;
- работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма, назначения, перемещения, продвижения, испытательный срок, его наличие или отсутствие, права и обязанности работника, права непосредственного руководителя, дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- служба быта: организация питания, наличие комнаты отдыха, наличие служебных входов, условия для парковки личных автомобилей. После прохождения общей программы ориентации может быть проведена беседа с директором образовательного учреждения, где новый сотрудник мог задать бы интересующие его вопросы.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении молодого специалиста к своему статусу учителя и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать сотруднику возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Необходимо оказание индивидуальной консультативной поддержки по методике преподавания предмета, практики воспитательной работы с учащимися. С целью активизации деятельности молодых специалистов возможна организация мастер – классов с их непосредственным участием, педагогических советов, посвященных

вопросам новых сотрудников. Немаловажно в рамках этого этапа оказывать всестороннюю поддержку новому работнику, регулярно вместе с ним проводить оценку результативности его деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Процесс профориентации заканчивается этапом функционирования. Он свидетельствует о постепенном преодолении педагогических и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Обычно, при спонтанном развитии процесса профориентации этот этап наступает после первого – второго года работы.

Кроме того, после прохождения новым сотрудником адаптационного периода, необходимо выяснить его уровень адаптации к выполняемой работе.

Для этого можно использовать:

- анкетирование сотрудника;
- оценку руководителя уровня адаптации молодого специалиста;
- вынесение общего решения коллектива об уровне адаптации нового работника. [37, С. 267]

Анкета для сотрудника должна быть краткой и легкой для понимания, содержать только понятные, основные вопросы: о сложностях выполняемой работы, о том, что помогло сотруднику пройти испытательный срок и о возможных инициативах, которые сотрудник может предложить для организации.

Оценка руководителя и коллектива должна быть объективной, проходить по таким критериям как продолжительность испытательного срока, наличие грубых ошибок в работе и оценка желания работать и разбираться в специфике работы и неудовлетворенности выполняемой работой или условиями труда.

В течение всего учебного года, то есть адаптационного периода, при условии наличия в МБОУ СОШ №103 штатного педагога – психолога,

важно проводить диагностику профессиональной компетентности и адаптационной способности молодых специалистов.

С программой профориентации молодого специалиста возможно ознакомиться в Приложении. Таким образом, используя данную программу адаптации, можно решить следующие задачи: создать комфортные условия новому сотруднику для прохождения адаптации и последующего развития его трудового потенциала, привлечь молодого учителя к решению задач развития школы, реализации проектов на основе сотрудничества и педагогического сотворчества.

2.2. Работа в школе, кадровый голод

Современная школа требует педагогов с новым мышлением, стратегией своей деятельности, способных стать инициативными и предприимчивыми членами коллектива, субъектами инновационных процессов в образовании. Учитель должен владеть значительным запасом академических знаний по выбранной специальности, общепедагогической и методико-технологической культурой, постоянно развивать свои навыки. [26, С. 47] Учитель должен уметь культурно общаться с учащимися на основе взаимоотношений «учитель – ученик», уметь правильно выстраивать отношения с коллегами и руководством, вышестоящими структурами на основе совместного сотрудничества.

В современном менеджменте образовательной организации человеческие ресурсы рассматриваются как источник конкурентного преимущества для организации, поэтому системы управления персоналом необходимо постоянно развивать, согласовывая основные цели и задачи, содержание кадровой политики с постоянно изменяющимися условиями внешней и внутренней среды организации. К сожалению, часто такое

понимание имеет чисто теоретический характер, что препятствует эффективной реализации данного подхода на практике. [26, С. 89]

Значимость кадровой политики в образовательном учреждении состоит в том, что правильный выбор системы управления персоналом является условием формирования педагогической активности сотрудников организации, способствует развитию в них творческих и социальных способностей, направленных на повышение эффективности функционирования и развитие школьного учреждения. Особенно важно наличие эффективной системы управления персоналом организации в существующих условиях системного внедрения ФГОС и сохранения молодых кадров, пришедших в школу впервые, когда необходимо максимально эффективно использовать именно внутренние педагогические резервы и возможности роста эффективности деятельности организации. [26]. Таким внутренним резервом роста эффективности функционирования организации и является создание рационального механизма управления персоналом в школе автономного типа.

Основными задачами, стоящими перед руководством, нацеленным на формирование рациональной модели кадрового состава образовательного учреждения автономного типа стоит считать:

- стабильное обеспечение образовательного и управленческого процесса учреждения квалифицированными кадрами;
- адаптация персонала к условиям профессиональной деятельности и особенностям жизнедеятельности образовательного учреждения;
- привлечение молодых специалистов, создание условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности;
- создание условий для продуктивного и результативного использования имеющихся у сотрудников организации навыков и умений;

- внедрение механизмов по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда сотрудников образовательной организации с целью роста эффективности его использования;
- создание условий для саморазвития работников и повышение их профессиональной квалификации;
- предоставление возможности работникам организации принимать непосредственное участие в формировании стратегии и тактики развития организации, выдвижении инициатив. [27]

Необходимо стремиться формировать кадровую политику с учетом принципов гуманизма, демократичности, профессионализма. Таким образом, для эффективной работы персонала автономного образовательного учреждения, необходимо разрабатывать такую кадровую политику, которая бы являлась основой в работе с педагогическим коллективом и отражала бы специфику работы учреждения.

Ключевую роль в системе развития персонала выполняет оценка ролевых моделей сотрудников, являющаяся главным инструментом для определения степени соответствия их результатов стандартам исполнения работы, нормам и ценностям организации, а также выявления сильных и слабых сторон работников.

Таким образом, оценка развития позволяет анализировать знания, навыки и установки сотрудников, определять области деятельности, в которых достигнуто совершенство и которые необходимо улучшать, а также вырабатывать меры для будущего роста и развития, расширяющие диапазон заданной ролевой модели.

Результаты деятельности многих образовательных организаций и накопленный опыт их работы показывают, что формирование трудового коллектива, обеспечение высокого качества кадровой политики являются решающими факторами эффективности системы управления организацией, что впоследствии, с точки зрения стратегического управления организацией повышает эффективность образовательной деятельности.

Значительно увеличился кадровый состав в связи с набором молодых специалистов на должности учителей – предметников. На данном этапе в учреждении нет полноценной программы профориентации новых сотрудников, что мешает вхождению в должность молодым специалистам. Таким образом, это является основной проблемой данного учебного учреждения.

В соответствии с концепцией современного российского образования в образовательной организации сегодня необходимо создавать условия для развития и саморазвития личности учащегося и педагогов. Анализ школьной действительности обнаруживает неподготовленность молодых специалистов – выпускников высших учебных заведений к полноценной педагогической деятельности. Даже при достаточно высоком уровне готовности к педагогической деятельности личностная и профессиональная адаптация выпускника может протекать длительно и сложно. Молодому педагогу просто необходимо сочетать профессиональное развитие и социальную приспособленность к новой деятельности. Успешная адаптация за короткий срок обеспечивает высокую результативность в его дальнейшей практике и значительно увеличивает вероятность того, что сотрудник останется в учреждении. Затрудненная, затянувшаяся адаптация оказывает не только негативное психическое и эмоциональное воздействие (появление неуверенности, пессимизма, невротизации и психосоматических заболеваний), но и приводит к снижению качества преподавания и взаимодействия с участниками педагогического процесса и, в конечном итоге, к ухудшению профессиональных показателей деятельности учителя. Поэтому изучение процессов адаптации, своевременное оказание реальной поддержки и помощи молодому педагогу становится весьма актуальным фактором воздействия. [55]

Молодой учитель, начинающий свою педагогическую деятельность в школе, сталкивается с целым рядом вопросов, которые не всегда в состоянии самостоятельно решить. Это отсутствие педагогического и

житейского опыта, слабая методическая подготовка, недостаточное владение методами и приемами обучения. Для многих молодых учителей выходят на первый план социально-коммуникативные проблемы – налаживание отношений в педагогическом коллективе, позиционирование себя как состоявшуюся рабочую единицу – педагога среди взрослых, опытных учителей, а также выстраивание грамотных взаимоотношений с детскими коллективами. Не всем и не всегда удается наладить партнерские контакты с учащимися, особенно со слабоуспевающими, с так называемыми «сложными» детьми или детьми из «группы риска». Для работы с ними у молодого педагога не хватает педагогического опыта. Не всегда молодой учитель справляется с новыми для него видами деятельности – спецификой классно-урочной системы, необходимостью ежедневной подготовки к урокам, заполнению электронного журнала, подготовкой и ведением документации, «живой» работой с детьми и т.д. Он оказывается в условиях нового режима умственных и физических нагрузок, новой сферы отношений и взаимодействия. Необъективная, несформированная система оценки, неумение грамотно и доступно разъяснить учебный материал, общаться с учащимися и их родителями; еще только начавший формирование, ломающийся педагогический почерк – все это приводит к проблемам в успеваемости и поведении детей, с которыми работает учитель. Это отражается на самооценке молодых специалистов – учитель воспринимает свой первый неудачный опыт как собственную профессиональную непригодность и зачастую делает неверный вывод о правильности выбора своей профессии. Как следствие происходит не всегда оправданный отток молодых учителей, не нашедших себя в выбранной специальности. Администрация школы сталкивается с низким уровнем качества образования, демонстрирующим молодым учителем, с жалобами родителей на недостаточную профессиональную компетентность нового педагога и просьбами произвести замену учителя. Несмотря на усиленный персональный контроль со стороны администрации, назначение

наставничества со стороны опытных учителей, обучение, должно пройти значительное количество времени, прежде чем качество услуг, предоставляемых молодым специалистом, будет удовлетворительным. [15, С. 159]

Обобщая сказанное, можно вычленить следующие элементы проявления проблемы:

- недостаточная методическая подготовка молодого специалиста;
- недостаток или отсутствие педагогического опыта;
- неумение наладить отношения с учащимися;
- неумение работать с детьми, требующими педагогической поддержки, и одаренными детьми;
- неумение выстроить отношения со взрослыми участниками педагогического процесса – родителями и коллегами – педагогами; – отсутствие или недостаточная сформированность навыка планомерно трудиться для получения качественного результата и повышения собственной квалификации (тенденция последних лет);
- преобладание в мотивационном аспекте финансовой составляющей (преобладание желания зарабатывать деньги над желанием реализовать себя в профессии);
- быстрый уход специалиста из образовательного учреждения и, часто из профессии.

Таким образом, в результате принятия на работу молодого специалиста и его последующего скорого ухода из школы образовательное учреждение сталкивается целым комплексом проблем:

- серьезное понижение качества знаний учащихся (в долгосрочной перспективе отражающееся на результатах сдачи ГИА и ЕГЭ);
- не окупаются затраты на обучение (как внутри организации, так и на курсах повышения квалификации);
- претензии со стороны родителей учащихся;

- необходимость замены учителя и зачастую – классного руководителя учащимся средних классов, которые в силу возрастных причин воспринимают данный факт как серьезный стресс;
- необходимость подбирать и адаптировать для школы нового специалиста.

Следует сделать вывод, что источником проблемы в данном случае является сам молодой специалист и его неготовность к полноценному исполнению своих должностных обязанностей. Причины такой неготовности могут быть весьма различны, в том числе недостаточный уровень мотивации при выборе профессии, недостаточный уровень прилежания во время обучения в ВУЗе; психологические проблемы (неумение быстро адаптироваться к новой ситуации, социализироваться, принимать решения в новой обстановке, работать в ситуации стресса и проч.).

2.3. Трудовое регулирование кадровой политики в образовательных учреждениях

На кадровую политику в учебном учреждении, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние. Социальная среда является источником выдвижения требований к школе, формирует и предъявляет социальный заказ на образование, всегда имеет определенные ожидания. Социальная среда выступает источником необходимых для нормальной жизнедеятельности школы ресурсов. В социуме школа может найти контрагентов и партнеров, необходимых ей для решения ее задач, потребителей ее продукции. Социальная среда порождает и факторы, действующие на школу дестабилизирующим и негативным образом.

К факторам внешней среды МБОУ СОШ №103 можно отнести:

- трудовые ресурсы – сотрудники учреждения: управленческий аппарат, то есть директор и его заместители, педагоги, психолога, социальный педагог;
- потребителей образовательной услуги – учащиеся, непосредственно получающие образовательную услугу, родители, влияющие на выбор образовательного учреждения и последующее обучение своих детей, работодатели, заинтересованные в обновлении кадров, высшие учебные заведения, студенты которых в качестве своей базы практики выбирают данное учебное учреждение, государство – основной заказчик и потребитель, заинтересованный в формировании рабочей силы;
- местные органы – Управление Образования, Администрация города Челябинск, Администрация Metallургического района города Челябинска;
- союзы и общества по интересам – профсоюз, родительский комитет, электронный журнал, группы в социальных сетях, совет старшеклассников, различные кружки и секции;
- конкурентов.

Анализ схемы внешней среды образовательного учреждения позволяет сделать вывод, что руководство учебного учреждения не всегда может влиять на изменения и воздействия внешней среды. Но возможность анализировать и прогнозировать требуемые изменения позволяет определить возможные будущие риски для образовательной организации в связи с изменениями во внешней среде.

С учетом ситуации на рынке труда, необходимо анализировать конкурентов, источники комплектования кадров, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы, количественный и качественный ее состав.

Нужно иметь представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые входят молодые сотрудники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений или групп, их традиции и приоритеты следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Так или иначе, факторы внешней политики учреждения мало влияют на адаптацию молодого специалиста. Наиболее существенными в данном вопросе является влияние экономических факторов, например, среднестатистической зарплаты учителя в регионе и конкретной школе, надбавки молодому специалисту по коэффициенту учителя первой квалификационной категории, политики, проводимой государством в отношении работников бюджетной сферы, предоставлении льготных условий на приобретение недвижимого или движимого имущества в ипотеку или кредит, привлечении и удержании молодых специалистов после окончания.

Наиболее значимыми факторами внутренней политики МБОУ СОШ №103 представляются:

- цель образовательной организации;
- стиль управления, фиксированный также и в структуре организации;
- качественная характеристика трудового коллектива;
- условия труда.

Целью образовательной деятельности учреждения является формирование общей культуры личности учащихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, обеспечивающих дополнительную (углубленную) подготовку по математике; освоения навыков культуры самостоятельной деятельности, их адаптация к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ, воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам

человека, любви к окружающей природе, Родине, семье, формирование здорового образа жизни.

Стиль управления в данном учебном учреждении можно охарактеризовать как демократический. Образовательный процесс выстраивается путем сотрудничества, управленческий аппарат активно взаимодействует с педагогическим составом школы и всеми вышеназванными потребителями оказываемой учреждением образовательной услуги.

Организационная структура имеет строгую иерархию и подразумевает оптимальное разделение трудовых обязанностей. Авторитарная модель организационного поведения вкупе с моделью опеки обуславливает довольно жесткий контроль за трудовым процессом, притом оказывая всевозможную поддержку индивидуальному профессиональному росту работников и использованию их способностей в интересах организации.

Коллектив школы имеет высокий уровень профессиональной и методической подготовки. Достаточно высокий кадровый потенциал, наличие необходимой материальной базы, наличие в штатном расписании ставок психолога, социального педагога позволяет педагогическому коллективу обеспечить гармоничное формирование личности ребенка.

Сложно определить, привлекают или отталкивают молодых специалистов такие характеристики, как:

- степень требуемых моральных сил;
- степень вреда работы для здоровья;
- продолжительность работы и ненормированный рабочий день;
- необходимое общение с другими людьми во время работы;
- понимание цели организации и ее принятие;
- педагогическая деятельность по ФГОС.

Для каждого нового члена коллектива школы отношение ко всем характеристикам рабочего процесса сугубо индивидуально.

Каждому молодому специалисту психологически тяжело принять статус учителя в целом и наладить взаимоотношения с коллективом уже опытных педагогов, руководителем учреждения, учащимися и родителями. Необходима поддержка моральная, психологическая и методическая со стороны других сотрудников, психолога, педагога – наставника в большей степени.

Педагогическая деятельность по федеральному государственному образовательному стандарту является довольно сложным условием не только для молодых специалистов, впервые пришедших в школу, но и для опытных педагогов.

Проблема введения ФГОС без качественной подготовки управленческих и педагогических кадров не может быть решена. На данный момент, когда статус педагога, учителя в социуме очень низок, перед директором образовательной организации остро стоит вопрос удержания молодых специалистов и привлечения новых квалифицированных сотрудников. Ограниченность социальных и материальных государственных гарантий не позволяет ограничиться одной констатацией указанной проблемы. Руководитель образовательной организации должен сам искать пути решения, оперируя средствами из директорского фонда и создавая систему льгот, стимулов, стратегий успеха, вместе с тем, заботясь о моральных и психологических факторах стабильности коллектива образовательного учреждения. [27]

Главными направлениями и задачами на этапе введения ФГОС в образовательное учреждение следует считать: разработку и исполнение единой инновационной политики; определение системы программ, проектов, стратегий; контроль над процессом и возможностью обеспечения этого процесса; обучение и переподготовку педагогов; формирование рабочих групп, коллективов, которые осуществляют решение поставленных задач, создание соответствующей образовательной среды. Управление этими процессами имеет много вариаций, предполагает соединение

неординарности комбинаций и стандартов, неповторимость и гибкость способов действия, исходя из определенной ситуации. В управлении образовательным процессом в условиях внедрения нового ФГОС не может быть готовых рецептов.

Управление образовательным процессом в контексте целостного развития автономной образовательной организации должно осуществляться полноценно и включать следующие аспекты:

- работу с педагогами, направленную на создание условий для инновационной педагогической деятельности, создание условий для адаптации молодых педагогов;
- работу с учениками с учетом образовательных потребностей и интересов учащихся, создание условий для их адаптации к новшествам;
- работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к инновациям в образовании, а также привлечение родителей к участию;
- максимальное использование ресурсов, которые имеются в образовательном учреждении;
- осуществление связей с внешней средой организации для удовлетворения образовательных потребностей общества и привлечения в указанное учреждение новых потребителей;
- осуществление анализа и контроля образовательной деятельности в условиях ФГОС;
- обеспечение информацией. [26]

Развитие автономной образовательной организации в условиях ФГОС – это длительный и сложный процесс, реализация которого имеет стратегический характер и требует разработки определенной стратегии управления при кратко-, средне- и долгосрочном прогнозе. Выбор инновационной стратегии – один из главных вопросов управления указанными нововведениями.

Необходимо мотивировать работников и формировать готовность к инновационной деятельности молодых специалистов.

Инновационные мероприятия обязаны быть частью нормальной, обычной работы в процессе адаптации молодого педагога. В связи с этим требуется создать в коллективе творческую и непринужденную атмосферу. Нельзя вынудить на самом высоком уровне работать. Хорошо выполненная работа – это добровольный фактор участия, возможный только тогда, когда педагог ощущает заботу, чувствует себя комфортно в организации.

Результат деятельности по управлению коллективом – конкретные трансформации в объекте преобразований, качестве педагогической деятельности молодого учителя. Мониторинг руководства дает возможность реализовывать непрерывное обоснованное диагностическое и прогностическое наблюдение за развитием, состоянием указанного процесса.

Выводы по главе II

Итак, профориентация – это система мероприятий, направленных на выявление личностных особенностей, интересов и способностей у каждого человека для оказания ему помощи в разумном выборе профессии, наиболее соответствующей его индивидуальным возможностям, интересам и склонностям и с учетом потребностей рынка труда. Профессиональная консультация предполагает систему мероприятий по оказанию помощи человеку в профессиональном самоопределении с целью принятия им осознанного решения о выборе профессионального пути с учетом его психологических особенностей и возможностей, а также потребностей общества. Профессиональная консультация выполняет ряд функций:

- информационную, предполагающую сообщение человеку информации о конкретных особенностях профессии, путях и способах реализации своих профессиональных планов;

- диагностическую – обследование состояния здоровья и степени развития психологических характеристик личности в соответствии с требованиями профессии;
- коррекционную, заключающуюся в рекомендации оптанту (человеку, выбирающему профессию) соответствующей сферы профессиональной деятельности и конкретных профессий в ней, а также коррекции профессиональных планов в случае рассогласования требований профессии и особенностей личности.

Во второй главе на примере МБОУ СОШ №103, проведен полный анализ кадрового состава и кадровой политики данной организации, выявлены основные направления развития кадровой политики. Одной из последних тенденций развития кадрового состава в исследуемой организации является увеличение количества сотрудников, а именно произошел набор значительного количества молодых специалистов. Профориентация молодых специалистов в школе стала проблемой не только их самих, но и руководства, опытных педагогов – наставников, в какой-то мере даже учащихся и их родителей. Некоторая часть коллектива, преимущественно учителя пожилого возраста, не готова осваивать инновационные технологии, в том числе информационно-коммуникационные, и внедрять их в свою педагогическую практику. Отсюда исходят интересы руководства школьного учреждения в наборе молодых кадров, активных и готовых к инновационной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика – мощный стратегический инструмент системы управления персоналом организации. Она является важной составляющей стратегической политики любой организации.

Проблема совершенствования кадровой политики в муниципальных образовательных организациях мало изучена и является актуальной темой. Задачами данной исследовательской работы были обозначены исследование теоретических и методических основ формирования кадровой политики организации, выявление объективных и субъективных факторов внедрения кадровой политики, анализ существующих подходов и наиболее значимых проблем, возникающих в процессе реализации кадровой политики в исследуемом образовательном учреждении. Также одной из основных задач было рассмотреть модель формирования кадровой политики, подходящей для образовательной организации именно такого типа, и разработать план мероприятий по совершенствованию кадровой политики исследуемой организации.

Для решения поставленных задач применялся сравнительный и статистический анализ, изучение и анализ исследований, выполненных в области школьного образования, изучение нормативных документов, моделирование, диагностирование уровня подготовки педагогов образовательных организаций к реализации требований, наблюдение, изучение продуктов образовательной деятельности образовательных организаций.

Первым этапом исследования стало изучение теоретических и методологических основ кадровой политики организации. Было раскрыто понятие кадровой политики, назначение которой своевременно ставить определенные цели в соответствии с обозначенной стратегией развития организации, решать проблемы, находить способы и выполнять поставленные задачи, достигать целей. Также, разработано новое

определение кадровой политики автономной образовательной организации как стратегической политики руководства, направленной на совершенствование форм и методов работы с сотрудниками образовательной организации в условиях автономии. Выделены типы кадровой политики по масштабам влияния руководства организации на кадровую ситуацию и по степени открытости организации их отличия, а также сформулированы основные принципы, формы и методы реализации кадровой политики. В первой главе также обозначены основные этапы ее формирования.

Формирование кадровой политики в образовательной организации начинается с выявления допустимых возможностей в сфере управления людьми и с установления тех аспектов работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешного исполнения организационной стратегии. Формирование кадровой политики в условиях постоянных изменений внешней среды основывается на гибкости и адаптивности стратегии формирования и развития кадрового потенциала организации, активном участии работников в выборе кадровой политики и ее реализации на уровне организации, постоянной обновляемости технологий, методов и подходов при формировании кадровой политики. Кадровая политика, тем самым, призвана обеспечивать сбалансированность спроса и предложения кадрового потенциала, его развитие в быстро меняющихся условиях рынка труда и конкурентной среды организации.

Способность школьного руководства эффективно управлять своими сотрудниками является основным источником ее долговременного процветания в современных условиях внедрения ФГОС и усиливающейся конкуренции.

Приоритетными направлениями в развитии образования являются кадры, содержание образования и уровень материально-технического оснащения школ. Известно, что любая инновация требует гигантских затрат энергии и времени педагогов. В связи с этим именно от взглядов на

очередное управленческое или педагогическое новшество и зависит, в основном, его осуществление. Администратор, который приступает к какому-либо инновационному процессу, сталкивается с неоднозначной реакцией педагогов. Сегодня от необходимости перемен не избавлена ни одна школа. Учебное учреждение, которое не развивается, рискует просто перестать существовать. А развитие – это поиск и внедрение новых технологий, совершенствование знаний, умений и навыков педагогов, повышение их профессиональной квалификации.

При работе над диссертацией была исследована кадровая политика муниципального образовательного учреждения средней общеобразовательной школы 103 города Челябинск. Были рассмотрены ее особенности: общая характеристика организации, проведен полный анализ количественного и качественного состава, кадровой политики организации в целом и анализ её эффективности. При изучении вышеуказанных вопросов были проанализированы следующие источники: Устав МБОУ СОШ № 103, локальные нормативные акты, отчеты о самообследовании.

На этапе анализа данного образовательного учреждения было доказано, что школа полностью соответствует современным стандарта образования: достаточно высокий кадровый потенциал, наличие необходимой материальной базы, наличие в штатном расписании ставок психолога, социального педагога. Сформирован коллектив педагогов, имеющий высокий уровень профессиональной подготовки, применяющий различные технологии обучения, в том числе и информационные. Высокий кадровый потенциал старшей школы позволяет обеспечить качественную подготовку учащихся.

Во второй главе квалификационной работы была разработана модель формирования кадровой политики учреждения и процесс профориентационных мер для новых сотрудников в школе в условиях влияния факторов внешней и внутренней среды образовательной организации.

Так как в начале 2023 - 2024 учебного года руководство школы сменило тактику набора и отбора персонала, на работу в учреждение было принято большое количество молодых специалистов, то встал вопрос об их профориентации в профессии и коллективе. В данной исследовательской работе предложена программа профориентации молодых специалистов. Таким образом, используя данную программу профориентации, можно решить следующие задачи: создать комфортные условия новому сотруднику для прохождения адаптации и последующего развития его трудового потенциала, привлечь молодого учителя к решению задач развития школы, реализации проектов на основе сотрудничества и педагогического сотворчества.

В заключение, хотелось бы отметить то, что в нашей стране, как и во многих других странах, которые переживают переходный период, идут глобальные социальные и экономические реформы. Важной составляющей указанных реформ являются реформы в образовательной системе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Источники:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о 122 поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ, от 14.03.2020 № 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти»).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон РФ от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ / Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410.
3. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 25.11.2013) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2014). [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148547
4. Федеральный закон от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 03.07.2016) "О защите прав потребителей".
5. Федеральный государственный стандарт общего образования. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://standart.edu.ru/>
6. Федеральный закон №174-ФЗ от 26 октября 2006 г. «Об автономных учреждениях».
7. Федерального закон от 21.07.2005 № 94-ФЗ "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд".
8. Федеральный закон от 8 мая 2022 г. N 83-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" (с изменениями и дополнениями).

9. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа». Утв. Президентом РФ 04 февраля 2020 г. Пр-271. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://old.mon.gov.ru/dok/akt/6591>

10. Уставные документы Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №103». [Электронный ресурс]. Режим доступа: Официальный сайт МБОУ "СОШ №103 г. Челябинска" (xn--103-5cd3cgu2f.xn--plai)

Литература:

11. Агафонова Л. Н. Преимущества и риски при переводе бюджетного учреждения в автономное учреждение / Молодой ученый. — 2021. — №2. — С. 241-243.

12. Багаутдинова Н.Г. Высшая школа сегодня и завтра: пути преодоления кризиса / Н.Г. Багаутдинова. – М.: Экономика, 2019. – 426 с.

13. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров/ Журнал «Финансовый директор». – Минск, 2018. - № 9. - С. 23-36.

14. Балыхин Г. А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект / Г.А. Балыхин. - М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2022. - 428 с.

15. Беляков С.А. Системные аспекты образовательной политики и управления образованием / С.А. Беляков, В.Ж. Куклин / Университетское управление: практика и анализ. – 2023. – №3(26). – С.10-23.

16. Богатырева О. Н., Бармина Е. Ю. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. – СПб, 2023. - С. 47 .

17. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2018. - 176 с.

18. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2017. - 192 с.
19. Ветрова В. А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособного предприятия. Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сборник / Под общ.ред. В.Н. Парахиной, Е.А. Пономаревой, 2019. - С. 67-69.
20. Виноходова А. Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса. Актуальные проблемы развития экономических, финансовых, кредитных систем: сборник. / Под ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, 2021. - С. 76-81. 120
21. Волкова А. В. Гуманитарные технологии в публичном взаимодействии в современной России / Потенциал гуманитарных технологий: Сборник статей / Под ред. А.В Волковой. – Казань: Унипресс, 2012. – С.198-202.
22. Глухов В. В. Менеджмент: учебник для вузов / Изд-во: Питер, 2011. - 990 с.
23. Гордеева А. Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом. Бизнес и технологии в России: теория и практика: Сборник. / Саратов, 2015. - С. 29-31.
24. Гуруева С Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития. / 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.100-101.
25. Данкова Ж. Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой. / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека / Пробный анализ и государственное управленческое проектирование. – М.: Инфра-М, 2014. – С. 31–38.
26. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Бином, 2011, 421 с.

27. Ефимович Я. А. Нормативно-правовое регулирование деятельности автономных учреждений на современном этапе развития: проблемы и перспективы / Я.А. Ефимович // Вестник НГУ – 2013. – №1. – С.95- 102.
28. Жук Н. Н. Завтрашний день нашей – каким он будет? / Н.Н. Жук // Директор школы. – 2011. – №5. – с.16-18. 121.
29. Игнатова Т. В. Ключевые аспекты государственной политики занятости на современном этапе: монография / Т.В. Игнатова, А.В. Земцова, С.С. Змияк. – Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2010. – 212 с.
30. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2014. – 9 с.
31. Кибанов А. Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: Монография. - Москва: Изд-во: ИНФРА-М, 2022. – 156 с.
32. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., М.: КНОРУС, 2019. — 368 с.
33. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебнопрактическое пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. - М.: Проспект, 2018. – 76 с.
34. Князев Е. А. Глобальные тенденции в высшем образовании и их влияние на институциональный дизайн / Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах: Сборник статей / Под ред. Е.А. Князева. – Казань: Унипресс, 2021. – С.10-16.
35. Колташева Ю. Д. Влияние введения ФГОС на кадровую политику образовательного учреждения / Образовательная среда сегодня – стратегии развития: Сборник статей / Под ред. Широкова О.Н. – Чебоксары: Изд-во: ЦНС «Интерактив плюс», 2023. – С.14-17.

36. Колташева Ю. Д. Совершенствование кадровой политики образовательных учреждений / Образовательная среда сегодня – стратегии развития: Сборник статей / Под ред. Широкова О.Н. – Чебоксары: Изд-во: ЦНС «Интерактив плюс», 2021. – С. 18-24.
37. Корнилов М. И. Современный персонал – стратегии // Управление персоналом: Сборник статей/Под ред. М.И. Корнилова. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2022. – 45 с.
38. Курс социально-экономической статистики: учебник для вузов / под ред. проф. М.Г. Назарова. М.: Финстатинформ, 2022. – 655 с.
39. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2021. – 236 с.
40. Невская Л. В. Формирование кадровой политики инновационноориентированной организации / Л.В. Невская / Вестник Омского университета – 2021. – №1. – С.129.
41. Панкрухин А. П. Философские аспекты маркетингового подхода к образованию / А.П. Панкрухин // Alma Mater. – 1997. - № 1. - С. 210-216.
42. Попов Е. Н. Услуги образования и рынок / Е.Н. Попов // Российский экономический журнал. – 2022. - № 6. - С. 293-296.
43. Потапенко В. С. Образовательная деятельность и образовательные услуги: соотношения понятий / В.С. Потапенко / Журнал российского права. - 2021. № 2. С. 139-150.
44. Пул М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уорнер. – СПб: Питер, 2022. – 185 с.
45. Рихтер Р. Новая институциональная экономическая теория: первые шаги, сущность, перспективы / Р. Рихтер // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 4, №1. – С. 79-112.
46. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2021. – 214 с. 123

47. Турчинов А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики // Человек и труд. – 2020. – №7. – С. 58.
48. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: Перспектива, 2021. – С. 77.
49. Фишбейн Д.Е. Кто кого перехитрит, или «Игры» руководителя и подчиненных / Д.Е. Фишбейн // Директор школы. – 2023. – №5.
50. Цинцадзе Н. С. Гражданско-правовой статус государственных образовательных учреждений // Фундаментальные и прикладные исследования в системе образования: сборник научных трудов 10 124 Международной научно-практической конференции (заочной) / отв.ред. Н.Н. Болдырев. Тамбов, 2022. С. 32-44.
51. Шайбель Т.В. Инновационные подходы к формированию кадровой политики предприятия / Т.В. Шайбель // Международный журнал экспериментального образования. – 2021. – №8. – С. 14-16.
52. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2023. - С. 86-95.



Рисунок 1. Модель взаимодействия с внешней и внутренней средой

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Этапы профориентации молодого специалиста в муниципальных образовательных организациях

Этап	Исполнитель	Деятельность по адаптации	Ожидаемый результат	Сроки
Оценка уровня подготовленности	директор, заместители директора, коллеги	знакомство с особенностями учебного процесса, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, учащимися	ознакомление нового сотрудника с организацией работы, знакомство с коллегами и учащимися	при поступлении на работу
Ориентация	Наставник, заместители директора	знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями на практике	составление программы ориентации (адаптации); знакомство новичка со школой, коллективом, нормативно-правовой базой; поощрение помощи новичкам со стороны давно работающих сотрудников	первые полгода

<p>Действенная адаптация</p>	<p>наставник, заместители директора, коллеги</p>	<p>оказание индивидуальной консультативной поддержки; организация мастер - классов и педсоветов с непосредственным участием молодого специалиста</p>	<p>приспособление молодого специалиста к своему статусу учителя, включение в межличностные отношения с коллегами в полной мере</p>	<p>после полугода</p>
<p>Функционирование</p>	<p>директор, заместители директора, педагог - психолог, коллеги, наставник</p>	<p>выяснить уровень адаптации к выполняемой работе - анкетирование , беседа с руководителем , заместителями , ОТЗЫВЫ КОЛЛЕГ</p>	<p>постепенное преодоление производственных и межличностных проблем, переход к стабильной работе</p>	<p>после 1 года</p>