



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

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

Формирование кадровой политики образовательной организации

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

Проверка на объем заимствований:
80,37% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«13» января 2022 г.
Зав. кафедрой ПППО и ПМ
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-1Кст
Еставлетова Диана Мурзабековна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Лапчинская Ирина Викторовна

Челябинск
2022

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Сущность и понятие кадровой политики	7
1.2. Место кадровой политики в системе управления персоналом	18
Выводы по 1 главе	29
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Характеристика кадровой политики КГУ «Вечерняя школа отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области	32
2.2. Программа мероприятий по формированию кадровой политики	73
Выводы по 2 главе	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	86

Введение

Создание конкурентоспособного предприятия всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Организация возможностей фирмы заключена и в новых методах управления и зависит от конкретных людей, знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Этим и объясняется актуальность выбранной мной темы.

Формирование у работников компетенции начинается при подборе кадров и приеме их на работу. Люди, которые придут в организацию должны обладать необходимым уровнем образования и опытом трудовой деятельности. В большинстве фирм отделы кадров управления человеческими ресурсами привыкли заниматься планированием численности работников на предприятии, ставя перед собой следующую задачу – добиться чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть согласно штатного расписания.

В 21 веке всё большее число предприятий выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб кадровое планирование.

Отделам кадров важно добиваться, чтобы объем производства поддерживался на должном уровне. Система работы с кадрами должна добиваться увеличения в составе рабочей силы тех людей, кто обладает хорошими знаниями для комплектования личного состава такими служащими. В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками.

Таким образом, формирование гибкой и мобильной кадровой политики, которая направлена на оптимизацию работы с кадрами на основе внедрения инновационных технологий является одним из основополагающих факторов адаптации образовательной организации к современным условиям. Этим и продиктована **актуальность** исследования вопросов формирования кадровой политики образовательной организации, в основе которой лежат новые подходы к ее разработке.

Целью данной работы является разработка оптимальных систем адаптации, мотивации и продвижения работников по карьерной лестнице с учетом современных технологий как основных направлений совершенствования кадровой политики КГУ «Вечерняя школа отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка системы рекомендаций по формированию кадровой политики в образовательной организации.

Объект исследования – кадровая политика в образовательной организации.

Предмет исследования – рекомендации по формированию кадровой политики в образовательной организации.

Гипотеза исследования. Разработанная система рекомендаций по формированию кадровой политики в автономном образовательном учреждении будет эффективна, если:

– точно определена специфика кадровой политики образовательной организации;

– учтены все условия функционирования образовательной организации при разработке рекомендаций;

– предложена методическая поддержка при внедрении системы рекомендаций по формированию кадровой политики.

Для достижения цели работы необходимо решить следующие **задачи**:

1. раскрыть сущность и значение кадровой политики организации;
2. исследовать место кадровой политики в системе управления персоналом;
3. изучить теоретические аспекты кадровой политики;
4. проанализировать кадровую политику в «КГУ Вечерняя школа отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области;
5. дать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в государственной образовательной организации «КГУ Вечерняя школа отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

На первом этапе (2019-2020 гг.) проведен анализ нормативных документов, экономической, психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования; сформулированы тема, цель и задачи исследования.

На втором этапе (2020-2021 гг.) разработаны рекомендации по формированию кадровой политики в образовательной организации и их внедрению в деятельность образовательной организации.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке:

- определения кадровой политики образовательной организации как стратегической политики руководства, направленной на совершенствование форм и методов работы с сотрудниками образовательной организации в условиях автономии;

– методических рекомендаций по формированию кадровой политики образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что его положения и рекомендации по формированию кадровой политики образовательной организации можно использовать для научных исследований в сфере образования.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что теоретико-методические положения и практические рекомендации можно использовать для решения вопросов формирования кадровой политики 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 образовательной организации.

Структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и понятие кадровой политики

Все, что говорится о менеджменте, относится к дискуссии о науке искусстве, современном аналоге спора о физиках и лириках. Основное различие состоит в том, что определение термина в науке однозначно, а в искусстве оно зависит от «меры начитанности». Управления персоналом – отрасль менеджмента, в которой в качестве объекта выступает субъективный ресурс – сотрудник компании. Это порождает множество толкований одного и того же понятия. Например, термин «кадровая политика» в литературе по управлению персоналом может обозначать как «документ, содержащий краткое описание отношения к сотрудникам со стороны администрации», и «стратегию управления персоналом». Однако, учитывая тот факт, что проблема формирования кадровой политики становится все более актуальной, необходимо договориться о значении этого понятия.

Изначально политикой называют искусство управлять государством. Считается, что это слово произошло от слова «полис», так в Древней Греции назывался каждый город-государства. Однако возможна и иная интерпретация понятия. Чтобы обеспечить существование множества людей с разным социальным положением и разнородными интересами, свободные граждане на собрании договаривались о том, как жить, т. е. вырабатывали законы и правила, единые для всех, за выполнением которых следили специальные выборные или назначаемые органы.

Особенностью политики является наличие единой для всех цели. Для полиса такой целью было стабильное существование и защита от врагов. Принципы устанавливали определенные ограничения, в рамках которых каждый был свободен в своих поступках, но если правила нарушались, в действие вступали соответствующие организации, например, полиция. Собственно, управление осуществлялось политиками. Наделенные властными полномочиями, они налаживали и поддерживали в рабочем состоянии деятельность общественных институтов, следили за всем, что происходит во вверенных им сферах, осуществляли связь с гражданами Города.

Таким образом, если политика в целом формирует общие принципы и устанавливает формы, задачи и содержание деятельности, т.е. определяет, что необходимо сделать в соответствии с интересами сторон, то содержание кадровой политики отдельной компании составляют конкретные основные принципы управления персоналом, т. е. она, по сути, является стратегией управления персоналом. Наглядным изображением кадровой политики служит пятипозиционная модель Шулера.

Кадровая политика может осуществляться как в письменной форме, например, в виде документов, с которыми должны быть ознакомлены все работники организации, как в виде свода концептуальных законов и правил, передаваемых из уст в уста. Поскольку важно, чтобы кадровая политика организации была осмысленна и поддержана высшим руководством и самими работниками, целесообразно разрабатывать специальные документы, отражающие кадровую политику организации. К ним могут быть отнесены, например, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение об аттестации работников.

Кадровая политика организации может также находить отражение в коллективных договорах, в уставах предприятий и в других документах, регулирующих трудовые отношения и занятость работников.

Представляет также интерес опыт ряда зарубежных компаний, которые для ознакомления работников с кадровой политикой с целью получения их поддержки в ее реализации разрабатывают специальные документы. Их может быть несколько, и предназначены они могут быть, как для всех работников компании, так и для менеджеров по персоналу и линейных менеджеров, ответственных за реализацию кадровой политики. В первом разделе подобных документов, как правило, приводится общая информация об организации. Центральное место здесь занимает формулировка миссии компании, показывающая основное предназначение (для чего она существует, какие продукты и для кого производит, какие услуги оказывают). Здесь же обычно приводится информация об основных стратегических целях компании (куда стремится организация, как она видит себя в отдаленной перспективе). Важное место уделяется также ценностям, которых придерживается персонал данной организации – базовыми убеждениям и взглядам относительно того, что организация собирается достигнуть и какие средства достижения поставленных целей считаются приемлемым (в том числе с этической точки зрения), а какие – нет. Приведем примерное содержание такого комплексного документа, предназначенного для всех работников компании.

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.

В крупных компаниях (особенно на Западе) кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах - меморандумах, инструкциях и т. д. В небольших фирмах они, как правило, специально не разрабатываются, а существуют как система неофициальных установок владельцев.

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.

Кадровая политика является важным элементом деятельности любой организации. При этом следует отметить, что действующее законодательство не содержит определения «кадровой политики организации». Опираясь на различные исследования, определим цели, задачи и основные элементы кадровой политики.

Под кадровой политикой организации в широком смысле понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижения) заранее планируется и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Узкое толкование кадровой политики – предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации.

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.

Кадровая политика организации – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом.

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.

Кадровая политика организации – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом [25].

Три подхода к определению кадровой политики:

1) Карташова – кадровая политика выступает промежуточным звеном между стратегией управления человеческими ресурсами (кадровой стратегией) и повседневной управленческой деятельностью [16].

2) Кибанов – кадровая политика направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала. Кадровая политика начинается с формирования кадровой стратегии [18].

3) Корилов – кадровая политика – генеральная линия и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу [19]. Назначение кадровой политики организации:

- связь со стратегией управления человеческими ресурсами;
- постоянство подходов;
- взаимосвязь важнейших элементов;
- экономия времени на предприятии решений;
- минимизация субъективных ошибок;
- адаптация новых сотрудников;
- поддержка со стороны работников;
- контроль.

Положительными моментами кадровой политики являются следующие:

1. определение подходов к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязей;
2. экономия времени на предприятии кадровых решений;
3. уменьшение зависимости принятия кадровых решений от ошибок, которые могут потенциально допускать отдельные личности;
4. постоянство, стабильность подходов;
5. соблюдение законодательства;
6. адаптация работников к условиям организации, обеспечение поддержки с их стороны принимаемых кадровых решений.

Кадровая политика определяется рядом факторов: внутренние (подразумевает цели и структуру организации имеющийся морально-психологический климат в коллективе); внешние факторы (трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом).

В качестве составных элементов кадровая политика включает следующие отдельные виды политики:

- отбора и адаптации;
- оценки;
- обучения;
- оплата труда, мотивации и стимулирования;
- социальных отношений.

Предложенный перечень не является исчерпывающим. Работодатель часто добавляет элементы, связанные, например, с принципами продвижения по карьерной лестнице, подходами к формированию кадрового резерва или обеспечением безопасности персонала.

Аналогично хорошо известной модели McKinsey «7S», которая является способом осмысления развития и модернизации организации. Название модели происходит от семи факторов, которые компания McKinsey считала наиболее важными в контексте развития организации: стратегия, способности, соединяющие ценности, структура, системы, сотрудники и стиль. Систему основных элементов кадровой политики компании можно изобразить с помощью модели «70». Все элементы в ней взаимосвязаны, и изменение одного влечет за собой преобразование других.

Отбор – политика в области привлечения, найма и адаптации персонала, формирование кадрового резерва.

Оценка – оценка и аттестация персонала, эффективности труда и рабочих мест.

Оплата – политика в отношении мотивации и стимулирования труда.

Обучение – политика в сфере обучения и развития персонала.

Обязательства – политика по соблюдению техники безопасности, трудового и иного законодательства и принятых руководителями на себя обязательств перед сотрудниками.

Опросы – политика по поддержанию морально-психологического климата и мониторингу исполнения кадровой политики в компании с учетом имеющихся условий на рынке труда.

Отношение к персоналу (центральный элемент модели) - «философия», по пятипозиционной модели Шулера, которая подразумевает ценности, свойственные организации, и подход к управлению персоналом в целом.

Выбор терминов, в которой сформулирована кадровая политика, зависит чаще всего от специфики бизнеса и особенности отношения к персоналу как кадрам, человеческому ресурсу или капиталу (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Различное употребление терминов кадровой политики в зависимости от подхода к персоналу.

Люди – винтики производственной машины	Люди – нематериальный ресурс компании	Люди - основной капитал компании
Наем	обеспечение ресурсами	Привлечение
Аттестация	оценка состояния HR	оценка HC
Выполнение ТК	соблюдение гарантий	выполнение обязательств и психологического контракта
Повышении квалификации	Развитие HR	инвестиции в развитие
оплата труда и премии	вознаграждение	Мотивация
	мониторинг кадровой политики	мониторинг кадровой политики

Элементы кадровой политики зачастую являются основными функциями HR-менеджмента, которые выполняются с использованием положений, регламентов, инструкций, технологий. Правила и процедуры, с

одной стороны, формализуют требования компании к сотрудникам, с другой – являются выражением выработанной кадровой политики.

Классики дифференцируют кадровую политику на «закрытую» и «открытую» или характеризуют ее как «пассивную», «реактивную», «превентивную», «активную». Но структура кадровой политики конкретной компании достаточно сложна, что не позволяет дать ей однозначное определение. Гораздо важнее оценить, насколько она отвечает задачам бизнеса, соответствует этапу развития компании и ее организационной культуре. Разработанная кадровая политика обычно оформляется в виде документа, доступного для всеобщего ознакомления.

Публично изложение кадровой политики решает следующие основные задачи:

- сотрудники получают возможность узнать принципы и правила, которые лежат в основе выработки и реализации решений в сфере управления персоналом, что делает работу в компании более предсказуемой.

- руководители компании любого уровня имеют документ, содержащий правила и принципы, которые должны соблюдаться при принятии и реализации управленческих решений по отношению к персоналу.

- формируется позитивный имидж работодателя, т. е. происходит публичная демонстрация:

1. уважение к потребностям сотрудников;
2. демократических отношений;
3. согласия и единства в достижении целей компании.

- используются единые принципы управления персоналом во всех подразделениях, представительствах, дочерних обществах компании. Кадровая политика должна расширять возможности компании,

реагировать на изменения в технологии производства и условиях рынка и формировать:

1. требования к сотрудникам на стадии найма (к уровню образования, полу, возрасту, стажу, степени специальной подготовки и т.п.);
2. отношение к «капиталовложениям» в персонал, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных компетенций;
3. отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной части) и его ротации;
4. позитивный имидж компании как работодателя.

Методические основы подготовки кадровой политики достаточно подробно описаны в литературе по управлению персоналом. (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Этапы формирования кадровой политики

Этап	Методы и инструменты	Форма представления результата	Ответственные исполнители
формирование стратегии развития компании	SWOT-и STEEP-анализы, стратегические совещания и сессии	Отчет или меморандум	Высшее руководство, совет директоров
1. проведение анализа кадровой политики компании с учетом стратегии ее развития 2. выявление резерва	SWOT-и COPS-анализы, бенчмаркинг	Аналитические отчеты, служебные записки, прогнозы	Сотрудники HR-подразделения
1. определение ключевых принципов и положений кадровой политики 2. проверка на согласованность с другими функциональными стратегиями и стратегическими целями	«мозговой штурм» и другие эвристические методы	Аналитические материалы, прогнозы, результаты исследований	Высшее руководство, сотрудники HR-подразделения, эксперты, рабочая группа

Всестороннее обсуждение «кадровой политики» с различными категориями сотрудников	Фокус-группы	Отчет по фокус-Группе	Сотрудники HR-подразделения, эксперты, рабочая группа
Официальное утверждение кадровой политики организации с учетом бюджета расходов (инвестиций) на персонал		Планы, бюджеты, программы, положения	Высшее руководство
Информирование сотрудников о разработанной кадровой политики	Презентация документа	Информационные материалы, СМИ, сайт	Высшее руководство, руководители функциональных подразделений, сотрудники HR-подразделения
мониторинг	Открытые письма, опросы, почтовые ящики	Сбор предложений и другие формы обратной связи	Сотрудники HR-подразделения

1.2. Место кадровой политики в системе управления персоналом

В различных организациях существуют разные типы кадровой политики, но их можно сгруппировать по двум принципам.

Первый принцип свидетельствует о степени реализации в деятельности организации положений кадровой политики, на основе которых осуществляется непосредственное управленческое воздействие при работе с кадрами. В соответствии с данным принципом можно выделить следующие типы кадровой политики: активная, пассивная, превентивная, реактивная.

Второй принцип показывает, что руководство ориентируется на внутренние или внешние источники набора кадров и демонстрирует степень открытости организации по отношению к внешней среде. Здесь выделяют два типа кадровой политики: открытая и закрытая. Кратко охарактеризуем указанные типы кадровой политики:

Пассивная кадровая политика. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий воздействия на компанию. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала. Руководство, проводящее подобную кадровую политику, работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины их возникновения и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. Руководство организации, избравшее данный тип кадровой политики, стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобных ситуаций и принятия экстренных мер. Минусом такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

Превентивная кадровая политика. Такая политика осуществляется тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы возникновения кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе, однако кадровая служба организации не располагает средствами для

влияния на негативную ситуацию. Основная проблема организаций, осуществляющих кадровую политику данного типа, заключается в разработке целевых кадровых программ по развитию персонала.

Руководство организации, проводящей активную кадровую политику, не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды. Однако при этом активная политика может подразделяться на рациональную и авантюристическую.

При проведении рациональной политики руководство организации располагает качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития ситуации как на среднесрочную, так и долгосрочную перспективу и может влиять на создавшуюся ситуацию. В программах развития организации содержатся прогнозы потребности в персонале на любой срок. Имеется долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации.

В случае проведения авантюристической политики администрация не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, но в программы целевого развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не проанализированные с точки зрения возможного изменения ситуации. План работы с Персоналом строится на основе так называемого «внутреннего чутья» руководства, то есть используется скорее эмоциональный и мало аргументированный подход, зачастую, впрочем, оказывающийся верным в конкретной ситуации. Проблемы при осуществлении политики этого типа возникают из-за воздействия макроэкономических факторов, на которые руководство

данной компании повлиять не может, например, при масштабном изменении конъюнктуры рынка или глобальном экономическом кризисе.

В зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация при наборе кадров обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда. Любой работник может прийти работать в компанию на любом уровне, как на низшем, так и на высшем, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета работы в организациях данной отрасли. К организациям, реализующим такой тип кадровой политики, относятся многие современные российские фирмы, занимающиеся консалтинговой деятельностью, телекоммуникационными проектами. Часто на работу принимаются студенты, обучающиеся в различных вузах, которые таким образом приобретают не только теоретические знания, но и практический опыт работы. Открытая кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на стремительное завоевание рынка и быстрый рост.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика такого типа характерна для компании, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также возможно работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, то есть удовлетворению

потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности. К таким организациям относятся крупные государственные предприятия, например, Московский метрополитен, ОАО «РЖД», ОАО «Газпром» и предприятия негосударственного сектора экономики, унаследовавшие госсобственность и традиции управления персоналом, свойственные плановой экономике СССР [38].

В современных российских условиях при выборе типа кадровой политики в каждой организации должны учитываться факторы внешней и внутренней среды предприятия. К ним относятся: стратегия организационного развития, финансовые возможности организации, определяющие допустимый уровень затрат на персонал, количественные и качественные характеристики занятого на предприятии персонала, соотношение спроса и предложения на рынке труда на рабочую силу интересующей квалификации, средний уровень заработной платы в отрасли, требования трудового законодательства.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию развития организации.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала.

Она предполагает:

- определение целей управления персоналом, т. е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности, и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя. Этот документ должен содержать набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации. В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, не зависящей от стратегии организации.

Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Сопоставлением стратегии организации с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

Основными направлениями кадровой политики организации, выработанными на основе стратегии управления персоналом, являются:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребностей организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации;

Разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения

работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;

- организация труда и рабочих мест;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, оптимизация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Реализация такой кадровой политики предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации. Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

Эта служба должна осуществить следующее:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и создать план реформирования кадровой службы;
- обновить положение о подразделениях кадровой службы;
- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные внеочередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);

- перейти на контрактную систему найма;
- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- разработать программы профориентации и адаптации персонала;
- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;
- компьютеризировать работу службы управления персоналом;
- создать или активировать работу службы безопасности организации;
- разработать систему разрешения конфликтов в коллективе.

Для поддержания этих мероприятий и поддержании эффективной работы в дальнейшем необходимо усовершенствовать организационную структуру самой службы управления персоналом организации. Она должна иметь в своем составе подразделения, имеющие целью осуществления всех возложенных на нее функций.

Целью кадровой политики является достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала компании, создание высокопроизводительного коллектива, наиболее высоких конечных результатов деятельности организации. Для того чтобы обеспечить эффективную работу организации, необходимо, чтобы персонал был компетентен, работоспособен и надежен. Повышение качества товаров, работ, услуг в современных рыночных условиях возможно при наличии в организациях высококвалифицированных работников. Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой компании. Именно от того, насколько квалифицированными являются кадры, зависит прибыльность и эффективность деятельности предприятия.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда. Механизм реализации кадровой политики - представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк: увольнять работников или сохранять, если сохранять, то каким путем лучше:

- переводить на сокращенные формы занятости;
- использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- направлять на длительную переподготовку и т.п.;
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

Любая компания должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается собственниками, высшим руководством, кадровыми департаментами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда.

Иногда эта работа проводится с помощью специальных консалтинговых компаний. Хотя оплата подобных услуг весьма высока, отдача как показывают исследования, заметно превышает затраты.

Элементами концепции кадровой политики являются:

- цели и основные направления работы с кадрами;
- функции кадровых служб;
- принципы оплаты труда и стимулирования;
- система социальных гарантий;
- механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров;
- формирование кадровой политики компании осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. Внешние факторы: национальное трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми профсоюзами, экономическая конъюнктура, перспективы развития рынка труда. Внутренние факторы: структура и цели организации, применяемые технологии, территориальное размещение фирмы, отношения и морально-психологический климат в коллективе, господствующая организационная структура.

Выводы по 1 главе

Выделяют несколько подходов к формированию кадровой политики:

1. с позиции инструкций, технических регламентации;

2. с позиции трудового коллектива;

3. с позиции компромисса между всеми участниками. Основными функциями кадровой политики являются:

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;

- определение общих требований к персоналу и расходам на него;

- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т. д.);

- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;

- контроль персонала.

При этом решаются следующие конкретные задачи:

1. определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы. Построение системы мотивации в организации. Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего моральные нормы в работе с кадрами организации и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, включая руководителя организации. По мере развития организации и изменения внешних условий идеология кадровой работы может уточняться.

2. Планирование потребности организации в персонале с учетом существующего кадрового состава. Планирование осуществляется с

учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест).

3. Привлечение, отбор и руководство персоналом. Для этого необходимо разрабатывать критерии отбора персонала и оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечение персонала. Для организации руководства персоналом рекомендуем разрабатывать должностные инструкции и определить содержание работ на каждом рабочем месте, разрабатывать четкую систему оплаты труда, осуществлять планирование и контроль за работой персонала.

4. Повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для этого рекомендуется определить формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения организации, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, с отрывом или без отрыва от производства).

5. Построение и организация рабочего процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и другое.

Формирование кадровой политики организации должно происходить в следующей последовательности:

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетных целей.

2. планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров.

3. Организация и поддержка системы кадровой информации, проведение кадрового контроллинга.

4. Формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда.

5. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование служебно-профессионального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

6. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Характеристика кадровой политики КГУ Вечерняя школа отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области

Сегодня кадры считаются наиболее важным ресурсом организации. Управление кадрами занимает ведущее место в системе управления любой организации, считается основным критерием ее успешности и трактуется как особый вид деятельности, механизм и система научно-практических мероприятий, методов и принципов управления людьми в организации. От управления кадрами зависит не только выживание самой организации, но и самые разнообразные характеристики общества в целом. Важность такого управления для существования организации состоит в том, что успех организации зависит от того, насколько грамотно этот процесс осуществляется. В результате возникает необходимость поиска более результативных подходов к управлению кадрами, системный подход выступает одним из них.

О таком подходе мы будем говорить на примере школы.

В 2005 году в городе Рудном распахнула свои двери Вечерняя школа. Сегодня данное учебное заведение принимает всех желающих получить общее среднее образование. В основном – молодёжь и подростки. Если раньше сюда приходили только совершеннолетние, то сейчас ситуация изменилась. Обучаются и несовершеннолетние учащиеся, направленные по решению городской Комиссии по делам

несовершеннолетних и защите их прав. По сути, вечерняя школа открыта для всех, кто по разным причинам не доучился. Для всех, как бы у кого ни сложилась судьба. Двери школы открыты для ребят, у которых возникли различные трудные жизненные ситуации, и они не смогли окончить школу, для «трудных» детей из неблагополучных семей. Для тех молодых людей, кто по материальному положению вынужден совмещать учёбу с работой. Всегда нужна школа, куда можно прийти учиться в случае самых непредвиденных жизненных обстоятельств, срывов и неурядиц.

Разновозрастность обучающихся, несхожесть их характеров и судеб заставляет педагогов искать самые эффективные и приемлемые методы обучения и воспитания для каждого ученика. Здесь предложат дифференцированный подход к каждому, помогут в выборе наиболее подходящей формы обучения и темпа усвоения предметов. В школе заботятся обо всём: удобное расписание, по которому занятия ведутся в две смены, индивидуальная работа дают возможность почувствовать радость от «продвижения» в учёбе, чего не было раньше. Вечерняя школа становится неким многовариантным учебным заведением, соединяя воедино коррекцию и реабилитацию. Работа на производстве не нарушает процесс обучения. Заочная форма позволяет чередовать работу и учёбу.

Миссия КГУ «Вечерняя школа отдела образования города Рудного»
Управления образования акимата Костанайской области:

«Создание условий для:

-предоставления обучающимся качественного образования, позволяющего успешно жить в быстро меняющемся мире, быть конкурентно-способными на рынке труда и быть истинным гражданином своей страны, её патриотом;

- становления творческой, социально компетентной личности обучающегося, нравственно и физически здоровой, готовой к определению своего места в жизни, к самосовершенствованию через:

- рост профессионального мастерства каждого учителя,
- взаимодействие всех участников образовательного процесса»

Миссия школы заключается по отношению:

К обучающимся: создание условий для формирования образованной духовно-нравственной творческой личности, умеющей найти своё место в сложной постоянно меняющейся действительности, реализовать свои интеллектуальные и творческие способности, вести здоровый образ жизни;

к педагогам: предоставление каждому учителю сферы деятельности, необходимой для реализации интеллектуальных и творческих способностей, формирования потребности в непрерывном самообразовании, активной гражданской позиции;

к родителям: обеспечить их ребенку доступное качественное образование в условиях, гарантирующих защиту прав личности обучающегося, его психологическую и физическую безопасность, сохранение здоровья, позволяющее быть конкурентоспособным при выборе дальнейшей траектории обучения; вовлечение их в совместную со школой деятельность;

к обществу: обеспечить обучающимся такое качество образования, которое бы способствовало его успешной социализации в обществе и активной адаптации на рынке труда;

к социуму: выполнение социального заказа; оздоровление социальной среды в микрорайоне как важного фактора социального воспитания и защиты личности школьника.

Наши выпускники, успешно прошедшие государственную итоговую аттестацию, получают документ государственного образца о

соответствующем образовании и имеют право на дальнейшее обучение в колледжах и в ВУЗах нашей страны и за рубежом.

Воспитательная работа нашей школы построена на развитии духовных ценностей – науки, культуры и образования. В апреле 2017 года в нашей стране была принята программа «Рухани жаңғыру», ориентированная на возрождение духовных ценностей. Программа подчеркивает важность модернизации общественного сознания, развития конкурентоспособности, прагматизма, сохранения национальной идентичности, популяризации культа знания и открытости сознания граждан. Эти качества должны стать основными ориентирами современного казахстанца.

Указом Президента Республики Казахстан №135 от 26 августа 2019 года, 2020 год был объявлен Годом волонтера. Это дало импульс для развития и популяризации волонтерского движения в стране, а также помогает решить проблемы, с которыми сталкиваются добровольцы. Дружба волонтеров КГУ «Вечерняя школа отдела образования города Рудного» с подопечными Рудненского детского дома продолжается на протяжении 9 лет. Коллектив школы и учащиеся занимаются волонтерской деятельностью под девизом «Доброе сердце маленьким друзьям». Силами учителей и обучающихся была организована акция «Доброе сердце». Главной целью ее было установление дружеских отношений между учащимися школы и воспитанниками Рудненского детского дома, проявление заботы и внимания к детям, лишенным родительской любви. Отраднее, что выпускники рады быть волонтерами, не забывают о маленьких друзьях. Ведь их кредо – делать добро! Делать бескорыстно и не в качестве разовой акции. Тем более по отношению к детям, которым так необходимо внимание и общение.

Важным инновационным проектом школы стало внедрение «Академии цифрового образования», которая была создана в августе 2020

года. Работа Академии направлена на освоение и внедрение учителями школы инновационных технологий, программ. В рамках академии педагоги участвуют в различных мероприятиях, конкурсах, семинарах, сами проводят семинары различного уровня, делятся опытом, читают лекции для учителей области.

Таким образом, кадровый потенциал (учащиеся и педагоги) школы постоянно совершенствуется.

Организационная структура представлена на рисунке 2.1.

Правильно построенная организационная структура будет несомненным атрибутом успешной работы предприятия, т.к. целевое назначение организационной структуры обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы посредством формирования, сохранения и совершенствования способов взаимосвязи и взаимодействия системы с внешней средой и внутреннего взаимодействия элементов системы.

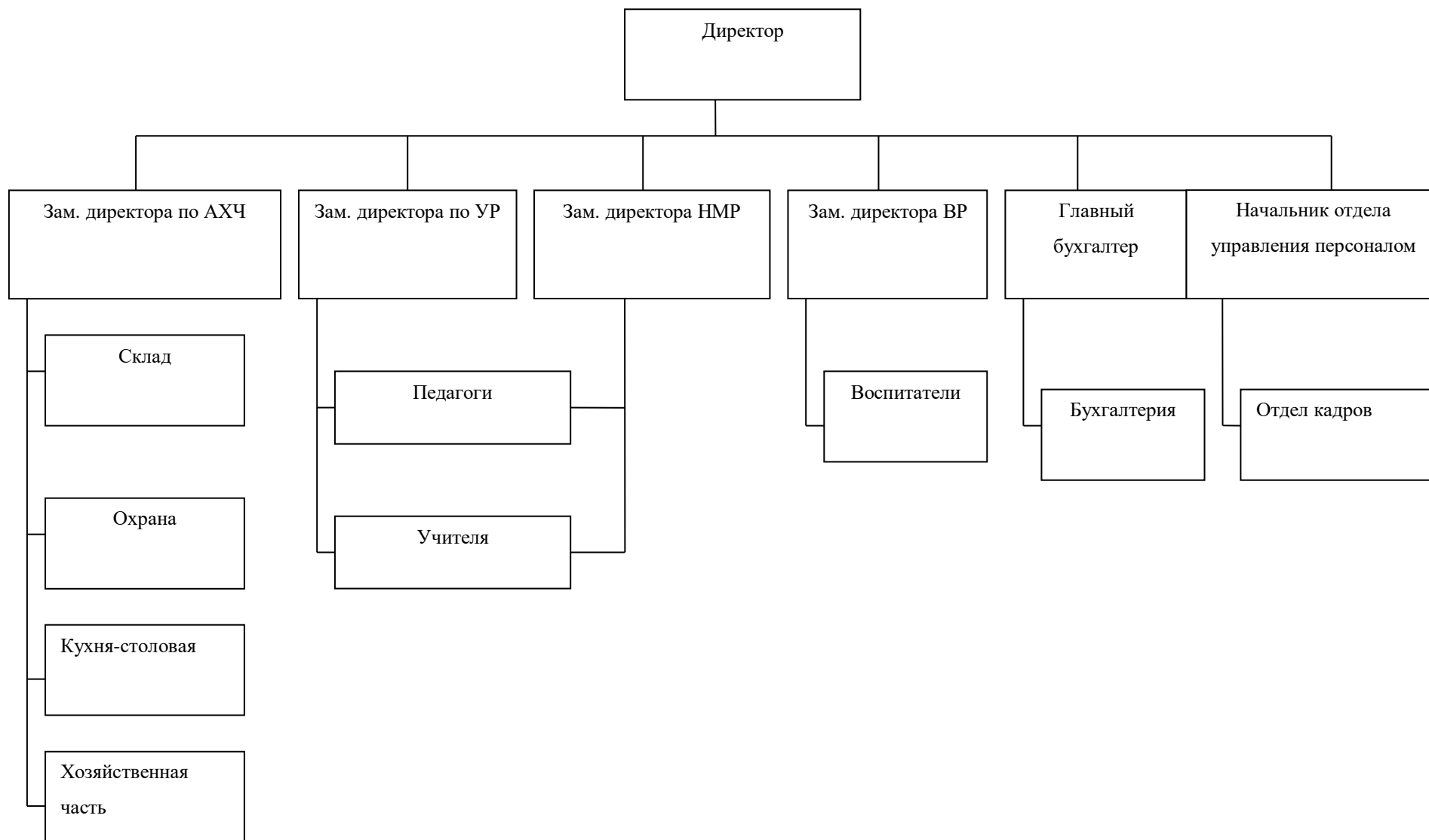


Рисунок 2.1 – Организационная структура школы

Проанализировав существующую организационную структуру, сделаны следующие выводы:

Данная структура является линейной, так как оперативное управление организацией осуществляет один руководитель (Директор Школы).

Организационная структура состоит из трех уровней.

На первом уровне управления находится Учредитель школы.

На втором уровне управления находится Директор, в обязанности которого входит:

- представлять интересы Школы во всех организациях и органах государственной власти;

- заключать сделки, подписывать договоры, в том числе трудовые, соответствующие целям деятельности Школы, выдавать доверенности, открывать счета в банках, распоряжаться имуществом Школы для выполнения уставных целей и задач Школы в соответствии с заданиями Учредителя и назначением имущества;

- утверждать штатное расписание Школы;

- принимать на работу и увольнять с работы работников Школы, распределять их должностные обязанности, поощрять, налагать взыскания, а также выполнять иные права и обязанности работодателя в отношении работников Школы;

- организовывать и осуществлять методическое обеспечение образовательного и воспитательного процесса;

- утверждать расписание занятий;

- согласовывать с профсоюзным органом Школы учебную нагрузку;

- устанавливать ставки заработной платы и должностные оклады работников Школы в соответствии с установленными условиями оплаты труда в пределах финансовых средств, выделенных Учредителем;

- обеспечивать правильный подбор и расстановку кадров, создавать необходимые условия для повышения квалификации работников;
- предоставлять статистическую и иную необходимую отчетность в органы статистики и Учредителю;
- осуществлять по согласованию с Учредителем иные функции, необходимые для обеспечения уставной деятельности Школы.

К подразделениям директора относятся (третий уровень управления):

- заместитель директора по административно-хозяйственной части;
- заместитель директора по учебной работе;
- заместитель директора по научно-методической работе;
- заместитель директора по воспитательной работе;
- главный бухгалтер;
- начальник отдела управления персоналом;

Схематическое изображение организационной структуры представлено с четким указанием линейных связей, с использованием прямых линий, все звенья, относящиеся к одному уровню подчинения, на схеме также изображены на одном уровне. На данный момент организационная структура построена правильно и в изменениях не нуждается.

Проведем анализ состояния трудового потенциала Школы.

За период с 2019 по 2021 гг. среднесписочная численность в Школе находилась на уровне с 101 человека в 2019 году и до 118 человек в 2020 г. Большую долю в течение всех трех лет из числа общей численности составляли специалисты (рис. 2.2), что естественно обусловлено спецификой организации.

Среди всего персонала Школы в 2019 г. работало 104 женщины и всего 14 мужчин. Доля мужчин в общей численности персонала составляет одиннадцать с небольшим процентов. А сама структура выглядит следующим образом (рис. 2.2).

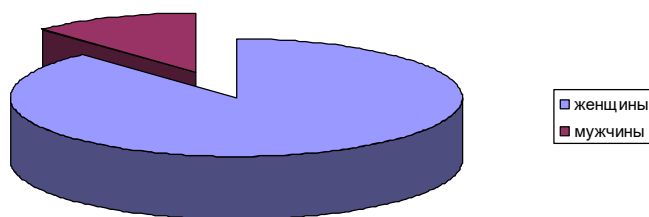


Рисунок 2.2 – Структура персонала по полу

В течение последних трех лет численность персонала в организации увеличилась на 16 человек и составила 85,19% от общей численности 2019 года. Данное увеличение произошло в основном за счет роста численности педагогов дополнительного образования. При этом неизменной осталась численность руководителей, а количество рабочих возросло на 16% (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Изменение численного состава персонала

Категории персонала	Годы			Изменение 2019-2021 гг.	
	2019	2020	2021	абсолютное, чел.	относительное, %
Руководители	5	5	5	0	100
Специалисты	71	76	80	+9	114,08
Рабочие	25	28	32	+7	126,8
Всего	101	109	117	+16	115,84

Изменения в численном составе персонала неизменно повлекли за собой изменения и в его структуре (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Численный состав и его структура

Категории персонала	2019		2020		2021	
	численный состав, чел.	доля, %	численный состав, чел.	доля, %	численный состав, чел.	доля, %
руководители	5	5,0	5	4,6	5	4,3
специалисты	71	70,3	76	69,7	80	69,2
Рабочие	25	24,7	28	25,7	32	26,5
Всего	101	100,0	109	100,0	117	100,0

Таким образом, доля руководителей и специалистов за последние три года стала ниже в общей величине персонала. В тоже время доля рабочих в общей структуре персонала стала выше на 2%.

Тенденция снижения специалистов в Школе может отрицательно повлиять на учебный процесс. Так как наличия специалистов в организации в большей степени зависит осуществление педагогической работы.

На рисунке 2.3 представлено графическое изображение долей, занимаемых каждой из категорий персонала за весь анализируемый промежуток времени.

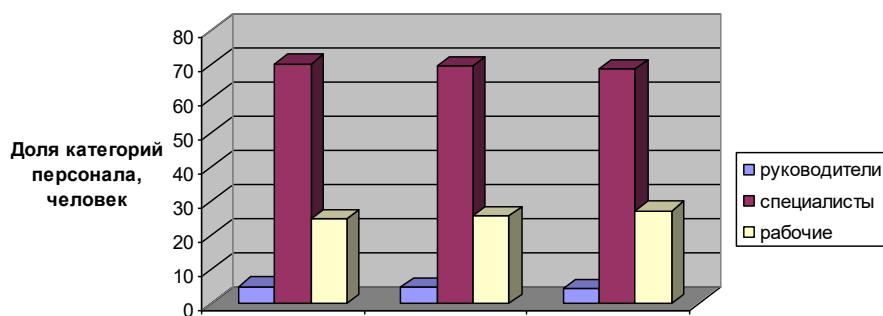


Рисунок 2.3 – Динамика изменения численности персонала за 2019-2021 гг.

Из представленной таблицы 2.3 характеризующей возрастную структуру персонала организации видно, что большую долю занимают работники в возрасте от 45 до 55 лет (в размере 29%). В 2019 г. сотрудников данной категории в организации было 34 человека (рис. 2.5)

Таблица 2.3 – Численный состав и возрастная структура

Категории персонала	Количество человек за 2020 г.	Доля, %
моложе 25 лет	4	3,42
от 25 до 35 лет	22	18,80
от 35 до 45 лет	32	27,35
от 45 до 55 лет	34	29,06
Свыше 55 лет	25	21,37
Всего	117	100,0

Второе место занимают сотрудники среднего возраста, от 35 до 45 лет, которых в Школе 27% (по результатам 2008 г. – 32 человека). Третья по объему группа – сотрудники старше 55 лет, в общей численности они занимают пятую часть.

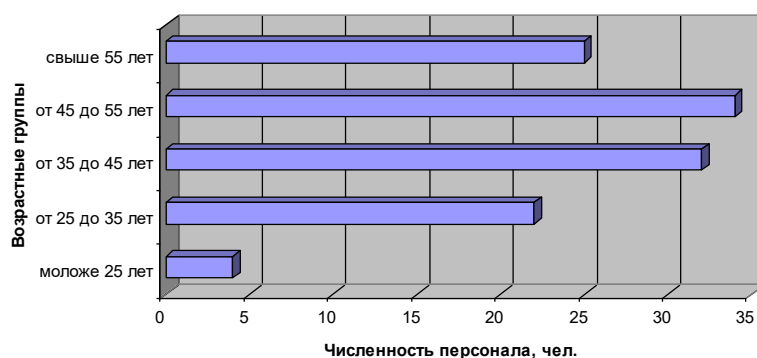


Рисунок 2.5 – Распределение персонала по возрастным группам

Сотрудников, принадлежащих к категориям 25-35 лет и моложе 25 лет, по сравнению с остальными категориями меньше всего в организации, им принадлежит по 18% и 3% соответственно.

Проведем анализ структуры сотрудников Школы по образованию (табл. 2.4). Большинство сотрудников обладают высшим образованием, их доля в общей численности составляет 41% (48 человек в 2008 г.). Два и более высших образования получено у 6% сотрудников, а неполное высшее образование всего у 16%. Доля сотрудников со средне специальным образованием составляет 35%.

Таблица 2.4 – Численный состав и структура по образованию

Образование	Количество человек за 2008 г.	Доля, %
Среднеспециальное	42	35,90
неполное высшее	19	16,24
Высшее	48	41,03
два и более высших образования	8	6,84
Всего	117	100

Таким образом, в Школе наибольшая часть персонала имеет одно и более высших образования, что позволяет успешно осуществлять образовательный процесс. В связи с этим можно сделать обоснованный

вывод о том, что фактический уровень образования в организации находится на достаточно высоком уровне.

Разделение персонала на категории, связанные со стажем работы в организации, уже на данном этапе свидетельствует о возможной проблеме высокою уровня текучести кадров (табл. 2.5). Так как наибольшую долю сотрудников (42,8% или 50 человек в 2020 г.) в организации работают меньше одного года. Стаж сотрудников Школы от 1 года до 3 лет наблюдается только 26% случаях от общей численности персонала и занимает наименьшую долю (рис. 2.6).

Таблица 2.5 – Численный состав и структура персонала по стажу работы

Стаж работы в Школе	Количество человек за 2020 г.	Доля, %
до1 года	50	42,8
от 1 года до 3 лет	30	26,0
Свыше 3 лет	37	31,2
Всего	117	100,0

На основе наличия данного факта можно судить о существовании «кризисного периода» адаптации сотрудников предприятия, который происходит именно в период знакомства с организацией и первый год их работы, либо нерациональности системы отбора персонала в организацию.

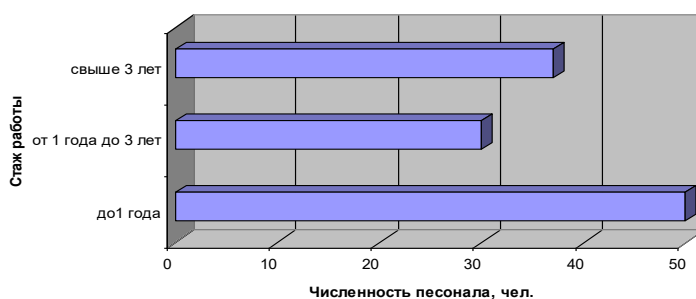


Рисунок 2.6 – Численный состав по стажу работы в Школе

Для проведения более подробного анализа состояния трудового потенциала необходимо наличие ряда показателей. В таблице 2.6 приведены основные показатели для анализа состояния трудового потенциала Школы.

Таблица 2.6 – Основные показатели движения кадров

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Численность принятых Работников	28	32	44
Численность уволенных работников	22	24	36
По собственному желанию	12	13	18
за нарушение трудовой дисциплины	5	3	8
в связи с уходом на пенсию	5	8	10
Списочный состав	101	109	117
Коэффициент оборачиваемости, общий:	0,50	0,51	0,69
по приему	0,28	0,29	0,38
по выбытию	0,22	0,22	0,31
К текучести кадров	0,16	0,15	0,21
Коэффициент замещения	0,06	0,07	0,07

На основе проведенного анализа можно сделать следующие заключения: число поступивших значительно превышает уволенных сотрудников, что говорит об увеличении числа работающих в связи с расширением учебной деятельности.

Коэффициент оборота по выбытию имеет тенденцию к росту, что является отрицательным фактором. Если в 2020 г. на 1 работника выбывало 0,22, то в 2021 г. коэффициент выбытия составил 0,31.

Коэффициент оборачиваемости по приему ежегодно возрастает с 0,28 в 2019 г. до 0,38 в 2021 г., что подтверждает факт роста числа кадрового состава Школы.

В Школе достаточно высокий коэффициент текучести, что указывает на неудовлетворенность сотрудниками своей работой. Данный коэффициент также имеет тенденцию к росту.

Положительный результат в числителе коэффициента замещения говорит о том, что число принятых на работу превышает число выбывших. Следовательно, часть принятых на работу возмещает убыль ресурсов рабочей силы в связи с увольнением, а часть принятых используется на вновь созданных местах.

Общий коэффициент оборачиваемости за период 2020-2021 гг. находился на уровне от 50% до 69%. Коэффициент оборачиваемости характеризует общее движение кадров и свидетельствует об интенсивности обновления рабочей силы (рис. 2.7).

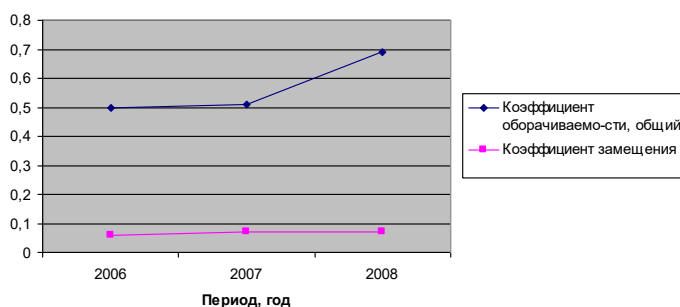


Рисунок 2.7 – Динамика коэффициента оборачиваемости и коэффициента замещения

Существующий на предприятии уровень является немного завышенным для данного показателя и требует принятия мер для его корректировки.

Завышенный уровень оборачиваемости кадров в большей степени обусловлен долей принятых сотрудников в общей численности персонала, а не уволенных. Тем не менее, руководству организации следует

отслеживать показатели данного коэффициента и принять меры по сокращению числа увольняющихся сотрудников.

Коэффициент замещения, в свою очередь характеризует долю замещенных сотрудников. Его значения, превышающие нулевую отметку, говорят о расширении штата. Уровень показателя данного коэффициента в 2019-2021 г. находился в диапазоне от 6-7%.

Коэффициент текучести кадров представляет собой показатель, характеризующий уровень текучести кадров на предприятии, или другими словами количество увольнений по причинам нарушения трудовой дисциплины или собственному желанию сотрудника. Оптимальный уровень этого коэффициента находится в пределах от 5% до 10%.

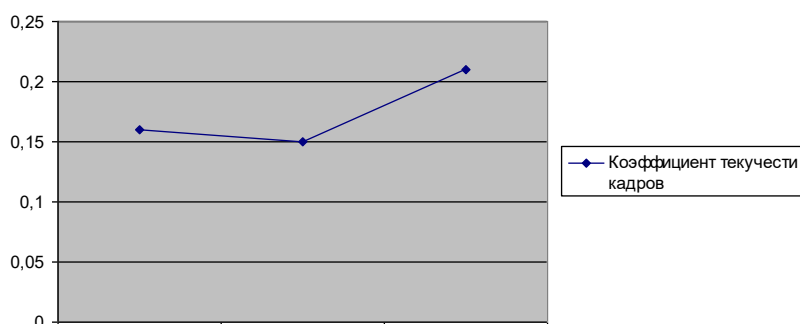


Рисунок 2.8 – Динамика текучести кадров 2019-2021 гг.

В Школе данный показатель за 2019-2021 гг. значительно превышал допустимый уровень и достигал отметки 21% (рис. 2.8). А за весь период находился на уровне от 16% до 21%.

Общее состояние трудового потенциала образовательной организации Школы следует расценивать как положительное. У персонала есть свои преимущества, например, достаточно высокий уровень образования. Но имеется много недостатков, на которые руководству стоит обратить внимание:

1. Высокий уровень увольнений сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины и как следствие высокий уровень текучести кадров.

2. Преобладание сотрудников предпенсионного возраста и низкая доля молодых специалистов, обладающих прогрессивным образованием;

3. И, наконец, одна из самых опасных: большинство сотрудников организации увольняются на первом году работы, не успев полностью адаптироваться и приспособиться к организации.

Всеми вопросами по управлению персоналом на предприятии занимается отдел по управлению персоналом, руководит которым начальник отдела, в подчинении которого находится две штатные единицы: специалист по кадрам и специалист по охране труда и технике безопасности. Таким образом, в отделе находятся три сотрудника, обеспечивающие выполнение функций по организации работы персонала.

Отдел управления персоналом является самостоятельным структурным подразделением Школы и подчиняется директору.

Все выполняемые функции распределены между сотрудниками отдела, работу которых организует и контролирует начальник отдела.

Структуру и штат отдела управления персоналом утверждает генеральный директор.

Отдел управления персоналом подразделяется на два сектора:

- сектор учета персонала;
- сектор управления персоналом.

Штат отдела управления персоналом состоит из трех человек:

- Начальник отдела
- Специалист по кадрам
- Специалист по ОТ и ТБ.

Структура отдела представлена на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Структура отдела управления персоналом

Служебное взаимодействие отдела управления персоналом происходит: 1. Со всеми отделами по вопросам получения:

- заявок на подбор персонала требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- предложений по формированию графика отпусков;
- информации о нарушении работниками подразделений трудовой дисциплины и нарушений правил внутреннего трудового распорядка;

По вопросам представления:

- графиков отпусков;
- копий приказов о приеме, перемещении, переводе, увольнении работников;
- копий приказов о поощрениях, награждениях, дисциплинарных взысканиях;
- результатов аттестации.

Совместная работа:

- по кадровому планированию, найму и расстановке персонала;
- по планированию обучения персонала;
- по оценке персонала;
- по мотивации персонала;
- по другим вопросам управления персонала.

2. С директором по вопросам получения:

- утвержденного штатного расписания;
- проектов положений по оплате и премирования труда;
- показателей по труду и заработной плате;
- расчетов потребностей рабочих и служащих;
- сведений о правильности установления наименований профессий и должностей, должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате.

По вопросам представления:

- сведений о текущей и перспективной потребности предприятия в кадрах;
- данных о приеме, перемещении, переводе, увольнении работников предприятия;
- анализа причин текучести кадров;
- установленной документации по кадрам.

3. С бухгалтерией по вопросам представления:

- табеля учета рабочего времени;
- копий приказов о приеме, перемещении, переводе, увольнении работников предприятия;
- копий приказов о материальном поощрении;
- больничных листов;
- обходных листов уволившихся работников.

Таблица 2.7 – Матрица функционального взаимодействия отдела по управлению персоналом и других структурных подразделений предприятия

Функции	Подразделение			
	ОУП	Директор	Гл.Бухгалтер	Бухгалтер
Оперативное планирование потребности в персонале. Комплектование Школы кадрами	О	Р	С	С
Осуществление подбора, отбора и найма персонала, оформление документов	О	Р	С	С
Анализ работ и определение требований к Должности	О	Р		
Оформление приема, перевода и увольнения работников	О	Р	С	С
Учет личного состава	Р			Р
Кадровый учет и делопроизводство. Ведение установленной документации по кадрам	О	Р		
Оплата, мотивация и стимулирование труда	О	Р	С	С
Подготовка материалов для поощрения работников	О	Р	С	С
Подготовка материалов для взысканий	О	Р	С	С
Организация и проведение оценки и аттестации персонала	О	Р		
Обеспечение соц. гарантий, соблюдение порядка трудоустройства, предоставления установленных льгот и компенсаций	О	Р	С	С
Составление графиков отпусков, оформление и контроль за исполнением.	О	Р	С	С
Табельный учет	О	Р	Р	С
Контроль за состоянием трудовой дисциплины	О			
Составление отчетности по окончании отчетного периода	О	Р	С	С
Регламентация труда	О	Р	С	С
Корпоративная культура	О	Р		

О - отвечает за выполнение данной функции организует ее исполнение подготавливает и оформляет окончательный документ, Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ, С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций

Проанализировав матрицу функционального взаимодействия отдела управления персоналом и других структурных подразделений предприятия видно, что все функции управления персонала распределены и закреплены за конкретными исполнителями. Отсутствуют «провисающие» функции

В настоящее время в отделе работают три сотрудника. Как видно по приведенной таблице 2.8, профессионально-квалификационный состав отдела находится не соответствующем состоянии. Во-первых, соответствие по специальности у начальника отдела, получившей высшее образование по специальности «Педагогика и методика начального образования». Что касается занимаемой должности, получено образование лишь на курсах повышения квалификации колледжа Бизнеса и права, но при этом данный минус компенсируется опытом работы, который составляет шесть лет. У специалиста по кадрам – высшее экономическое образование, являющееся профессиональным для данной деятельности, по специальности управление персоналом. Специалист по охране труда и технике безопасности имеет специальность эколога-технолога и к тому же только второй год работает в отделе управления персоналом.

Таблице 2.8 – Профессионально-квалификационный состав работников отдела управления персоналом.

Должность	Стаж, лет		Образование-	Специальность
	В сфере УП	Из них в Школе		
Начальник отдела	6	2	Колледж Бизнеса и права	Менеджер по персоналу, сертификат
			Высшее, ИГПУ	Педагогика и методика начального образования, диплом
Специалист по кадрам	1	1	БГУЭП	Экономика труда, диплом
Специалист по охране труда и технике безопасности	2	2	ИрГТУ	Эколог-технолог, диплом

На наш взгляд, профессионально-квалификационный состав не соответствует наилучшему составу отдела управления персоналом и нуждается в небольшой корректировке. В первую начальнику отдела кадров необходимо пройти дополнительные курсы по повышению квалификации для изучения построения и совершенствования функций управления персоналом, специалисту по охране труда и технике безопасности следует пройти дополнительное обучение по специальности «Экономика труда и управление персоналом». Таким образом можно компенсировать недостаток квалифицированных сотрудников.

Всего в Школе в штатном расписании числится 117 рабочих мест. Из проведенного анализа трудового потенциала видно, что в организации существует проблема текучести кадров.

В Школе наймом и отбором персонала занимается отдел по управлению персоналом и непосредственно директор. Вся система состоит из следующих этапов:

1. В первую очередь кандидат представляет свое резюме на рассмотрение отдела по управлению персоналом, в случае, если потенциальный кандидат удовлетворяет минимальным требованиям, его допускают до второго этапа.

2. Телефонное интервью. В ходе телефонного интервью специалист по кадрам выясняет основные, вопросы, сформировавшиеся в результате анализа резюме кандидата. После прохождения телефонного интервью кандидат приглашается в организацию для прохождения третьего этапа.

3. Заполнение анкеты предприятия и проведение первичного собеседования. При первичном собеседовании кратко анализируется заполненная анкета и в случае соответствия требованиям кандидат допускается до следующего этапа.

4. Вторичное собеседование с кандидатом проводит его будущий директор и выясняет соответствие кандидата основным установленным требованиям. В случае, если кандидат подходит на вакансию, он заполняет бланк заявления о приеме и прикладывает к нему копию трудовой книжки.

5. После прохождения всех этапов отбора кандидат максимально удовлетворяющий требования организации и должности принимается на работу.

На педагогическую работу принимаются лица, имеющие необходимую профессионально-педагогическую квалификацию, соответствующую требованиям тарифно-квалификационной характеристики по должности и полученной специальности.

При приеме на работу предоставляются следующие документы:

1. Заявление о приеме на работу, подписанное генеральным директором

2. Паспорт (копия)

3. Страховое пенсионное свидетельство (копия)

4. ИНН (копия)
5. Сведения об образовании (копия диплома или другого документа)
6. Трудовая книжка
7. Автобиография, анкета (приложение 3) и резюме, заполненные на первых этапах отбора
8. Фотографии - 2 шт.
9. Свидетельство о рождении детей (до 18 лет)
10. Свидетельство о браке

При приеме нового сотрудника на предприятии, в соответствии с трудовым законодательством, заключается трудовой договор. Сотрудник ознакомляется с должностной инструкцией и правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором и другими нормативными актами предприятия. На основе подписанного трудового договора создается приказ о приеме нового сотрудника в компанию. И как, результат, на нового сотрудника заводится личное дело, заключается договор о полной материальной ответственности и заполняется личная карточка формы № Т-2.

После положительного прохождения собеседования кандидат пишет заявление о приеме на работу и подписывает его у директора, на котором последний пишет свою резолюцию со всеми условиями приема на работу: с какого числа принять, на какую должность, по какой форме договора (срочного, бессрочного), с каким окладом.

Трудовой договор между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда. Сторонами трудового договора являются работник и работодатель. Трудовой договор заключается в двух экземплярах, один остается у

работодателя и хранится в личном деле работника, другой отдается работнику на руки.

Работник под роспись знакомится с должностной инструкцией. Второй экземпляр должностной инструкции получает на руки. Знакомится с правилами внутреннего трудового распорядка так же под роспись.

При приеме на работу администрация Школы знакомит по роспись принимаемого на работу работника со следующими документами:

- уставом Школы;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- правилами и инструкциями по охране труда и технике безопасности;
- другими локальными актами Школы.

Непосредственно прием на работу оформляется приказом работодателя, издаваемым па основании заключенного трудового договора. Приказ должен в полной мере соответствовать условиям заключенного трудового договора. Приказ работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

Личное дело – это совокупность документов, содержащих наиболее полные сведения о работнике и его трудовой деятельности.

Оформляется личное дело отделом кадров организации после издания приказа о приеме на работу.

Первоначально в личные дела включаются документы, фиксирующие прием на работу, а затем – документы, возникающие в период деятельности работника в организации. Личные дела имеют длительный срок хранения (75 лет).

Личная карточка работника (ф. № Т-2) служит для учета и анализа состава персонала организаций. Личная карточка заполняется

специалистом отдела кадров на основании предоставленных документов работника. Изменения в личную карточку вносятся согласно предоставляемым документам.

К педагогической деятельности не допускаются лица, которым запрещено ею заниматься по приговору суда или медицинским показаниям, а также лица, имеющие неснятую или непогашенную судимость за умышленные тяжкие или особо тяжкие преступления, предусмотренные законодательством.

В организации оценка персонала производится с помощью аттестации, которая проводится не реже одного раза в пять лет.

Сроки прохождения аттестации для каждой категории персонала устанавливаются индивидуально в соответствии с графиком, о чём работник извещается не позднее, чем за две недели до начала аттестации.

Продолжительность аттестации для каждого аттестуемого не должна превышать двух месяцев с начала её прохождения и до принятия решения аттестационной комиссией о соответствии (несоответствии) аттестуемого квалификационной категории.

Заседания аттестационной комиссии проводятся по мере поступления заявлений от работников организации.

Для проведения квалификационных испытаний при аттестационной комиссии приказом директора формируются аттестационная группа.

Аттестация работников проводится экспертными группами по двум направлениям:

1. профессиональная компетентность аттестуемого;
2. результаты деятельности аттестуемого.

По результатам экспертизы аттестационная комиссия выносит следующие решения:

- а. соответствует занимаемой должности;

в. не соответствует занимаемой должности;

Решение принимается большинством голосов открытым голосованием и считается принятым, если в голосовании участвовало не менее двух третей состава аттестационной комиссии. При равенстве голосов решение считается принятым в пользу аттестуемого.

При аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании не участвует.

Решение аттестационной комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем, заместителем председателя, секретарём и членами аттестационной комиссии, принимавшими участие в голосовании.

Решение аттестационной комиссии заносится в аттестационный лист, который подписывается председателем аттестационной комиссии, и её секретарём. Аттестационный лист оформляется в двух экземплярах, один из которых хранится в личном деле работника, другой - выдаётся ему в руки.

В Школе действуют система премирования сотрудников, закреплённая положением об оплате труда и премировании персонала. Положение является приложением к Коллективному трудовому договору.

Целью данного локального акта является стимулирование труда работников организации в виде выплат премий работникам добросовестное выполнение возложенных должностных обязанностей. Решение о премировании сотрудника выносится на основе личной оценке директора, при этом, результат подвергается личной субъективной оценке и может быть не достоверным.

Доплаты и надбавки устанавливаются комиссионно в начале календарного года и выплачиваются ежемесячно. Доплаты и надбавки учитываются при начислении отпускных, больничных, компенсации при

увольнении работников. Выплату доплат (надбавок) осуществляет бухгалтерия на основании приказа директора. Доплаты (надбавки) устанавливаются как к ставкам и окладам за отработанное время, так и в виде утвержденных директором сумм. Выплаты производятся из общего фонда заработной платы.

На предприятии существуют следующие виды премий:

- Единовременная (разовая)
- Квартальная
- По итогам календарного года
- По итогам учебного года
- К юбилейным и праздничным датам.

Квартальная премия и по итогам календарного года выплачивается одновременно с выплатой заработной платы за истекший месяц при условии качественного выполнения обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией, соблюдения трудовой дисциплины, соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка Школы, соблюдения правил охраны труда и пожарной безопасности, соблюдения санитарно-гигиенических требований, отсутствия дисциплинарных взысканий, а также обоснованных жалоб на качество и уровень выполняемой работы.

Единовременная премия может быть ниже или выше должностного оклада работника. При единовременном премировании учитывается личный вклад работника в выполнение задач, поставленных перед учреждением (структурным подразделением), а также проявление инициативы работника.

Директор вправе изменить размер премии, как в сторону увеличения, так и в сторону ее уменьшения.

К юбилейным датам выплачивается премия.

К праздничным датам (Новый год, 23 февраля, 8 марта, профессиональные и др. праздники, в т.ч. юбилеи учреждения) выплачивается премия в одинаковой фиксированной сумме, исходя из имеющейся на тот момент экономии фонда оплаты труда.

За трудовой вклад в работу организации, в связи с уходом на пенсию постоянным работникам также премия.

Разовые премии за активную помощь в педагогической работе по представлению непосредственного руководителя.

Материальная помощь сотрудникам организации выплачивается в случаях:

Утраты не застрахованного личного имущества в результате пожара, стихийного бедствия или кражи не ниже должностного оклада работника на основании справок из соответствующих органов, подтверждающих утрату имущества.

Смерти работника - 5 000 руб. (на основании свидетельства о смерти).

Смерти близких родственников работника (супруга, супруги, родителей, детей) - 3000 руб. (на основании свидетельства о смерти).

Особой нужды (на лечение, восстановление здоровья работника или членов его семьи в связи заболеванием, травмой, несчастным случаем, а также тяжелым материальным положением в семье и т.п.) - не ниже двух должностных окладов работника.

Свадьбы – 3000 руб.

Рождение ребенка – 4000 руб.

Размер материальной помощи определяется работодателем в зависимости от обстоятельств дела в каждом конкретном случае индивидуально.

Заработная плата определяется путем установления окладов, в соответствии со штатным расписанием

В соответствии со ст. 136 ТК РФ выплата заработной платы производится ежемесячно и только в денежной форме, путем отчисления 15 и 5 числа каждого месяца аванса и оставшейся части заработной платы на расчетный счет сотрудника.

При совпадении дня выплаты заработной платы с выходным или праздничным нерабочим днем, выплата заработной платы производится накануне этого дня.

Проведя анализ системы управления персоналом организации Школы, можно сделать вывод, что необходимо усовершенствовать систему адаптации и систему мотивации сотрудников организации.

Адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь Школы. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в Школе может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для директора Школы информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое

сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку (аттестат, диплом, сертификаты обучения), но и опыт работы в аналогичных образовательных учреждениях, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в Школе возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как методика преподавания, воспитательная работа и персонал. 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 персоналом, воспитанниками Школы.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны руководства Школы.

К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Мероприятия по адаптации новичка в Школе

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	специалист по кадрам
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков со Школой-интернат и ее историей,		Выполняет

кадровой политикой, условиями труда и правилами		
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах).

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о Школе:

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи Школы;
- информация о руководителях.

2. Политика Школы:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных.

4. 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;
- наличие столовой, буфетов.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения

о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюза и политика Школы;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы,

распространение новых идей.

7. Служба быта:

- организация питания;

- наличие служебных входов;
- условия для парковки личных автомобилей;

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 - 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Формирование кадрового состава – одна из наиболее существенных областей работы менеджера по персоналу.

Система адаптации нового работника включает в себя четыре основных этапа, каждый из которых, по мнению педагогических работников, проводится на высоком уровне и способствует адаптации к выполняемым функциям.

Кроме того, после прохождения новым сотрудником испытательного срока, необходимо выяснить уровень его адаптации к выполняемой работе. Для этого можно использовать:

1. Анкетирование самого сотрудника, прошедшего испытательный срок;
2. Оценку непосредственного руководителя уровня прохождения испытательного срока;
3. Вынесение общего решения отделом управления персоналом об уровне адаптации сотрудника к выполняемой работе.

В анкете для сотрудника, прошедшего испытательный срок, не должно содержаться много вопросов, а должны быть только понятные, основные вопросы: о сложностях выполняемой работы, о том, что помогло сотруднику пройти испытательный срок и о возможных предложениях, которые сотрудник может предложить для организации.

Уважаемые респонденты!

Служба управления персоналом проводит анализ системы адаптации сотрудников. Целью исследования является выявление и устранение слабых сторон, для разработки эффективной системы адаптации. Убедительно просим Вас, отвечать на все предложенные вопросы. Анкета нового сотрудника, прошедшего испытательный срок

1. Ф.И.О.:
2. Возраст:
3. Время начала работы в Школе:
4. Длительность Вашего испытательного срока;

- 2 недели
- 1 месяц
- 1,5 месяца
- 2 месяца
- 2,5 месяца
- 3 месяца

5. Какие основные качества или навыки помогли Вам в работе?

- ответственность
- собранность
- предыдущий опыт
- аналитические способности
- творческие способности
- другое:

6. Что мешало в работе

7. Что бы Вы могли пожелать для улучшения эффективности Вашей работы?

Дата:

Оценка непосредственного руководителя должна 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. Бланк оценки уровня прохождения испытательного срока новым сотрудником, который заполняется непосредственным руководителем, представлен на рисунке 3.2.

Бланк оценки прохождения испытательного срока работником

1. Ф.И.О.: _____

2. Продолжительность испытательного срока:

- 2 недели
- 1 месяц
- 1,5 месяца
- 2 месяца
- 2,5 месяца
- 3 месяца

3. Наличие грубых нарушений в период прохождения испытательного срока:

- менее чем в 20% случаях
- от 20% до 50% случаев
- более 50% случаев

4. Частота жалоб по поводу неудовлетворенности выполняемой работой или условиями труда (по 10-бальной шкале, где 1 - наименьшая оценка, 10 - наибольшая):

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наставник											
Руководитель											
ОУП											

5. Желание работать и стремление разобраться в особенностях и специфике выполняемых обязанностей:

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наставник											
Руководитель											
ОУП											

Рисунок 3.2 – Бланк оценки прохождения испытательного срока работником

После поступления в отдел по управлению персоналом заполненной анкеты нового сотрудника и бланка оценки о прохождении испытательного срока, менеджер по персоналу должен подсчитать набранные баллы и вынести решение об уровне адаптации нового сотрудника к выполняемой работе, на основе следующих характеристик (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Взаимосвязь параметров и уровней адаптации

Характеристика	Уровень адаптации		
	Полностью адаптированные сотрудники	Частично адаптированные сотрудники	Безразличные, не адаптированные сотрудники
Продолжительность испытательного срока	прошедшие испытательный срок в течение первых двух месяцев (максимальный балл -10)	прошедшие испытательный срок в течение третьего месяца	Не прошедшие испытательный срок (минимальный балл – 0)
Наличие грубых ошибок и нарушений	менее чем в 20% случаях (максимальный балл - 10)	не более чем в 50% случаях	Более чем в 50% случаях (минимальный балл - 3)
Желание работать на этой должности и стремление разобраться в специфике работы	На уровне выше 80% (максимальный балл--10)	на уровне выше 50%	на уровне ниже 50% (минимальный балл -1)

По количеству набранных баллов можно вынести решение об уровне адаптации новых сотрудников:

Менее 15 баллов – Сотрудник не адаптирован и безразличен;

От 16 до 31 балла – Сотрудник частично адаптирован;

От 32 до 40 баллов – Сотрудник полностью адаптирован.

Одним из важнейших факторов, определяющих успешную работу того или иного подразделения, является личная эффективность каждого из сотрудников. Но чтобы добиться максимального результата необходимо учитывать то, что мотивы, определяющие поведение сотрудников часто оказываются совершенно различными (иногда противоположными). Для кого-то важнее всего карьера, для кого-то деньги, а кому-то, напротив, хочется спокойствия, «стабильности» и нет желания что-то менять.

Рассмотрим систему мотивации рабочего персонала, потому что наибольшая текучесть кадров именно по этой профессии. Основной акцент будет уделяться материальной мотивации.

Зарплата у рабочих состоит из оклада (в среднем 3900 руб.) и премии. В среднем зарплата составляет 6000 рублей.

Усовершенствование системы мотивации.

На каждом этапе работы рабочего персонала руководство должно создать такие условия, в которых сотрудник будет постоянно стремиться к развитию.

- Первый уровень. На первом этапе, когда рабочий персонал только начинает свою работу, оптимальное решение – назначить достаточно высокую зарплату и выплату за ответственное выполнение своих обязанностей. Использование на этой стадии такой схемы эффективно по двум причинам: во-первых, сотрудник чувствует уверенность (ведь ему обеспечен стабильный доход), во-вторых, есть возможность развиваться и зарабатывать больше.

- Второй уровень. Проходит около года. Работник обретает уверенность в своих силах и достаточный опыт для того, чтобы обеспечивать более высокие результаты работы. На этом этапе следует

оклад оставить прежним, а процент премии повысить. Такая мера станет хорошим стимулом для повышения ответственности.

Так же следует ввести премию за выслугу лет:

1 год – 1%;

2 года – 2%;

3 года - 3%

2.2. Программа мероприятий по формированию кадровой политики

Важная роль в данной программе отводится конструктивному взаимодействию всех сотрудников. Поэтому задачей каждого директора Школы является мотивирование сотрудников и поддержка эффективного сотрудничества как внутри, так и вне трудового коллектива.

Каждый руководитель должен являться примером и управлять так, как бы он хотел, чтобы управляли им: совместно и при активном привлечении своих сотрудников на принципах взаимного уважения, выстраивая тем самым систему «социального партнерства».

В целях снижения заболеваемости персонала Школы проводить медицинское обслуживание работников здравпункте с привлечением узких специалистов, а также обеспечить бесплатное медицинское обслуживание ветеранов труда. Кроме этого регулярно проводить комплекс оздоровительных услуг в железнодорожных санаториях-профилакториях для работников и их детей.

В целях улучшения системы социальных гарантий завода необходимо также реализовать такие мероприятия, как:

- оказывать материальную помощь в связи с лечением малообеспеченным работникам;
- оказывать помощь в приобретении и ремонте жилья;
- установить перечисление денежных средств в профсоюзный фонд на культурно-массовые и спортивные мероприятия;
- организовать отдых детей работников Школы в оздоровительном лагере.

В таблице 3.3 представлен план мероприятий по улучшению социальной кадровой политики Школы на 2021 г. с указанием сроков исполнения.

Таблица 3.3 – План мероприятий по улучшению социальной кадровой политики предприятия на 2021 г.

Наименование мероприятия	Сроки исполнения
1. Обеспечение доставки работников Школы из отдаленных районов к месту работы школьным транспортом	Постоянно
2. Проведение первичных при поступлении на работу и периодических медицинских осмотров работников	Согласно графиков
3. Проведение медицинского обслуживания работников с привлечением узких специалистов	Постоянно
4. Установление повседневного контроля за обеспечением работников полноценным питанием в столовой	Постоянно
5. Проведение комплекса оздоровительных услуг в железнодорожном санатории-профилактории для работников и их детей	Ежемесячно
6. Оказание материальной помощи на лечение малообеспеченным работникам в размере 50 тыс. руб.	Ежегодно
7. Оказание финансовой помощи на приобретение и ремонт жилья	Постоянно
8. Перечисление денежных средств в профсоюзный фонд на культурно-массовые и спортивные мероприятия в размере 0,2% ФОТ	1 раз в полугодие

Реализация данных мероприятий будет способствовать улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Закрепление кадров и сокращение текучести – это важнейшая составляющая комплексной системы управления, и основная задача кадровой политики любого предприятия. Считаем, что подобные мероприятия будут заинтересовывать персонал Школы в долгосрочном трудоустройстве.

Конституция в качестве одного из основных прав граждан закрепила право на охрану здоровья (ст. 41). Естественным производным из этого является и право работника на здоровые и безопасные условия труда, которые также в качестве отдельного принципа и в форме субъективного права закреплены в ст. 37 Конституции.

Охрана труда – это система законодательных актов, социально-экономических, организационных, технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособности человека в процессе труда. Научно-технический прогресс и развитие рыночных отношений в России внес серьезные изменения в лечебный процесс. Труд медицинских работников стал более интенсивным, напряженным, требующим значительных затрат умственной, эмоциональной и физической энергии, а кроме того в связи с неумолимым ростом заболеваний СПИДом, туберкулезом, а теперь еще и анемической пневмонией появилась реальная угроза жизни самих работников медицинских учреждений. Такое положение требует комплексного решения проблем эргономики, гигиены и организации труда, регламентации режимов труда и отдыха.

Охрана здоровья трудящихся, обеспечение безопасности условий труда, ликвидация профессиональных заболеваний и производственного травматизма составляет одну из главных забот человеческого общества.

Правовые основы регулирования отношений в области охраны труда между работодателями и работниками, направленные на создание условий труда, соответствующих требованиям сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности определены Федеральным законом от 17 июля 1999 г. N 181-ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации».

В Школе созданы безопасные условия труда и образовательной деятельности учащихся и работников, соответствующие Санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативам (СанПиН 2.4.2.1178-02 «Гигиенические требования к условиям обучения в общеобразовательных учреждениях»).

Работа по охране труда и техники безопасности в Школе ведется в соответствии с требованиями Трудового Кодекса РФ № 90-ФЗ от 10.06.06 г раздел 10, Охрана труда и приказа Минобразования РФ № 662 от 11.03.1998 г. Приказом директора Школы (№90 от 31 августа 2007 года) ответственность за организацию безопасной работы в образовательной организации возложено на специалиста по охране труда и технике безопасности. На заместителя директора по учебной работе возложена ответственность за жизнь и здоровье детей.

В полном объеме оформлена документация по охране труда и техники безопасности. При проведении лабораторных и практических работ с учащимися проводятся инструктажи по технике безопасности с оформлением в журналах установленной формы.

В учреждении имеются нормативные документы, методическая литература по технике безопасности. Разработаны и утверждены должностные обязанности работников по охране труда. Имеется план мероприятий по предупреждению детского дорожно-транспортного

травматизма на учебный год. Директор школы прошел обучение и проверку знаний по охране труда (протокол № 369/27 от 29.09.07 г)

С педагогическим составом и рабочим персоналом проведено обучение безопасным приемам и методам труда (протокол № 1 от 10 марта 2006 года)

Периодический медицинский осмотр работников учреждения пройден. Приказы руководителя о состоянии охраны труда в учреждении издаются своевременно.

Соответствие условий обучения и воспитания учащихся, освещенность учебных кабинетов и помещений санитарно-гигиеническим нормам подтверждается Санитарно-эпидемиологическим заключением Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Соответствие условий обучения и воспитания учащихся противопожарным нормативам подтверждается «Заключением о соблюдении на объектах соискателя лицензии требований пожарной безопасности МЧС.

В настоящее время в Школе разработано положение о порядке обучения и проверки знаний по охране труда работников образовательной организации (далее – Положение). Положение разработано в целях реализации норм Трудового кодекса, предусматривающих обязательное обучение и проверку знаний по охране труда всех работников Школы, включая руководителей и специалистов.

Порядок обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников и обучающихся школы разработан для обеспечения профилактических мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний и устанавливает общие положения обязательного обучения по охране труда и проверки знаний

требований охраны труда всех работников, в том числе руководителей и специалистов.

Обучение и инструктаж по безопасности труда носит непрерывный многоуровневый характер и проводится в образовательной организации.

Обучающихся школы знакомят с правилами безопасного поведения в процессе учебно-воспитательных занятий.

Порядок не заменяет специальных требований к проведению обучения, инструктажа и проверки знаний работников, установленных органами государственного надзора и контроля.

Одновременно с обучением по охране труда и проверкой знаний требований охраны труда, осуществляемыми в соответствии с Порядком, могут проводиться обучение и аттестация работников организаций по другим направлениям безопасности труда, организуемые органами государственного надзора и контроля и федеральными органами исполнительной власти в порядке, утверждаемом ими по согласованию с Министерством труда и социального развития.

Обучению по охране труда и проверке знаний требований охраны труда в соответствии с Порядком подлежат все работники организации, в том числе ее руководитель.

Ответственность за организацию и своевременность обучения по охране труда и проверку знаний требований охраны труда работников организаций несет работодатель в порядке, установленном законодательством.

Изучение вопросов безопасности труда и других видов деятельности организуется и проводится на всех стадиях образования в школе с целью формирования у подрастающего поколения сознательного и ответственного отношения к вопросам личной безопасности и безопасности окружающих.

В школе учащимся прививают основополагающие знания и умения по вопросам безопасности труда и другим видам деятельности в процессе изучения учебных дисциплин. Обучение учащихся (в виде инструктажей) правилам безопасности проводится перед началом всех видов деятельности: при трудовой и профессиональной подготовке, организации общественно-полезного и производительного труда, также при проведении экскурсий, походов, спортивных, кружковых занятий и другой внешкольной и внеклассной работы. О проведении инструктажа делается запись в журнале регистрации инструктажей по охране труда обучающихся (табл. 3.1) с обязательной записью инструктируемого и инструктирующего.

Проверка знаний по охране труда у вновь поступивших на работу руководителей, специалистов проводится не позднее одного месяца после назначения (избрания) на должность, для работающих - периодически, не реже одного раза в три года.

Обучение по охране труда руководителей и специалистов проводится по соответствующим программам по охране труда учебными центрами и другими учреждениями и организациями, осуществляющими образовательную деятельность (далее - обучающие организации), при наличии у них лицензии на право ведения образовательной деятельности, преподавательского состава, специализирующегося в области охраны труда, и соответствующей материально-технической базы.

Таблица 3.1 ЖУРНАЛ регистрации инструктажей по охране труда

обучающихся _____ класса Школы

Начат: « ____ » _____ 200__ г.

Окончен: « ____ » _____ 200__ г.

Ф.И.О инструкти руемого	Дат а	Вид инструктажа	Номер инструктажа или (содержание)	ФИО инструктиру ющего	Подпись инструктируе мого	Подпись инструкти рующего
1	2	3	4	5	6	7

Педагогические работники и работники рабочих профессий (далее – работники) могут проходить обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда в школе при наличии комиссии по проверке знаний требований охраны труда, не реже одного раза в три года.

Обучение и проверка знаний работников проводится по программе разработанной в соответствии с программой Минобразования или типовой программой Минтруда.

Перечень контрольных вопросов для проведения проверки знаний по охране труда разрабатывается соответствующей комиссией с учетом утвержденной программы и должностных обязанностей.

В процессе обучения по охране труда работников проводятся лекции, семинары, собеседования, индивидуальные или групповые консультации, деловые игры и т.д., могут использоваться элементы самостоятельного изучения программы по охране труда, модульные и компьютерные программы, а также дистанционное обучение.

Проверку теоретических знаний требований охраны труда и практических навыков безопасной работы работников рабочих профессий проводят непосредственные руководители работ в объеме знаний требований правил и инструкций по охране труда, а при необходимости - в объеме знаний дополнительных специальных требований безопасности и охраны труда.

Руководители и специалисты организаций проходят очередную проверку знаний требований охраны труда не реже одного раза в три года.

Внеочередная проверка знаний требований охраны труда работников учреждения независимо от срока проведения предыдущей проверки проводится:

- при введении новых или внесении изменений и дополнений в действующие законодательные и иные нормативные правовые акты, содержащие требования охраны труда. При этом осуществляется проверка знаний только этих законодательных и нормативных правовых актов;

- при вводе в эксплуатацию нового оборудования и изменениях технологических процессов, требующих дополнительных знаний по охране труда работников. В этом случае осуществляется проверка знаний требований охраны труда работников, связанных с соответствующими изменениями;

- при назначении или переводе работников на другую работу, если новые обязанности требуют дополнительных знаний по охране труда (до начала исполнения ими своих должностных обязанностей);

- по требованию должностных лиц федеральной инспекции труда, других органов государственного надзора и контроля, а также федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти в области охраны труда, органов местного самоуправления, а также работодателя (или уполномоченного им лица) при установлении нарушений требований охраны труда и недостаточных знаний требований безопасности и охраны труда;

- после происшедших аварий и несчастных случаев, а также при выявлении неоднократных нарушений работниками организации требований нормативных правовых актов по охране труда;

- при перерыве в работе в данной должности более одного года. Объем и порядок процедуры внеочередной проверки знаний требований охраны труда определяется стороной, инициирующей ее проведение.

Для проведения проверки знаний требований охраны труда работников в учреждении приказом директора школы создается комиссия по проверке знаний требований охраны труда в составе не менее трех человек, прошедших обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда в установленном порядке.

В состав комиссии включаются руководитель учреждения, заместитель руководителя, инженер по охране труда, представитель профсоюзного комитета, а в случаях проведения проверки знаний совместно с другими надзорными органами – представители этих органов (по согласованию с ними).

Комиссия по проверке знаний требований охраны труда состоит из председателя, заместителя (заместителей) председателя, секретаря и членов комиссии.

Результаты проверки знаний требований охраны труда работников учреждения оформляются протоколом по форме согласно таблицы 3.2.

Протокол подписывают председатель и члены комиссии, принимавшие участие в работе. Протокол сохраняется на срок до очередной проверки

На основании представленного материала можно сделать вывод, что состояние охраны труда и техники безопасности в Школе образования соответствует государственным и местным требованиям.

Таблицы 3.2 ШКОЛА

ПРОТОКОЛ № _____ заседания комиссии по проверке знаний по охране труда

Провела проверку знаний по охране труда работников учреждения в объеме, соответствующем должностным обязанностям и установила:

№ п/п	Ф.И.О.	Должность, профессия	№ билета	Результат проверки (сдал, не сдал)

Председатель комиссии _____ (Фамилия, инициалы)

(подпись)

Члены комиссии _____ (Фамилия, инициалы)

(подпись)

Выводы по 2 главе

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Проведенный анализ состояния трудового потенциала позволил выявить, что у персонала есть свои преимущества, например, достаточно высокий уровень образования. Но имеется много недостатков, на которые руководству стоит обратить внимание:

- высокий уровень увольнений сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины и как следствие высокий уровень текучести кадров.

- преобладание сотрудников предпенсионного возраста и низкая доля молодых специалистов, обладающих прогрессивным образованием;

- большинство сотрудников организации увольняются на первом году работы, не успев полностью адаптироваться и приспособиться к организации.

В целом, состояние трудового потенциала образовательной организации Школы следует расценивать как положительное.

Заключение

В данной дипломной работе была проанализирована эффективность кадровой политики КГУ Вечерняя школа отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Проведенный анализ состояния трудового потенциала позволил выявить, что у персонала есть свои преимущества, например, достаточно высокий уровень образования. Но имеется много недостатков, на которые руководству стоит обратить внимание:

- высокий уровень увольнений сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины и как следствие высокий уровень текучести кадров.

- преобладание сотрудников предпенсионного возраста и низкая доля молодых специалистов, обладающих прогрессивным образованием;

- большинство сотрудников организации увольняются на первом году работы, не успев полностью адаптироваться и приспособиться к организации.

В целом, состояние трудового потенциала образовательной организации Школы следует расценивать как положительное.

2. Необходимо усовершенствовать систему адаптации и систему мотивации сотрудников организации.

Система адаптации нового работника включает в себя четыре основных этапа, каждый из которых, по мнению педагогических работников, проводится на высоком уровне и способствует адаптации к выполняемым функциям.

Кроме того, после прохождения новым сотрудником испытательного срока, необходимо выяснить уровень его адаптации к выполняемой работе. Для этого можно использовать:

- а) Анкетирование самого сотрудника, прошедшего испытательный срок;
- б) Оценку непосредственного руководителя уровня прохождения испытательного срока;
- в) Вынесение общего решения отделом управления персоналом об уровне адаптации сотрудника к выполняемой работе.

3. Разработки требует и система мотивации персонала. Улучшить положение об оплате труда, премировании. Определение системы окладов.

4. В Школе следует внедрить мероприятий по улучшению социальной кадровой политики Школы. Реализация данных действий будет способствовать улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, будет достигнута цель мотивирования персонала, состоящая в побуждении работника к эффективному исполнению своих обязанностей для достижения поставленных целей. Следствием эффективной системы мотивации буде являться повышение эффективности труда сотрудников, снижение текучести кадров.

В настоящее время на большинстве предприятий многие принципиальные моменты в области управления персоналом существуют исключительно в сознании руководителей и документально не зафиксированы. Для того чтобы сформулированные принципы могли служить основой для организации работ с персоналом, необходимо изложить их в соответствующем документе. В таком случае, они будут являться основой для создания пакета документов, регламентирующих деятельность кадровой политики. Кадровая политика должна

разрабатываться отделом кадров при взаимодействии с подразделениями подсистемы под непосредственным контролем высшего руководства организации.

Список используемых источников

1. Агафонова, Л.Н. Преимущества и риски при переводе бюджетного учреждения в автономное учреждение [Текст] / Л.Н. Агафонова // Молодой ученый. - 2015. - №2. - С. 241-243.
2. Багаутдинова, Н.Г. Высшая школа сегодня и завтра: пути преодоления кризиса [Текст] / Н.Г. Багаутдинова. – М.: Экономика, 2018. – 426 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров// Журнал «Финансовый директор». – Минск, 20107. - № 9. - С. 23-36.
4. Балыхин, Г.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект [Текст] / Г.А. Балыхин. - М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2003. - 428 с.
5. Беляков, С.А. Системные аспекты образовательной политики и управления образованием [Текст] / С.А. Беляков, В.Ж. Куклин // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – №3(26). – С. 10-23.
6. Богатырева, О.Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие [Текст] / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. – СПб, 2013. – 260 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 176 с.
8. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 192 с.
9. Ветрова, В.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособного предприятия. Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сборник [Текст] / Под общ.ред. В.Н. Парахиной, Е.А. Пономаревой, 2015. - С. 67-69.

10. Виноходова, А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса. Актуальные проблемы развития экономических, финансовых, кредитных систем: сборник [Текст] / Под ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, 2015. - С. 76-81.
11. Волкова, А.В. Гуманитарные технологии в публичном взаимодействии в современной России // Потенциал гуманитарных технологий: Сборник статей [Текст] / Под ред. А.В Волковой. – Казань: Унипресс, 2012. – С.198-202.
12. Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов [Текст] / В.В. Глухов. - Изд-во: Питер, 2011. - 990 с.
13. Гордеева, А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом. Бизнес и технологии в России: теория и практика: Сборник [Текст] / А.Г. Гордеева. - Саратов, 2015. – 290 с.
14. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон РФ от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ [Текст] // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410.
15. Гуруева, С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития [Текст] / Сборник: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности / Под ред. С.Д. Гуруевой, Т.Г. Романовой // Восточно-Сибирский Государственный Университет Технологий и Управления, 2015. С.100-113.
16. Данкова, Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой [Текст] / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Пробный анализ и государственное управленческое проектирование. – М.: Инфра-М, 2014. – С. 31–38.
17. Десслер Г. Управление персоналом[Текст] / Пер. с англ. – М.: Бином, 2019. - 421 с.
18. Ефимович, Я.А. Нормативно-правовое регулирование деятельности

автономных учреждений не современном этапе развития: проблемы и перспективы [Текст] / Я.А. Ефимович // Вестник НГУ – 2013. – №1. – С.95-102.

19. Жук, Н.Н. Завтрашний день нашей – каким он будет? [Текст] / Н.Н. Жук // Директор школы. – 2011. – №5. – с.16-18.

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

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

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

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

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

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

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

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

- [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2011. – 214 с.
38. Турчинов, А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики [Текст] // Человек и труд. – 2011. – №7. – С. 58.
39. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.:Перспектива, 2005. – 210 с.
40. Фишбейн, Д.Е. Кто кого перехитрит, или «Игры» руководителя и подчиненных [Текст] / Д.Е. Фишбейн // Директор школы. – 2011. – №5.
46. Цинцадзе, Н.С. Гражданско-правовой статус государственных образовательных учреждений [Текст] // Фундаментальные и прикладные исследования в системе образования: сборник научных трудов 10 Международной научно-практической конференции (заочной) / отв. ред. Н.Н. Болдырев. Тамбов, 2012. С. 32-44.
47. Шайбель, Т.В. Инновационные подходы к формированию кадровой политики предприятия [Текст] / Т.В. Шайбель // Международный журнал экспериментального образования. – 2021. – №8. – С. 14-16.
48. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2003. - С. 86-95.
49. Шеремет Н. Мотивация персонала: некоторые приложения к теории ожидания // Человек и труд. – 2018. - № 10. – С. 80-81.
50. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Экзамен, 2008. – 264 с.