**Лекция 1. Персонал образовательной организации как объект управления: методологические основы**

План

1. Теоретические основы управления персоналом
2. Труд как объект деятельности персонала
3. Психологический аспект управления персоналом
4. Построение системы управления персоналом
5. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом
6. Персонал образовательной организации как объект управления
7. Проблемы и рекомендации по совершенствованию кадрового состава образовательного учреждения в современных условиях
8. Роль подбора и отбора кадров в системе управления персоналом современной образовательной организации
9. **Теоретические основы управления персоналом**

Термин «управление» насчитывает более трехсот научных определений

Норберт Винер, Росс Эшби, В.М.Глушков и др. – определили, что суть управления в социальной среде - целенаправленная переработка информации. Управление – это процесс переработки информации с целью подготовки, принятия и реализации решений, обеспечивающих повышение эффективности работы организации, улучшение качества продукции.

Персона (лат. persona) – 1) особа, личность; 2) важная особа. Таким образом, коренное значение слова подсказывает пути эффективного управления персоналом: **принимать каждого сотрудника, как важную особу, личность**.

Персонал (лат. personalis - личный) - личный состав учреждения, служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории.

Управление персоналом – деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей.

Таким образом, управление – это та внутренняя движущая сила организации, которая обеспечивает ее продуктивную жизнедеятельность, и реализуется через такие функции, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Особое внимание сейчас уделяют мотивационной сфере деятельности.

Люди организации составляют и силу, и слабость. Термин «организация» принято рассматривать в трех различных смыслах: как объект (явление); как процесс управления; как воздействие или действие (налаживание чего-либо).

Триединство понятия «организация» показано условно на рисунке 1.

Организация

Явление

Процесс

Воздействие

Рис. 1. Триединство термина «организация»

Охарактеризуем кратко все три понятия.

Организация как объект — это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции (предприятия, фирмы, банки, учреждения, добровольные союзы, созданные, например, по профессиональному признаку).

Организация как процесс — это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования. (распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц и т.д.).

В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т.е. «организовывание».

Организация как воздействие — это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта. Применительно к материальному объекту это может быть, например, организация системы водоснабжения.

Планирование – деятельность, связанная с разработкой плана. План – совокупность широких краткосрочных намерений, задуманных с целью восстановить или расширить область деятельности или воспрепятствовать тому, что мешает расширению.

Контроль – деятельность, связанная с проверкой соответствия результатов деятельности сотрудников, намеченным целям.

Мотивация – вид управленческой деятельности, способствующий повышению уровня заинтересованности работников в достижении поставленных целей предприятия.

Координация – вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованность всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними (документальные материалы, обсуждение, интервьюирование, технические средства).

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

* формирование системы управления персоналом;
* планирование кадровой работы;
* проведение маркетинга персонала;
* определение потребности организации в персонале;
* определение кадрового потенциала организации;
* обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное;
* оценка деятельности подразделений организации;
* оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

1. **Труд как объект деятельности персонала**

Основу производства материальных благ, роста личного и национального богатства, развития человеческого капитала составляет трудовая деятельность людей. С широких научных позиций под трудом понимается любая экономическая работа человека, будь то физическая или умственная.

В экономическом значении процесс труда — это целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование природных ресурсов в готовую продукцию или услуги и удовлетворение потребностей людей. Процесс труда с экономических позиций можно представить как способ взаимодействия рабочей силы с предметами труда и средствами производства, обеспечивающий полную занятость имеющихся трудовых и материальных ресурсов, соответствующий объем производства продукции, выполнения работ или услуг, и также справедливое распределение материальных благ.

С физиологической стороны любой труд представляет собой процесс потребления или расходования рабочей силы, жизненной энергии человека для преобразования предметов труда с помощью средств производства в требуемые товары и материальные ценности. Труд должен быть продуктивным с точки зрения его затрат и результатов. Это касается как работодателя, так и всякого работника, исполнителя — каждый из них должен получать свою долю благ в соответствии с величиной физических и умственных затрат и общих результатов труда.

С организационной стороны процесс труда требует соединения и координации всех производственных факторов, установления оптимальных пропорций между основными элементами и ресурсами и объединения их в единую систему, именуемую организацией труда и производства.

Организация труда должна быть эффективной и гибкой, ориентирующей производителей на запросы потребителей.

С управленческих позиций процесс труда должен обеспечивать получение запланированных целей или необходимых производственных результатов в условиях нормального функционирования основных структурных элементов трудовой системы.

Управление трудом и персоналом — взаимосвязанные между собой задачи, осуществление которых возможно за счет единой управленческой цели на основе использования человеческого потенциала всех участников трудовой и производственной деятельности на каждом предприятии.

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы подразделяются на две большие категории — материальные и людские и четыре основных вида — земля, труд, капитал и предпринимательские способности.

Земля или природные ресурсы объединяют все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых, земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла и др.

Труд или трудовые ресурсы характеризуют совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. Трудовые ресурсы как экономическая категория представляют собой совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг на рынке труда, и включают в себя все работоспособное или экономически активное население соответствующего территориального или отраслевого уровня.

Механизм управления трудовыми ресурсами или рабочей силой включает их непрерывное движение по трем фазам:

**Формирование рабочей силы** или трудовых ресурсов включает естественное воспроизводство населения, приобретение самой способности к труду, профессиональное обучение и повышение квалификации работников, восстановление и развитие способностей к труду.

**Распределение трудовых ресурсов** предусматривает свободным выбор вида и места трудовой деятельности работников, их перемещение по рабочим местам, предприятиям и территориям на основе рыночных законов спроса и предложения.

**Использование трудовых ресурсов** предполагает обеспечение всех трудоспособных работников соответствующей работой и эффективную занятость на рабочих местах.

1. **Психологический аспект управления персоналом**

Научное психологическое знание становится «технологичным», когда оно реально позволяет нам (делает так, чтобы мы могли) построить такие взаимоотношения с людьми, какие мы хотим с ними построить. Понимание природы человеческой психики, определяемого ею поведения человека дает возможность в согласии с природными закономерностями, а не вопреки им, эффективно осуществлять деятельность по управлению персоналом.

Если рассматривать управление как отношение человека к самому себе (САМОУПРАВЛЕНИЕ), то это значит, что человек сам определяет, куда, зачем, каким путем ему идти. Он сам принимает решения и, контролируя свои ситуативные желания и эмоции, определяет свое поведение, подчиняя его достижению личностно-значимой для себя цели. Если человек не знает, чего он хочет (вообще или в данной конкретной ситуации) или какова приоритетная цель деятельности, которую он сейчас осуществляет, то управлять самим собой ему очень трудно, и именно потому, что незачем. Если человек не уверен, что он имеет абсолютное право поступать так, как он считает нужным, управлять собой ему бывает сложно, ибо функция контроля над его поведением (добровольно или принудительно) может оказаться в чужих руках.

Человек проявляется «вовне» в своем поведении, служении, деятельности и функционировании:

- **поведение**: «делаю так, потому что просто не могу так не делать».

- **деятельность**: «делаю так, потому что хочу сделать ЭТО».

- **функционирование**: «делаю так, ибо считаю, что так делать обязан, так надо» («функция» – обязанность, роль; исполнение, выполнение, осуществление);

- **служение**: «делаю так, потому что вижу в этом выходящий за рамки очевидной обыденности, особый смысл».

Деятельность по природе своей продуктивна, т.е. направлена на создание некоего реального продукта: материальных либо духовных ценностей.

Динамическую структуру любой деятельности можно представить в виде следующей цепочки элементов: «МОТИВ - ЦЕЛЬ - СПОСОБ - РЕЗУЛЬТАТ».

Мотив – устойчивая потребность, побуждающая к действию, определяющая поведение и поступки человека. Мотивом и стимулом деятельности выступает «личный интерес».

Под личным интересом здесь понимается момент единства:

- пользы, выгоды, непосредственной потребности в результате, то есть в достижении цели;

- специфики видения проблемы, моральной позиции, убеждений;

- удовольствия от самого процесса деятельности, увлеченность им как процессом саморазвития и самореализации, способом воплощения себя вовне, то есть своих способностей.

Интерес порождает умственный образ желаемого. Его влияние столь сильно, что не оставляет места для пассивности, буквально «ведет» человека по пути своего воплощения.

Цель – это ожидаемый диагностируемый результат деятельности. Цель должна быть измерима и достижима.

Способ – целесообразная совокупность действий, приемов, правил.

Действие – это элементарная единица деятельности, которой присуща та же структура: мотив – цель – способ - результат.

Результат – здесь следует понимать как процесс установления соответствия результата поставленной цели.

Человек проявляет себя, более всего, в профессиональной деятельности. Деятельность предполагает, прежде всего, субъекта, т.е. того, кто свободно и ответственно выдвигает некую цель, в которой отражено его собственное представление о желательном для него результате – продукте, а также самостоятельно и сознательно выбирает способы ее достижения. Если вы делаете, не зная «ЧТО», вы ничего не делаете. Вы находитесь в плоскости функционирования.

Функционирование заключается в выполнении определенных кем-то (но, возможно, по своей воле взятых на себя) обязанностей. То есть предписанных, предопределенных действий, общая ЦЕЛЬ которых, скорее всего, ясна, но ее понимание необходимо лишь как условие их качественного выполнения.

Функционер выступает не субъектом деятельности, а средством ее осуществления, носителем и реализатором функций, инструментом, орудием достижения важных для других и или поставленных другими целей.

Двигателем функционирования выступают место и роль (функция) человека в заданной структуре отношений, то есть внешние по отношению к его личности обстоятельства, которые, если они признаются им личностно важными, вынуждают его действовать определенным образом.

Кстати, именно функционирование позволяет поддерживать себя в форме и не опускаться в сложные жизненные периоды, когда мы не знаем, чего мы хотим, или когда, что еще противнее и тяжелее, ничего не хотим.

Любое функционирование возможно только в рамках более широкой деятельности, также и деятельность во всей полноте своего содержания может и должна выполнять определенную общественно значимую функцию.

Деятельность созидает, а функционирование обеспечивает деятельность. Такова их взаимосвязь. Но когда функционирование не обслуживает продуктивность деятельности, то, что бы оно ни делало, оно ее разрушает. Понимание психологической природы деятельности и функционирования позволит руководителю быть успешным в управлении персоналом.

Эффективной деятельность руководителя по управлению персоналом можно считать, если он способен:

- достичь целей своей организации и \ или какого-то ее подразделения, используя соответствующую дисциплину и адекватный персонал;

- уметь заставить персонал выполнять работу, т.е. понимать и достигать целей, соответствующих целям организации;

- хорошо разбираться во всем, чем занимается персонал, и помочь ему эффективно выполнять должностные обязанности, соответствовать своему статусу в организации;

- планировать различные операции и действия для образования новой потребности в продукции предприятия на рынке или для удовлетворения старых потребностей, и использовать для этих целей персонал;

- совершенствовать понимание персоналом своей должности и обязанностей, а также способствовать росту его заинтересованности в своей деятельности на этой должности.

1. **Построение системы управления персоналом**

В рыночной экономике эффективность функционирования любого предприятия или фирмы определяется главным образом созданной системой управления персоналом, действенность которой, в свою очередь, зависит от вклада всех работников в достижение единой организационной цели. Всякий менеджер — это, прежде всего руководитель, управляющий или просто уполномоченный, заведующий, начальник, организатор. Иначе говоря, менеджеры — это люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. Главная задача менеджера — организовать работу своих сотрудников, обеспечивать руководство не только работой, но и поведением сотрудников. Именно поэтому о работе руководителя можно судить не столько по тому, что они сами делают, сколько по тому, как они побуждают к работе других исполнителей.

Менеджер или руководитель в любой организации выполняет несколько важныx функций управления: во-первых, выступает в качестве организатора, формирующего трудовые отношения сотрудников как внутри своей фирмы, так и за ее пределами (т.е. является руководителем коллектива, его лидером); во-вторых, разрабатывает основные цели и задачи стратегического и тактического развития организации и обеспечивает их практическое осуществление (т.е. обеспечивает сбор, преобразование и использование информации, необходимой в деятельности фирмы); в-третьих, принимает решения по всем видам работы фирмы, распределения ресурсов, управления персоналом и т.д.

Существует классификация работников предприятия: административно-управленческая, производственный персонал, инженерно-технические работники и служащие. Все они не имеют четких профессиональных и должностных признаков, в результате чего на отечественных предприятиях одни и те же профессии или должности работников могут быть отнесены как к производственной, так и к управленческой сфере деятельности. Именно поэтому в последние годы все большее распространение получила практика в зависимости от выполняемых функций подразделять персонал предприятия на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители.

Руководители, или управляющие (менеджеры), распоряжаются ресурсами предприятия, принимают решения об их использовании, разрабатывают стратегию и тактику развития предприятия, обеспечивают осуществление стратегических планов, текущих задач и основной цели производства. В зависимости от уровня управления все руководители могут быть отнесены к высшему, среднему и низовому звену организации.

Категория специалистов объединяет в своем составе работников научных, проектных, технологических, экономических и других служб предприятия, осуществляющих разработку и освоение новых видов продукции, совершенствование форм и методов организации производства, создание технических и экономических нормативов, выполнение проектных расчетов, сбор и передачу информации и т.п.

Специалисты не принимают самостоятельных решений, но обеспечивают своих руководителей и менеджеров различных звеньев управления необходимыми для принятия их решений материалами, расчетами, рекомендациями и другой производственной информацией, без которой невозможно компетентное руководство сложным современным производством. Характеристика состава специалистов будет неполной без учета таких многочисленных категорий, как инженеры, технологи, экономисты и т.д.

Исполнители осуществляют своими силами выполнение основных производственных целей и принятых руководителям решений; они принимают непосредственное участие в реализации всех инновационных проектов предприятия или организации производства товаров и услуг, продажи готовой продукции. К непосредственным исполнителям можно отнести основных и вспомогательных рабочих, к техническим — учетчиков, агентов по продаже, чертежников, делопроизводителей и т.п.

Кроме того, по своим полномочиям руководителей можно подразделить на линейных и функциональных.

В системе управления персоналом **выделяются субъект управления и объект управления.**

Под субъектом понимается совокупность управленческих органов и руководящего персонала, реализующих на предприятии основные кадровые функции.

Под объектом — основные работники организации, в соответствии с выработанной кадровой политикой осуществляющие различные производственные функции.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации.

В качестве базы для ее построения используются принципы, разработанные наукой и апробированные практикой.

1. **Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом**:
2. Обусловленности функций управления персоналом целями производства (Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства);
3. Первичности функций управления персоналом (Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам, их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом);
4. Оптимального соотношения управленческих ориентаций (Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства);
5. Экономичности (Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы УП, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае увеличения затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе);
6. Прогрессивности (Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам);
7. Перспективности (При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации);
8. Оперативности (Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);
9. Простоты (Чем проще система управления персоналом, тем надежнее и точнее она работает. Исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству);
10. Иерархичности (В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления);
11. Согласованности (Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, и по горизонтали должны быть согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени);
12. Устойчивости (Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом);
13. Комфортности (Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком).

***Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:***

1. Концентрации (Рассматривается в двух направлениях:

концентрация усилий работников на решение основных задач.

концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.);

2) Специализации (Разделение труда в системе управления персоналом);

3) Параллельности (Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом);

4) Адаптивности (гибкости) - означает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);

5) Непрерывности (Отсутствие перерывов в работе работников или подразделений, уменьшение времени «пролеживания» документов, простоев технических средств управления и т.п.);

6) Ритмичности (Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом).

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (табл.1).

Таблица 1. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Методы | | | | |
| обследования  (сбор данных) | анализа | формирования | обоснования | внедрения |
| Самообследова ние  Интервьюиров ание,  беседа  Активное  наблюдение в течение  рабочего дня  Моментные наблюдения  Фотография рабочего дня  Анкетирование Изучение  документов  Функциональн о-  стоимостный анализ | Системный анализ Экономический анализ  Декомпозиции; Последовательн ой подстановки; Сравнений  Динамический Структуризации целей Экспертно- аналитический Нормативный Параметрически й Моделирования Функционально- стоимостной анализ  Главных компонент Балансовый | Системный подход  Аналогий Экспортно- аналитический Параметрически й  Блочный  Моделирование Функционально- стоимостной анализ  Структуризации целей  Опытный  Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов Метод 6-5-3 Морфологическ  ий анализ | Аналогий Сравнений Нормативный  Экспортно- аналитический Моделировани е фактического и желаемого состояния исследуемого объекта  Расчет показателей оценки эк.  эффективности предлагаемых вариантов  Функциональн о-стоимостной анализ | Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления  Привлечение общественных организаций  Функциональн о-стоимостной анализ |

1. **Персонал образовательной организации как объект управления**

Система образования в России перешла на обновленный Федеральный государственный образовательный стандарт, в основе которого заложен компетентностный подход, предполагающий развитие и формирование качеств личности непосредственно в ходе образовательного процесса. Реформирование российского общества потребовало изменений в содержании, формах и методах организации образовательного процесса в школе, переоценки результатов ее функционирования. В воспитании подрастающего поколения важнейшим является создание условий для освоения детьми социальных навыков и ролей, развития культуры их социального поведения с учетом динамики социально-экономических изменений в российском обществе.

«Основополагающим государственным документом в России является — **Национальная доктрина образования**. Данный документ устанавливает приоритет образования в государственной политике и определяет цели обучения и воспитания, а также пути их достижения при помощи государственной политики в сфере образования. Результат развития системы образования ожидается на период до 2025 года.

Исходя из вышесказанного, целью современного отечественного образования является повышение качества обучения, воспитание учеников, формирование личностного потенциала, овладение прочными знаниями, а также умения и навыки, которые в дальнейшем можно применить на практике. Выполнение современной образовательной организацией задач, направленных на достижение качества образовательного процесса, напрямую зависит **от результативности взаимодействия управленческого аппарата и педагогического персонала**.

Специфика функционирования образовательной системы устанавливает необходимость соединения подходов управления традиционного и общего менеджмента **со специфичными подходами управления** с целью применения их к управлению педагогическим персоналом.

Необходимость данного сочетания обуславливается тем, что педагогический персонал — это часть трудового коллектива общеобразовательного учреждения, которую представляют учителя, соц. педагоги, психологи, воспитатели, классные руководители, педагоги доп. образования, административный аппарат учреждения, функциональные обязанности которых существенно отличаются от работников других сфер деятельности.

Весь педагогический состав общеобразовательного учреждения включен в процесс реализации педагогических функций, административный аппарат соответственно управленческих. Персонал образовательного учреждения состоит преимущественно из педагогов, а соответственно на них сильно влияет **специфика их деятельности**, такая как воспитание, учебный процесс, подача образцового примера и другое, то и управляя таким персоналом, необходимо учитывать педагогические условия. Данная позиция полагает, что руководитель образовательного учреждения в своей управленческой работе должен **учитывать фактор влияния на сознание и поведение своих сотрудников характерных особенностей педагогического труда.** В нынешнее время в науке и практике управления общеобразовательным учреждением разрабатываются различные модели управления. Анализ вариантов которых, показал, что они не всегда обеспечивает комплексность их действия на качество образования, так как не учитывает целого ряда новых и вновь открывшихся факторов и особенностей нынешних образовательных условий.

Это связано с переоценкой роли контроля, а также других отдельно взятых управленческих функций в ущерб общественно-психологической стороне управления. «Осознавая важность роли прогнозирования в управлении образовательным учреждением, большинство руководителей считают свою собственную прогностическую компетентность недостаточной».

В последнее время в науке и образовании происходит реорганизация целей и функций образования. Главная роль в нынешнее время отводится проблемам качества образования. Непосредственно с данным понятием авторы сходятся во мнении о том, что помимо ответственности за качество образования, система менеджмента образовательных учреждений должна понимать, что существенной и самой важной задачей является не только контроль качества процесса и результата образования, но и необходимость обеспечить условия. В таком случае, непосредственно контроль качеством образования необходимо рассматривать как инструмент управления качеством. Для того чтобы достичь необходимого и оптимального качества образования нужно обратить внимание на целый ряд факторов. В первую очередь, к таким факторам нужно относить методическое мастерство педагогов, качество управления педагогическим составом, управленческую компетентность административного аппарата учебного учреждения и иные показатели. Если обеспечить целый комплекс педагогических условий, то управление педагогическим коллективом образовательного учреждения будет более эффективным. Данная сфера позволяет построить модель эффективного сотрудничества и руководства в различных службах образовательного учреждения.

В фундамент модели эффективного сотрудничества заложены различного рода подходы. К таким подходам можно отнести системный, оптимизационный, диалогический, личностно-ориентированный. Управленческая модель педагогическим коллективом образовательного учреждения состоит из трех компонентов:

– организационный;

– технологический;

– кадровый.

К организационному компоненту относятся:

- цели, задачи, результаты, сущность деятельности;

- критерии эффективности;

- существенные объекты управления.

К технологическому компоненту относятся:

- педагогические условия управления коллективом образовательного учреждения: – совмещение личностного, гуманистического, подходов в управлении педагогическим коллективом;

– принцип педагогического взаимодействия и сотрудничества в менеджменте;

– развитие позитивного психоэмоционального климата в коллективе;

– создание условий профессионального роста для педагогического состава;

- система работы с кадровым составом;

- формы, средства, методы и стиль управления.

К кадровому компоненту относятся:

- профессиональный состав управленцев образовательного учреждения;

- дополнительные требования к профессиональной компетентности управленцев: – самооценка профессиональных качеств;

– способность к выработке алгоритма действий, реализации, анализу и коррекции.

Обстоятельства повышения квалификации педагогического состава и управленческого. Внедрение в систему организационного компонента — подсистемы модели цели и результатов в качестве необходимой и основной составляющей определено тем, что цель выступает системообразующим фактором в соответствии с требованиями непосредственно системного подхода. Цель выступает в качестве фундаментального основания для планирования и прогнозирования деятельности. Также она определяет организационные способы, средства и формы влияния, и воздействия исполнения принятых решений. Служит экспертизой (нормой контроля) и оценкой фактических результатов, также позволяет корректировать и регулировать весь педагогический процесс, поведение и деятельность всех участников процесса.

Целевой компонент представляет собой определенную гармоничную и логическую систему и иерархию целей, и функций. В свою очередь, данная система и иерархия целей и функций призвана реализовывать данную модель в системе деятельности инновационного образовательного учреждения.

Стратегический уровень такой системы представляет именно основная цель образовательного учреждения, которая направлена на выполнение общественного заказа, которая в свою очередь сформулирована в принятой Концепции модернизации образования России: «Развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать ответственные решения в ситуации выбора, прогнозируя их возможные последствия, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамизмом, конструктивностью, обладают развитым чувством ответственности за судьбу страны».

Данная цель связана с развитием личности при помощи средств образования.

Следующим уровнем целевого компонента выступает тактический, который обуславливает цель управленческой структуры образовательного учреждения. Данная цель представляет собой обеспечительно-оптимальные условия качественного образовательного процесса. При помощи данного процесса образовательное учреждение взаимодействуя с другими общественными институтами, формирует личность. Таким образом, данный уровень целевого компонента включает в себя организационные, особенные цели, которые учитывают потенциальные возможности образовательной организации.

К третьему уровню целевого компонента относится специальный, который говорит о специфических целях. Для конкретизации общих целей используют частные, оперативные и краткосрочные цели, которые применяются к руководителям и подчиненным.

В свою очередь, общие цели связывают с осознаваемыми и представленным целями, сформировавшихся индивидуальных и профессиональных направленных потребностей.

Организационный компонент включает в себя определение главного содержания деятельности, а также объекты управления, такие как педагогический персонал и его профессиональные объединения.

Технологический компонент модели содержит в себе непосредственно педагогические условия управления образовательным учреждением:

– сочетание личностно-ориентированного и гуманистического подходов в управлении педагогическим коллективом;

– принцип взаимодействия и педагогического сотрудничества в управлении; – развитие позитивного психоэмоционального климата в педагогическом персонале;

– обеспечение обстоятельств, способствующих профессиональному росту педагогов.

Также технологический компонент модели включают средства, методы, формы и стили управления.

Система работы с персоналом также входит в данный компонент и включает в себя:

– кадровую политику образовательного учреждения;

– систему аттестации педагогов и специалистов, методов оценки педагогических кадров, оценку их проф. потенциала и др.;

– стандартные модели карьерного роста в образовательных учреждениях;

- планирование условий и оплаты труда, движение кадрового состава;

– адаптацию — испытательный срок, наставничество и консультирование;

– обучение — профессиональную подготовку и переподготовку, повышение квалификации кадрового состава, непосредственно саму методическую работу.

Кадровый компонент содержит в себе профессиональный состав управленцев образовательного учреждения. Также к кадровому компоненту относятся дополнительные требования и условия к профессиональной компетентности управленческого состава, условия повышения квалификации управленческо-административного аппарата и педагогического состав.

1. **Проблемы и рекомендации по совершенствованию кадрового состава образовательного учреждения в современных условиях**

Способность образовательных учреждений соответствовать новым требованиям, эффективно выполнять поставленные перед ними образовательные и воспитательные задачи во многом определяется качественными и количественными характеристиками педагогического состава. Общепризнано, что руководство в формате кадровой политики, должно обращать повышенное внимание к нанимаемому персоналу, с точки зрения индивидуальных качеств отдельно взятых работников, уровня освоенных ими профессиональных компетенций, мотивационных факторов, лежащих в основе их трудовой деятельности. Но вместе с тем, ***управление персоналом уникально в системе деятельности каждой отдельно взятой организации.***

Теоретическая база исследования представлена значительным количеством научных разработок, рассматривающих различные аспекты в области оценки кадрового состава образовательного учреждения. Ее составили работы по вопросам:

- управления персоналом, кадрового менеджмента, социологии, таких авторов как Алексеева Т., Бутурлина Е., Валиева О. В., Григорьев А., Ленкевич М., Митрофанова Е. А. и др.;

- кадровой политики учебных учреждений, ее формирования и практической реализации нашли отражение в работах Базаровa Т. Ю., Дмитриевa О. В., Мельник М. В., Фалько С. Г. и др.;

- развитие кадрового потенциала образовательных учреждений, факторов, определяющих его формирование посвящены труды Масловой И. В., Грузных С. Н., Абадиева М. Б., Коханова Е. Ф., Старых Н. П. и др.

Развитие системы образования в современных условиях происходит на фоне глобальных социально-экономических изменений, что предъявляет специфические и достаточно жесткие требования к реформированию самой системы образования. ***Неоднородность образовательных учреждений, ограниченность финансовых и трудовых ресурсов*** во многом являются сдерживающими факторами, которые приводят к росту числа проблем, появлению новых задач в сфере образования. Не всегда опыт, применяемый раньше, может быть применим для решения современных проблем.

В исследованиях отечественных и зарубежных специалистов все большее внимание акцентируется на значимости человеческих ресурсов, как условия успешного функционирования организации в рыночном пространстве. Данный подход применим и к деятельности образовательных учреждений. Наличие компетентных, творческих, профессионально квалифицированных кадров, которые целенаправленно реализуют свой потенциал в образовательной деятельности, является приоритетным условием как для школ и техникумов, так и для учреждений высшего образования.

Кадровой структуре образовательного учреждения присущи различные характеристики. Основные — это то, что организации в сфере образования могут решать задачи, которые связаны с инновационным развитием на основе современного интеллекта, качества деятельности, деловой активности, мобильности в области профессии, высокой нравственности, компетентности, профессионализма.

К слабым сторонам кадрового состава школ можно отнести:

- высокую долю персонала в возрасте старше 45 лет на фоне незначительной доли молодых специалистов в организации, фактически можно говорить о такой ***проблеме как «старение» кадров*** применительно к деятельности образовательного учреждения;

– формирование предпосылок для развития ***проблемы отсутствия преемственности поколений*** в среде педагогических работников. Преобладание учителей со стажем работы более 20 лет (каждый второй работник относится к этой группе) в условиях ограниченности числа молодых специалистов остро ставит вопрос о невозможности передачи накопленного опыта педагогической работы от старшего поколения - к молодому;

– ***сохранение гендерных диспропорций***, проявляющиеся в безусловном доминировании учителей — женщин над учителями — мужчинами;

– ***узкая специализация педагогических кадров***, в силу чего сокращаются возможности для взаимозаменяемости. Как результат это приводит к значительным перегрузкам учителей предметников, в том числе учителей математики и информатики, русского языка и литературы, биологии и химии. Многие учителя в школах имеют учебную нагрузку более 30 часов в неделю, то есть 6 и более уроков в день. Следствием этого является психологическое выгорание педагогов и снижает качество образования в школах.

В качественном решении возникающих проблем заинтересованы все участники образовательного процесса. С одной стороны это и администрация школы, с другой стороны — это и учителя, и родители. Даже косвенные участники, к числу которых можно отнести потенциальных работодателей, учебные заведения среднего профессионального, высшего образования, органы государственной и муниципальной власти заинтересованы в разрешении возникающих кадровых диспропорций. Пожалуй, самой острой проблемой остается ***проблема старения кадров в школе, недостаточный приток молодых специалистов***. Это обусловлено действием нескольких факторов:

– низкий уровень пенсионных выплат учителям, что заставляет людей старше пенсионного возраста продолжать свою трудовую деятельность в школах;

– низкий престиж труда школьного учителя в обществе, и как результат нежелание молодежи начинать свою профессиональную деятельность в образовательном учреждении;

– ограниченные возможности для карьерного роста;

– низкий уровень оплаты труда педагога в образовательных организациях (школах).

Признание государственными и муниципальными органами власти необходимости решения проблемы старения кадров в системе образования, поставило вопрос о создании условий и стимулирующих факторов, которые привлекли бы молодых специалистов в школу. Одним из способов стимулирования интереса к работе в школьных учреждениях со стороны молодых специалистов является финансовое обеспечение деятельности системы образования, доведение заработной платы педагогических работников системы образования до целевых показателей в соответствии с Указами Президента РФ.

Назрела необходимость разработки комплексной программы, направленной на создание условий для развития кадрового потенциала системы образования (применительно к школам).

***Основными задачами*** данного проекта должны стать:

1. Привлечение и закрепление молодых специалистов.
2. Организация непрерывного профессионального развития молодых педагогов.
3. Совершенствование системы наставничества.
4. Осуществление и расширение мер социальной поддержки для молодых специалистов.
5. Повышение престижа педагогической профессии.
6. Участниками программы должны стать: педагогические работники, молодые специалисты, обучающиеся старших классов.
7. Основными рекомендациями, направленными на совершенствование кадрового состава, должны стать:

– проведение конкурсов профессионального мастерства, проектов;

– развитие предметных ассоциаций, педагогических профессиональных сообществ;

– организация работы, например, муниципальной (региональной) проектной лаборатории молодых педагогов;

– участие педагогов в проекте «Школа наставников (для каждого субъекте РФ);

– проведение конкурса социально-педагогических проектов молодых педагогов;

– профориентационная работа с обучающимися общеобразовательных организаций, ориентированными на обучение по педагогической профессии;

– организация целевого обучения в учреждениях высшего образования;

– консультирование родителей по профессиональному самоопределению школьников, проведение общешкольных родительских собраний «Учитель — профессия будущего»;

– встречи с выпускниками вузов по педагогическим направлениям, организованные Министерством образования и науки.

***Предполагаемые эффекты от вводимых мероприятий***: – увеличение количества молодых специалистов, трудоустроенных в образовательные организации (школы); – повышение уровня профессиональной компетентности молодых педагогов, стремления к профессиональному росту и самообразованию; – повышение престижа педагогической профессии. Таким образом, данные рекомендации позволит обеспечить рост уровня профессиональной компетентности педагогов, преодолеть кадровые диспропорции, что будет способствовать эффективной реализации национального проекта «Образование».

1. **Роль подбора и отбора кадров в системе управления персоналом современной образовательной организации**

Вопросы подбора и отбора кадров в организации являются актуальными в современной науке управления персоналом, так как именно кадровый потенциал является основой эффективной работы и развития учреждения. В практике работы современных образовательных учреждений потенциал современных инновационных методов и приемов подбора и отбора кадров используются в недостаточной мере, что приводит к проблемам в кадровой политике организации, текучести кадров и к снижению общего качества работы учреждения.

Организация деятельности по подбору и отбору персонала является приоритетной для образовательного учреждения и занимает ведущее место в системе управления персоналом, поскольку играет важную роль для достижения миссии и целей организации (формирование трудового коллектива).

Процесс подбора и отбора персонала состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем и знаний и умений кандидата. Поскольку работодатель предоставляет место, гарантирующее определённое финансовое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым требованиям.

На стадии отбора кандидатуры происходит процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких претендентов, наиболее подходящих имеющимся критериям на вакантное место. При этом необходимо помнить, что залогом полного раскрытия способностей претендента является учет его интересов.

**Подбор персонала** - это первый этап процесса заполнения вакансий, он включает изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения подходящих кандидатур, установление контактов с этими претендентами и получение от них заполненной анкеты поступающего на работу. Целью подбора персонала является, в том числе, создание кадрового резерва для удовлетворения потребностей организации в персонале.

**Отбор персонала** - это следующий этап, связанный с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность, проводимый различными методами, заключающийся в принятии решения о наиболее подходящей кандидатуре с последующим предложением занять вакантное место. Целью отбора персонала является оценка соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям вакантной должности, осуществляемая в возможно короткие сроки с использованием наиболее точных, экономически, юридически и этически оправданных средств и методов.

Функция подбора и отбора персонала выделяется всеми руководителями организации как основная. **Процедура подбора и отбора персонала** состоит из нескольких стадий:

1. Определение потребности в персонале с учетом реализуемой руководством стратегии и основных целей организации.

2. Определение требований к вакантной должности.

3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы, содержания профессиональных компетенций.

4. Определение возможных источников подбора необходимого кадрового состава.

5. Определение методов отбора кадров, позволяющих оценить пригодность кандидатов на вакантную должность.

6. Подбор кандидатов.

7. Тестирование кандидатов на соответствие вакантным должностям, позволяющее определить профпригодность и потенциал кандидата к выполнению конкретных задач.

8. Прием на работу, завершающий этап процедуры подбора и отбора персонала.

9. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации и для максимально быстрого их выхода на требуемый уровень рабочих показателей.

**Перечень требований к кандидату** может быть представлен следующим образом:

- требования, предъявляемые данным учреждением;

- образование - специальность и квалификация;

- стаж работы по данной должности;

- специфика предполагаемой работы;

- особые требования к рабочему месту - командировки, разъездной характер работы, работа в ночное время, ненормированный режим работы;

- особые требования к здоровью (при необходимости);

- удовлетворение ожиданий кандидата (в какой степени организация может удовлетворить ожидания кандидата в отношении размера компенсационного пакета, в отношении повышения квалификации и карьерного роста, в отношении стабильности занятости и режима работы).

Выбор источников подбора персонала - внешних или внутренних - во многом определяется целями организации. В современной образовательной организации значимая роль в этом процессе принадлежит руководителю. Знания основных принципов и процедур, используемых при подборе кадров, и обладание такими необходимыми администраторскими умениями, как обдумывание, предвидение и стратегическое планирование являются неотъемлемой составляющей профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

При принятии управленческого решения о выборе источников подбора персонала руководителю образовательной организации необходимо учитывать возникновение положительных и отрицательных последствий, касающихся как организационной, так экономической составляющих управления персоналом.

**Применение внутренних источников** (способ подбора на вакантную должность сотрудника, который находится в штате организации) гарантирует обеспечение двух составляющих:

1. Организационная составляющая:

- сохранение сильного кадрового состава, предоставляет возможность для карьерного роста сотрудников, целенаправленного повышения квалификации персонала. При этом степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией высока;

2. Экономическая составляющая:

- низкие затраты на привлечение кадров, сохранения уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации, рост производительности труда.

Однако руководителю организации необходимо учитывать возможное возникновение напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вакантную должность, появление панибратства при решении деловых вопросов.

Среди **внешних источников** выделяют государственные центры занятости (биржи труда), центры переподготовки кадров, центры содействия трудоустройству молодежи (обычно при ВУЗах), частные кадровые агентства, ярмарки вакансий, СМИ, интернет, клиенты организации, кандидаты по рекомендациям родственников или знакомых, работников организации, самостоятельные кандидаты.

Достоинства и недостатки использования внешних источников подбора персонала с точки зрения организационной культуры заключаются:

- в появлении более широкого диапазона выбора, новых импульсов для развития организации.

- в возможном росте текучести кадров, ухудшении социально-психологического климата в организации, блокировании возможностей служебного роста для работников организации.

Недостатки использования внешних источников с экономической точки зрения связаны с более высокими затратами на привлечение кадров.

Методы привлечения персонала обусловлены способностью руководителя организации системно анализировать ситуацию, выявлять причину возникающих проблем, прогнозировать возможные последствия.

**Методы привлечения персонала**

1. Непосредственная вербовка в учебных заведениях, у конкурентов, в государственной службе занятости, через личные связи работающих, через Интернет и электронные биржи труда

2. Размещение объявлений во внешних СМИ

3. Организация презентаций организации

4. Официальная информация во внутренних СМИ

5. Участие в ярмарках вакансий, проводимых местными властями (для привлечения лиц массовых профессий)

4. Паблсити - статья об организации и преимуществах работы в ней, не содержащая прямой рекламы

5. Проведение праздников, конференций и фестивалей (для привлечения высококвалифицированных специалистов)

6. Формирование благоприятного имиджа организации в глазах населения путем проведения социальных акций

Поскольку подбор педагогических кадров часто осложнен недостаточным уровнем оплаты труда, условиями работы, дефицитом квалифицированных и мотивированных кадров на рынке труда, то **наиболее оптимальными методами подбора персонала являются:**

1. Прямой целенаправленный поиск (exclusive search) - поиск и подбор в управленческий блок высококвалифицированных сотрудников среди свободных специалистов и работающих на условиях совмещения вакантных должностей.

2. Вербовка (head hunting) - разновидность прямого поиска, при котором «переманивают» готового квалифицированного специалиста из другой организации.

3. Привлечение практикантов и молодых специалистов (preliminaring) - подбор и привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки молодых специалистов (студентов, выпускников системы СПО и вузов), которые соответствуют требованиям к вакансии.

В современной образовательной организации основной причиной возникновение кадровых **проблем становится игнорирование психологических факторов образования педагогического коллектива**. Поэтому этап отбора персонала является наиболее важным, так как только при правильном проведении данной процедуры можно не только обеспечить учреждение необходимыми трудовыми ресурсами, но и во многом способствовать формированию социально-психологического климата организации. Именно он влияет на степень честности, открытости, доверия, которые складываются в коллективе; на степень активности сотрудников, их вклад в достижение целей, соблюдение ценностей, ответственность за результат деятельности.

Применение современных методов, интернет-технологий, анкетирования, тестирования кандидатов, психологической диагностики претендентов в процессе отбора позволяет работодателю за время собеседования получить представление о личных качествах, интеллекте, здоровье, манере поведения, интересах, чувстве ответственности, коммуникабельности кандидата.

Процесс отбора персонала состоит из нескольких этапов, каждый из которых важен для конечного результата - найма лучшего работника из имеющихся кандидатов:

1. Формирование принципов отбора для замещения вакантной должности.

2. Разработка номенклатуры требований к будущему работнику осуществляется на основе анализа и описания работы, а также личностной спецификации.

3. Проведение процедуры отбора, ориентированной на выявление наиболее пригодных кандидатов.

4. Обсуждение комиссией результатов отбора.

Методы отбора персонала современного образовательного учреждения должны учитывать специфику (педагогический профиль) учреждения, сложность и технологичность оказания услуг, а также быть достоверными и надежными. Наиболее эффективными методами отбора в образовательной организации являются анкетирование, собеседование, тестирование, пробное задание (упражнение).

Для отбора персонала современного образовательного учреждения необходимо применять анкеты как общего, так и специфического характера, предполагающие ответы на заранее подготовленные специальные вопросы, помогающие косвенно оценить те или иные качества кандидата.

Анкеты первого типа должны отразить индивидуальные данные (имя, адрес, семейное положение, жилищные условия, возраст); сведения об образовании, карьере, состоянии здоровья, интересах, имена поручителей.

Анкеты второго типа позволяют руководителю выявить сведения о мотивах получения работы; определить качества сотрудника, в том числе:

- его направленность (люди, направленные на себя; люди, направленные на окружение, смешанные типы);

- склонность работника подчиняться руководителю (независимый, нейтральный, зависимый);

- предпочтения в работе (ориентированный на цель, ориентированный на задание);

- подходы и отношение к выполнению задания (самостоятельный, осторожный, добросовестный, терпеливый);

- склонность к самоутверждению и взаимодействию с коллегами (экспрессивный, деловой, аналитический, дружелюбный);

- отношение к работе в организации (исполнитель, лидер, нейтрал).

Анкетирование позволяет выявить условия эффективной работы образовательного учреждения, а интерпретация его результатов способствует успешному моделированию поведения подчиненных и созданию позитивного социального окружения, в котором каждый сотрудник способен взаимодействовать с другими, чтобы быть продуктивной командой.

Существует множество способов **проведения собеседований**, но в целом любое отборочное собеседование состоит из четырех частей:

1. Приветствие, представление и вступительные замечания.

2. Основная часть, посвященная получению сведений о кандидате.

3. Предоставление кандидату информации о вакансии и ответы на его вопросы.

4. Завершение собеседования. Обсуждение дальнейших шагов по процедуре отбора.

Собеседование как метод отбора персонала предоставляет возможность выявить не только уровень профессиональной компетентности претендента, но и навыки эффективного общения, навыки индивидуальной и групповой рефлексии, так как позволяет затрагивать такие области, как эмоции, аспекты личности и взаимоотношения. Руководитель, оценивая претендентов вне рабочей ситуации, четко может определить, какие черты личности проявляются сильнее, как это влияет на взаимодействие и эффективность выполнения задач.

Однако при проведении отборочного собеседования следует учитывать особенности восприятия в общении и не допускать следующих ошибок:

- «проекция» - приписывание оцениваемому собственных чувств и мыслей;

- «эхо» - перенесение успеха кандидата в какой-либо сфере деятельности на другую профессиональную сферу, в которой он еще не имеет опыта работы;

- «атрибуция»- подсознательное приписывание кандидату характеристик, подмеченных у другого человека;

- «по контрасту» - определение качеств собеседника на основе сравнения его с предыдущими кандидатами;

- «с первого взгляда» - уверенность в том, что первое впечатление всегда верное.

Если информации, полученной при собеседовании, недостаточно для составления полного портрета кандидата на вакантную должность, то применяются отборочные тесты. Тестирование позволяет получить более веские и надежные доказательства уровня интеллекта, личных качеств, способностей и знаний, чем может дать собеседование. Здесь применяться психологические тесты, которые подразделяются на тесты проверки умственных способностей, личных качеств, профессиональной пригодности и обладания профессиональными навыками.

Оценка кандидатов в процедурах, имитирующих реальную деятельность, - сложный по организации и достаточно затратный метод. Полученные в результате данные являются более надежными, так как заключение дается не на основе того, что кандидат сообщил о себе, а на основе эффективности его действий в условиях, максимально приближенных к реальным условиям работы. Оценка осуществляется путем проведения различных упражнений или заданий (групповых и индивидуальных), отражающих способность анализировать полученную информацию и принимать управленческие решения, работать с аудиторией, умение высказать и обосновать свое мнение, позволяющих проанализировать психологические установки и личностные качества кандидата.