

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Инженерно – экономический институт
Кафедра «Экономика и менеджмент недвижимости и технологий»

Работа допущена к защите
Заведующий кафедрой ЭиМНТ
д.э.н., проф.
В.В.Глухов

« ____ » _____ 2015

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Совершенствование системы управления персоналом

(на примере ГБОУ СОШ №484)

по направлению: 38.03.01 - Экономика

Выполнил

студент гр. 343702/4

А.А.Голякова

Научный руководитель

доцент. к.э.н.

Л.Ю.Карлюков

Санкт-Петербург

2015

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПЕТРА ВЕЛИКОГО

Кафедра “Экономика и менеджмент недвижимости и технологий”

УТВЕРЖДАЮ
“ ____ ” _____ 201__ г.
Зав. Кафедрой В.В.Глухов

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу бакалавра
студентки гр. № 343702/4 Голяковой Анастасии Александровны

- 1. Тема:** *«Совершенствование системы управления персоналом на примере ГБОУ СОШ №484».*
(утверждена распоряжением факультета от ____ № ____)
- 2. Срок сдачи студентом законченного проекта (работы):** 15.05.2015 г.
- 3. Исходные данные к проекту (работе):** *нормативно-правовые законодательные акты Российской Федерации, внутренние нормативные акты исследуемой организации, данные о финансово-экономической деятельности организации, методические указания по подготовке выпускных квалификационных работ СПбГПУПВ, научно-публицистические литературные источники.*
- 4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):**

Введение

- 1. Теоретические основы управления персоналом в образовательном учреждении;*
- 2. Исследование системы управления кадрами в ГБОУ СОШ № 484 Московского р-на г. Санкт-Петербурга;*
- 3. Разработка и реализация программы мероприятий совершенствования системы управления персоналом в ГБОУ СОШ № 484.*

Заключение

Используемая литература.

- 5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):**

Таблицы и рисунки по теме работы, иллюстративный материал к докладу

Руководитель _____ доцент Карлюков Л.Ю.

Задание принял к исполнению ____/____/201__ г

Голякова А.А. Совершенствование системы управления персоналом на примере ГБОУ СОШ №484: выпускная квалификационная работа бакалавра – СПб., СПбПУ, 2015 г., 88 стр., 6 табл., рис. 7, список литературы – 38 источников

УПРАВЛЕНИЕ, ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ,
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
СИСТЕМЫ, ИССЛЕДОВАНИЕ, МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ, АНАЛИЗ,
РАЗВИТИЕ, СИСТЕМА КАДРОВ.

В работе раскрыто понятие системы управления персоналом образовательного учреждения, проанализирована система управления кадрами на базе ГБОУ СОШ № 484, выявлены проблемы в управлении кадрами, разработана и реализована программа мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами, произведен опрос работников ОУ с целью выявления уровня удовлетворенности программой мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы управления кадрами в образовательном учреждении.....	9
1.1 Сущность, цели и функции системы управления кадрами.....	9
1.2 Методы управления персоналом в организации.....	20
1.3 Особенности построения, развития и совершенствования системы управления персоналом в образовательном учреждении	32
Глава 2. Исследование системы управления кадрами в ГБОУ СОШ № 484 Московского р-на г. Санкт-Петербурга.....	40
2.1 Характеристика образовательного учреждения	40
2.2 Анализ системы управления кадрами в ГБОУ СОШ № 484	54
Глава 3. Разработка и реализация программы мероприятий совершенствования системы управления персоналом.....	62
в ГБОУ СОШ № 484.....	62
3.1 Мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами в ОУ.....	62
3.2 Анализ эффективности проведенных мероприятий.....	71
Заключение.....	81
Список используемой литературы	85

Введение

Актуальность темы исследования определяют новые социально-экономические условия, вызвавшие необходимость в модернизации системы образования, в новых подходах к образованию и его субъектам, а заявленное на федеральном уровне, инновационное управление образованием, становится одним из движущих сил развития системы образования и конкретного образовательного учреждения.

В систему образования в России за последнее время внесен ряд изменений:

- государственная стандартизация образовательных услуг,
- отказ от государственной монополии в области образования,
- переход к платному образованию.

Все это вызвало повышение спроса на образовательные услуги, а также изменили требования к их структуре и содержанию. У руководителей образовательных учреждений часто отсутствует необходимый опыт, а в систему образования проникают менеджмент и маркетинг. К сожалению, многие руководители считают, что маркетинг направлен на увеличение доли платных услуг. Однако это заблуждение, так как маркетинг в образовании ориентирован, в первую очередь, на удовлетворение образовательных потребностей населения. Образовательная организация понимается уже как «социально значимая открытая система, подверженная законам рыночной экономики».

Внедрение маркетинга в образовательный процесс позволяет ускорить темпы развития системы образования; предоставить потребителям дифференцированные образовательные услуги; стимулирует профессиональный рост, мотивированных на качество образовательного процесса, педагогов.

Успех любой организации зависит от высокого качества кадрового потенциала, а повышение эффективности деятельности организации, позволяет сделать ее максимально конкурентоспособной.

Основная цель кадрового управления состоит в регулировании численности, качественного состава кадров, обновлении и развитии его. От грамотности управления кадрами зависит успех всей организации, личное развитие и формирование сотрудников, повышение уровня их адаптации к окружающим условиям.

Многие руководители стали понимать, что кадры являются основным звеном эффективности деятельности организации, которому необходимо профессиональное развитие, что невозможно обеспечить без планирования и оценки. Модернизация системы образования выявила острую необходимость образовательных организаций в профессиональных кадрах. Кроме того, необходимо совершенствовать существующую систему управления, чтобы она смогла подготавливать и управлять, соответствующим современным требованиям, персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании и выявлении возможностей совершенствования системы управления кадрами в образовательном учреждении на примере средней общеобразовательной школы, поиске и реализации оптимальных способов совершенствования управления персоналом в ГБОУ СОШ № 484 (Государственном бюджетном общеобразовательном учреждении средней общеобразовательной школе № 484 Московского района г. Санкт-Петербурга).

Необходимо доказать или опровергнуть следующую гипотезу: повышение эффективности деятельности системы управления кадрами, т.е. ее совершенствование, зависит от совокупности действий, направленных на повышение педагогического потенциала, уровня мотивации сотрудников, корректировки в зависимости от условий труда структуры управления.

В соответствии с целью и гипотезой определены задачи работы:

- изучить имеющуюся по данному вопросу научно-методическую литературу и проанализировать ее;
- рассмотреть систему управления кадрами в образовательном учреждении на примере конкретной школы;
- дать характеристику выбранного для дипломного исследования образовательного учреждения;
- провести анализ существующей в нем системы управления кадрами.
- подобрать (и реализовать) мероприятия по совершенствованию системы управления кадрами в ГБОУ СОШ № 484, направленные на устранение, выявленных в процессе изучения, проблем;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Степень научной разработанности. В теоретическую основу выпускной квалификационной работы положен анализ работ ученых: Т. Ю. Базаровой, Н. А. Банько, А. В. Бычковой, В. А. Дятлова, Б. Л. Ереминой, Н. К. Маусова, В. Т. Пихало, А. В. Филиппова и других, раскрывших понятие управление персоналом, а также давших разъяснение целей, функции и сущности системы управления кадрами, в том числе и в образовательном учреждении.

Метод исследования – это способ получения достоверных научных знаний, данных в различных сферах жизнедеятельности, при этом методологический арсенал достаточно сложен, включает в себя различные по степени общности и познавательным задачам приемы. Дипломная работа выполнена с использованием философского (диалектико-материалистического) метода; общих методов научного познания (исторического, логического); частнонаучных методов (анализ системы управления кадрами, теоретический анализ и обобщение научно-методической литературы, метод толкования, сравнения, статистические

методы обработки данных).

Данная работа, раскрывающая понятие совершенствования системы управления кадрами имеет важное практическое значение, поскольку позволяет образовательному учреждению стать конкурентоспособным в условиях рыночной экономики.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования содержащихся в работе теоретических выводов и рекомендаций в развитии образовательных учреждений.

Структура и объем работы: работа состоит из введения, трех глав, выводов, библиографического списка. Работа включает таблицы, схемы и диаграммы.

Глава 1. Теоретические основы управления кадрами в образовательном учреждении

1.1 Сущность, цели и функции системы управления кадрами

Для того, чтобы избежать недоразумений, связанных с неточным определением основных понятий, раскроем некоторые из них, необходимые для данной работы.

Под управлением будем понимать процесс переработки информации с целью подготовки, принятия и реализации решений, обеспечивающих повышение эффективности работы организации (улучшение качества продукции, услуги).

В переводе с латинского персона (persona) обозначает личность, важную особу. Следовательно, само значение данного понятия подсказывает нам как эффективно управлять персоналом – принимать каждого сотрудника, как личность, важную особу.

Итак, персонал – это личный состав учреждения (организации, предприятия) принадлежащий к одной профессиональной категории.

В управление персоналом (деятельность руководства учреждения (организации, предприятия)) входит установление кадровой политики и определение целей, а также решение задач (стратегических, тактических, концептуальных), связанных с достижением этих целей.

Управление реализуется через следующие функции:

- планирование (разработка плана);
- координация (обеспечение согласованности всех звеньев организации, установление рациональных связей (коммуникаций) между ними (документальные материалы, обсуждение, интервьюирование, технические средства);

- организация (реализация плана через систему структурных единиц, имеющих общую цель и согласованные линии связи);
- мотивация (разработка и реализация приемов, способствующих повышению уровня заинтересованности работников в осуществлении планов предприятия);
- контроль (проверка соответствия результатов деятельности сотрудников, намеченным целям).

Являясь внутренней движущей силой учреждения, управление обеспечивает ее жизнедеятельность.

Управление персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

1. планирование кадровой работы (в том числе, определение потребности учреждения в персонале, найм, отбор и прием персонала, увольнение, перевод на другие должности, повышение и понижение по службе, мотивация трудовой деятельности персонала, организация труда, соблюдение служебной этики, управление конфликтами, обеспечение безопасности персонала, обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров);
2. формирование системы управления персоналом (маркетинг персонала, определение кадрового потенциала учреждения, обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное);
3. оценка деятельности подразделений организации (оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом) и другие.

Участие людей в трудовой деятельности обозначается в теории менеджмента большим количеством терминов: трудовые или человеческие ресурсы, коллектив, организация труда, управление персоналом и другие.

Раскрывая различные подходы к решению проблем, связанных с управлением кадрами, все они выделяют основным объектом деятельности – человека.¹

Термины «персонал», «кадры», «трудовой коллектив», «работники» идентичны – это все работники, выполняющие производственные или управленческие операции. Термин «кадры» чаще встречается в российской и зарубежной практике.

В настоящее время в отечественной теории менеджмента существуют различные определения понятия «управление кадрами»:

- это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы² (считает И.К. Макарова);

- это деятельность руководящего состава организации, а так же 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 целей³ (по мнению А.В. Бычковой);

- это непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов⁴ (Маусов Н.К.);

- это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и

¹ Н. А. Банько, Б. А. Карташов, Н. С. Яшин. Управление персоналом. Часть 1. / Учеб. Пособие – Волгоград: РПК «Политехник», 2006, -стр. 15.

² Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.:ИМПЭ им.А.С.Грибоедова, 2006. – стр.3.

³ Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. Пособие. – Пенза: Изд-во Пенз.гос.ун-та, 2005. – стр.4.

⁴ Маусов Н.К. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 6 С. 109

активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала⁵ (И.Н. Герчикова).

Проанализировав данные определения, необходимо отметить цель и ряд основных функций управления персоналом, отмеченных в трудах А.Я. Кибанова. Он считает, что «управление кадрами — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале»⁶.

В развитии менеджмента важен системный подход, рассматриваемый как способ управленческого мышления. Системный подход позволяет целостно и комплексно управлять организацией в современной рыночной экономике, раскрывает внутреннее строение системы управления, состоящей из трех взаимозависимых подсистем (управление формированием, развитием и использованием человеческих ресурсов в организации).

На основании вышеизложенного, сформулируем определение понятия «система управления кадрами» - это совокупность приемов, методов,

⁵ Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 480 с.

⁶ Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. –стр.67

технологий, процедур работы с кадрами, основной целью которой является обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации.⁷

На современном этапе развития образовательные учреждения (ОУ) заинтересованы в подборе персонала (кадров), обладающего творческим и производительным потенциалом.

Основным аспектом кадрового менеджмента является признание социальной ценности и экономической полезности человеческих ресурсов. Важно отметить, что руководители образовательных учреждений стали понимать необходимость инвестиционных вложений в развитие персонала (кадров) ОУ. Именно понимание этой необходимости позволяет говорить об управлении персоналом (кадрами), а не человеческими ресурсами.

Системы связанных между собой и взаимообусловленных взглядов на конкретные направления развития образования (концепция образования) представлены в современном обществе достаточно широко (концепция общего среднего образования, концепция развивающего обучения и т.д.).

Концепция развития среднего общего образования, а также его реформирование осуществляется на основании следующих принципов:

- демократизация, гуманизация и гуманитаризация образования;
- многоукладность и вариативность образования;
- регионализация образования;
- национальное самоопределение школы;
- открытость образования;
- дифференциация образования;

⁷ Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.:ИМПЭ им.А.С.Грибоедова, 2006. – стр.10.

- мобильность образования;
- развивающий и деятельностный характер образования;
- непрерывность образования.

Российская школа уже не одно десятилетие живет в условиях непрекращающегося реформирования, при этом преобразуются схемы финансирования ОУ, изменяется содержание образования, методы и формы, приходят новые технологии, все это приводит к необходимости изменений во взаимодействиях, работающих в ней людей.

Огромное влияние на ОУ, так же как и на любые другие коммерческие структуры, оказывают непредсказуемость и нестабильность экономической ситуации в стране. При этом нестабильность выступает в роли фактора, влияющего как на формирование организационной структуры учреждения, так и на работу с персоналом (кадрами).

Отметим ряд особенностей образовательных учреждений:

- государство имеет большое влияние на осуществление деятельности ОУ;
- руководитель (директор) ОУ не отвечает в полной мере за работу, находящегося в непосредственном подчинении ОУ;
- организация деятельности ОУ регулируется местными и федеральными государственными структурами;
- жесткая регламентация и стандартизация основной (образовательной) деятельности;
- ограниченность финансовых ресурсов (поступление денег нерегулярно, его сложно запланировать заранее, бюджетные средства строго закреплены за конкретными статьями расходов, слабое юридическое обоснование поступления внебюджетных средств);
- ограниченность юридических ресурсов (ОУ имеет низкий уровень свободы в издании локальных нормативных актов).

Все это непосредственно влияет и на управление персоналом, повышая роль человеческих ресурсов, как наиболее «подвластных» руководителю ОУ.

Образовательные учреждения и, в частности, школа, несет социальную ответственность за качество своей деятельности, именно в этом проявляется социальный характер деятельности ОУ. Таким образом, ОУ не только предоставляет образовательные услуги, но и выполняет важную социальную миссию. Особенностью ОУ является высокий консерватизм, что проявляется в использовании на протяжении длительного времени многих схем, технологий деятельности, что приводит к трудностям в преобразовании ОУ, даже вынужденных изменением социально-экономической ситуации.

К.М. Ушаков⁸ отметил несколько уровней сопротивления нововведениям при работе с персоналом школы:

1. сопротивление отдельного сотрудника при взаимодействии с руководителем (при этом возможно осуществление перемен);
2. изменение организационных процедур (например, изменение организационной культуры практически невозможно, т.к. на ее формирования уходят годы, и она становится частью конкретного ОУ).

Целью государственных ОУ не может являться максимизация получаемой прибыли, даже частные школы не ставят перед собой таких задач. Данный фактор влияет и на работу с персоналом, т.к. из-за отсутствия самого простого способа подсчета эффективности деятельности ОУ по получаемой прибыли, возникает вопрос о критериях оценки работы и всего ОУ в целом, и каждого отдельного сотрудника.

⁸ Ушаков К. М. . Ротация, или Фантазии на кадровую тему / К.М. Ушаков // Директор школы. - 2010. - № 8 (151). - 23-29с.

Изменение социально-экономической ситуации, образовательные реформы, введение подушевого финансирования приводят не только к большей финансовой автономии ОУ, но и к появлению новых направлений деятельности, часто нетрадиционных для школы (маркетинг, связь с общественностью и другие). ОУ вынуждены конкурировать в борьбе за ученика и тут на первое место выходят такие понятия, как «имидж», «бренд».

С управлением образовательным учреждением часто связывают понятия «менеджмент качества» и «стратегический менеджмент».

В рассматриваемом аспекте для нас представляет интерес характеристика характеристика структуры персонала общеобразовательной школы:

1. по социально-демографическим признакам (преимущественно женщины в возрасте 30–50 лет с высшим профессиональным образованием (около 80%));
2. однородность кадрового состава ОУ (абсолютное большинство - представители одной специальности (педагог, учитель)); данная однородность с точки зрения управления персоналом имеет как свои плюсы, так и свои минусы.

Собственники, руководство, кадровый департамент любой организации на основе анализа состояния рынка труда, структуры персонала, прогнозов развития, вырабатывают концепцию кадровой политики, элементами которой являются цели, основные направления работы с кадрами, принципы оплаты труда, стимулирование, функции кадровых служб, система социальных гарантий, заключение коллективных договоров, механизм взаимодействия с профсоюзами и другое.

Формирование кадровой политики образовательного учреждения, аналогично любому другому учреждению, осуществляется с учетом внутренних (организационная структура, применяемые технологии, территориальное размещение фирмы, структура и цели организации,

отношения и морально-психологический климат в коллективе,) и внешних (трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми профсоюзами, перспективы развития рынка труда, экономическая конъюнктура) факторов.

В ОУ возможны следующие подходы к формированию кадровой политики: с позиции технических регламентации, инструкций; с позиции трудового коллектива; с позиции компромисса между всеми участниками.

Кадровая политика образовательного учреждения выполняет следующие функции:

- выбор методологических принципов работы с педагогическим коллективом и их обоснование;
- определение общих требований к коллективу;
- разработка конкретных позиций по отдельным направлениям работы с кадрами (распределение нагрузки, перемещение и увольнение, оценка качества труда, разрешение трудовых конфликтов, порядок и основания стимулирования, налаживание социального партнерства, адаптация, повышение квалификации и т. д.);
- информационная поддержка;
- контроль кадров.

Для реализации данных функций необходимо решение конкретных задач:

- определение общей стратегии управления кадрами ОУ;
- определение целей управления педагогическим коллективом;
- формирование идеологии;
- формирование принципов кадровой работы;
- разработка и построение системы мотивации;
- разработка документа, содержащего моральные нормы в работе с кадрами организации (идеология кадровой работы);

- реализация в повседневной работе идеологии кадровой работы всеми руководителями;
- уточнение кадровой идеологии в случае необходимости (по мере развития ОУ, изменения внешних условий и т.д.);
- планирование потребности организации в педагогических кадрах (с учетом существующего кадрового состава и факторов, влияющих на потребность в работниках (например, стратегии развития образовательного учреждения, или технологий и программ обучения и т.п.));
- привлечение, отбор и руководство кадрами;
- разработка критериев отбора персонала;
- оптимизация соотношения внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;
- разработка должностных инструкций;
- определение содержания работы;
- разработка четкой системы оплаты труда;
- осуществление планирования и контроля за работой в организации;
- повышение квалификации педагогических работников и их переподготовка;
- построение и организация рабочего процесса (определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ) и другое.

Рассмотрим последовательность формирования кадровой политики ОУ:

- разработать общие принципы кадровой политики,
- определить приоритетные цели,
- определить потребности в кадрах,
- сформировать структуру и штат,
- создать резерв кадров,
- организовать систему кадровой информации, обеспечить ее поддержку,

- проводить кадровый контроль и мониторинг,
- сформулировать принципы распределения средств,
- обеспечить эффективную систему мотивации и стимулирования труда,
- обеспечить программы развития педагогических работников, профориентации и адаптация сотрудников,
- планировать служебно-профессиональное продвижение, профессиональную подготовку, повышение квалификации и переподготовку кадров.
- проанализировать соответствие кадровой политики и стратегии организации управления персоналом,
- выявить проблемные участки в кадровой работе.

Итак, каждый руководитель образовательного учреждения должен понять, что для повышения эффективности деятельности ОУ надо делать ставку на людей, т.к. сила любой организации в профессионалах, преданных организации, а слабость, соответственно, в людях, которые не соответствуют занимаемой ими должности по своим профессиональным качествам.

Основу концепции управления персоналом образовательной организации составляют возрастающая роль личности работника, определение его мотивации, умение сформировать мотивационные установки. Необходимо усвоить новый подход к приоритету ценностей: главное внутри организации — кадры, а за пределами — потребители услуг; перейти к социальным нормам, не нарушающим принципов нравственности и базирующимся на здравом экономическом смысле, понять, что необходимы инициаторы, а не бездумные равнодушные исполнители. Все это заставляет кадровые службы расширить круг своих функций, не ограничиваться решением только кадровых вопросов, а разработать систему стимулирования и профессионального продвижения сотрудников ОУ, изучения рынка трудовых ресурсов, предотвращения конфликтов и т.п.

Безусловно, структура службы управления персоналом определяется характером организационной деятельности и зависит от размера образовательной организации.

1.2 Методы управления персоналом в организации

«Управление персоналом» и «школа»... На первый взгляд эти понятия – из несовместимых областей. Ну какой в школе «персонал»? В ней – педагогический коллектив в отличие от коммерческих предприятий. Однако, посмотрев на работу руководителя образовательного учреждения со своими сотрудниками именно через призму современной науки управления, можно сделать довольно интересные выводы и выстроить перспективы.

Ряд исследователей, в том числе А. В. Бычкова, Б. А. Карташов, А. Я. Кибанов, Н. С. Яшин и другие, определяют методы управления кадрами, как способы воздействия на кадры (как коллективы, так и отдельных работников) с целью осуществления координации их деятельности в процессе работы⁹.

При этом все методы можно разделить на три группы:

1. административные (базируются на единоначалие, власти, дисциплине и взысканиях, т.е. «методы кнута», например: осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, желание трудиться в определенной организации, на культуру труда).

Эти методы отличает прямой характер воздействия (обязательное исполнение любого регламентирующего или административного акта),

⁹ Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – стр.9

характерной особенностью их являются полное соответствие правовым нормам, актам и распоряжениям вышестоящих организаций.

К этой группе методов отнесем приказы, распоряжения, указания, должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности персонала; методические указания, рекомендации и инструкции, определяющие порядок, методы и формы работы и т.д.

2. экономические (основываются на правильном использовании экономических законов, «методы пряника»), это элементы экономического механизма, обеспечивающие развитие организации, основным экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование (определение программы деятельности организации, применение системы материального стимулирования, эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда¹⁰).

Роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов¹¹ (достижение поставленных целей, определение критериев эффективности, конечных результатов рабочей деятельности (показателей)).

3. социально-психологические (исходят из мотивации и морального воздействия на людей, «методы убеждения»)¹². При этом социологические методы, направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; а психологические методы воздействуют на личность конкретного человека.

¹⁰ Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.

¹¹ Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 1999.

¹² Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. —стр. 88 .

Существуют и иные классификации методов управления кадрами:

- по признаку принадлежности к функциям управления:

- а) нормирование,
- б) организация,
- в) планирование,
- г) координация,
- д) регулирование,
- е) мотивация,
- ж) стимулирование,
- з) контроль,
- и) анализ,
- к) учет.

- по признаку принадлежности к конкретной функции управления:

- а) найм, отбор и прием персонала;
- б) деловая оценка персонала;
- в) социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- г) мотивация трудовой деятельности;
- д) организация системы обучения персонала;
- е) управление конфликтами и стрессами;
- ж) управление безопасностью персонала;
- з) организация труда персонала;
- и) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- к) высвобождение персонала.¹³

¹³ Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для Студентов заочного образования — М., ИНФРА-М, 2000.

Рассмотрим технологии подбора и расстановки педагогических кадров в образовательных учреждениях. Современной концепцией управления персоналом является контроллинг персонала, включающий в себя разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом; координацию мер кадровой политики организации; принятие обоснованных решений на основе подготовленной информации .

Как было отмечено ранее, человеческий ресурс приобретает особое значение, кадры подвластны руководителю в рамках финансовой и материальной ограниченности ресурсов, а штат учебного заведения состоит в основном из педагогов, от качества труда которых, зависит не только развитие учеников, но и успешность самой образовательной организации. Из этого вытекает основное направление работы - набор сотрудников в образовательное учреждение.

Данная работа состоит из планирования потребности в кадрах, поиск кадров и их подбор. Процесс приема на работу новых сотрудников является частью управления персоналом ОУ и включает в себя сопоставление требований, предъявляемых к кандидату и его квалификации. Так как руководитель ОУ, выступая в качестве работодателя, предлагает кандидату место, гарантирующее определённое вознаграждение, то он вправе предъявить к последнему определенные требования, касающиеся профессиональных и личных качеств.

В том случае, когда требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата (хотя бы частично) совпадают, проводится их сопоставление и оговариваются уступки в требованиях обеих сторон.

Таким образом, на стадии отбора организация выбирает на вакантное место из ряда кандидатов одного наиболее подходящего по имеющимся

критериям, при этом, учитывается удовлетворённость самого работника, возможность полного раскрытия и использования его способностей.

В образовательном учреждении в силу его специфики поиск потенциальных работников осуществляется извне, из-за отсутствия возможности ротации внутри организации, исключение может составлять только выдвижение на руководящие должности из сотрудников образовательного учреждения, что произошло и в рассматриваемом нами образовательном учреждении.

В 2012 году директор ГБОУ СОШ № 484 Московского района г. Санкт-Петербурга Груничева Виктория Викторовна скоропостижно скончалась, на ее место педагогический коллектив школы выдвинул кандидатуру заместителя директора по учебно-воспитательной работе Ефимовой Марины Юрьевны, данное ходатайство поддержал районный отдел народного образования (РОНО), в результате чего она была назначена Комитетом на должность директора данной школы.

В настоящее время на первое место среди внешних источников информации о вакансиях в ОУ и резюме педагогов выходит Интернет, заменяя собой распространенные ранее источники публикации в печатных СМИ.

Отметить отличительные особенности поиска и подбора персонала в образовательные учреждения:

- педагоги (чаще, чем работники других специальностей) подбирают работу по фактору близости к месту жительства, обходя или обзванивая в первую очередь, образовательные учреждения своего района;
- в образовательные учреждения чаще, чем в другие организации, берут молодых специалистов (в коммерческих структурах считают, что образование слишком оторвано от реальной производственной практики);
- поиск персонала через кадровые агентства практически закрыт для ОУ из-за отсутствия в бюджете средств на подобные услуги;

- для ОУ выше роль государственной биржи труда (ее услугами коммерческие организации практически не пользуются);
- сведения о вакансиях в школах отслеживаются РОНО, и педагог, ищущий работу, может позвонить туда.

Проходит время, когда руководитель образовательного учреждения вынужден был принимать на работу любого соискателя без учета его личных и профессиональных качеств, а иногда и без профильного образования, лишь бы закрыть вакансию. Современная экономическая ситуация позволяет более ответственно подходить к подбору кандидата, а в условиях конкурса можно удостовериться, что человек готов эффективно трудиться.

Появляется другая проблема в ОУ некому организовывать процесс подбора персонала, обычно директор школы или его заместитель изучают трудовую книжку претендента и беседуют с кандидатом, при этом для квалифицированного собеседования у них нет ни времени, ни необходимых профильных знаний. Таким образом, поиск сотрудников для учебного заведения имеет определенные проблемы.

В образовательных учреждениях наиболее сильно развиты социальное обеспечение, учет персонала и управление условиями труда, скрупулезное заполнение документов, существует профсоюзный комитет (достаточно часто), в задачи которого входит поддержка дополнительного социального обеспечения (льготные путевки в санатории, культурные мероприятия и др.), ведется работа по охране труда и организации рабочего пространства, все это является особым конкурентным преимуществом для многих специалистов при выборе в качестве места своей работы именно образовательного учреждения.

Подбор новых сотрудников в ОУ производится исходя из профессиональных качеств кандидатов, при этом основная цель отбора –

набрать работников с высокой культурой работы, готовых работать в ОУ много лет, имеющих низкий показатель несчастных случаев, умеющих общаться с коллегами, обучающимися и их родителями, и т.д.

Как правило, в общеобразовательных учреждениях отсутствует специализированный отдел по управлению персоналом, и решение по отбору соискателя принимает директор. Можно предложить использование в образовательных организациях следующей схемы отбора кандидатов (Таблица 1).

Таблица 1.1

Участие администрации общеобразовательного учреждения в процессе отбора кандидатов

Функции отбора	Заместитель директора по учебной работе (линейный менеджер)	Директор ОУ (менеджер по управлению персоналом)
Выбор критериев отбора	Осуществляет выбор критериев	Консультирует выбор и вводит критерии, отражающие особенности работы
Утверждение критериев отбора	Нет	Утверждает
Отборочная беседа	Нет	Проводит

Таблица 1.1(Окончание)

Работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным	Иногда проводит	Обычно выполняет
Беседа по поводу принятия на работу	Совместно	Совместно
Проведение тестов	Нет	Проводит
Заполнение таблицы квалификации и рекомендаций	Нет	Заполняет
Конечное решение при отборе	Принимает после рассмотрения рекомендаций директора ОУ	Даёт рекомендации заместителю директора по учебной работе

Необходимо выработать единые для всех общеобразовательных учреждений критерии, так, чтобы при приеме на работу в общеобразовательное учреждение они давали всестороннюю характеристику личности кандидата, определяли уровень его образованности, профессионализм.

«Эталоном» таких критериев могут служить люди, работающие в учреждении и хорошо справляющихся со своими обязанностями. Тем не менее, руководителю ОУ следует учитывать, что отбор кандидата будет невозможен, если будет очень велик список требований к кандидату:

- образование (необходимо учитывать успехи на работе, а критерий образованности должен сравниваться с требованиями выполняемой работы, необходимо уточнить продолжительность и тип образования (очное, заочное, переподготовка, переквалификация), стаж работы и т.д.), т.е. не всегда

кандидат с более высоким образованием, но без опыта работы, будет предпочтительнее кандидата с более низким профильным образованием и большим стажем работы;

- опыт, к сожалению, не всегда является гарантией того, что человек любит свою работу и будет выполнять ее хорошо, встречаются молодые специалисты, которые своей инициативностью и желанием работать добьются больших успехов, чем их более опытные коллеги;

- физические (медицинские) характеристики;

- личные характеристики (в том числе и социальный статус, семейное положение, наличие несовершеннолетних детей, возраст кандидата и т.п.).

При отборе персонала методы отбора можно сравнить со ступенчатой системой, т.к. часть претендентов будет отсеиваться на каждой из ступеней (или откажутся сами). При таком отборе каждый руководитель ОУ будет самостоятельно выбирать объем, добавляя, или, исключая, какие-либо методы (для экономии времени и средств).

При отборе кандидатов для работы в ОУ собеседование с кандидатами проводит руководитель ОУ или его заместитель. Цель ее выяснить лишь самые общие данные о кандидате (внешний вид, образование, оконченные учебные заведения, стаж работы, время пребывания на предыдущих местах работы, удаленность места жительства от предполагаемой работы, общее состояние здоровья, умение вести беседу и т.д). Если на данном этапе руководителя устраивает кандидат, он проходит к следующей стадии отбора. Таким образом, собеседования являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров и предназначено для выяснения некоторых деловых качеств кандидата, личного знакомства с ним.

Существуют общие рекомендации эффективного проведения собеседования, к ним относятся: установление взаимопонимания с

кандидатом; концентрация внимания на требованиях к работе; недопустимость оценки кандидата по первому впечатлению; необходимость получения всей информации о человеке. Цель любой беседы – знакомство с претендентом, при этом у руководителя ОУ может быть подготовлен комплект вопросов, которые он будет задавать всем кандидатам, при этом по необходимости всегда можно исследовать и другие вопросы (при их возникновении).

Так, директор ГБОУ СОШ № 93 Пушкинского района г. Санкт-Петербурга Яшина Татьяна Владимировна на сайте общеобразовательного учреждения предлагает следующие вопросы для педагогов при собеседовании и приеме на работу:

1. Три вещи, которые являются главными поводами для гордости за последние 3-5 лет.
2. Опыт работы (предоставление резюме):
 - по программе «Толерантность»;
 - с детьми, находящимися в трудной жизненной ситуации;
 - с мигрантами;
 - с одаренными детьми;
 - с детьми с ограниченными возможностями здоровья.
3. Опыт выступлений на конференциях, педсоветах и т.д.
4. Наличие действующих удостоверений
 - экология;
 - электрохозяйство;
 - теплохозяйство;
 - ГО ЧС (член НАСФ);
 - ПБ;
 - ОТ;
 - госзаказ;

- по работе в системе инклюзив;
 - другое.
5. Аттестация, год прохождения.
 6. Последние курсы повышения квалификации. Тема работы.
 7. Участие (личное) в профессиональных конкурсах.
 8. Отсутствие/наличие квалификации в области управления.
 9. Отсутствие/наличие квалификации по новым адресным моделям повышения квалификации.
 10. Обучение ФГОС.
 11. Главные ожидания от работы.
 12. Нагрузка (желательная), в т.ч. классное руководство.
 13. Видение внеурочной работы с классом.
 14. Видение содержания и оформление учебного кабинета.
 15. Проходили/нет оценку качества работы и ее соответствия современным регламентам (аттестацию) по новым правилам.
 16. Прогнозируемые трудности работы в новой школе.
 17. Чем помимо педагогической деятельности было бы интересно заниматься (кружки в дополнительном образовании, ведение семинаров для педагогов или родителей, организация и руководство МО, ОЭР, другое).
 18. Наличие / отсутствие дополнительного образования (например, педагога дополнительного образования для внеурочной деятельности).
 19. Формы участия в жизни педагогического коллектива.
 20. Наличие лидерских качеств.
 21. Отношение к работе в команде.
 22. Опыт работы в избирательных комиссиях.
 23. Наличие детей, где учатся, характеристика семьи.

24. Умение пользоваться техникой, мультимедиа, планшетом, ПК¹⁴.

К сожалению, руководством ГБОУ СОШ № 484 комплект структурированных вопросов для кандидатов не разработан, таким образом, при приеме на работу в ГБОУ СОШ № 484 беседа с кандидатом будет неформализованной.

Собеседование при приеме на работу состоит в основном из трех частей:

- вступительная часть (создает атмосферу взаимопонимания) начинается с того, что интересует обе стороны, при этом желательно избегать отрицательных оценок и критических замечаний, проявлять интерес к личности кандидата, дружелюбие;
 - основная часть (получение информации и оценка качеств претендента, принятие решения) – говорит кандидат, руководитель больше слушает;
 - заключительная часть (подведение итогов беседы, разъяснение дальнейшего хода при приеме), об отрицательном решении лучше уведомить позже.
- Работодатель определяет достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы; сколько он планирует проработать, на какое продвижение рассчитывает, мнение о замещении других сотрудников и т.д., до появления ясности у руководителя ОУ о том, что это именно тот сотрудник, который необходим ОУ.

При отборе подходящих на замещение вакантной должности людей возможно проведение тестирования. Полученный психологический портрет кандидата сравнивают с эталоном, т.е. идеальным кандидатом. При приеме на работу чаще всего используют тесты, направленные на изучение профессиональных знаний и навыков; определение уровня развития интеллекта и другие.

¹⁴ <http://93school.ucoz.ru/index/vakansii/>

Считаю необходимым отметить, что проведение кадровой политики по всем направлениям работы с сотрудниками является наиболее целесообразным, при этом необходимо учитывать специфику традиционных методов управления персоналом и адаптировать их к условиям школы, что вызывает определенные затруднения в общеобразовательных учреждениях, т.к. отсутствуют специально подготовленные кадровые и финансовые ресурсы, кроме того, руководство ОУ не всегда осознает важность данной работы.

На современном этапе образовательному учреждению необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать коллектив единомышленников, объединенных общей целью. И вновь принятый на работу сотрудник должен работать наиболее эффективно, а это зависит и от объективной оценки кандидата на этапе приема на работу в ОУ, причем не только его квалификации, а, прежде всего, его психологической стороны, индивидуальных особенностей. Для этого необходима научная система подбора кадров, позволяющая, если не совсем, то хотя бы значительно уменьшить количество ошибок, возникающих при приеме на работу.

1.3 Особенности построения, развития и совершенствования системы управления персоналом в образовательном учреждении

Модернизация российского образования, в том числе переход на Федеральные Государственные Образовательные Стандарты второго поколения (далее ФГОС II) ставит перед образовательными учреждениями задачу повышения качества обучения и воспитания школьников. Выполнение указанной задачи напрямую зависит от эффективности взаимодействия всех его участников (прежде всего, администрации и педагогического персонала).

Педагогический персонал трудового коллектива образовательного учреждения состоит из:

- учителей;
- социальных педагогов;
- педагогов-психологов;
- воспитателей;
- классных руководителей;
- педагогов дополнительного образования;
- других педагогических специалистов;
- администрации школы.

Специфика функционирования образовательной системы обуславливает необходимость сочетания как традиционных подходов к управлению персоналом, так и особенных, которые объясняются педагогическими функциями, реализуемыми школой (учить, воспитывать, подавать личный пример и другие) и влияющими на характеристику и поведение его членов.

Исходя из вышесказанного, руководитель ОУ в своей кадровой работе должен учитывать особенности педагогического труда и его воздействие на сознание и поведение сотрудников.

В науке и практике управления школой в настоящее время разрабатываются различные модели управления ОУ, происходит пересмотр таких категорий, как цели образования, миссия и функции школы и др. На ведущее место выходит проблема качества образования, причем главная задача ОУ состоит в обеспечении условий, а не в контроле за качеством. Контроль является лишь одним из инструментов управления качеством, а достижение оптимального качества образования зависит от управленческой компетентности администрации и методического мастерства педагогов, от качества управления и других показателей.

Для того, чтобы управление педагогическим персоналом ОУ было эффективным, необходимо обеспечить комплекс педагогических условий такого управления. А для этого построить модель взаимодействия различных специалистов и служб внутри ОУ, основанную на системном, коммуникационно-диалогическом, оптимизационном, личностно-ориентированном подходах.

Модель управления педагогическим персоналом образовательного учреждения включает в себя 3 компонента:

- организационно-содержательный компонент (на первом месте стоит цель, как системообразующий фактор, являющийся основанием для планирования деятельности и определяющий организационные формы, основное содержание деятельности, объекты управления, средства и способы выполнения запланированных мероприятий; контроль и оценка результатов; критерии эффективности; корректировка педагогического процесса);
- технологический компонент (форма; средства; методы; стиль управления, оптимальные условия качественного образовательного процесса; система работы с кадрами; а также педагогические условия управления персоналом школы);
- профессионально-кадровый (специфические цели, конкретизирующие общие цели применительно к руководителям и подчиненным, формирование личных и профессиональных потребностей, самооценка профессиональных качеств и притязаний управленцев; профессиональное целеполагание; выработка программы действий, ее реализация, анализ и коррекция, повышение квалификации управленцев и педагогов).

Необходимо помнить, что система управления кадрами в образовательном учреждении, направлена на создание условий для выполнения социального заказа государства, связанного с воспитанием современной модели выпускника образовательного учреждения, т.е.

современно образованного, нравственного, способного к самостоятельным решениям и сотрудничеству, патриота своей страны, обладающего чувством ответственности за судьбу страны, ее социально-экономическое процветание, готового к созданию правового государства и жизни в нем.

Приведу пример программы развития Государственного бюджетного образовательного учреждения общеобразовательной школы № 93 Пушкинского района Санкт-Петербурга на период 2014-2018 гг., где одним из разделов программы – подпрограммой № 1 является программа «Кадровая политика. Формирование информационно-коммуникационной технологической компетентности педагогов».

Задачами данной программы являются:

- оснащение школы средствами ИКТ и программно-прикладными средствами;
- формирование профессиональной компетентности педагогов;
- формирование информационно-коммуникационной технологической компетентности педагогов:
- формирование умения владеть компьютером на уровне грамотного пользователя,
- составление презентаций и проч.,
- использование информации Интернет-пространства.
- формирование профессиональной компетентности педагогов по применению ИКТ в образовательном процессе:
- использование презентаций в системе урочной деятельности для детей,
- обучение школьников правилам поиска информации в Интернет-пространстве,
- обучение школьников правилам безопасности в Интернет-пространстве,

- обучение школьников активному использованию речевых средств и средств информационных и коммуникационных технологий для решения коммуникативных и познавательных задач.

Основные сферы кадровой политики школы:

- подбор и расстановка кадров,
- система обучения педагогов,
- информационная поддержка педагогов,
- система стимулирования педагогов,
- условия и формы вовлечения педагогов в управление школой.

Любые преобразования, происходящие в школе, находятся в прямой зависимости от уровня профессиональной компетентности, самостоятельности и инициативы учителя. Сегодня к учителю предъявляются особые требования, поскольку выпускникам школы предстоит работать в условиях инновационной экономики, ориентированной на умение не воспроизводить известное, а создавать принципиально новое.

Именно поэтому в программе особое внимание уделено институту наставничества, проектам и программам, ориентированным на укрепление связей внутри педагогического сообщества. Следует систематически распространять опыт лучших учителей.

Каждому учителю-предметнику, работающему в контексте федерального государственного образовательного стандарта второго поколения, необходимо продумать стратегию и тактику нового подхода к преподаванию своего предмета, а также вынести часть материалов из учебника в информационное и онлайн-пространство.

На это направлены и требования к результатам, структуре и условиям освоения основной образовательной программы общего образования, которые учитывают возрастные и индивидуальные

особенности обучающихся, а также образовательные потребности детей, в т.ч. детей с ограниченными возможностями здоровья.

Федеральный государственный образовательный стандарт предусматривает расширение возможностей для реализации права выбора педагогическими работниками методик обучения и воспитания, методов оценки знаний обучающихся, воспитанников, использования различных форм образовательной деятельности обучающихся, развития культуры образовательной среды образовательного учреждения, которые будут способствовать эффективной реализации и освоения обучающимися основной образовательной программы, а также обеспечивать условия для индивидуального развития всех обучающихся.

Таблица 1.2.

Мероприятия	Сроки
оснащение школы, разработка и утверждение программы развития школы, разработка программ в соответствии с требованиями ФГОС, внутришкольный контроль, отражение информации о достижениях на официальном сайте школы	
координация работы методических объединений в соответствии с программой развития школы, разработка и реализация комплексной программы работы с кадрами школы.	
координация работы педагогов в соответствии с программой развития школы,	

<p>контроль самообразования педагогических работников,</p> <p>контроль взаимодействия педагогов и учащихся при внедрении ИКТ в образовательный процесс</p>	
<p>обсуждение важнейших проблем на этапах развития школы, принятие решений</p>	
<p>повышение квалификации, развитие системы непрерывной подготовки и повышения квалификации учителей</p> <p>самоподготовка в области профессионального и информационного образования,</p> <p>отбор материалов для медиатеки,</p> <p>создание собственных сайтов для взаимодействия с учащимися в условиях открытого образовательного пространства,</p> <p>корректировка программ по предметам с учётом индивидуальных особенностей учащихся и новых информационных технологий</p> <p>через работу системы дополнительного образования организовать занятия с применением ИКТ в начальной школе.</p>	

Предполагаемые результаты кадровой политики:

- создание системы повышения и совершенствования педагогического мастерства на различных уровнях: внешкольном, внутришкольном и самообразования для подтверждения квалификации при аттестации педагогов с 2014 года;

- создание медиатеки с подробным каталогом, охватывающей все стороны образовательного процесса и доступную всем участникам образовательного процесса;
- разработка и создание школьного сайта в направлении помощи педагогам и учащимся в повышении информационно-коммуникационной технологической компетентности, создание сайтов педагогов;
- формирование и организация творческой группы для обсуждения вопросов внедрения ИКТ в учебный процесс и экстренной помощи педагогам в работе с ИКТ.

Информационные технологии должны являться естественным элементом образовательной среды: необходимо создать виртуальное образовательное пространство (виртуальное общение, оперативно обновляемый, яркий, удобно организованный сайт, массовые видеоконференции, виртуальные образовательные программы, экскурсии и лаборатории, электронный документооборот, электронные дневники, автоматизированные системы учета достижений учеников и родителей). Это должна быть в прямом смысле Умная школа (обеспечение современным оборудованием и систематическое повышение уровня квалификации педагогов)¹⁵.

К сожалению, ГБОУ СОШ № 484 четко спланированной кадровой политики не имеет.

¹⁵ http://93school.ucoz.ru/index/struktura_shkoly/

Глава 2. Исследование системы управления кадрами в ГБОУ СОШ № 484 Московского р-на г. Санкт-Петербурга

2.1 Характеристика образовательного учреждения

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 484 Московского района Санкт-Петербурга (далее СОШ) является некоммерческой организацией – государственным общеобразовательным учреждением.

Место нахождения Общеобразовательного учреждения: 196143, Санкт-Петербург, проспект Юрия Гагарина, дом 51, литера А.

Учредителем Общеобразовательного учреждения является субъект Российской Федерации – город федерального значения Санкт-Петербург, в лице исполнительного органа государственной власти Санкт-Петербурга - администрации Московского района Санкт-Петербурга.

Образовательное учреждение находится в ведении Комитета по образованию.

Основные цели Образовательного учреждения:

- обеспечение государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также дополнительного образования в Образовательном учреждении;
- организация предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам.

Образовательное учреждение осуществляет обучение и воспитание в интересах личности, общества, государства, обеспечивает самоопределение личности, создает условия для ее самореализации,

обеспечивает охрану здоровья и создание благоприятных условий для разностороннего развития личности, в том числе возможность удовлетворения потребности обучающегося в самообразовании и получении дополнительного образования.

Основным предметом деятельности Образовательного учреждения является реализация общеобразовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего (полного) общего образования, обеспечивающих дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по предметам гуманитарного профиля. Образовательное учреждение реализует дополнительные общеобразовательные программы дополнительного образования детей различной направленности.

Общеобразовательное учреждение прошло государственную аккредитацию в соответствии с Законом Российской Федерации "Об образовании" и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации (Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 0126 от 18.10.12 г.).

Для достижения указанных целей Образовательное учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

- реализация основных общеобразовательных программ начального общего образования, основного общего образования, среднего (полного) общего образования;
- реализация дополнительных общеобразовательных программ дополнительного образования детей различной направленности (за исключением учреждения дополнительного образования детей);
- пребывание учащихся в группе продленного дня в общеобразовательном учреждении, образовательном учреждении для детей дошкольного и младшего школьного возраста, кадетской школе, общеобразовательной школе-интернате, кадетской школе-интернате;

- иные виды деятельности в рамках государственного задания.

Образовательное учреждение осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями общеобразовательных программ трех ступеней общего образования:

I ступень – начальное общее образование (1-4 классы);

II ступень – основное общее образование (5-9 классы);

III ступень – среднее (полное) общее образование (10-11 классы).

I ступень – начальное общее образование обеспечивает развитие обучающихся, овладение ими чтением, письмом, счетом, основными умениями и навыками учебной деятельности, элементами теоретического мышления, простейшими навыками самоконтроля учебных действий, культурой поведения и речи, основами личной гигиены и здорового образа жизни. Начальное общее образование является базой для получения основного общего образования. В дополнение к обязательным предметам могут вводиться предметы по выбору самих обучающихся и их родителей (законных представителей), направленные на реализацию интересов, способностей и возможностей личности.

II ступень – основное общее образование обеспечивает освоение обучающимися образовательных программ основного общего образования, условия становления и формирования личности обучающегося, его склонностей, интересов и способностей к социальному самоопределению. В дополнение к обязательным предметам могут вводиться предметы по выбору самих обучающихся, направленные на реализацию интересов, способностей и возможностей личности. Основное общее образование является базой для получения среднего (полного) общего образования, начального и среднего профессионального образования.

III ступень – среднее (полное) общее образование является завершающим этапом общеобразовательной подготовки, обеспечивающим

освоение обучающимися образовательных программ среднего (полного) общего образования, развитие устойчивых познавательных интересов и творческих способностей обучающихся, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе дифференциации обучения. В дополнение к обязательным предметам могут вводиться предметы по выбору самих обучающихся, направленные на реализацию интересов, способностей и возможностей личности. При наличии соответствующих условий и возможностей, исходя из запросов обучающихся и их родителей (законных представителей), в Образовательном учреждении может быть введено обучение по профилям и направлениям. Среднее (полное) общее образование является основой для получения среднего профессионального и высшего профессионального образования.

Содержание образования в Образовательном учреждении определяется образовательными программами, разрабатываемыми, принимаемыми и реализуемыми Образовательным учреждением самостоятельно на основе федеральных государственных образовательных стандартов. Образовательное учреждение самостоятельно в выборе программ из компонента вариативных программ, рекомендованных государственными органами управления образованием, внесении изменений в них с учетом состояния здоровья и уровня развития обучающихся, а также в разработке собственных (авторских) программ в соответствии с требованием федерального государственного образовательного стандарта.

Организация образовательного процесса, продолжительность и сроки обучения на каждой возрастной ступени регламентируется учебным планом (разбивка содержания образовательной программы по учебным курсам, дисциплинам и годам обучения), годовым календарным учебным графиком, согласованным с Администрацией района и расписанием

занятий, которые разрабатываются и утверждаются Образовательным учреждением самостоятельно.

Организация образовательного процесса в Образовательном учреждении строится на основе учебного плана, разрабатываемого Образовательным учреждением самостоятельно с учетом Базисного учебного плана общеобразовательных учреждений РФ или Примерных учебных планов общеобразовательных учреждений Санкт-Петербурга, и регламентируется расписанием занятий. Учебный план, разрабатываемый Образовательным учреждением, обсуждается и принимается Педагогическим советом Образовательного учреждения, согласовывается с Администрацией района и государственным органом санитарно-эпидемиологического надзора, утверждается приказом директора Образовательного учреждения.

При этом:

- Образовательное учреждение осуществляет образовательный процесс по графику: пятидневной учебной недели с двумя выходными днями для обучающихся 1-4 классов; шестидневной учебной недели с одним выходным днем для обучающихся 5 -11 классов в зависимости от фактически существующей недельной нагрузки на обучающегося (количества учебных часов в неделю), с учетом максимально допустимой недельной нагрузки на обучающегося, что определяется Педагогическим советом Образовательного учреждения;
- расписание занятий должно быть составлено с участием медицинских работников Образовательного учреждения, утверждено приказом директора Образовательного учреждения в соответствии с санитарно-эпидемиологическими нормами и правилами;
- в учебном плане Образовательного учреждения количество часов, отведённых на преподавание отдельных учебных предметов, не может

быть ниже количества часов инвариантной части, определённых Базисным учебным планом общеобразовательных учреждений Российской Федерации или Примерными учебными планами общеобразовательных учреждений Санкт-Петербурга.

Образовательные программы осваиваются в Образовательном учреждении, как правило, в очной форме. Образовательное учреждение по желанию обучающегося, его родителей (законных представителей) содействует освоению общеобразовательных программ или их отдельных разделов в форме семейного образования, экстерната, самообразования, обучения на дому (по медицинским показаниям).

Управление Образовательным учреждением осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом. Управление Образовательным учреждением строится на принципах единоначалия и самоуправления.

Формами самоуправления Образовательного учреждения являются: Педагогический совет Образовательного учреждения и Родительский комитет Образовательного учреждения.

Для сравнения приведу педагогическую позицию ГБОУ СОШ № 93 Пушкинского района. Педагогическая позиция школы заключается:

- в создании условий для получения учащимися знаний, необходимых для самореализации в динамично развивающемся обществе;
- в формировании нравственных ценностей; развитии самостоятельности мышления и поведения учащихся;
- в обеспечении психологической комфортности, направленной на освоение содержания образования в рамках программ школы;
- в создании оптимальных условий для профилактики и снижения «школьной» заболеваемости (соматической и неврологической).

В школе педагог ни при каких обстоятельствах не будет: причинять физическое воздействие и моральное унижение; нарушать права учащихся, родителей (законных представителей), коллег, работников школы; отказывать учащимся в любой помощи.

При любых обстоятельствах коллектив школы гарантирует: быть толерантным; создавать условия для раскрытия индивидуальных особенностей учащегося; уважать ученика, помогать ему.

Права учащегося:

- получение образования в соответствии с государственным образовательным стандартом;
- выбор формы обучения в соответствии со своими способностями, потребностями и психофизическими возможностями, условиями школы;
- получение бесплатного медицинского и психологического сопровождения в процессе обучения;
- получение дополнительных образовательных услуг;
- уважение человеческого достоинства обучающегося;
- свободное выражение собственных взглядов и убеждений.

Основные принципы деятельности педагогического коллектива:

- личностная детерминация – признание права ребенка на свободное самоопределение и самореализацию, неотъемлемого права на свободу выбора. Ориентация на приоритет свободного выбора предоставляет ребенку и педагогу возможность выбора образовательной программы, индивидуального маршрута на уровне содержания, методики, опыта, сложности, конечного результата для удовлетворения своих интересов, потребностей, реализации собственного жизненного маршрута, осуществления своих целей, развития способностей, творческой самореализации;

- личностная ориентация – признание индивидуальности каждого учащегося. Индивидуальность человека основывается на природных факторах, наследственных задатках и одновременно разворачивается и пополняется в процессе социализации, саморазвития, самореализации, сознательного самовоспитания. Приверженность ценности индивидуального развития в обучении означает не просто учет конкретных индивидуальных свойств человека с последующим усложненным конструированием совместного общения и деятельности, а признание интегральной индивидуальности, закрепляющей приверженность педагога к индивидуальному развитию ребенка как цели и общечеловеческим ценностям как основным приоритетам образования. В таком случае индивидуализация – это совместная деятельность педагога и ученика по развитию того общего, особенного, единичного и неповторимого, что заложено в данном ребенке от природы и приобретено им в жизненном опыте;

- сотворчество – творческое сотрудничество участников образовательного процесса в совместной продуктивной деятельности. Прежде всего, это отказ от авторитарных отношений и переход к отношениям добровольного содействия, творческого соучастия в едином процессе деятельности и коммуникации, где дети вместе со взрослыми становятся проектировщиками и реализаторами своих же замыслов. В такой организации деятельности все участники совершенствуют имеющиеся способности и приобретают новые. Дополняя друг друга, они достигают качественно нового уровня индивидуального и коллективного развития (человеческой общности). Именно такая атмосфера эмоционально-психологического комфорта, неформального общения, свободного проявления себя в реальной деятельности наиболее благоприятна для

развития мышления, рефлексии, приобретения опыта социального самоопределения;

- непрерывность - расширение возможности компетентного выбора личностью жизненного пути, ее индивидуальное саморазвитие, самоопределение (по горизонтали); организация дополнительного образования на всех ступенях обучения (по вертикали).

- системность – деятельность строится на основе целостной системы культурно-образовательной, воспитательной и методической деятельности. Необходимость рационального и оперативного использования новых технологий, методик, приемов и форм обучения, постоянного накопления опыта по решению образовательных и воспитательных задач;

- региональность – формирование активной гражданской позиции «Юный житель Санкт-Петербурга»;

- культуросообразность – связь содержания общего и дополнительного образования с историей и культурой «малой Родины». Культурологический подход позволяет посредством специальных целевых программ создать единое социокультурное пространство, открытое для творческого сотрудничества с учреждениями культуры, науки и др.

Подходы к организации учебного процесса.

В современном обществе смысл и значение образования меняются. Теперь это не просто усвоение знаний, а импульс к развитию способностей и ценностных установок личности учащегося. Главной целью образования становится не передача знаний и социального опыта, а развитие личности ученика.

Результат образования - это не только знания по конкретным дисциплинам, но и умение применять их в повседневной жизни, использовать в дальнейшем обучении. Ключевыми механизмами реализации программы должны стать как проектные, так и программные методы работы.

Соответствующие программы обучения педагогов должны гибко изменяться в зависимости от образовательных потребностей учащихся.

Индивидуальный подход предполагает использование современных образовательных технологий и создание образовательных программ, которые вызовут у ребенка интерес к учебе.

Задачами начального общего образования являются воспитание и развитие учащихся, овладение ими чтения, письма, счета, основных навыков учебной деятельности, элементов теоретического мышления, простейших навыков самоконтроля, культуры поведения и речи, основ личной гигиены и здорового образа жизни.

Начальное общее образование является базой для получения основного общего образования.

Задачами основного общего образования является создание условий для воспитания, становления и формирования личности учащегося, для развития его склонностей, интересов и способности к социальному самоопределению.

Основное общее образование является базой для получения среднего общего образования, начального и среднего профессионального образования.

Задачами среднего общего образования являются развитие интереса к познанию и творческих способностей учащегося, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе дифференциации обучения. В дополнение к обязательным предметам вводятся предметы по выбору самих учащихся в целях реализации интересов, способностей и возможностей личности.

Среднее общее образование является основой для получения начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования. В связи этим большое внимание педагогическому коллективу школы нужно обратить на предпрофильное

обучение и развитие элективных курсов. Элективные учебные предметы - обязательные учебные предметы по выбору учащихся из компонента школы.

Элективные учебные предметы выполняют три основных функции:

- "надстройки" профильного учебного предмета, когда такой дополненный профильный учебный предмет становится в полной мере углубленным;

- развивают содержание одного из базовых учебных предметов, что позволяет поддерживать изучение смежных учебных предметов на профильном уровне или получить дополнительную подготовку для сдачи ЕГЭ по выбранному предмету;

- способствует удовлетворению познавательных интересов в различных областях деятельности человека.

Предполагается согласно потребностям микрорайона и школы реализация следующих элективных курсов: «На страже закона» (профессии правовой сферы), «Я-спасатель» (МЧС), «Профессия-дизайнер», «Этика делового общения», «Профессия-журналист», «Экологические основы жизнедеятельности», «Информационные курсы».

Презентации программ будут проходить в начале и в конце учебного года совместно с заинтересованными организациям в рамках сетевого взаимодействия. Предполагаемые результаты реализации программ элективных курсов: прохождение практических профессиональных проб; получение теоретических и практических знаний о смежности профессий; выбор индивидуальной образовательной траектории в 10-11 классах.

Профильное обучение направлено на реализацию личностно-ориентированного учебного процесса и позволяет: создать условия для дифференциации содержания обучения старшеклассников, построения индивидуальных образовательных программ; обеспечить углубленное изучение отдельных учебных предметов; установить равный доступ к

полноценному образованию разным категориям учащихся, расширить возможности их социализации; обеспечить преемственность между общим и профессиональным образованием, в том числе более эффективно подготовить выпускников к освоению программ высшего профессионального образования.

Планируется отрабатывать и реализовывать систему профессионального обучения в старших классах, ориентированную на индивидуализацию обучения и социализацию учащихся, в т.ч. с учетом реальных потребностей рынка труда.

Для профессионального самоопределения учащихся в школе предполагается работа факультативных курсов, например «Развитие связной письменной речи», «Избранные вопросы математики», «Культура поведения: традиции и современность», «Удивительный Санкт-Петербург», «Как выполнять творческие работы», «Основы WEB-дизайна», «Растворы. Химические реакции. Решение задач». Примерное соотношение объемов - 50:30:20 - базовых образовательных, профильных общеобразовательных предметов и элективных курсов на старшей ступени обучения.

В школе предполагается реализация программы профориентации, главный принцип которой – обучение на реальном производстве, когда теория подкрепляет практические навыки, и помогающая:

- сформировать у учащихся активную позицию по отношению к выбору будущей профессии; знания о мире труда и профессий, требованиях профессии к личности;

- научить соотносить требования, предъявляемые профессией, с индивидуальными качествами; анализировать свои возможности и способности формирование общественно значимых мотивов выбора профессии;

- подготовить к профессиональному самоопределению.

Основное внимание необходимо уделять развитию универсальных учебных действий. Личностные универсальные учебные действия обеспечивают ценностно-смысловую ориентацию учащихся. Регулятивные универсальные учебные действия обеспечивают организацию учебной деятельности учащихся. Познавательные универсальные учебные действия включают общеучебные, логические, а также постановку и решение проблемы. Коммуникативные универсальные учебные действия обеспечивают социальную компетентность и учет позиции других людей.

Школа должна быть институтом, соответствующим целям опережающего развития. В школе должно быть обеспечено не только изучение достижений прошлого, но и технологий, которые пригодятся в будущем.

Необходимо в сжатые сроки разработать качественную документацию для осуществления образовательного процесса, в т.ч.: учебные планы, примерные образовательные программы, методические рекомендации педагогам по использованию учебников и учебных пособий, примерные рабочие программы.

В школе планируется реализовывать образовательную программу «Школа России», включающую предметные программы и программы внеурочной деятельности.

В учебном процессе предполагается использовать следующие образовательные технологии: технология проблемно-диалогового обучения, технология формирования правильной читательской деятельности, технология оценивания образовательных достижений (учебных успехов).

В школе должна быть создана развивающаяся система, нацеленная на постоянное качественное обновление. Кроме этой комплексной задачи необходимо решить задачи изучения и внедрения современных технологий

для качественной подготовки учащихся к процедурам аттестации, в том числе ЕГЭ, и психологической подготовки выпускников школы.

Обязательным должно стать участие школьников в предметных олимпиадах разного уровня.

Необходимыми условиями достижения современного качества образования являются:

- ориентация образования не только на усвоение учащимися определенной суммы знаний, но и на развитие его личности, его познавательную и созидательную способность;

- формирование системы универсальных знаний, умений, навыков, а также опыт самостоятельной деятельности и личной ответственности учащихся, т.е. современных ключевых компетенций, что и определяет современное качество содержания образования; работа по ФГОС;

- оптимизация учебной, психологической и физической нагрузки, мониторинг состояния здоровья учащихся; проведение ежегодной бесплатной диспансеризации учащихся и педагогов;

- использование технологий, нацеленных на развитие учебной мотивации, интеллектуальных способностей учащихся (здоровьесберегающие, игровые, проблемного обучения, педагогики сотрудничества);

- повышение количества и качества занятий физической культурой;

- организация качественного питания;

- рационализация досуговой деятельности, каникулярного времени и летнего отдыха учащихся.

2.2 Анализ системы управления кадрами в ГБОУ СОШ № 484

Все граждане, участвующие своим трудом в деятельности ГБОУ СОШ № 484, входят в кадровый состав указанного образовательного учреждения.

Основными характеристиками персонала организации образовательного учреждения является его численность и структура.

В таблице 2.1. представлены данные о нормативной и фактической численности работников по категориям.

Таблица 2.1

Обеспеченность образовательного учреждения трудовыми ресурсами в 2014-2015 учебном году.

№ п/п	Категория работников	Численность сотрудников, чел.		Обеспеченность %
		Нормативная	Списочная	
1	Административный персонал	7	7	100,0
2	Специалисты	42	42	100,0
3	Прочие специалисты	3	3	100,0
4	Рабочие	9	9	100,0
Итого		61	61	100,0

Из таблицы видно, что штат организации укомплектован полностью.

Качественный состав персонала образовательного учреждения рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам:

- возрастному;
- по уровню образования;

- по уровню квалификации;
- по стажу работы.

1. Возрастная структура представлена в табл. 2.2

Таблица 2.2

Возрастной состав работников образовательного учреждения

Персонал	Кол-во	Возраст				
		до 20 лет	20–30 лет	30–40 лет	40–50 лет	свыше 50 лет
Административный персонал	7			1	3	3
Специалисты	42		6	17	9	10
Прочие специалисты	3			1	1	1
Рабочие	9			2	3	4
Всего	61		6	21	16	18
Удельный вес от всего числа сотрудников	100%	0%	9%	34%	26%	29%

Проанализировав табл. 2.2., можно сделать выводы:

- большая часть руководителей – это люди старше 30 лет;
- большая часть педагогов – в возрасте от 30 до 40 лет,
- только лишь 9% от всего числа сотрудников – это молодые люди в возрасте до 30 лет,
- треть всех сотрудников это люди предпенсионного и пенсионного возраста.

Деление по возрастной структуре очень хорошо видно на диаграмме, рис. 2.3.

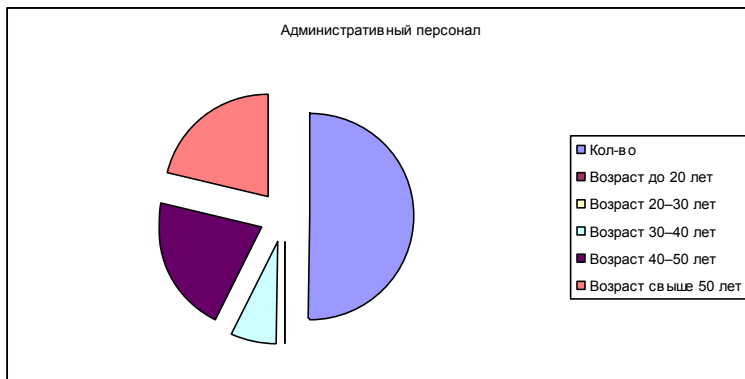


Рис.2.3 - Возрастной состав работников ГБОУ СОШ № 484

2. Структура персонала по уровню образования:

- Высшее – 42 человека;
- Незаконченное высшее – нет.
- Среднее специальное – 17 человек;
- Начальное – профессиональное – 2 человека.

Структуру персонала по уровню образования отобразим на диаграмме, рис.2.4.

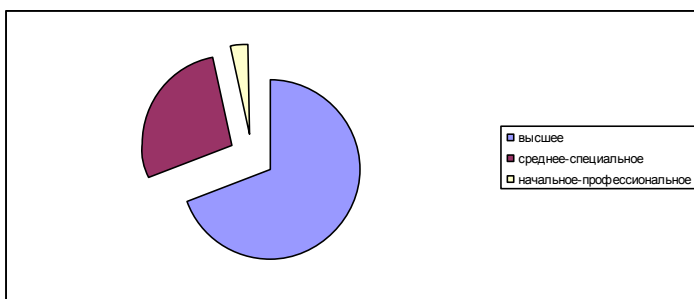


Рис. 2.4 - Структура персонала образовательного учреждения по уровню образования.

Из приведённых данных видно, что уровень образования выше среднего. Большинство персонала имеют высшее образование.

3. Квалификационная структура педагогического персонала организации.

Частью работы с сотрудниками учреждения является повышение квалификационной категории, то есть степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест. Это относится в большей степени к педагогическому персоналу, поэтому, далее рассмотрим в табл. 2.5. качественный состав персонала по уровню квалификации педагогов (диаграмма, рис. 2.6).

Таблица 2.5

Состав педагогических сотрудников по уровню квалификации

Уровень квалификации	Численность сотрудников, чел.
Высшая категория	11
Первая категория	14
Вторая категория	0
Без категории	17

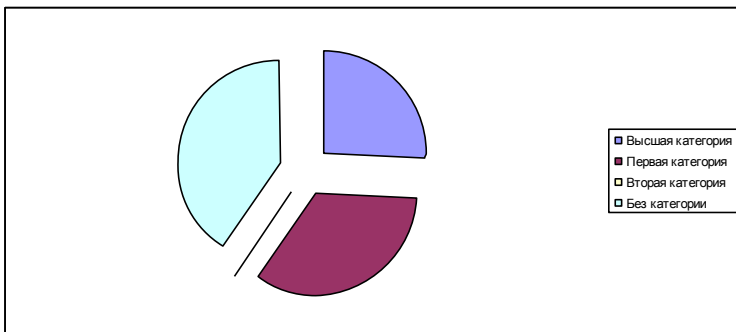


Рис. 2.6 - Структура персонала образовательного учреждения по уровню квалификации.

Из приведённых данных видно, что большинство персонала образовательного учреждения имеют высшую и первую квалификационную категории.

4. Структура персонала по стажу работы:

- до 5 лет – 5 сотрудников;
- с 5 до 10 лет – 18 сотрудников;
- свыше 10 лет – 38 сотрудников.

Представим структуру персонала по стажу работы на диаграмме, рис.

2.7

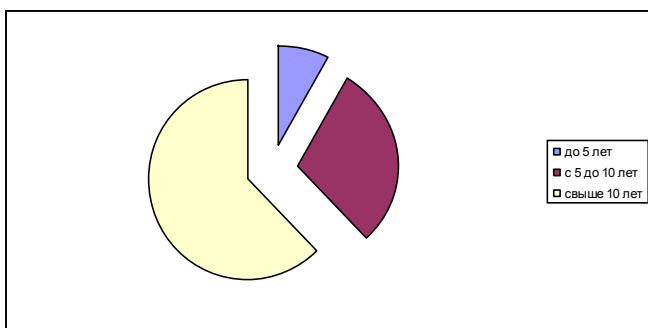


Рис. 2.7 - Структура персонала по стажу работы

Как мы видим, 18 сотрудников имеют стаж работы с 5 до 10 лет и всего 5 человек – стаж работы до 5 лет. Преобладающее большинство составляют сотрудники, чей стаж работы превышает 10 лет.

Существующая организационно-управленческая структура образовательного учреждения может быть названа линейно – функциональной и сильно централизованной. При такой структуре управления учреждением каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке организационного процесса. По сути, это – конвейер, и каждое подразделение четко знает свою роль в функционировании этого конвейера. Такая система имеет следующие преимущества:

- внутренние организационные связи ясно очерчены;
- система управления и контроля относительно проста;
- относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Наглядно организационная структура ГБОУ СОШ № 484 представлена ниже на рис. 2.8.

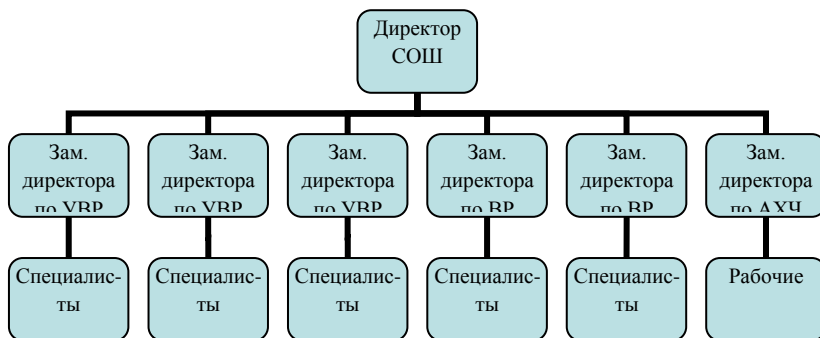


Рис.2.8 - Организационная структура ГБОУ СОШ № 484

Структура управления образовательного учреждения, просуществовавшая долгие годы, является наиболее типичной для многих образовательных учреждений России. Она вполне соответствует тем задачам, которые стоят перед учреждением в условиях плановой централизованной экономики, и вполне адекватно функционирует.

Результаты за 2013/2014 учебный год:

- повысили свою квалификацию 12 сотрудников;
- анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников зависит от оклада и повышающих коэффициентов (стаж работы, квалификационная категория);
- до 45% сотрудников рассматриваемого учреждения не удовлетворены работой, в частности заработной платой, а при наличии необходимых стимулов как материальных (премирование за год, премирование за выполнение определённых заданий), так и нематериальных (повышение мотивации) многие сотрудники учреждения согласились бы и дальше работать в данной организации;
- для сотрудников образовательного учреждения практически не ведётся планирование карьеры;
- проведённые исследования показали, что морально – психологический климат учреждения не стабилен, малоэффективен и не до конца сформирован.

В силу этих причин, назрела необходимость совершенствования системы управления кадрами ОУ, т.к. система управления персоналом учреждения в настоящее время не соответствует нормативным показателям; при этом не обеспечена полноценная отдача сотрудника, нет слаженной работы коллектива, отсутствует мотивация сотрудников, материально-психологический климат неоднороден; в основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются

индивидуальные заслуги каждого сотрудника; участие в конкурсах не практикуется; платные услуги не оказываются, хотя необходимые условия имеются; педагоги не вовлечены максимально в образовательный процесс; не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

Именно поэтому целесообразно разработать и реализовать на базе ГБОУ СОШ № 484 программу мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами.

Глава 3. Разработка и реализация программы мероприятий совершенствования системы управления персоналом в ГБОУ СОШ № 484

3.1 Мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами в ОУ

Как уже описывалось в предыдущей главе, в ходе проведения анализа системы управления кадрами в ГБОУ СОШ № 484 был выявлен ряд проблем, в силу чего были подобраны и реализованы мероприятия по совершенствованию данной системы в следующих направлениях:

- повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения;
- повышение привлекательности ОУ путем совершенствования адаптационных процессов и материальным стимулированием молодых специалистов и вновь пришедших работников;
- внедрение новых моделей повышения квалификации и стимулирование процесса повышения уровня образования у работников ОУ;
- развитие сети платных услуг в ГБОУ СОШ № 484.

Чтобы работники образовательного учреждения были полностью вовлечены в образовательный процесс и результаты их трудовой деятельности были наиболее эффективными, следует в первую очередь усовершенствовать мотивационные механизмы. Как известно, существует два основных вида мотивации работников к эффективной трудовой деятельности – моральное и материальное стимулирование труда.

Как показала практика, оба вида стимулирования в ГБОУ СОШ № 484 достаточно устарели и не мотивируют работников в должной мере, так как уровень оплаты труда работников находился на достаточно низком уровне - в основе системы заработной платы лежат коэффициенты по

системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника, премии и прочие выплаты совершались крайне редко; морального стимулирования не существовало в принципе, за редким исключением за особые заслуги в конце года некоторым педагогам вручались грамоты.

В силу чего руководством разработана программа мероприятий, направленная на повышение уровня мотивации работников ОУ, которое проходило в двух направлениях:

1. Совершенствование системы оплаты труда работникам ОУ;

2. Формирование и развитие системы морального стимулирования трудовой деятельности персонала.

1. Совершенствование системы оплаты труда работникам ОУ

Надбавки за критерии показателей эффективности будут начисляться ежемесячно путем суммирования их к окладной части.

Помимо прочего, произойдет повышение количественных показателей премиальных выплат на «День учителя», «Новый год» и «8 марта», так же будут выплачиваться:

- дополнительные стимулирующие премии по окончанию учебного года в размере 3000 руб.;

- выплаты на дни рождения сотрудников – 5000 руб. вне зависимости от занимаемой должности, так как все люди в свой праздник должны быть обеспечены равными правами с остальными и не должно происходить дифференциации по социальному статусу и занимаемой должности;

- дополнительные одноразовые выплаты за возрастание стажа работы:

- по окончанию первого года работы – 1000 руб.;

- три полных года работы – 3000 руб.;

- пять лет трудового стажа – 5000 руб.;

Далее выплаты будут осуществляться по срокам в 10, 15, 20, 25, 30 и 35 лет, причем количественные показатели суммы выплат будут приравнены к показателям трудового стажа. Таким образом, сотрудник проработавший, к примеру, полных 25 лет в данном образовательном учреждении, получит единовременную премиальную выплату в размере 25 000 рублей.

Подобный метод усовершенствования системы оплаты труда послужит одним из основополагающих факторов к повышению уровня мотивации кадрового состава ГБОУ СОШ № 484.

Формирование и развитие системы морального стимулирования трудовой деятельности персонала.

С учетом того, что четкой системы морального стимулирования труда в ГБОУ СОШ № 484 не существовало в принципе, то на первом этапе будет необходимо постепенное введение различных методов стимулирования.

В первую очередь, необходимо создать доску почета, где будут вывешены не только общие достижения образования в целом, но и личные профессиональные достижения каждого из сотрудников образовательного учреждения. Причем, не мало важно, чтобы данным достижениям отводилось особое почетное место на стенде.

Ежемесячно будет выбираться лучший работник месяца. Оценка лучшего работника будет проходить по следующим критериям:

- уровень организованности в работе;
- наличие творческого подхода в трудовой деятельности;
- выдвижение и реализация новых идей, полезных для развития трудовой деятельности ОУ;
- степень соблюдения поведенческих норм как в коллективе, так и по отношению к своей трудовой деятельности (пунктуальность,

ответственность, доброжелательность – отсутствие конфликтности в характере, организованность и пр.)

- разработка авторских проектов и демонстративное выступление перед коллегами, приглашенными слушателями и пр. (разработка интерактивных занятий, внесение новых творческих элементов в существующие образовательные программы и т.д.)

- участие в различных конкурсах и фестивалях.

Каждому отличившемуся работнику ОУ на педсовете будет высказана личная благодарность от руководства, выдана именная грамота и соответственно повышен количественный показатель премиальной выплаты на данный месяц.

С учетом того, что возрастет количество благодарностей и грамот, обязательным требованием к кадровому составу ОУ будет ведение портфолио. В дальнейшем оно же пригодится для прохождения аттестации и повышения квалификационной степени педагогов.

Несомненно, что мероприятия, направленные на повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения в значительной степени поднимут престиж образовательного учреждения, однако мы считаем более целесообразным уделить особое внимание условиям адаптационного процесса вновь приходящих работников и материальному стимулированию трудовой деятельности молодых специалистов.

Ни для кого не секрет, что при устройстве на новую работу самым сложным этапом в трудовой деятельности является прохождение испытательного срока и адаптация к новой рабочей среде. Особенно тяжело приходится сотрудникам, не имеющим значительного опыта в своей специальности. К таким относятся как молодые специалисты либо недавно закончившие обучение, либо еще его проходящее, так и сотрудники, пришедшие в образовательное учреждение не имеющие абсолютно никакого

опыта работы в сфере школьного образования, в силу того, что предыдущий профессиональный опыт относился к категории других специальностей.

В силу чего нами были введены некоторые из адаптационных механизмов, способствующих более ускоренной адаптации нового работника к новому месту работы.

Первым механизмом выступает подключение к новичку наставника. В течение всего испытательного срока курировать работу нового сотрудника будет один из опытных работников ГБОУ СОШ № 484. В его задачи будет входить объяснение новичку целей и задач учреждения, ознакомление с программами обучения, помощь при включении новичка в образовательный процесс, знакомство нового сотрудника с коллективом ОУ и мн.др.

Вторым механизмом будет выступать систематическая поддержка администрации, выражаемая в свободном консультировании. Новый сотрудник всегда может по собственному желанию прийти к директору или заместителю директора за ответом на возникшие вопросы и пр.

Третьим механизмом будет являться помощь при вхождении нового сотрудника в рабочий коллектив. Для каждого нового сотрудника будет устраиваться мини-праздник, на котором он будет дополнительно ознакомлен с каждым представителем кадрового состава образовательного учреждения, сможет пообщаться со своими коллегами, поближе их узнать, рассказать о себе. В конце мероприятия новому сотруднику будет вручен маленький памятный сувенир с символикой ГБОУ СОШ № 484.

Четвертым механизмом будет выступать система контроля за прохождением адаптации нового сотрудника и корректировка возникших проблем при их наличии. Иными словами, наставник и представитель администрации, в чьем подчинении будет находиться «новичок», будут внимательно следить как за его трудовой деятельностью, так и за состоянием морально-психологического климата в коллективе. При возникновении

любых сложностей или недоразумений, они должны немедленно среагировать и оказать необходимую помощь и поддержку.

Единовременное использование всех четырех адаптационных механизмов поможет новому сотруднику не только быстрее пройти процесс адаптации, но и в силу отсутствия ряда трудностей, с которыми часто встречаются «новички», может способствовать зарождению положительного отношения как к организации, так и к дальнейшей трудовой деятельности.

Как известно, ранее молодые специалисты вовсе не были заинтересованы работой в образовательных учреждениях, так как заработная плата у них была совсем мизерная, а работы, как водится, вдвое больше положенного.

Именно поэтому в большинстве случаев, в образовательных учреждениях работают сотрудники среднего и зрелого возраста, люди уже состоявшиеся, для которых педагогика – это призвание, а не профессия для зарабатывания денег с целью удовлетворения своих жизненных потребностей. Но при все при этом наблюдалась весьма печальная картина профессионального выгорания, стандартизация идей, неполнота включения в образовательный процесс. С молодыми кадрами все происходит в противоположном направлении. Именно поэтому с целью привлечения большего количества молодых кадров нами была внедрена программа материального стимулирования молодых специалистов, содержащая в себе ряд выплат, характеризующихся определенными критериями.

Таким образом, молодым специалистам предоставляются следующие выплаты:

- Молодым специалистам в течение первых трех лет работы устанавливаются доплаты в размере 40 процентов ставки заработной платы, а молодым специалистам, имеющим диплом с отличием, - в размере 50 процентов ставки заработной платы. Доплаты молодым специалистам

устанавливаются независимо от наличия трудового стажа до поступления в учреждения высшего профессионального образования, среднего профессионального образования или в период обучения в них, а также от того, в какой форме получено высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование (очной, заочной, вечерней).

- Устанавливается 15-процентная доплата к ставке заработной платы (без учета дополнительной нагрузки) молодого специалиста для компенсации 50% стоимости ежемесячных дорожных затрат до работы и обратно.

- Производятся единовременные выплаты в размере 20 000 руб. выпускникам учреждений высшего и среднего педагогического образования после их трудоустройства в образовательные учреждения.

Произведение подобных выплат, в первую очередь будет стимулировать выпускников профессиональных образовательных учреждений, так как уровень их заработной платы уже на начальном этапе трудовой деятельности будет достаточно высок. Соответственно, поднимется и престиж профессии, она станет более уважаема в обществе.

Кроме того, рано или поздно, понадобится обновление кадрового состава (уход на пенсию работников достигших определенного профессионального стажа, сокращение работников, не соответствующих критериям квалификационного уровня, иными словами не прошедших аттестацию), а значит наиболее целесообразным будет являться набор молодых специалистов, которые послужат генераторами и реализаторами новых инновационных идей в педагогической и воспитательной деятельности.

Внедрение новых моделей повышения квалификации и стимулирование процесса повышения уровня образования у работников ОУ.

Считаю целесообразным воспользоваться опытом передовых школьных образовательных учреждений Санкт-Петербурга и внедрить в наше ОУ модульные накопительные и сетевые модели повышения квалификации. Новая модель повышения квалификации, апробируемая в Санкт-Петербурге, предполагает свободу выбора педагогом образовательного маршрута. В рамках 300 часов, которые Законом Санкт-Петербурга предоставляются учителю на бюджетной основе в течение 5 лет, учитель выбирает инвариант (150 часов), реализуемых в образовательных учреждениях, подведомственным Комитету по образованию, и вариативную часть (150 часов), реализуемых через образовательные программы, предлагаемые разными образовательными учреждениями города и, в первую очередь, учреждениями высшего профессионального образования.

Настоящее Положение о накопительной системе повышения квалификации педагогических кадров Санкт-Петербурга (определяет основные цели, правила построения, порядок реализации образовательной программы повышения квалификации педагогов по накопительной системе, систему и формы аттестации слушателей, а также взаимодействие государственных учреждений дополнительного профессионального педагогического образования, руководителей образовательных учреждений и самих педагогических работников, повышающих квалификацию по накопительной системе, в организации образовательного процесса.

Накопительная система повышения квалификации слушателей вводится с целью создания условий для реализации педагогом возможностей непрерывного образования, позволяет самостоятельно конструировать для реализации образовательной программы повышения квалификации индивидуальный образовательный маршрут с учетом своих профессиональных потребностей, согласованных с потребностями

образовательного учреждения, в котором он работает, и выбирать наиболее приемлемые для себя сроки его прохождения.

Образовательная программа характеризует организационно-педагогические условия, педагогические технологии, применяемые для ее реализации, процедуру выбора и конструирование индивидуального образовательного маршрута. Повышение квалификации слушателей, осуществляемое по накопительной системе, базируется на суммировании результатов усвоения каждой из учебных программ в структуре образовательной программы, по которой производится обучение.

Накопительная система повышения квалификации является добровольной, отвечающей образовательным потребностям педагогического работника в сфере его профессиональной деятельности, альтернативной формой повышения квалификации для слушателей и ее реализация является обязательной для учреждений повышения квалификации педагогических кадров Санкт-Петербурга, подведомственных Комитету по образованию. Накопительная система повышения квалификации реализуется за счет средств бюджета Санкт-Петербурга.

Подобная модернизация в системе повышения квалификации может способствовать повышению интереса со стороны педагогического коллектива ОУ.

Формирование и развитие сети дополнительных платных услуг в ГБОУ СОШ № 484

ГБОУ СОШ № 484 на протяжении всей своей образовательной деятельности всегда был бюджетным образовательным учреждением и не имел в своей структуре платных подразделений по оказанию образовательных услуг.

Однако, в настоящее время, большинство образовательных бюджетных учреждений имеют развитую сеть платного дополнительного образования, основанную на авторских программах ведущих педагогов.

Соответственно, чтобы идти в ногу со временем в ОУ просто необходимо сформировать и развить систему дополнительных услуг по образованию по различным направлениям.

Наличие дополнительных образовательных услуг в ГБОУ СОШ № 484 не только поднимет в будущем престиж учреждения, но и послужит дополнительным стимулятором трудовой деятельности педагогов, ведь получив дополнительную нагрузку, они смогут в значительной степени увеличить свой доход.

3.2 Анализ эффективности проведенных мероприятий

Чтобы говорить об эффективности проведения мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами, необходимо в первую очередь провести опрос среди сотрудников и выявить степень их удовлетворенности реализуемыми мероприятиями.

В силу чего, в конце данного учебного года было организовано собрание, на котором всех присутствующих оповестили о реализации подобранных мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами, после чего мы провели путем анкетирования анонимный опрос. В опросе приняли участие 32 человека.

Анкета состояла из 7 вопросов:

- Довольны ли вы изменениями в системе оплаты труда?
- Как вы отнеслись к информации об изменении в критериях и размерах дополнительных и премиальных выплат?

- Согласны ли вы с тем, что молодые специалисты нуждаются в дополнительном стимулировании трудовой деятельности?

- Хотели бы вы стать лучшим работником месяца и готовы ли прикладывать к этому определенные усилия?

- Как вы относитесь к новым моделям повышения квалификации?

- Готовы ли вы принимать активное участие в организации и функционировании центров дополнительного образования на возмездной основе?

- Улучшились ли условия работы в ОУ и готовы ли вы продолжать свою трудовую деятельность в данном учреждении?

Количественные показатели результатов опроса нашли свое отражение в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Результаты опроса трудового коллектива ГБОУ СОШ № 484
о степени удовлетворенности проводимыми мероприятиями по
совершенствованию системы управления кадрами

Вопрос	Варианты ответов	Кол-во ответивших
1. Довольны ли вы изменениями в системе оплаты труда?	А) Полностью	- 27 чел.
	Б) Изменения положительные, но уровень з.п. следует поднять гораздо выше;	- 5 чел.
	В) Нет	- 0 чел.

Таблица 3.1 (окончание)

<p>2. Как вы отнеслись к информации об изменении критериев и размерах дополнительных и премиальных выплат?</p>	<p>А) С восторгом, наконец труд каждого работника будет вознагражден по достоинству</p> <p>Б) С досадой, ведь для получения премии придется вкладывать в работу больше усилий.</p> <p>В) Без особого проявления эмоций, так как не верю, что данная программа будет эффективно работать</p>	<p>- 22 чел.</p> <p>- 4 чел.</p> <p>- 6 чел.</p>
<p>3. Согласны ли вы с тем, что молодые специалисты нуждаются в дополнительном стимулировании трудовой деятельности?</p>	<p>А) Конечно, ведь именно молодые специалисты являются основным звеном развития образовательной деятельности в ОУ.</p> <p>Б) Нуждаются, но в гораздо меньшей степени, чем предполагается</p> <p>В) Не нуждаются вовсе, так как подобная дифференциация по стажу работы не уместна.</p>	<p>- 21 чел.</p> <p>- 8 чел.</p> <p>- 3 чел.</p>

Таблица 3.1 (окончание)

<p>4. Хотели бы вы стать лучшим работником месяца и готовы ли прикладывать к этому определенные усилия?</p>	<p>А) Да, имеется и желание и готовность работать на результат;</p> <p>Б) Желание имеется, но сомневаюсь, что способна выложиться на полную и добиться желаемого;</p> <p>В) Для меня не имеет значение буду ли я висеть на доске почета или нет;</p> <p>Г) Нет, так как к работнику месяца предъявляют слишком много требований.</p>	<p>- 17 чел.</p> <p>- 7 чел.</p> <p>- 5 чел.</p> <p>- 3 чел.</p>
<p>5. Как вы относитесь к новым моделям повышения квалификации?</p>	<p>А) Положительно, так как новая модель позволяет повысить уровень образования в соответствии с личными интересами и возможностями;</p> <p>Б) Нахожу в ней множество недостатков, так же, как и в предыдущей модели</p>	<p>- 31 чел.</p> <p>- 1 чел.</p>

Таблица 3.1 (окончание)

<p>6. Готовы ли вы принимать активное участие в организации и функционировании центров дополнительного образования на возмездной основе?</p>	<p>А) Да, это мне интересно Б) Да, если это принесет дополнительный доход В) Сомневаюсь, так как не обладаю достаточным количеством свободного времени, чтобы позволить себе дополнительную нагрузку Г) Нет, для меня это не представляет никакого интереса</p>	<p>- 11 чел. - 14 чел. - 6 чел. - 1 чел.</p>
<p>7. Улучшились ли условия работы в ОУ и готовы ли вы продолжать свою трудовую деятельность в данном учреждении?</p>	<p>А) Да, я полностью довольна улучшениями в условиях работы и с удовольствием останусь на прежнем месте работы; Б) Довольна, но не в полной мере, хотя это никак не повлияет на смену места работы; В) Даже при наличии изменений не имею желания работать в данном образовательном учреждении</p>	<p>- 28 чел. - 2 чел. - 2 чел.</p>

Анализ таблицы 3.1. показывает, что 84,3 % опрошенных довольны изменениями в системе оплаты труда, в то время как 15,7% считают, что изменения, бесспорно, носят положительный характер, однако уровень заработной платы по-прежнему остается не достаточным.

Наглядно, данное соотношение мнений представлено ниже на диаграмме рис.3.1.

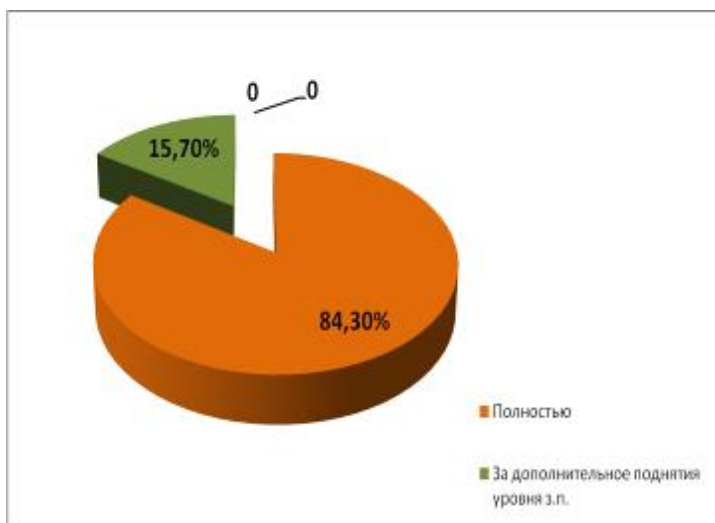


Рис.3.1 - Удовлетворенность сотрудников изменениями в системе оплаты труда

Кроме того, большинство сотрудников (68,7%) с восторгом отнеслись к информации об изменении в критериях и размерах дополнительных и премиальных выплат. По их мнению, давно было пора изменить систему материального стимулирования и премиривать

сотрудников за эффективность их трудовой деятельности, а не только по праздникам.

Однако, не смотря на радость большинства, 12,5 % работников ОУ с досадой отнеслись к данной информации, ведь по их мнению для получения премии придется выкладываться по максимуму, в то время как у некоторых на это нет ни сил, ни желания. А 18,8% и вовсе полагают, что данная программа премирования будет работать неэффективно, и как все было до этого момента, так и останется в будущем. Единственным методом противостояния данному мнению будет являться ожидание. Спустя определенное количество времени, все работники ОУ бесспорно увидят и прочувствуют все положительные стороны данной программы.

Достаточно неоднозначным мнением обладали сотрудники ОУ при обсуждении вопроса о дополнительном стимулировании трудовой деятельности молодых специалистов. Так, 65,6% считают уместным предложения о поддержке молодых специалистов, так как полагают, что именно они способны в большей степени вывести ОУ на более высокий уровень. В то время как 9,3 % опрошенных считают, что молодые специалисты обладают достаточными условиями трудовой деятельности, поэтому нет необходимости их в чем то улучшать. 25% процентов респондентов сошлись во мнении, что стимулировать молодых специалистов необходимо, только не в таких масштабах, как планируется.

При ответах на вопрос, хотели бы работники быть лучшими на протяжении месяца и готовы ли они предпринимать к достижению данной цели определенные усилия, половина сотрудников ответили что имеется как и желание, так и готовность к его исполнению (53,1%). Часть опрошенных (21,8%) сообщили, что, несмотря на то, что имеется достаточно большое желание, они сильно сомневаются в своих способностях, хотя, как отмечает директор ОУ, у данных работников имеется значительный потенциал.

Некоторые работники высказались, что для них вовсе не имеет значения - будут они или нет висеть на доске почета (15,6%), так как они и сами знают свои способности и способности других людей, а излишняя демонстрация вовсе не стимулирует, а напротив, раздражает. 9,5% респондентов заявили, что для лучшего работника месяца выставляется слишком много критериев, которые достаточно проблематично реализуются.

Наглядно, процентное соотношение мнений по данному вопросу представлено ниже на рис. 3.2.

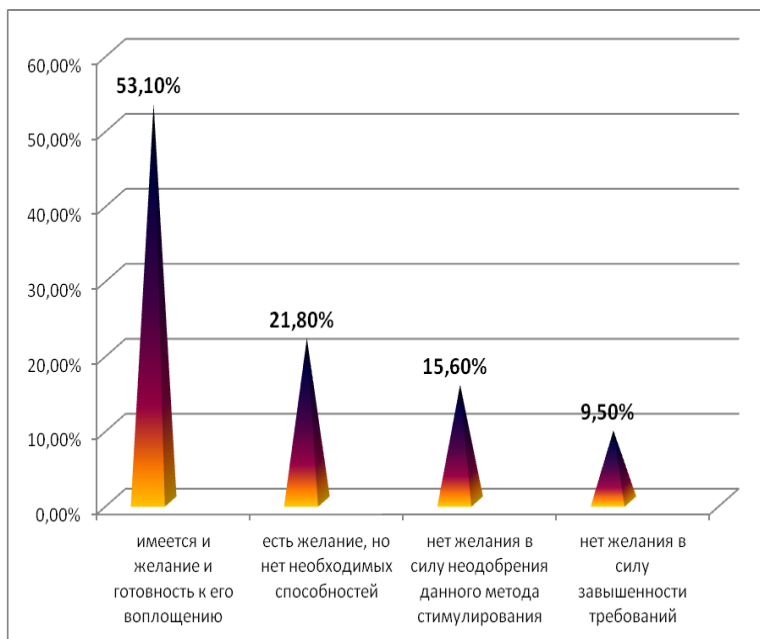


Рис.3.2 - Процентное соотношение мнений по вопросу о значимости морального метода стимулирования

Положительная динамика наблюдается при выяснении мнений сотрудников о внедрении новой модели повышения уровня квалификации.

Большинство опрошенных, в составе 96,8 % считают, что новая модель носит перспективный характер, и уже в ближайшем будущем многие работники ОУ будут готовы к повышению своего квалификационного уровня. Тем не менее, нашлось 3,2% опрошенных, которые полагают, что даже новая усовершенствованная модель повышения квалификации имеет в своей структуре множество недостатков, в силу чего сотрудник не испытывает огромного желания повышать свой образовательный уровень.

Такое же количество опрошенных (3,2%) изъявило свою полную не готовность принимать участие в формировании и функционировании платных центров дополнительного образования. Однако в противовес им выступило 78% сотрудников, которые испытывают к этому как профессиональный (34,3%), так и финансовый интерес (43,7%). Некоторая часть опрошенных в составе 18,8% сомневаются в своей способности оказывать профессиональную поддержку данным центрам, так как не имеют в наличии дополнительного времени.

Подводя общий итог, нами было установлено, что подавляющее большинство сотрудников (87,5%) удовлетворены улучшениями в условиях работы в ОУ и с радостью готовы продолжить свою деятельность в данном образовательном учреждении. Небольшая доля работников, составляющая 6,25%, довольны, но не в полной мере, однако это не повлияет на их трудовую деятельность, они как работали в ГБОУ СОШ № 484, так и останутся работать в этом ОУ. Тем не менее такой же процент опрошенных изъявили свое не желание оставаться на прежнем месте работы, даже при наличии всех изменений. Основной причиной послужило желание координальной смены деятельности. Таким образом, в следующем году в ОУ планируется частичное обновление кадрового состава образовательного учреждения.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что в целом мероприятия по совершенствованию системы управления кадрами оказались весьма эффективными. Однако, исследование на этом не заканчивается, оно будет иметь свое продолжение из года в год, в ходе которого будет осуществляться систематический анализ системы управления кадрами, выявляться существующие недостатки и реализовываться мероприятия по их устранению. Таким образом, система управления кадрами будет непрерывно совершенствоваться и развиваться, к чему мы собственно и стремимся.

Заключение

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества образовательных услуг и обеспечение их конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Данные условия побуждают искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление кадрами является одним из важнейших направлений деятельности дошкольного образовательного учреждения и считается основным критерием успеха его образовательной деятельности. Можно иметь отличные образовательные программы и информационные технологии, но при неквалифицированном персонале работа будет непродуктивна. Таким образом, ключевой составляющей успешного функционирования учреждения является развитая система управления кадрами.

Таким образом, в первой главе нашего исследования был уточнен терминологический аппарат по вопросу управления кадрами, с помощью которого мы смогли выявить необходимое для нас определение понятия «система управления кадрами». Так, по мнению А.Я Кибанова, система управления кадрами - система, в которой реализуются функции управления кадрами. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Все элементы системы управления кадрами делятся на три основных блока: формирование кадровых ресурсов, использование кадровых ресурсов и развитие кадровых ресурсов.

Как и любая система, система управления кадрами опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением, но и на закономерности и принципы, присущие только этому процессу.

Причем многие исследователи вопроса управления кадрами отмечают, что необходимо различать принципы управления кадрами и принципы построения системы управления кадрами.

Различают две группы принципов построения системы управления кадрами:

- принципы, характеризующие требования к формированию системы управления кадровыми ресурсами организации,

- и принципы, определяющие направления развития системы управления кадровыми ресурсами организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления кадрами в организации.

Помимо прочего, для эффективного управления кадрами используются различные методы.

Все методы условно можно разделить на три группы:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Несмотря на особенности каждого метода управления кадрами, основная ставка всегда делается на человека. Сила любой организации, прежде всего в профессионалах, преданных организации. Слабость любой организации - это люди, которые не соответствуют по своим профессиональным данным занимаемому ими посту.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Внимательно изучив учебно-методическую литературу, мы приступили к анализу системы управления кадрами на базе ГБОУ СОШ № 484.

В ходе анализа системы управления кадрами в данном ОУ были выявлены следующие проблемы:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- наблюдается нехватка молодых специалистов в силу низкой степени привлекательности школьного образовательного учреждения;
 - не обеспечена полноценная отдача сотрудника и слаженная работа коллектива, с помощью мотивации сотрудников и материально-психологического климата;
 - системы повышения квалификации недостаточно эффективна;
 - в основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника;
 - участие в конкурсах не практикуется;
 - платные услуги не оказываются, хотя необходимые условия имеются;
 - педагоги не вовлечены максимально в образовательный процесс;
 - не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения.

В силу существования данных проблем были разработана и реализована программа мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами. Мероприятия были направлены на повышение уровня мотивации у сотрудников образовательного учреждения, повышение привлекательности ОУ путем совершенствования адаптационных процессов и материальным стимулированием молодых специалистов и вновь пришедших работников; внедрение новых моделей повышения квалификации и стимулирование процесса повышения уровня образования у работников ОУ; и развитие сети платных услуг в ГБОУ СОШ № 484.

После чего, нами повторно был произведен опрос работников ОУ с целью выявления уровня удовлетворенности программой мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами, в ходе которого выяснилось, что большая часть опрошенных 87,5% полностью довольны изменениями в системе управления кадрами и с радостью будут продолжать свою трудовую деятельность в этом образовательном учреждении. Однако как отмечалось ранее, исследование будет иметь продолжение, так как систему управления кадрами необходимо непрерывно развивать. Ведь именно развитая система управления кадрами является залогом успеха любой организации, в том числе и образовательного учреждения.

Список используемой литературы

1. Ачсофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
2. Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. Управление персоналом. Часть 1. / Учеб. Пособие – Волгоград: РПК «Политехник», 2006.
3. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. Пособие. – Пенза: Изд-во Пенз.гос.ун-та, 2005. – стр.4.
4. Банько Н.А., Карташов Б.А, Яшин Н. С.. Управление персоналом. Часть 1. / Учеб. Пособие – Волгоград: РПК «Политехник», 2006
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998.
6. Выбираем образовательный маршрут повышения квалификации педагога: Сборник аннотаций образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогов / под общ. ред. С.В. Жолована, С.В. Алексеева; сост. Л.И. Гущина – СПб.: СПБАППО, 2010. – 263 с.
7. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. — М.: Дело, 1992.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 480 с.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.:НОРМА - ИНФРА-М, 1998.
10. Денякина Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении/ Л.М. Денякина. - М: Новая школа, 1997 – 48 с.
11. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997.

12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие/Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 1998.
13. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 1999.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
15. Иванов П.И. Программы повышения квалификации — главный регулятор развития персонала фирм // Труд за рубежом. 1993. № 4.
16. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для Студентов заочного образования — М • ИНФРА-М, 2000.
17. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. Л., 1974.- 167 с.
18. Компетентностный подход в педагогическом образовании: Коллективная монография / под редакцией В.А.Козырева, Н.Ф.Радионовой, СПб., Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2004.
19. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М.: ЗЕРЦАЛО, 1999.
20. Ли Якокка. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990
21. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. — М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.
22. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.:ИМПЭ им.А.С.Грибоедова, 2006.
23. Маусов Н.К. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 6 С. 109
24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие,/ Под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М — Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.

25. Платонов О.А. Оценка качества трудовой жизни // Труд за рубежом 1991. №2.
26. Пикельная В.С. Теоретические основы управления: Школоведческий аспект: Учебник для ст-тов педвузов.- М.: Высшая школа, 1990.-175 с
27. Пеленёв А.Ф. Система управления педагогическим коллективом. Пермь, 1999.
28. Пискунова Е.В. Подготовка учителя к обеспечению современного качества образования для всех:опыт России:рекомендации по результатам научных исследований /под редакцией акад. Г.А.Бордовского, СПб. Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2007
29. Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.:Прогресс, 1986.
30. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. — М.: ГАУ, Варяг, 1996.
31. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учебно-практ. пособие. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
32. Социальный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. Д.В. Валового. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
33. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 1998.
34. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002.
35. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
36. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. — М.: ПРИОР, 1999.
37. Филиппов А.В. Работа с кадрами. — М.: Экономика, 1990.

38. Шакуров Р.Х. Социально- психологические проблемы руководства педагогическим коллективом/ Р.Х. Шакуров. - М.: Просвещение, 1982.