

**МБОУ Гимназия №4**



# **Служба менеджмента персонала**

**Авторы проекта:**

**Лосева Наталья Владимировна**

заместитель директора по УВР,

Почётный работник образования РФ.

**Яковлева Вера Витальевна**

заведующая службой менеджмента персонала,

учитель французского языка

высшей квалификационной категории

**НОВОСИБИРСК**

**2014**

## Оглавление

1. ВВЕДЕНИЕ .....	3
2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ .....	4
2.1. Актуальность .....	4
2.2. Организационно-содержательный компонент СМП .....	7
2.2.1. Цели и задачи .....	8
2.2.2. Функции СМП.....	10
2.3. Технологический компонент СМП .....	13
2.3.1. Методы управления персоналом .....	14
2.3.2. Нормативные документы, регламентирующие деятельность персонала .....	15
2.4. Кадровый компонент СМП .....	20
3. Эффективность деятельности СМП.....	26
4. Ожидаемые и реальные результаты проекта:.....	28
5. Список использованных документов и источников .....	31

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Переход Российского образования на образование в формате компетенций, возрастание значимости кадрового обеспечения деятельности школ предъявляют всё более высокие и постоянно усложняющиеся требования к руководителям, педагогам, учебно-вспомогательному и обслуживающему персоналу. Более того, постоянное, непрерывное развитие профессиональных компетенций педагогических и иных работников становится необходимым условием повышения конкурентоспособности образовательной организации (далее – ОО), что приводит к необходимости поиска новых форм, методов, подходов к управлению таким специфическим ресурсом как персонал.

Новые требования и задачи, стоящие перед системой общего образования, в сочетании с существенным расширением функций и чрезмерной загруженностью директоров школ требуют создания особых структур, которые могли бы профессионально, используя современные методы и подходы, работать с человеческими ресурсами ОО и стать ключевым помощником руководителю.

Осознавая важность управления персоналом школы в современных условиях и понимая сложность данной проблемы, в гимназии было принято решение создать Службу менеджмента персонала.

Несмотря на новые требования, предъявляемые сегодня к общеобразовательной школе, активное внимание к проблеме повышения эффективности управления ОО в целях повышения качества образования, следует отметить, что на практике сохраняется тенденция использования традиционных технологий в управлении персоналом, не отражающих современное состояние системы образования и требования, предъявляемые сегодня к ОО. Успешное решение проблемы подбора, адаптации и повышения качества персонала имеет неоспоримое значение для обеспечения инновационного развития и эффективности деятельности гимназии.

## 2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

### 2.1. Актуальность

Согласно Федеральному закону Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» современный учитель обязан, в числе прочего, «осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне, обеспечивать в полном объеме реализацию преподаваемых учебных предмета, курса, дисциплины (модуля) в соответствии с утвержденной рабочей программой; развивать у обучающихся познавательную активность, самостоятельность, инициативу, творческие способности; формировать гражданскую позицию, способность к труду и жизни в условиях современного мира, культуру здорового и безопасного образа жизни; применять педагогически обоснованные и обеспечивающие высокое качество образования формы, методы обучения и воспитания; систематически повышать свой профессиональный уровень» (ст. 48). Выполнение этих требований становится особенно серьёзным и непростым делом в условиях перехода на ФГОС, когда учитель должен кардинально перестроить свою работу, отказаться от привычных форм и методов, изучать и апробировать новые подходы к педагогической деятельности в современной школе. Ситуация, на наш взгляд, усложняется ещё и тем, что профессиональное педагогическое образование не в достаточной мере учитывает изменения, происходящие в основном общем образовании, хотя бы по той причине, что ФГОС высшего педагогического образования предполагают «на выходе» получить, прежде всего, педагога, владеющего современными педагогическими технологиями. Поэтому в педагогических вузах увеличивается число дисциплин педагогической подготовки при резком (в разы!) сокращении специальных (предметных) дисциплин. Современная же школа, особенно с учётом перехода на профильное обучение, требует, прежде всего, не просто педагога, а высококвалифицированного специалиста-предметника.

Кроме того, на территории всей РФ наблюдается острая нехватка молодых кадров, так что в последнее время в педагогическом сообществе всё чаще встаёт вопрос о «старении кадров».

Помимо этого, в условиях современной школы учитель должен постоянно расти профессионально, что приводит к насущной необходимости непрерывного профессионального образования.

В соответствии с программой РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы к 2020 году все общеобразовательные заведения должны будут обеспечивать доступ учащихся к цифровым образовательным ресурсам, причём использование глобальной сети должно охватывать весь учебный процесс, будь то поиск нужной информации и проведение онлайн-семинаров или обратная связь с родителями учеников (интернет-дневник). Это предполагает технологическую грамотность учителя, которая также должна постоянно расти (с учётом развития новых технологий).

Таким образом, переход на образование в формате компетенций, возрастание значимости кадрового обеспечения предъявляют все более высокие и постоянно усложняющиеся требования ко всем категориям персонала, работающим в образовательных организациях – руководителям, педагогам, вспомогательному и обслуживающему персоналу. Более того, постоянное, непрерывное развитие профессиональных компетенций педагогических и иных работников становится необходимым условием повышения конкурентоспособности гимназии, что приводит к необходимости поиска новых форм, методов, подходов к управлению таким специфическим ресурсом как персонал.

МБОУ Гимназия № 4 – это учреждение богатое традициями. Гимназия имеет свой гимн, флаг, герб, галстук, свой дневник (два вида для 1-8 классов и отдельно для 9-11 классов); свой бренд-код «Сотворим себя и мир вокруг!».

Основные идеи, на которых основана деятельность всех участников образовательного процесса:

- идея целостности (гимназия как «единый механизм»)

- идея всеединства как представление о взаимосвязи и взаимозависимости всех существующих объектов и субъектов учебно-воспитательного процесса;
- идея направленности движения гимназии как постепенного и целенаправленного восхождения по ступеням совершенствования;
- идея индивидуального развития всех участников образовательного процесса.

Персонал гимназии осознаёт общие цели и задачи. Разделяет общие принципы и ценности. Активно принимают участие в творческих событиях. Так учителя выступают совместно с учениками на различных праздниках и конкурсах. Многие решения производственного характера решаются коллегиально, через создание творческих групп. У сотрудников есть возможность влиять на курс развития Гимназии.

В педагогическом коллективе у преобладающего числа сотрудников основной трудовой мотивацией (по результатам психологического тестирования, проходившего в 1 полугодии 2013) является «служение». Основными ценностями таких людей в профессиональной деятельности являются помощь другим людям, «служение человечеству», «желание сделать мир лучше». Также педагоги ориентированы на рост профессиональной компетентности и интеграцию различных стилей жизни.

Конфликты и спорные ситуации являются частью рабочего процесса, но не имеют затяжного, хронического характера, а разрешаются на месте участниками либо с привлечением администрации. Коллектив лоялен к нормам и правилам, принятым в Гимназии, ориентирован на их соблюдение.

Все эти особенности организационной культуры гимназии позволяют повысить эффективность образовательного процесса и снизить вредное воздействие негативных явлений как внешней, так и внутренней среды, это способствует процветанию гимназии в условиях усиления конкуренции.

Но новые требования и задачи, стоящие перед системой общего образования и перед гимназией в частности, в сочетании с существенным расширением функций и чрезмерной загруженностью директора гимназии

делают необходимым появление (формирование) специальной структуры, которая могла бы профессионально работать с человеческими ресурсами гимназии, используя современные методы и подходы, стать ключевым помощником руководителю в сфере кадровой политики и обеспечить стабильный профессиональный рост персонала гимназии.

Такой специальной структурой стала служба менеджмента персонала (далее - СМП). Наличие в гимназии СМП позволяет, помимо указанных выше, решить и многие другие кадровые проблемы, какими являются, например, неприятие частью работающих учителей новых форм обучения, отсутствие отлаженной системы подбора перспективных молодых или высококвалифицированных кадров. Повышение квалификации педагогических работников, вспомогательного и обслуживающего персонала гимназии позволило бы в известной мере снизить влияние негативных социальных процессов, таких как снижение престижа профессии учителя и общего образования в целом. Повышение профессиональной компетенции работников гимназии должно положительно повлиять на удовлетворённость родителей и обучающихся образовательными услугами. В сочетании в положительной динамикой государственной поддержки сферы образования (приток денежных средств в образование, стабильный рост заработной платы учителей, продолжительный отпуск, растущие социальные гарантии, возможность послевузовского образования и т. п.) это позволит поднять престиж гимназии, повысить доверие общества.

**Модель Службы менеджмента персонала МБОУ Гимназия № 4 состоит из трёх компонентов: организационно-содержательного, технологического и профессионально-кадрового.**

## 2.2. Организационно-содержательный компонент СМП

Целевой компонент, являющийся частью организационно-содержательного, представляет определённую объективно обусловленную, логическую и преемственную иерархию целей и функций, которые данная модель призвана реализовать в системе деятельности гимназии.

Организационно-содержательный компонент, кроме того, включает определение основного содержания деятельности, то есть управленческие функции, а также объекты управления, по сути, основных участников образовательного процесса.

### 2.2.1. Цели и задачи

Служба менеджмента персонала решает следующие задачи:

- обеспечение гимназии хорошо подготовленным и заинтересованным в труде персоналом;
- эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства, интеллектуальных и физических возможностей всего персонала гимназии;
- укрепление трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшения морального климата в коллективе;
- достижение максимальной отзывчивости персонала на цели и нужды гимназии, сближение интересов работников и ожиданий учреждения, связанных с профессиональной деятельностью; систематическое доведение до персонала политики гимназии (Приложение 1)

Поскольку только плодотворная совместная деятельность коллектива гарантирует успех, а значит конкурентоспособность гимназии, **главная цель СМП - максимальное сближение ожиданий общеобразовательной организации МБОУ Гимназия № 4 и интересов работников.**

Вообще, система целей управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, она отвечает на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей отвечает и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремиться для этого создать.



Эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений в коллективе гимназии для достижения общих целей. В таблице ниже представлены цели персонала и администрации гимназии в целом они не противоречивы и имеют много точек соприкосновения.

**Таблица 1**

<b>Система целей персонала</b>	<b>Система целей администрации по использованию персонала</b>
Оптимальные условия труда	Создание оптимальных условий труда Аттестация рабочих мест
Оплата труда (как минимум адекватная трудовым затратам)	Оплата труда
Мотивация труда	Материальное и нематериальное стимулирование
Соблюдение психофизиологических и эргономических норм условий труда	Соблюдение психофизиологических и эргономических норм и условий труда
Стимулирование творческой деятельности	Создание творческой атмосферы
Поддержка стремления карьерного роста	Оценка кадров Целенаправленное распределение персонала Делегирование полномочий Поддержка карьерного роста
Возможность самореализации	Обучение персонала Развитие персонала Аттестация персонала
Возможность реализации личных целей	Служебное и профессиональное продвижение
Техническая вооруженность труда в соответствии с последними достижениями науки и техники	Научная организация труда
Обеспеченность социальной инфраструктуры	Обеспечение социальной инфраструктуры
Здоровый социально-психологический климат в коллективе	Поддержка здорового климата Создание корпоративного духа
Правовая защищенность	Отношения руководства и коллектива Трудовые взаимоотношения (соблюдение Трудового кодекса и

	коллективного трудового договора)
	Связь с внешними организациями – источниками кадров
	Анализ рынка труда
	Деловая оценка кадров
	Адаптация новых работников
	Отбор персонала Расстановка персонала
	Достижение рациональной степени мобильности персонала

### 2.2.2. Функции СМП

СМП осуществляет комплексный подход к работе с кадрами, это ведёт к расширению её функций от чисто кадровых (формирование, подбор и расстановка кадров) к более широкому кругу вопросов, включающих мотивацию персонала, согласование интересов гимназии и работников, формирование здорового психологического климата.

В широком смысле функции СМП – отрасль общей политики гимназии, так или иначе связанная с человеческим фактором.

**Таблица 2**

<b>Функции</b>	<b>Содержание задач в функциональном блоке</b>
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение персоналом	Мониторинг маркетинговой информации в области персонала. Разработка инструментария подбора и оценки персонала. Отбор персонала и его деловая оценка.
Развитие персонала	Планирование и организация карьерного роста. Организация и проведение обучения.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочем месте. Производственная социализация. Введение персонала и его адаптация. Оптимизация штатного расписания в соответствии с текущими и перспективными условиями (учебный план, количество классов-комплектов, количество обучающихся и т. д.)
Мотивация	Управление содержанием и процессом мотивации

результатов труда и поведения персонала	<p>трудового поведения.</p> <p>Управление конфликтами.</p> <p>Материальное стимулирование (оплата труда, участие персонала в распределении стимулирующих надбавок).</p> <p>Использование нематериального стимулирования и побудительных систем (групповая организация и социальные гарантии, стиль и методы руководства, организация рабочего места).</p>
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	<p>Правовое регулирование трудовых взаимоотношений.</p> <p>Учёт и статистика персонала.</p> <p>Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам.</p> <p>Разработка и внедрение кадровой политики.</p>

Стороны, заинтересованные в создании СМП, указаны в таблицах

**Таблица 3**

<b>Заказчики</b>	<b>Интересы</b>
МБОУ Гимназия № 4	<p>Привлечение, сохранение, развитие высокопрофессиональных кадров.</p> <p>Выстроить систему управления персоналом на современном уровне.</p> <p>Оптимизация деятельности руководителя за счёт делегирования полномочий.</p> <p>Возможность улучшения психологического климата в гимназии.</p> <p>Повышение имиджа гимназии.</p>
Органы местного самоуправления	<p>Повышение эффективности деятельности гимназии в муниципальном образовании.</p> <p>Повышение имиджа муниципального образования.</p> <p>Повышения качества образования в муниципальном образовании.</p>
Органы государственной власти субъектов РФ	<p>Оптимизация управления и повышение качества образования в регионе.</p> <p>Улучшение трудоустройства выпускников учреждений профессионального образования.</p>

Таблица 4

<b>Участники</b>	<b>Интересы</b>
Директор гимназии	Оптимизация деятельности директора за счет делегирования полномочий. Повышение мотивации персонала. Обучение персонала без отрыва от производства.
Персонал	Материальное и моральное стимулирование. Возможность карьерного роста. Развитие профессиональных компетенций.
Образовательные организации дополнительного профессионального образования	Расширение спектра образовательных услуг. Привлечение дополнительных финансовых ресурсов. Повышение качества образовательных услуг.
Образовательные организации высшего и среднего профессионального образования	Трудоустройство выпускников. Настройка образовательных программ к требованиям общеобразовательных организаций. Расширение спектра образовательных и научно-экспертных услуг.
Иные участники: научно-методические центры, службы занятости, кадровые агентства	Проведение экспертизы образовательных программ. Создание и расширение банка образовательных программ. Методическое сопровождение образовательных программ. Повышение уровня профессиональных компетенций. Потенциальные заказы.

Таблица 5

<b>Пользователи</b>	<b>Интересы</b>
МБОУ Гимназия № 4	Подготовленные и адаптивные кадры для решения новых задач. Современная система управления персоналом. Формирование корпоративной мотивационной среды.
Органы местного самоуправления	Привлечение в качестве экспертов. Повышение качества образовательных услуг и педагогических работников. Создание кадрового резерва. Оптимизация распределения кадровых ресурсов.

### 2.3. Технологический компонент СМП

Технологический компонент модели включает сами педагогические условия управления персоналом школы. Кроме того, сюда же отнесены формы, средства, методы, стиль управления, а также сама система работы с персоналом, включающая кадровую политику гимназии, подбор, оценку, расстановку, адаптацию, обучение.

В гимназии разработана и внедряется Система менеджмента качества, поэтому в структуре управления гимназии используются процессный подход. Непрерывность управления осуществляется за счёт комбинации и взаимодействия отдельных процессов системы (Приложение 2).

Именно в рамках системы менеджмента качества создана Служба менеджмента персонала (Приложение 3).

Процесс управления персоналом включает в себя 2 составляющие:

Программы работы с персоналом, направленные на достижение целей МБОУ «Гимназия №4»:

- определение потребности в кадрах, поиск, отбор и приём на работу персонала;
- анализ и проектирование должностей;
- оценка результативности персонала;
- оценка потенциала персонала;
- построение эффективных систем обучения персонала в соответствии с целями гимназии.

Программы работы с персоналом, направленные на управление удовлетворенностью трудом:

- разработка и внедрение программ адаптации персонала;
- построение системы материального стимулирования персонала;
- построение системы нематериальной мотивации;
- система мониторинга удовлетворенности трудом персонала;
- программа здоровьесбережения всех участников образовательного процесса.

Работа с персоналом направлена на решение задач по обеспечению как специальной подготовки, предназначенной для выполнения своих служебных обязанностей, так и общей подготовки персонала в области качества.

### 2.3.1. Методы управления персоналом

В теории и практике управления применяют три группы методов: административные, экономические и социально-психологические. Все эти методы присутствуют в системе управления персоналом гимназии.

**Административные методы** опираются на административную подчиненность объекта субъекту, на основе существующей структуры управления в гимназии (Приложение 4). Административные методы ориентируются на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувства долга, желания человека работать в определенной организации. Они достаточно разнообразны и действуют через такие механизмы:

- правовые нормы и акты — государственные Законы, указы, положения, стандарты, инструкции, утвержденные государственными органами;
- должностные инструкции, организационные схемы, нормирования;
- приказы, распоряжения, которые используются в процессе оперативного управления.

Главные функции административных методов - это обеспечение стабильной юридической среды для деятельности организации, защиты конкретной среды, гарантирования прав и свобод.

**Экономические методы** базируются на использовании экономических стимулов. С их помощью осуществляется материальное стимулирование персонала. В гимназии разработано положение о стимулировании работников (Приложение 6)

**Социально-психологические методы** основаны на использовании моральных стимулов к труду и влияют на персонал с помощью психологических механизмов с целью перевода административного задания в сознательную обязанность, внутреннюю потребность человека. Этого можно достичь через: формирование коллектива, создания нормального психологического климата и творческой атмосферы; личный пример; удовлетворение культурных и духовных потребностей работников; установление социальных норм поведения и социального стимулирования развития коллектива. В состав персонала СМП включен психолог программа работы которого описана в (Приложение 5).

### 2.3.2. Нормативные документы, регламентирующие деятельность персонала

Управление персоналом гимназии осуществляется на основе системы нормативно-методического обеспечения работы с персоналом, начиная от поиска сотрудника до его увольнения.

Правовое регулирование всех правоотношений между сотрудниками организации и ее администрацией осуществляется на основе правовых норм централизованного и локального характера.

В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования: Трудовой кодекс Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации, акты Минтруда Российской Федерации, Федерального закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации".

**Таблица 6**

#### **Нормативно-методические документы системы управления персоналом**

<b>Группы нормативно-методических документов</b>	<b>Содержание документов</b>	<b>Примеры норм, нормативов и документов</b>	<b>Наименование документов</b>
Документы организационного, организационного-	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и	Законодательные акты по вопросам труда и кадров.	Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон «О занятости населения РФ».

распорядительного и организационно-методического характера.	отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.	Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, оплаты труда, охраны труда, занятости и т. д.	Указ Президента РФ «О привлечении и использовании в РФ иностранной рабочей силы», Постановление Правительства РФ «О мерах по социальной защите инвалидов».
		Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) и другие документы Минтруда и других государственных органов.	Постановление Минтруда РФ «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым должностям служащих».
		Приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы Минобрнауки РФ	Федерального закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации", Приказ Минобрнауки РФ об аттестации педагогических работников, ФГОС
		Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые директором гимназии, согласованные с органами самоуправления гимназии	Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор, положение о подразделении (кафедре), должностные инструкции, штатное расписание



Документы технического, технико-экономического и экономического характера.	Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов.	Нормы планировки помещения и рабочих мест, стандарты качества, часовая тарифная сетка, коэффициенты отчислений в фонд социального страхования, медицинского страхования.	Санитарные нормы и правила работников, система стандартов по технике безопасности, приказ Минобрнауки РФ от 27 марта 2006 г. № 69 «Об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и других работников образовательных учреждений»
--	---	--	--

К актам локального характера относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации.

**Таблица 7**

Регламентация направлений деятельности, организационной структуры	Устав, Положение, схема организационной структуры
Регламентация функций и задач структурных подразделений	Положения о структурных подразделениях
Регламентация разделения функциональных обязанностей между сотрудниками	Штатное расписание, должностные инструкции
Регламентация качества персонала	Внутригимназический профессиональный стандарт
Регламентация кадровых технологий	Регламент, Положения о найме, адаптации, работе с резервом, аттестации и т.д.

В настоящее время в гимназии разработана и внедряется Система менеджмента качества на основе серии международных стандартов по сертификации качества персонала: ГОСТ ISO 9000-2011 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь»; ГОСТ ISO 9001-2011 «Система менеджмента качества. Требования»; ГОСТ ISO 19011-2011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества»;

ГОСТ52614.2-2006. СМК. Руководство по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 с сфере образования». В этих документах сформулированы основные требования к компетентности, осведомленности, вовлечению работников.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов, устанавливающих нормы, правила, требования, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке директором МБОУ Гимназия № 4, согласованные с органами самоуправления гимназии.

Рациональное распределение функциональных обязанностей между работниками является необходимым условием обеспечения эффективности системы управления персоналом.

Общероссийским документом, предназначенным для решения этих вопросов является Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями от 21 января, 4 августа 2000 г., 20 апреля 2001 г.).

Наименования должностей служащих, квалификационные характеристики которых включены в Справочник, установлены в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК-016-94 (ОКПДТР), введенным в действие с 1 января 1996 г.

Квалификационные характеристики служат основой для разработки внутренних организационно-распорядительных документов – должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также их прав и ответственности.

На основе Квалификационного справочника, Федерального закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" гл. 5, ФГОС с учётом конкретных условий МБОУ Гимназия № 4 разработаны должностные инструкции, которые позволяют:

- рационально распределить функциональные обязанности между сотрудниками;
- повысить своевременность и надежность выполнения задач за счет введения количественных показателей их периодичности, трудоемкости, продолжительности и т.д.;
- нормализовать морально-психологический климат в коллективе;
- конкретизировать права персонала в части подготовки и принятия управленческих решений и использования ресурсов;
- повысить коллективную и личную ответственность персонала за своевременное и качественное исполнение возложенных на них функциональных обязанностей;

Использование подобных должностных инструкций и внутригимназического профессионального стандарта позволяет директору гимназии не только эффективно управлять персоналом, но и своевременно выявлять недостатки в её деятельности (Приложение 7).

Технология работы СМП с персоналом, которая включает:

- планирование потребности в кадрах;
- поиск, отбор и приём на работу персонала;
- адаптацию персонала;
- оценку результативности и потенциала персонала и его аттестацию;
- систему обучения и развития персонала;
- планирование деловой карьеры;
- создание социальной инфраструктуры для удовлетворения социальных потребностей персонала;
- создание здорового социально-психологического климата в коллективе;

описана в следующих документах:

- Стандарт организации «Менеджмент персонала» (Приложение 8)
- Папка заведующего кафедрой (Приложение 9)
- Кадровое планирование персонала (Приложение 10)

- План психологического сопровождения персонала МБОУ Гимназия №4 (Приложение 6)
- Кадровая политика МБОУ Гимназия № 4 (Приложение 11)

#### 2.4. Кадровый компонент СМП

Кадровый компонент включает профессиональный состав персонала школы, дополнительные требования к их профессиональной компетентности, а также условия повышения квалификации персонала.

Коллектив муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения города Новосибирска «Гимназия №4» представляет собой сообщество весьма разнообразных людей по возрасту, философско-мировоззренческому восприятию жизни, социальному и профессиональному опыту, ценностным ориентациям, профессиональным умениям и навыкам, интересам, мотивам, отношению к инновационной деятельности.

Статус гимназии предполагает, что здесь работают учителя-мастера, учителя-исследователи, высокопрофессиональные учителя и учебно-вспомогательный персонал, грамотные и мобильные заведующие подразделениями, трудолюбивый и корректный младший обслуживающий персонал. Понимая, что такие кадры должны быть выращены в собственном коллективе и при этом надо добиться, чтобы взгляды администрации на эти вопросы совпали с желанием остальных работников, в гимназии выделены следующие основные положения в работе с кадрами:

- подготовка кадров в гимназии идет через самообразование, самообучение, организацию практических семинаров с приглашением специалистов;
- организация открытых мероприятий учителем, как демонстрация своих достижений (например, в рамках проведения недели кафедры);
- обучение персонала на курсах повышения квалификации, как минимум один раз в пять лет;
- творческие командировки учителей в другие регионы РФ;
- поиск путей мотивации учителя:

- материальное стимулирование (разработана балльная система материального стимулирования персонала);
- моральное стимулирование;
- доплата молодым специалистам от 30% до 50% от ставки;
- оплата санаторно-курортного лечения;
- оплата курсов повышения квалификации и творческих командировок;
- возможность карьерного роста (заведующие параллели, структурного подразделения, творческой группы, кафедры);
  - увеличение индивидуальных возможностей персонала, увеличение и прирост профессиональных качеств;
  - оказание психологической помощи работником, проведение психолого-педагогических консилиумов;
  - создание условий для работникам с целью установления духа взаимопонимания, сотрудничества, познания возможностей каждого каждого члена коллектива.

Обучение кадров должно быть системным и в идеале непрерывным, поэтому персонал обучают:

- администрация, организуя посещение уроков у педагога и между педагогами, анализируя уроки по МОРУ (методика оценки работы учителя), делая детальный анализ положительных и отрицательных аспектов его деятельности;
- руководители кафедр и методических объединений через систему внутри кафедральных мероприятий, семинаров, анализа работы кафедры;
- на психолого-педагогических консилиумах, где проводится анализ результатов рейтинговых работ и психологических тестирований обучающихся и педагогов;
- проводятся обучающие семинары с обслуживающим персоналом.

Все педагоги гимназии по окончании учебного года пишут самоанализы, это так же является элементом обучения.

Качество кадрового обеспечения гимназии отвечает следующим требованиям:

- более 65 % учителей гимназии имеют высшую квалификационную категорию, и на протяжении ряда лет наблюдается положительная динамика роста этого показателя;

- все педагоги имеют высшее профессиональное образования и 14% работников имеют полное среднее и среднее профессиональное образование;

- более 90 % педагогов и учебно-вспомогательного персонала готовы заниматься инновационной деятельностью;

- состав коллектива стабилен, 76 % работников работают в гимназии не менее 10 лет;

- 100 % педагогов и административно-вспомогательного персонала прошли курсы повышения квалификации за последние 3 года, обучаются в данный момент в аспирантуре (2 педагога);

- Более 45% педагогов имеют отраслевые и государственные награды (4 – Заслуженный учитель РФ, 1 – Заслуженный работник культуры РФ, 9 – Отличник народного просвещения, 6 – Почётный работник общего образования, 23 – Почётная грамота МОиН РФ);

- восемь педагогов являются экспертами предметной комиссии государственной (итоговой) аттестации в форме и по материалам ЕГЭ, один из них председатель комиссии;

- более 75 % педагогов имеют авторские технологии, авторские программы элективных курсов, предметов регионального компонента и компонента ОУ, олимпиадных курсов.

Сегодня Гимназия укомплектована кадрами на 100 %, средняя нагрузка педагогов 22,7 час/неделя, средняя заработная плата педагогов

гимназии 35713 рублей, что выше, чем средняя заработная плата по экономике региона.

Круг функциональных обязанностей, прав, сфер компетенций определяется Уставом гимназии, приказами директора, Положением о кафедре, службе, трудовыми договорами, другими локальными актами и не противоречат КЗОТ РФ.

Исходными в работе с кадрами лежат следующие позиции:

- коллектив гимназии - главный субъект организации УВП в гимназии и его возможности, качество, основная забота администрации;
- профессионализм работника не есть качество, данное на всю жизнь, настоящий профессионал способен к коррекции своего опыта и его совершенствованию;
- цели гимназии сформулированы, доступны и понятны персоналу;
- работники видят перспективы своего профессионального роста, удовлетворение своих моральных и экономических интересов.

Зная возможности коллектива, можно получить реальные результаты деятельности гимназии. Сопоставляя эти данные с позицией администрации, можно отметить, что основная часть работников соответствует «норме», определенной администрацией. Причины, по которым некоторая часть персонала не вписывается в концепцию гимназии следующие:

- неспособность работников к самодвижению: критическому отношению к собственному опыту и опыту коллег;
- низкий уровень целеполагания и излишняя амбициозность.

Сегодня с персоналом работают директор и четыре его заместителя, четыре заведующих кафедрами и семь руководителей подразделений. Это грамотные, высококвалифицированные специалисты, которые могут многому научить работников. Поэтому задача администрации, директора правильно построить кадровую политику.

Директор и все заместители директора прошли курсы переподготовки, руководители кафедр и подразделений курсы повышения квалификации и переподготовки.

В работе с кадрами гимназии можно выделить следующие принципы:

- использование распределенного управления;
- уменьшение вертикали и работа по горизонтали;
- делегирование части полномочий заместителям, руководителям подразделений, учителям;
- командная деятельность.
- движение от управления здравого смысла к управлению через информационное обеспечение (создание мониторингов, в том числе автомониторингов);
- ориентация на результат, для этого созданы организационные структуры, подразделения, кафедры, лаборатории, деятельность которых строится на основе программно-целевого подхода;
- интегрированности управления (переход от автономного усвоения новшеств к системному управлению, реализация новшеств как целостного комплекса, создание которого направлено на деятельность творческой лаборатории «Педагогическая антропология»);
- реагирование на изменения, которые требуют решения, избавление от реагирования на уже случившееся и ориентирование на опережающее управление (реагирование на предвестники, а не на сбои), своевременно предвидеть негативные факторы и их устранять или не допускать таковых.

Для реализации этих принципов приказом директора определены должностные инструкции всех работников МБОУ Гимназия № 4; разработаны Положения о всех структурных подразделениях. Уже отмечалось, что моральное и материальное стимулирование персонала имеют большое значение для стабильной, полноценной работы. Формы стимулирования учителей изложены в п.6 «Правил внутреннего трудового распорядка» и в «Положении о стимулировании работников МБОУ Гимназия № 4».



## **Определение сильных и слабых сторон по данной позиции:**

### **Сильные стороны:**

- основная часть работников (86 %) и все педагоги имеет высшее образование;
- большинство работников, подлежащих аттестации прошли аттестацию (97,4%), причем высшую категорию имеют 65,6 %;
- более 76 % работников имеют стаж работы в гимназии от 10 и более лет, состав коллектива стабилен;
- педагоги, администрация принимают участие в организации и проведении семинаров по профессиональному росту;
- организована методическая работа учителей, ведется разработническая и исследовательская деятельность учителей;
- стремление персонала проходить курсы повышения по направлениям работы гимназии;
- два педагога являются аспирантами и являются соискателями на ученую степень кандидата наук, семь педагогов (включая совместителей) имеют учёную степень;
- имеются договоры межкафедрального сотрудничества с НГТУ, НГПУ, НГМУ, НГУЭиУ;
- средняя заработная плата педагогов гимназии 35713 рублей, всех работников гимназии 33065 рублей, что выше, чем средняя заработная плата по экономике региона,
- более 75 % педагогов имеют авторские технологии, авторские программы элективных курсов, предметов регионального компонента и компонента ОУ, олимпиадных курсов, создан банк данных.

### **Слабые стороны:**

- невозможность повысить квалификацию, пройти курсы у известных педагогов России из-за отсутствия финансовых средств;

- не всегда темы повышения квалификации отвечают интересам работника, его направлению деятельности, при этом многие курсы проводятся на коммерческой основе;
- отсутствие возможности снизить средний возраст работников гимназии из-за нежелания молодых специалистов работать в школах (средний возраст работников гимназии 44,5 лет).

#### **Возможности:**

- внутришкольное обучение (стажировка) молодых специалистов;
- организация учебы наиболее перспективных учителей у известных педагогов России;
- увеличение числа педагогов, занимающихся исследовательской, разработнической деятельностью;
- использование Интернет для повышения квалификации персонала, участие в телекоммуникационных конференциях и педсоветах, вебинарвх, публикации методических разработок.

#### **Тревоги:**

- низкий уровень подготовки или практически ее отсутствие у молодых специалистов, не знание ими элементарных обязанностей, не ориентирование молодых специалистов в нормативно-правовой базе школ;
- профессия учителя не является престижной, декларации государства расходятся с истинным положением вещей;
- перегрузка персонала из-за невысокой зарплаты и в связи с этим отсутствие возможности заниматься самообразованием

### **3. Эффективность деятельности СМП**

Оценка деятельности СМП – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности службы.

Для оценки эффективности работы СМП используются субъективные и объективные критерии.

К субъективным критериям относят степень сотрудничества заведующих кафедрами и структурными подразделениями с СМП, готовность к сотрудничеству со всеми работниками при решении проблем и разъяснении политики гимназии, доверительность взаимоотношений с работниками.

К объективным критериям оценки относят степень участия службы управления персоналом в реализации стратегии развития гимназии, среднее время выполнения заявок, требований структурных подразделений, полноту методического обеспечения работы с персоналом, отношение бюджета отдела к численности сотрудников и т. д.

Эффективным методом оценки СМП является анкетирование сотрудников, статистический подход (сравнение статистических данных с данными прошлых лет или данными другой службы управления персоналом), опрос и интервьюирование сотрудников. Для этого можно использовать тест профессора Г. Г. Воробьёва «Кадровый потенциал предприятия, тест состоит из 10 параметров функционирования СМП, по каждому приведены ответы по 10-балльной шкале, характеризующие уровень развития определённого аспекта деятельности СМП (Приложение 12).

Экономическая эффективность определяется сравнением затрат на управление персоналом с полученными результатами деятельности.

Экономические показатели эффективности управления персоналом применимы, в основном, к таким направлениям деятельности, как подбор, отбор и наём работников (финансовые затраты на выплату расчёта увольняемому работнику), их подготовка и повышение квалификации (недостаточное инвестирование средств в развитие персонала может привести к снижению конкурентоспособности гимназии), мотивация (возможно снижение лояльности персонала, его демотивация, возникновение желания перейти в другую образовательную организацию).

В последнее время при оценке эффективности работы служб управления персоналом придают большое значение социальной

эффективности, которая отражает улучшение и облегчение условий труда, изменение его содержания и характера, улучшение психологического климата в коллективе.

На практике социальную эффективность управления персоналом часто определяют степенью удовлетворенности персонала как деятельностью СМП (обучением, профессиональным продвижением, материальным стимулированием), так и своей работой.

При оценке эффективности функционирования СМП также используют такие косвенные показатели, как текучесть кадров, абсентеизм (количество невыходов на работу может складываться из отсутствия по больничным листам, отпускам за свой счёт, самопроизвольным невыходам на работу и т. д.), количество жалоб.

Безусловным показателем эффективной работы СМП является рост ее влияния на стратегическое планирование и принятие решений по всем вопросам в области управления персоналом, начиная с приема, развития, продвижения сотрудников, до их увольнения.

#### 4. Ожидаемые и реальные результаты проекта:

1. Модель СМП, адаптированная к условиям МБОУ Гимназия № 4 (к разным образовательным организациям) в себя следующие вариативные компоненты:

- организационно-функциональную структуру;
- нормативные правовые документы (регламенты, инструкции, положения и т. д.), регламентирующие деятельность СМП в гимназии;
- пакет обучающих и тренинговых программ для различных категорий персонала гимназии;
- организационно-методические материалы по внедрению модели СМП с учетом условий и возможностей её реализации в разных ОО;
- инструментарий мониторинга эффективности деятельности СМП в гимназии.

2. Обученные и действующие работники СМП в гимназии.

3. Мотивированный, непрерывно развивающийся, нацеленный на новые задачи и требования персонал гимназии.

Разработанный проект можно рассматривать как практико-ориентированное предложение, включающее в себя варианты управленческих решений по разработке и внедрению СМП в образовательных организациях.

В результате реализации данного проекта управление персоналом образовательной организации будет осуществляться системно в рамках стандартизированных процедур. Это позволит использовать СМП всеми заинтересованными образовательными организациями в соответствии с целями решения стратегических задач, стоящих перед ними. Разработанная и апробированная модель СМП позволит формировать профессиональный, готовый к инновационному развитию персонал образовательной организации, создать систему не только набора кадров, но и индивидуализацию его профессионального роста, что, в конечном итоге, приведет как к повышению качества образования, так и повышению удовлетворенности участников образовательного процесса, а также повысит доверие общества к политике государства в сфере образования.

В МБОУ Гимназия № 4 структурное подразделение Служба менеджмента персонала создано в 2013 году, сейчас уже можно оценить первые результаты деятельности. Проведено психологическое тестирование персонала, обработаны данные, выявлены приоритетные направления в психологическом сопровождении персонала, планируются тренинговые занятия (Приложение 13). Специальный работник СМП планирует потребность в кадрах и осуществляет их поиск, в результате в гимназии нет вакансий, и нагрузка работников соответствует нормам. Адаптация вновь принятого персонала осуществляется не стихийно, планомерно. Все работники гимназии прошли необходимые (и даже сверх нормы) курсы повышения квалификации (Приложение 14). Растёт процент педагогов, аттестованных на первую или высшую категорию. Планируется должностное продвижение наиболее инициативных работников. Мы стремимся к тому,

чтобы у нас был мотивированный, непрерывно развивающийся, нацеленный на новые задачи и требования персонал. Результатом будет расти конкурентноспособность МБОУ Гимназия № 4 на муниципальном, региональном и всероссийском рынке образовательных услуг.

## 5. Список использованных документов и источников

1. ФЗ «Об образовании в РФ» от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ.
2. Федерации на период до 2020 года, утверждённая распоряжением Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. // <http://strategy2020.rian.ru/>
3. Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы // <http://fip.kpmo.ru/fip/info/13430.html>
4. Национальная образовательная инициатива "Наша новая школа", утверждённая Президентом Российской Федерации Д. Медведевым 04 февраля 2010 г. Пр-271. // <http://nasha-novaya-shkola.ru/>
5. Приказ Министерства образования и науки РФ от 18 февраля 2013 № 98 «О рабочей группе по разработке порядка разработки примерных основных образовательных программ, проведения их экспертизы и ведения реестра основных образовательных программ»
6. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 № 1897 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».
7. Бизюков П. Служба управления персоналом: функции, типология модели. – Социологические исследования. – 2007. - № 5. – С. 53-61.
8. Денисова А. В. Система ключевых стратегических показателей (ссп) эффективности службы управления персоналом // Управление персоналом. – 2007. – № 2 // <http://hr-portal.ru/article/sistema-klyuchevykh-strategicheskikh-pokazateley-ssp-effektivnosti-sluzhby-upravleniya>
9. Десять базовых признаков эффективного управления: Реализация стандарта второго поколения / Под общ. ред. Р. Г. Чураковой. – М.: Академкнига/Учебник, 2012. – 136 с. – (Сер. «Библиотека руководителя и методиста. Введение ФГОС»)
10. Дударь А. Методологические аспекты управления человеческими ресурсами в общественном производстве //

[http://infomanagement.ru/avtorskaya\\_statya/Metodologicheskie\\_aspekti\\_HR\\_M/1](http://infomanagement.ru/avtorskaya_statya/Metodologicheskie_aspekti_HR_M/1)

11. Кантарович С. Создаем службу управления персоналом // [http://www.otiss.ru/txts/07\\_10/SK07\\_10\\_20.htm](http://www.otiss.ru/txts/07_10/SK07_10_20.htm)
12. Комаров Е., Комаров А. Особенности российского кадрового менеджмента на рубеже XXI века // <http://psychology.nsu.ru/statkomarov.html>
13. Крамаренко Ю. Служба управления персоналом отечественной фирмы: о методологии последовательности действий по её организации // <http://psychology.nsu.ru/statkramarenko.html>
14. Лапыгин Ю.Н. Теория организации. Москва., ИНРА-М, 2007 г.
15. Логинова А. Концепции управления персоналом организации // [http://infomanagement.ru/avtorskaya\\_statya/Konceptii\\_upravleniya\\_personalom/1](http://infomanagement.ru/avtorskaya_statya/Konceptii_upravleniya_personalom/1)
16. Любый А. Механизм организации новой системы стимулирования персонала предприятия // [http://infomanagement.ru/avtorskaya\\_statya/Org\\_sistemi\\_stimulirovaniya\\_personala/1](http://infomanagement.ru/avtorskaya_statya/Org_sistemi_stimulirovaniya_personala/1)
17. Маркова А.К. Психология труда учителя. Москва., Просвещение, 2008 г.
18. Суровикин Н. Система управления персоналом как инновация // <http://personaldept.h12.ru/nomer1/supinn1.html>
19. Табеков Н. Оптимизация временных, денежных затрат и получаемого качества в стратегии и технологии подбора материала // <http://psychology.nsu.ru/statOptimVrem.html>
20. Управление персоналом организации под ред. А.Я. Кибанова, Москва, ИНРА-М, 2010 г.
21. Шекшня С. Управление персоналом современной организации // <http://psychology.nsu.ru/statshekshia.html>
22. Шилов С. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений // <http://www.executive.ru/wiki/index.php>
23. ГОСТ Р ИСО 9000-2011 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
24. ГОСТ Р ИСО 9001-2011 Системы менеджмента качества. Требования.



25. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент в целях достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.
26. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению.
27. ГОСТ 52614.2-2006 СМК. Руководство по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2011 в сфере образования.
28. Гражданский кодекс Российской Федерации.
29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (изменения, внесены федеральными законами от 30.12.2008 № 309-ФЗ и от 30.12.2008 № 313-ФЗ).
30. Единый квалификационный справочник работников образования.