

Тема 3.6.1. Управление кадровым потенциалом

Кадры (работники) любой организации являются ее основной движущей силой, квалификация работников, расстановка кадров являются определяющими в вопросах эффективности деятельности организации. Прием работников, их увольнение, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация их дополнительного профессионального образования относятся к компетенции образовательной организации¹. Таким образом, управление кадровым потенциалом образовательной организации в полной мере относится к ответственности ее управленческой команды, в первую очередь руководителя (директора школы).

Кадровый потенциал организации – социально-экономическая категория, отражающая совокупность личностных (психофизиологических, социальных, интеллектуальных) и профессиональных (знания, умения, профессиональные навыки, опыт работы) характеристик и возможностей ее работников, которые необходимы для эффективной и результативной деятельности в соответствии с целями организации, действующей в изменяющихся условиях.

Управление кадровым потенциалом требует системного подхода, подразумевающего рассмотрение кадров (работников) в качестве элементов системы, имеющих взаимосвязи различной степени устойчивости, которые формируются при воздействии таких факторов, как кадровое движение (прием, увольнение, перевод), наделение полномочиями (лишение полномочий), руководство и подчиненность, др.

¹ Пункт 5 части 3 статьи 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Факторы формирования системы управления кадровым потенциалом можно разделить на две группы – внешние и внутренние. К внешним относятся показатели экономического развития государства, региона, муниципалитета, состояние рынка труда, нормативное регулирование (в первую очередь трудовое и отраслевое законодательство) и т.д. К внутренним факторам относятся материально-техническое состояние организации, организационная культура, стиль управления, квалификация работников, их мотивация и стимулирование, социальная политика организации и др.

Федеральными государственными образовательными стандартами, помимо прочего, устанавливаются требования к кадровым условиям реализации основных образовательных программ², что является **первичным нормативным требованием к кадровому составу школы**. Квалификация работников должна отвечать требованиям, указанным в квалификационных справочниках и (или) профессиональных стандартах (при наличии)³, педагогические работники должны получать дополнительное профессиональное образование по программам повышения квалификации, в том числе в форме стажировки в организациях, деятельность которых связана с разработкой и реализацией программ соответствующего уровня общего образования.

Кадровая политика «Школы Минпросвещения России», имея целью обеспечение единого образовательного пространства, в том числе достижение всех показателей по всем выделенным направлениям, в первую очередь должна ориентироваться на показатели, прямо относящиеся к работе с персоналом, направленные на повышение кадрового потенциала школы:

² Пункт 2 части 3 статьи 11 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

³ В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 27 июня 2016 г. № 584 профессиональные стандарты в части требований к квалификации подлежат применению во всех государственных и муниципальных учреждениях.

формирование школьной команды (управленцев и педагогов), развитие и повышение квалификации работников (в том числе в сфере воспитательной работы, профориентации, здоровьесбережения обучающихся, по управленческим компетенциям и т.д.), методическое сопровождение, система наставничества и т.д. Управление кадровым потенциалом «Школы Минпросвещения России» должно способствовать непрерывному развитию профессионального мастерства педагогических и управленческих кадров, развитию личности педагога в соответствии с приоритетными задачами в сфере образования. Важно отметить, что основным принципом кадровой политики должно быть безусловное соблюдение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов Российской Федерации.

Основные направления кадровой политики «Школы Минпросвещения России» следующие:

- постоянная, системная работа по профессиональному развитию работников;
- оценка результатов работников через систему показателей, основанных на стратегических и тактических целях школы, определенных программой ее развития;
- развитие системы мотивации и стимулирования работников в целях повышения эффективности и результативности их работы;
- системная работа по подбору и расстановке кадров, в том числе формирование и ведение кадрового резерва;
- поддержание комфортной деловой среды, основанной на уважительном отношении работников друг к другу, к обучающимся, к их родителям (законным представителям) в любых обстоятельствах;
- оказание поддержки молодым специалистам, а также опытным работникам с большим перерывом в работе.

Современные подходы к управлению кадровым потенциалом можно условно разделить на несколько групп (в действительности все они взаимосвязаны друг с другом): подбор, адаптация, мотивация, оценка, развитие.

Подбор кадров может содержать различные типы действий и мероприятий, целью которых является прием наиболее квалифицированных работников. Помимо непосредственно подбора, который может включать как пассивные методы, так и активные, в том числе так называемый хедхантинг («охота» за ценными работниками других организаций), немаловажным фактором является образ организации как работодателя – уровень заработной платы, устойчивость организации, уровень текучести кадров, в том числе из числа руководства, мотивационные системы в организации, социальное обеспечение работников, внутренний климат в организации. Для школы такими факторами также являются результаты ее обучающихся, ее место в различных рейтингах, отношение к школе общественности, в том числе родительской.

Адаптация, то есть процесс вхождения в коллектив, в трудовую деятельность новых работников, их знакомство со спецификой организации, целью которой является, с одной стороны, наиболее быстрый «вход» работника, с другой – наименее болезненный для него, его коллег, организации в целом. Инструментами адаптации могут быть помощь в выполнении трудовых обязанностей (в том числе, к примеру, в подготовке к урокам, присутствие на уроке с целью его анализа в дальнейшем и т.д.), минимизация поручений, напрямую не связанных с основной работой, дополнительные выплаты и иные мотивирующие мероприятия. Одной из самых эффективных форм поддержки адаптации является система наставничества.

Отдельно стоит отметить важность организации мер поддержки и сопровождения молодых учителей, молодых педагогов в период их адаптации.

Профессиональная адаптация молодого учителя как процесс вхождения в профессию и профессиональную среду предполагает его активное приспособление:

- к педагогической деятельности, в том числе к содержанию, целям, средствам, режиму, интенсивности;
- к требованиям производственной, трудовой дисциплины, организационным нормам и правилам;
- к социально-психологическим функциям, отношениям в трудовом коллективе;
- к социальным обстоятельствам профессиональной деятельности педагога.

Личностные и профессиональные качества каждого молодого учителя носят индивидуальный характер, в связи с чем подходы к организации его профессиональной адаптации также должны быть персонализированы, должны основываться на индивидуальных характеристиках каждого молодого учителя.

Основными характеристиками, которые подлежат анализу с первых дней работы молодого учителя для построения программы его профессиональной адаптации, являются:

- имеющееся образование (уровень, направление подготовки (специальность) основного профессионального образования, наличие (отсутствие) дополнительного (в том числе профессионального) образования), опыт педагогической работы (в том числе в рамках практик);
- ожидания учителя от предстоящей ему работы (степень соответствия ожиданий действительности);

- профессиональные затруднения, возникающие и выявляемые (как самим учителем, так и администрацией, коллегами) в начале работы (с первых дней работы).

Мотивация должна включать систему мер материального и нематериального стимулирования. Материальная – это в первую очередь стабильная заработная плата, надбавки по результатам работы, материальная помощь нуждающимся и т.п. Мерами нематериального стимулирования могут быть публичные выражения благодарности за проделанную важную работу, вручение благодарностей и грамот, представление к ведомственным и иным наградам. Также действенными мотивирующими мерами, к примеру, могут быть направление на обучение новым компетенциям, предполагающее в дальнейшем карьерный рост и (или) повышение заработной платы, иные новые возможности.

Оценка подразумевает, во-первых, необходимость установления объективных показателей эффективности и результативности профессиональной деятельности работника, основанных на стратегических и тактических целях образовательной организации и соответствующих выполняемым трудовым обязанностям, во-вторых, определение процедуры такой оценки. И при установлении показателей оценки, и при определении процедуры ее проведения исключительно важно участие всего коллектива (как минимум каждому работнику должна быть предоставлена такая возможность⁴) – это единственный способ минимизации рисков отношения к системе оценки как несправедливой или даже неправомерной со стороны работников. Система оценки не должна дублировать иные процедуры, которые проходят работники, – к примеру, если педагогическим работником подтверждены результаты его

⁴ Обязательным является учет мнения первичной профсоюзной организации, иного представительного органа (представителя) работников (при наличии).

профессиональной деятельности при аттестации, недопустимо осуществлять их переоценку.

Развитие кадров подразумевает в первую очередь построение системы их постоянного профессионального совершенствования, что может осуществляться различными способами, прежде всего путем организации дополнительного профессионального образования ⁵. Не менее важным является также личностное развитие работников, которое может быть организовано путем неформального и информального образования ⁶. Эффективным является создание так называемой обучающей организации – организация процедуры передачи знаний между коллегами, в том числе по окончании внешнего обучения.

Среди методов развития педагогических работников, оказывающих положительное влияние на их мотивацию, на результативность их работы, необходимо отметить организацию в школе содействия и помощи по участию педагогов в профессиональных конкурсах различного уровня и направленностей.

Решение о применении либо неприменении тех или иных подходов к управлению кадровым потенциалом, как перечисленных, так и иных, должно приниматься руководством образовательной организации, исходя из всех имеющихся факторов (внешних и внутренних), в том числе региональной и муниципальной специфики, особенностей самой школы, в том числе состава ее коллектива, устоявшихся традиций, контингента обучающихся и т.д.

⁵ Образовательной организацией должно быть обеспечено каждому педагогическому работнику как минимум дополнительное профессиональное образование по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года – пункт 5 части 3 статьи 28, пункт 5 части пункт 2 части 5 статьи 47 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

⁶ См. тему 3.1.4. Планирование и организация методического сопровождения педагогов.