СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ…….7

1.1 Современные подходы к управлению персоналом в образовательной организации……17

1.2 Методы управления персоналом в образовательной организации …….25

2. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ……...…35

2.1 Формирование профессионально-значимых качеств педагога……39

2.2 Оценка эффективности управления персоналом ……..42

2.3 Система совершенствования управления персоналом ГБОУ Гимназии №1569 «Созвездие»……..…44

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

В современных рыночных условиях приобретает особую значимость повышение эффективности управления персоналом, которое является наиболее важным звеном в общей системе управления учреждением. Это обусловлено возрастающей ролью личности работника, знанием его мотивационных установок, умением их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед образовательными организациями. Ориентация на более полное использование способностей работника в процессе его профессиональной деятельности является основой эффективной деятельности образовательного учреждения. Обеспечение современных подходов в работе с персоналом создают широкие возможности для устойчивого развития учреждения, повышении качества образования.

В комплексе всех проблем современного реформирования образования на первый план выходит проблема управления. Ее актуализация вызвана тем, что происходящие изменения в системе образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и управленческой культуры в целом.

Успешная деятельность любой организации зависит не только от наличия материальных ресурсов, но и в большой степени от людей, работающих в ней.

Для успешного осуществления процесса модернизации система образования нуждается в специалистах, владеющих современными методами управления педагогическими коллективами, исследованиями и разработками, способными эффективно работать на рынке нововведений.

Стратегия XXI века – это стратегия развития, в которой сотрудник является ведущим фактором и золотым запасом организации. Важной тенденцией современной теории и практики управления является повышенное внимание к сотрудникам организации, как к ключевому ресурсу.

Управление человеческими ресурсами – это деятельность, выполняемая в организациях, которая способствует наиболее эффективному

использованию работников для достижения организационных и личных целей.

Исходя из актуальности проблемы, мной была определена тема выпускной аттестационной работы: «**Совершенствование системы управления персоналом в образовательной организации**». Мне хотелось бы рассмотреть в своей работе основы и современные механизмы эффективного управления педагогическим коллективом. Практическая значимость данной работы заключается в возможности улучшения условий педагогического труда преподавателей, повышения эффективности управленческого процесса образовательного учреждения путем совершенствования профессионализма администрации и педагогов на примере Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения города Москвы Гимназии №1569 «Созвездие» (ГБОУ Гимназия № 1569 «Созвездие»).

Объект исследования: система управления персоналом в образовательной организации.

Предмет исследования: компоненты, составляющие эффективную систему управления персоналом.

Цель исследования: выявить элементы, необходимые для построения эффективной системы управления персоналом (провести анализ системы управления персоналом в организации).

Гипотеза исследования: при условии использования системного подхода и современных методов будет обеспечено совершенствование системы управления персоналом в условиях инноваций.

Исходя из цели исследования были поставлены следующие **задачи:**

1. Проанализировать современные подходы совершенствования управлением персоналом.
2. Изучить методы управления персоналом в образовательной организации.

3. Рассмотреть систему управлением персоналом как средство повышения эффективности работы образовательной организации.

4. Проанализировать систему совершенствования образования на примере ГБОУ Гимназии №1569 «Созвездие».

Выбор методов исследования обусловлен возможностью адекватного и полного решения задач на каждом этапе работы. Для решения задач исследования были использованы следующие **методы:** теоретический анализ социологической, психологической, педагогической, методической и управленческой литературы, нормативных документов; сравнительно - сопоставительный анализ; изучение и обобщение управленческого и педагогического опыта. Кроме того, в ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных некоммерческих организаций.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные рекомендации достаточно универсальны и могут быть использованы в других образовательных организациях.

Исследовательская база: ГБОУ Гимназия №1569 «Созвездие».

Работа состоит из введения, двух глав, заключения.

Во введении обозначена актуальность совершенствования системы управления персоналом образовательной организации в условиях инноваций.

Первая глава раскрывает современные подходы и методы управления персонала образовательной организацией в условиях современной модели образования. В ней отражены: понятия и функции управления образовательной организацией. Раскрыты общие и специфические принципы управления организацией. Приведены методы управления персоналом.

Вторая глава посвящена организации эффективной работы с кадрами в организации: уточнены профессионально - значимые качества педагога, стиль управления современного руководителя, кадровая политика образовательной организации на современном этапе. Представлен анализ системы

совершенствования управлением персонала в ГБОУ Гимназии №1569 «Созвездие».

В заключении представлен итог теоретической и практической работы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

В связи с различными изменениями перед всеми образовательными организациями встает задача приведения своей деятельности в соответствие с установленными в нем положениями. Она решается посредством осуществления системной, целенаправленной деятельности. Ее необходимыми составляющими являются: глубокое изучение новых правовых норм, определение перечня локальных нормативных актов, их разработка или корректировка имеющихся

В данной главе мне хотелось бы рассмотреть теоретические предпосылки выбранной темы исследования в разнообразных источниках научно-исследовательской литературы и разобрать сущность некоторых понятий. Таких как, например: «управление» и «управление персоналом», «система управления персоналом», «кадровая политика организации». А также рассмотреть особенности управления персоналом, изучив состав подсистем системы управления персоналом и выделить основные её функции, определив основные направления работы с персоналом и методы оценки эффективности системы управления персоналом организации.

В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «управление персоналом».

Управление персоналом, по словам Н. Маусова, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов». В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь часть управленческой деятельности, не охватывая множество других его функций.

«Управление персоналом, - как пишет И.Н. Герчикова, - это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала».

В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших функций управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение имеет, на мой взгляд, по меньшей мере, два существенных недостатка:

во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом;

во-вторых, перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

Характеристика управления персоналом, данная А.Я. Кибановым, Д.К. Захаровым заключается в том, что управление персоналом - это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам организации».

«Управление персоналом, - пишут Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, - деятельность, выполняемая в организациях, которая способствует наиболее

эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей».

«Экономика персонала (или управление персоналом), - по мнению немецких ученых Р. Марр и В. Вебер, - является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала». Данное определение наиболее полно отражает суть этого процесса, состоящего из совокупности систем и подсистем, направленных на совершенствование в целом всей системы управления персоналом организации.

Система управления персоналом (СУП) - совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Необходимо подчеркнуть три момента, касающиеся особенностей управления персоналом.

- Управление персоналом является деятельно-ориентированным. Эффективное управление персоналом направлено на практические действия.

- Управление персоналом носит характер индивидуально-ориентированный. Насколько это возможно, каждый работник рассматривается как личность.

- Управление персоналом должно быть ориентировано на будущее. Оно должно обеспечивать организацию компетентными и заинтересованными в результатах своего труда сотрудниками.

СУП предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Необходимо также отметить, что все системы управления персоналом обладают рядом общих свойств. СУП включает подсистему линейного

руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функции.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и

изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Таким образом, главная цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие путем разработки стратегии управления персоналом, прогнозирования и планирования кадров, построения действенного механизма мотивации и системы социального обеспечения. Следовательно, можно говорить о стратегии управления персоналом.

Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, базируется на кадровой политике и стратегии развития организации и носит долгосрочный характер. Разработка стратегии управления персоналом состоит в определении основных направлений действий, ресурсов, временных

параметров, комплекса мероприятий по реализации выбранного курса действий.

Кадровая политика организации - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы работы с персоналом, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика призвана расширять возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем. Кадровая политика является составляющей всей производственной политики и менеджмента организации. Цель ее - создать сплоченную, ответственную и высокопроизводительную рабочую силу.

С точки зрения работников, кадровая политика, должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, по моему мнению, основная задача эффективной кадровой политики организации состоит том, чтобы учитывать в повседневной работе интересы работников всех категорий и социальных групп коллектива.

В условиях современной модели образования особое значение приобретают вопросы практического применения *современных форм управления персоналом,* позволяющих повысить социально-экономическую эффективность образовательной организации. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придаётся особенностям управления персонала, повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Стержень любой организации — работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Обучение, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Таким образом, на современном этапе основная задача – совершенствование системы управления персоналом образовательной организации.

Одним из ключевых направлений развития персонала, на мой взгляд, является возрастающая роль человека, его способностей, уровня знаний и квалификации. В теории менеджмента используется значительное количество названий относительно людей, занятых в производстве: трудовые ресурсы, человеческий фактор, кадры, персонал.

Термин «кадры» в зарубежных и отечественных источниках часто отождествляется лишь с частью работающих - специалистами или рабочими высокой квалификации и стажем работы на данном предприятии. Кадры - это штатные квалифицированные работники с определенной профессиональной подготовкой, которые имеют специальные знания, трудовые навыки или опыт работы в выбранной сфере деятельности. Определение «персонал» является наиболее целесообразным на уровне организации, так как определяет личный состав организации, который работает по найму и характеризуется определенными признаками.

Для того чтобы эффективно управлять персоналом и, более того, оценивать его эффективность, необходимо знать, что такое управление персоналом и каковы цели этого процесса, а также определить сущность категории «управление персоналом».

В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «управление персоналом». В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала. Остановимся на некоторых определениях понятия «управление персоналом».

«Управление персоналом - это подбор и расстановка работников, обучение прогрессивным приемам работы, обновление знаний, морально-психологическое воздействие, разрешение конфликтных ситуаций в коллективе с целью обеспечения сложенной, эффективной работы», - считают Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березина.

Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих

эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия.

Управление персоналом - это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Управление персоналом, по мнению Травин В.В., Дятлов В.А., - это «системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых в нем работников. Эффективность управления персоналом определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал. Принимая во внимание данные определения, можно сказать, что управление персоналом - это управленческая система особого типа, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование. В идеале управление персоналом - это создание организации, функционирующей по принципу сотрудничества, где оптимально совмещены стремление к индивидуальным, общеорганизационным и групповым целям. Управление персоналом или по другому управление человеческими ресурсами отвечает концепциям и методам, которые управляющему необходимо использовать при работе с персоналом. К основным методам управления персоналом относятся: организационно-распорядительные, социально-психологические, экономические.

Организационно-распорядительные методы - прямое воздействие, носящее директивный и обязательный характер. Эти методы основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование).

Экономические методы - приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Эффективность работы управленческого аппарата значительно повышается, когда руководство проявляет заботу о людях; в результате повышается их жизненный тонус и психологический климат в коллективе. Хотелось бы подчеркнуть три момента, относящиеся к управлению персоналом:

- управление персоналом является деятельно ориентированным и направлено, в основном, на практические действия;

- управление персоналом является индивидуально ориентированным, насколько это только возможно, управление персоналом стремится рассматривать каждого сотрудника как личность;

- управление персоналом является перспективно ориентированным: эффективное управление персоналом должно помогать учреждению через обеспечение ее компетентными и заинтересованными в результатах своего труда работниками.

Внедрение нового невозможно без обновления управленческой деятельности руководителя, поэтому целесообразно будет рассмотреть еще одно понятие: «инновационная управленческая деятельность».

Инновационная управленческая деятельность - деятельность руководителя по созданию, разработке, освоению новшеств в содержании управленческих функций, используемых методов, организационной структуры, внедрению нововведений в практику с целью повышения эффективности управления и развития образовательного учреждения.

Классификация задач управления развитием персонала

Управление развитием персонала, как комплексное явление, может рассматриваться с точки зрения различных наук (психология, социология, педагогика, экономика, менеджмент) (рис.1).

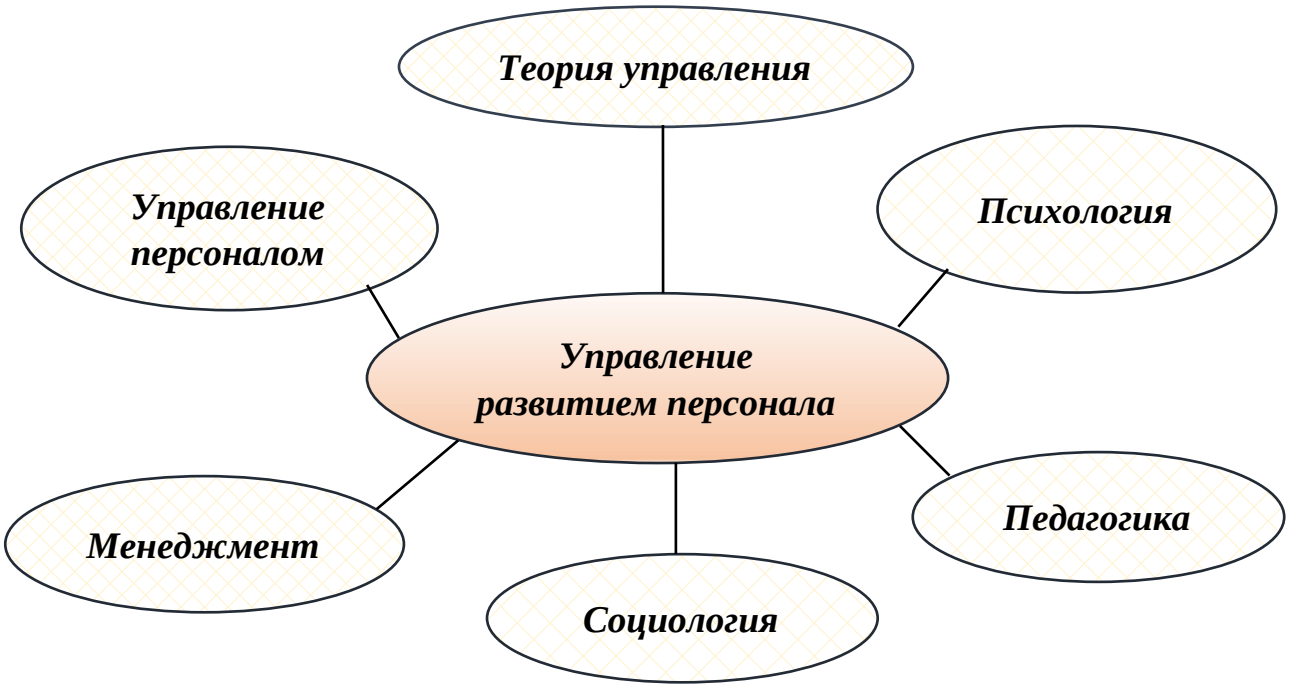


Рис. 1.*Управление развитием персонала с точки зрения различных наук*

Для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач и для наилучшего удовлетворения запросов работников, которые связаны с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой руководителю образовательной организации необходимо создать чётко структурированную модель управления персонала.

В ходе подготовки работы мной были изучены работы многих авторов, которые написаны на основе зарубежной и отечественной науки, с учётом передового зарубежного и российского опыта. В них также включены технологии по управлению персоналом, которые разработаны авторами и должны использоваться кадровыми службами. В книгах перечисляются основные законы управления персоналом, использование которых позволит

максимально эффективно мотивировать и организовывать труд работников. Также представлен комплексный системный подход к решению проблем управления персоналом организации, основанный на рассмотрении людей в процессе их трудовой деятельности с трёх точек зрения: как работников, обеспечивающих реализацию экономических целей организации, как развивающихся личностей и сотрудников, принадлежащих к единой организационной системе.

Среди направлений деятельности особое место занимает совершенствование системы управления персоналом в образовательной организации, в частности, современные подходы к управлению персоналом, методы способствующие организации эффективной работы с кадрами в образовательной организации.

1.1 Современные подходы к управлению персоналом в образовательной организации

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Современные подходы к управлению персоналом ориентированы на решение задач инновационного развития экономики. Они предусматривают: гибкость и многообразие форм предоставления услуг; поддержка и более полное использование образовательного потенциала семей, индивидуализацию, ориентацию на практические навыки, фундаментальные умения. В этой ситуации особенно важна профессиональная компетентность, в основе которой лежит личностное и профессиональное развитие педагогов и управленцев. Процесс обновления образования организуется людьми, в данном случае с группами людей, так называемыми педагогическими коллективами. Исследования показывают, что только в профессионально зрелом педагогическом коллективе, благодаря атмосфере сотрудничества и

взаимопонимания, создаются условия для эффективной деятельности каждого из его членов, что способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг.

Таким образом, в образовательной практике выделяются противоречия между необходимостью в условиях современной модели образования развития персонала и недостаточно эффективным управлением этим процессом на институциональном уровне. *Современный подход к управлению* - это научно обоснованные действия администрации и педагогов, направленные на рациональное использование времени и сил педагогов и обучающихся в учебно-воспитательном процессе с целью углублённого изучения учебных дисциплин, нравственного воспитания, всестороннего развития личности и подготовки к профессиональной деятельности. Решение этих вопросов зависит от умения руководителя и преподавателей творчески использовать новейшие достижения науки и передового опыта, от взаимоотношений в коллективе, от активности педагогов и обучающихся в учебной и воспитательной работе.

Сегодня решение теоретических и практических задач системы управления персоналом приобретает все больший вес в связи с гуманизацией и демократизацией общества, возрастанием роли и значимости защиты прав и свобод человека, развитием рыночных отношений, формирование новых социальных структур и форм управления. Поэтому современному руководителю для эффективного влияния на деятельность подчиненных необходимо глубокое понимание основ организации и управления, современные подходы к решению проблем. Хотя эти механизмы в современном управлении образовательной организацией все еще мало изучены, но уже имеющиеся результаты научных исследований могут существенно расширить возможности руководителя создавать условия, способствующие формированию заинтересованности членов коллектива в продуктивной работе организации.

Рассмотрим общие и специфические принципы управления образовательным учреждением. Принцип управления - это основополагающие, фундаментальные правила, которые должны соблюдаться при осуществлении управления, обеспечивать достижение заданных целей.

Управление образовательным учреждением является одним из видов социального управления. Любой труд (производительный, педагогический, управленческий), независимо от его сферы, формы и содержания, подчиняется определенным закономерностям, базируется на ряде общих положений. Такими основными принципами трудовой деятельности являются: научность, планомерность, оптимальность, материальное и моральное стимулирование, перспективность, системность, комплексность.

Примером принципов социального управления могут служить принципы, разработанные А. Файолем. Ведущими среди них являются:

- принцип оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении;
- принцип единства единоначалия и коллегиальности в управлении;
- принцип рационального сочетания прав, обязанностей и ответственности в управлении.

Принцип нормативности. Управление должно осуществляться на основе определенной общепринятой нормативной базы, в соответствии с имеющимися рекомендациями, регламентирующими различные стороны учебно-воспитательной работы, положениями, уставом, инструкциями, методическими указаниями, циркулярными письмами министерств образования и здравоохранения.

Принцип объективности предполагает строгое следование требованиям объективных закономерностей учебно-воспитательного процесса, учет реальных возможностей педагогического коллектива, реального вклада каждого его члена, является основным условием деятельности.

Принцип сочетания государственных и общественных начал. Нельзя допускать изолированности учреждения от процессов, происходящих в

общественной жизни, а также узости и корпоративности профессиональных интересов педагогов.

Таким образом, процесс управления педагогическим коллективом требует от руководителей высокого уровня профессионализма. Эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы взаимодействия с коллективом.

Современный подход к управлению представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывной адаптации к изменениям внешней среды. Современная система управления должна быть простой и гибкой. Главным критерием ее построения является обеспечение конкурентоспособности и эффективности. Система управления должна отвечать следующим требованиям: иметь минимально необходимое число уровней управления; включать компактные подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами; базироваться на гибких структурах, основанных на командах специалистов; организация работы должна быть ориентирована на потребителя. Эффективность и качество управленческого труда определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, подходов, принципов, методов. В настоящее время известны более 14-ти научных подходов. С этих позиций рассмотрим основные положения управления персоналом.

Комплексный подход при принятии управленческих решений учитывает важнейшие взаимосвязанные и взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды организации — технологические, экономические, экологические, организационные, демографические, социальные, психологические, политические.

В рамках комплексного подхода выделяют два специфических подхода:

- поисковый — ориентированный на будущее и определяющий состояния объекта управления в дальнейшем при условии сохранения сегодняшних тенденций его развития;

- целевой — планирующий целенаправленное изменение объекта управления в будущем с учетом возможных путей и сроков перехода управляемой подсистемы из сегодняшнего состояния в желаемое.

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:

- отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;

- стадиями жизненного цикла объекта управления;

- уровнями управления по вертикали;

- уровнями управления по горизонтали.

Интеграция — это углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя:

- повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;

- экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;

- экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);

- применение системы менеджмента.

Сущность *функционального подхода* к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций, и

выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу полезного эффекта.

При *динамическом подходе* объект управления рассматривается в динамическом развитии, причинно следственных связях и соподчиненности, производится ретроспективный анализ за пять и более лет и перспективный анализ (прогноз).

Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара/услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими, по сравнению с лучшим технологичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Согласно *процессному подходу*, управление — это серия взаимосвязанных и универсальных управленческих процессов (планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы — процесс коммуникации и процесс принятия решения). Эти процессы менеджмент называет управленческими функциями, а процесс управления — это сумма перечисленных управленческих функций.

Сущность *нормативного подхода* заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

- целевой подсистеме;
- функциональной подсистеме;
- обеспечивающей подсистемы.

Сущность *количественного подхода* заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и других. Управлять можно цифрами, а не только словами.

Сущность *административного подхода* заключается в регламентациях функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах.

Целью *поведенческого подхода* являются оказание помощи работнику в осознании собственных возможностей. Основной целью этого подхода является повышение эффективности организации за счет повышения роли человеческих ресурсов.

Ситуационный подход гласит, что различные методы управления должны применяться в зависимости от конкретной ситуации, так как организация — это открытая система, постоянно взаимодействующая с окружающим миром (внешней средой), поэтому главные причины того, что происходит внутри организации (во внутренней среде), следует искать в ситуации, в которой эта организация вынуждена действовать.

Центральный момент подхода - *ситуация* - конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на деятельность организации в текущий момент времени. Ситуационный подход связан с системным подходом и пытается увязать конкретные управленческие приемы и концепции с конкретными ситуациями. Этот подход нацелен на непосредственное применение новых научных методов в конкретных ситуациях и условиях. Здесь важно «ситуационное мышление» — понимание того, какие приемы будут более эффективными для достижения целей в данной ситуации. Главная сложность в том, что ситуационные процессы многочисленны и взаимосвязаны и их нельзя рассматривать независимо друг от друга, поэтому руководителю бывает довольно сложно определить заведомо верный метод. Ситуационный подход призван связать конкретные приемы и концепции управления с определенными конкретными ситуациями, изучить ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций.

Теория ситуационного подхода опирается на четыре основных положения:

- руководитель должен быть знаком с эффективными средствами профессионального управления. Для этого нужно понимать процесс

управления, особенности индивидуального и группового поведения, владеть навыками системного анализа, знать методы планирования и контроля, количественные методы принятия решений;

- руководитель должен предвидеть вероятные последствия от применения в данной ситуации каждого из управленческих методов, которые всегда имеют как сильные, так и слабые стороны, а также определенные сравнительные характеристики;

- руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, выявлять факторы, наиболее важные в сложившейся ситуации, определять возможный эффект от изменения тех или иных переменных показателей ситуации;

- руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые дали минимальный негативный эффект, с конкретными ситуациями для обеспечения наибольшей эффективности в достижении целей организации.

При *системном подходе* любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход».

Программно-целевой подход основывается на четком определении целей организации и разработке программ по оптимальному достижению этих целей с учетом ресурсов, необходимых для реализации программ. Еще на стадии формулирования желаемых целей возникает обобщенная модель организации. Затем рассматриваются альтернативные варианты управленческих решений, выбирается одно из них, и начинается разработка программ. На каждом этапе программы стратегическая цель организации подразделяется на подцели, выделяются основные задачи и приоритеты их решения, которые увязываются с материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Оценка итогов реализации этапа проводится по следующим показателям: основной результат, объем и срок. Для удобства увязки всех

этапов реализации программы целесообразно составить дерево целей, где корень дерева — главная цель программы, первый уровень вершин — подцели первого уровня, затем идут вершины второго уровня и т.д.; нижние уровни дерева целей — средства и способы достижения целей более высокого уровня. После построения дерева целей программу оформляют в виде директивы — документа руководителя, обязательно для всех исполнителей.

Применять современные методы и подходы к управлению развитием персонала образовательной организацией в условиях инноваций, значит познавать и выявлять закономерности, прогрессивные тенденции в образовательном процессе. Опираясь на современные тенденции в системе управления персоналом, направлять данный процесс в соответствии с этими тенденциями, с учетом современных подходов к управлению персоналом, объективных возможностей педагогов, уровня их профессиональной и методической компетентности, готовности осваивать, внедрять и разрабатывать, востребованные современной образовательной практикой.

1.2 Методы управления персоналом в образовательной организации

Еще в древности философы говорили о том, что «искусство управления людьми - самое трудное и высокое из всех искусств». Эта истина справедлива была во все времена, но особенно стала актуальной в настоящее время. Без знания науки и искусства управления деятельность любого руководителя будет обречена на провал.

Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. По сути, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, выступают как методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы

служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые мной методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Поэтому их следует интерпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления.

Сегодня нормативные документы в соответствии с изменениями требуют переориентации руководителя образовательной организации на новый стиль отношений. Управление персоналом - это управленческая система особого типа, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование. В идеале управление персоналом - это создание организации, функционирующей по принципу сотрудничества, где оптимально совмещены стремление к индивидуальным, общеорганизационным и групповым целям. Управление персоналом или по другому управление человеческими ресурсами отвечает концепциям и методам, которые управляющему необходимо использовать при работе с персоналом. Наиболее значимым для руководителя образовательной

организации определяется рефлексивный стиль управления, предполагающий введение таких ценностей в обиход управленца, как соуправление процессом обучения, совместное целеполагание, проектирование, преобразование содержания знаний, стимулирование научно-исследовательской деятельности педагогов. Воздействие на коллектив и отдельных работников для достижения поставленных целей осуществляется с помощью методов управления персоналом.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления. Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии Направленность методов управления всегда одна и та же - на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить

следующие методы управления: административные, экономические, социально-психологические, количественные.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как методы кнута. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как методы пряника. Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения. Количественные методы управления основаны на математическом аппарате и логике.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Управленческое воздействие экономических и социально-психологических методов носит косвенный характер. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Рассмотрим более подробно каждый метод в отдельности.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Это методы на основе силы и авторитета власти, указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для данных методов характерно их соответствие правовым нормам. Они осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, нормирование и инструктирование. Организационное регламентирование определяет, чем должен заниматься работник, и представлено положениями о структурных подразделениях, на их основе составляется штатное расписание данного подразделения; применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании работников. Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее: трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); качественно-технические; организационно-управленческие (правила внутреннего распорядка). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления. Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, они издаются для принятия юридической силы управленческим решениям.

Экономические методы управления представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанных на сознательном использовании требований экономических законов. Наиболее распространенными экономическими формами воздействия на персонал являются: 1) система материального поощрения (стимулирования) работников - формирование заработной платы в зависимости от количества и качества труда; бонусы в виде дополнительных вознаграждений, премий, надбавок к основной зарплате; 2) применение

штрафов. Экономические методы управления - это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается поступательное движение организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей.

Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. При рыночной системе хозяйствования в условиях сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Социально-психологические методы - способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Они предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности. Первое направление заключается в формировании благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании –второе направление, которое ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности. Например, создание творческих групп для решения проблем организации, публичная положительная оценка.

Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, психологические методы.

Первые призваны воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального психологического климата, изучение общественного мнения), а вторые - на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров).

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа.

Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи,

возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

Главная цель применения этих методов - формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы - человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив - убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать

разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения. Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Анкетирование является важной процедурой оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. С анкетированием тесным образом связан еще один метод – социометрический.

Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Социометрическая структура группы несет важную информацию о характере межличностных отношений в группе. Зная такую структуру, можно ответить на вопросы:

Кто является неформальным лидером группы?

Каково распределение статусов?

Какова эмоциональная сплоченность группы?

Кто кого предпочитает в общении?

Через кого лучше оказывать влияние на конкретного члена группы?

Еще один из методов управления персоналом – метод наблюдения. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях. В исследованиях может использоваться включенное наблюдение, когда исследователь включается в определенную социальную деятельностную

ситуацию и анализирует события как - бы «изнутри», и невключенное (простое) наблюдение, когда события регистрируются со стороны.

Количественные методы управления являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработки программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, финансово-экономической, учетной сфере. Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря им, создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность.

Методы управления должны иметь двустороннюю направленность, учитывая не только стремления менеджеров, но и исполнителей. Поэтому обобщающим методом управления или, точнее, основой методов управления, должно стать постоянное изучение работников, тесная связь. Ведь считая всех исполнителей однообразными существами, руководитель погружает в серую массу и саму организацию. Каждый исполнитель имеет свои личностные особенности, и совокупность таких характеристик делает оригинальной каждое предприятие.

Методы управления являются средством проявления функций менеджмента, и главный вопрос заключается в том, как именно менеджер должен планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Все эти методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, так как представляют совокупность способов воздействия управляющей системы на управляемую для достижения определенной цели. Для того чтобы реализовать определенные цели, а также функции и принципы управления, применяют вышеперечисленные методы.

Применение данных методов управления персоналом может способствовать совершенствованию и повышению эффективности работы организации.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С КАДРАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Эффективная система образования всегда рассматривалась как основа благополучия общества и отдельных его граждан, так как именно образование составляет основу становления личности. Существующая ранее система образования не обеспечивала такого уровня, качества и масштабов интеллектуальной, когнитивной и профессиональной подготовки обучающихся, которых требует современное общество. К факторам, влияющим на качество оказываемых образовательных услуг, следует отнести: качество преподавания; выполнение образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний, умений, навыков обучающихся; уровень воспитанности; состояние и качество методической работы; эффективность работы с родителями, санитарно-гигиеническая культура; результативность деятельности педагогического совета, организация эффективной работы с кадрами.

На современном этапе существует ряд проблем в совершенствовании системы управления персоналом в организации, в частности, такие, как: совмещение инновационных программ с существующими в организации; раскол педагогического сообщества и сосуществование представителей

различных педагогических концепций; потребность в новых педагогических кадрах; проблема оптимизации.

С учетом вышесказанного, можно обозначить следующие основные задачи системы управления персоналом в образовательной организации.

Обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного инспектирования, материальная заинтересованность работников. Руководство организации должно создать такую систему управления персоналом, которая бы наиболее эффективно способствовала достижению поставленной цели.

Для этого, на мой взгляд, в систему совершенствования управления персоналом должны быть включены такие мероприятия как: принятие локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, эффективного контракта, с учетом мнение профсоюзного комитета. Целесообразно также своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка; в Устав организации, в должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства; обеспечивать занятость работников; создавать условия, необходимые для обеспечения образовательной деятельности работников; создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении учреждением. Целенаправленно проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников; проводить работу с трудовым коллективом, направленную на укрепление трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни организации.

Исследовав теоретические аспекты системы управления персоналом в образовательной организации, можно сделать следующие выводы.

Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется с помощью разных средств, в том числе путем планирования,

дифференциации потребности в разные периоды времени и корректировки состояния рабочей силы с учетом рыночной конъюнктуры.

Особое место в кадровой политике принадлежит планированию, которое включает в себя ряд компонентов. Наиболее важные на мой взгляд: определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала; обеспечение развития кадров; стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой.

Для преодоления экономического кризиса, возникшего в последнее время, необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом в образовательной организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом, в том числе и оптимизация. Сегодня в стране необходима более активная политика управления персоналом организации, которая способна обеспечить ей конкурентоспособность и выход на передовые рубежи социально-экономического развития на основе стимулирования, создания новых рабочих мест, оснащенных передовыми технологиями, совершенствование системы профессионального образования и переподготовки кадров, расширение спектра услуг.

Формирование эффективной системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач. Это лишний раз подтверждает актуальность и значимость темы данной выпускной аттестационной работы. Очевидно, что система образования нуждается в модернизации, чтобы соответствовать реалиям жизни в глобальном и быстро меняющемся мире. В государственном смысле - это соответствие образования современным жизненным потребностям страны. В педагогическом плане - ориентация не столько на усвоение обучающимися знаний, умений и навыков, сколько на развитие личности, познавательных и созидательных способностей детей. Содержание образования является одним из факторов экономического и социального

прогресса общества и должно быть ориентировано на обеспечение самоопределения личности, создание условий для ее самореализации. Все это станет возможным при условии совершенствования организации эффективной работы с кадрами в образовательной организации.

Организация эффективной работы с кадрами в образовательной организации в современных условиях - это научно обоснованные действия администрации и педагогов, которые заключаются в выявлении элементов, необходимых для построения эффективной системы управления персоналом; в уточнении профессионально-значимых качеств педагога; изучении современных основ управления организацией.

Таким образом, мы можем представить этапы управления профессиональным развитием сотрудников следующим образом (рис.2)



Рис. 2. *Этапы управления профессиональным развитием персонала в системе управления персоналом организации*

Подготовка квалифицированных кадров представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям организации и обеспечивающей соответствие требованиям, предъявляемым рабочим местом к способностям работника.

Профессиональное обучение также содействует организации эффективной работы с кадрами в образовательной организации, формированию профессионально-значимых качеств педагога.

2.1 Формирование профессионально-значимых качеств педагога

В новых изменившихся социальных, экономических условиях, в условиях модернизации образования общество и государство предъявляют к педагогическим кадрам, уровню их профессиональной компетентности новые требования. Впервые в российском образовании разработано содержание профессионального стандарта педагога. *Профессиональный стандарт призван* повысить мотивацию педагогических работников к труду и качеству образования. Профессиональный стандарт педагога предназначен для установления единых требований к содержанию и качеству профессиональной педагогической деятельности, для оценки уровня квалификации педагогов при приёме на работу и при аттестации, планирования карьеры; для формирования должностных инструкций и разработки федеральных государственных образовательных стандартов педагогического образования.

Стратегической целью государственной политики в области образования заявлено повышение доступности качественного образования в соответствии с требованиями инновационного развития экономики и современными потребностями общества. Для реализации этой цели в качестве одной из приоритетных задач предлагается следующее: «обеспечить качество образовательных услуг и эффективности управления образовательными организациями, включая развитие системы образования школьников, расширение форм предоставления услуг раннего развития детей и

дошкольного образования, развитие услуг раннего образования и консультирования для семей с детьми». Закономерно, что повышение компетентности, профессионализма педагога – одно из важнейших условий повышения качества образования. Современная образовательная парадигма основывается на принципах государственной политики в области образования в части обеспечения его гуманистического характера, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности, воспитания гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе. Специалисты, работающие в образовательных учреждениях, являются носителями содержания предлагаемых детям разных видов школьной деятельности. Это содержание воплощается в самых разнообразных формах. Развитие профессионализма педагога связано с процессом повышения его квалификации. Решающая роль в формировании психолого-педагогической компетентности педагога принадлежит его *личности.* Основу профессиональной компетентности педагога составляет потребность в *самопознании и самоизменении* себя. Сегодня ведущими факторами становятся: гибкое применение способов учебно-воспитательной деятельности, методов воздействия с учетом закономерностей развития личности. Постоянно развивая и совершенствуя свою профессиональную деятельность, педагог формируется как личность. А это, в свою очередь, одно из необходимых условий формирования личности воспитанников. Большую трудность в деятельности педагога составляет умение правильно, адекватно возрасту и индивидуальным особенностям детей оценивать их поступки, разрешать конфликтные ситуации, не теряя выдержки и самообладания. Все вышесказанное предопределяет важность осознания педагогом необходимости повышения своей профессиональной компетентности, овладение им системой психолого-педагогических знаний и способов деятельности, обретение методологической и общетеоретической культуры, совершенствование основ деятельности педагога, ознакомление педагогов с новыми научными исследованиями и достижениями передового

психолого-педагогического опыта. Профессиональное развитие способствует предотвращению и преодолению таких негативных явлений, как «педагогическое истощение», «выгорание» и «профессиональная стереотипизация».

Педагог – ключевая фигура реформирования образования. В стремительно меняющемся открытом мире главным профессиональным качеством, которое педагог должен постоянно демонстрировать своим ученикам, становится умение учиться. Готовность к переменам, мобильность, способность к нестандартным трудовым действиям, ответственность и самостоятельность в принятии решений – все эти характеристики деятельности успешного профессионала в полной мере относятся к педагогу. Обретение этих ценных качеств невозможно без расширения пространства педагогического творчества. Труд педагога должен быть избавлен от мелочной регламентации, освобожден от тотального контроля.

В связи с вышесказанным, можно выделить следующие профессионально значимые качества педагога:

- педагогическая направленность - важнейшее качество, которое представляет доминирующую систему мотивов, определяющую поведение педагога и его отношение к профессии;

- педагогическое целеполагание - умение определить важность педагогических задач в зависимости от конкретных условий;

- педагогическое мышление - овладение системой средств решения педагогических задач;

- педагогическая рефлексия - способность педагога к самоанализу;

- педагогический такт - отношение к ребёнку как главной ценности.

И ещё одним важным дополнением к педагогу является умение стимулировать собственную творческую деятельность и творческие способности обучающихся. В системе образования часто акцент делается не столько на объяснение детям того или иного предметного знания, сколько на развитие их интереса к расширению индивидуально значимого знания. Роль

педагога заключается в организации естественных видов деятельности детей и умении педагогически грамотно управлять системой взаимоотношений в этой деятельности. Таким образом, компетентность педагога - это синтез профессионализма, творчества и искусства (актёрство и ораторство). И на сегодняшний день становится очевидным, что из простой суммы знаний “сложить” компетентного профессионала невозможно, огромным чувством ответственности должен обладать педагог, обучая нынешнее поколение.

Современная ситуация в образовании требует особой подготовки специалистов. Готовить детей к переменам может только тот педагог, который сам готов к переменам, личностно развивающийся в профессии, обладающий высоким уровнем знаний и умений, рефлексией, развитой способностью к проектировочной деятельности, то есть профессионально-компетентный педагог.

2.2 Оценка эффективности управления персоналом

В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом организации. Ряд авторов предлагают оценивать эффективность системы управления персоналом по конечным результатам деятельности организации за определенный период. Сравнивая плановые и достигнутые результаты можно оценить эффективность работы персонала как совокупного общественного работника.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры.

В экономической теории эффективность определяется как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Таким образом,

говоря об эффективности управления персоналом, следует учитывать ее следующие компоненты:

- собственно эффективность управления персоналом, складывающаяся из экономической и социальной эффективности управления.

- эффективность организации управления персоналом, которая может быть выражена как через анализ организации управления, так и через интегральную социально-экономическую эффективность управления персоналом, являющуюся, в конечном итоге, общим показателем организационной эффективности. В общем случае под эффективностью понимают соотношение затрат и результатов. Повышение эффективности есть получение лучших результатов с меньшими затратами. Эффективность системы управления персоналом организации — это система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, применительно к интересам его участников. Она выражается в достижении максимального эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности организации. Эффективная деятельность организации требует выработки направления ее развития и ее оценки.

Для эффективного управления необходимы критерии и показатели, наиболее полно отражающие важнейшие параметры деятельности объекта управления. Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность. Следует заметить, что рассмотрение психологического аспекта последствий управленческой деятельности представляет довольно большой интерес.

Таким образом, эффективность управления персоналом определяется двумя оставляющими: объективными критериями (действенность, качество, нововведения в работе персонала организации) и субъективными критериями

(удовлетворенность коллектива и мотивация персонала). При этом все большее значение приобретает социальная сторона управления, которая охватывает различные аспекты управленческого общения, соблюдение этических норм и правил общения руководителей с персоналом.

Существуют следующие критерии оценки эффективности управления:

- Качественный состав кадров по стажу работы и образованию.
- Проведение аттестации педагогических кадров.
- % аттестованных работников из числа административных работников.
- % аттестованных педагогических работников на I, II и высшую категории.
- Организация повышения квалификации кадров.
- Формирование кадрового резерва.
- Наличие ученых степеней, званий у специалистов.
- Наличие правительственных и ведомственных наград у специалистов.

Качество образовательного процесса в организации обусловлено не только продуманной структурой и системой управления учреждения, но и кадровым обеспечением и профессиональным мастерством педагогов. Проанализируем в соответствии с названными критериями организацию работы с персоналом ГБОУ Гимназии №1569 «Созвездие».

2.3 Система совершенствования управления персоналом ГБОУ Гимназии № 1569 «Созвездие»

Значимость образовательных учреждений, расширение их компетенции и ответственности, происходящие в последнее время и связанные с реформированием системы образования в целом, существенно изменили уровень требований, предъявляемых к персоналу этих учреждений. Востребованность в обществе высокопрофессиональных педагогов и руководителей не вызывает сомнения. Все это актуализирует проблему

совершенствования управленческой деятельности руководителей, выявления особенностей управления персоналом.

Данный подраздел посвящен решению проблемы обеспечения эффективности управления персоналом ГБОУ Гимназии №1569 «Созвездие». Исходным методологическим положением в работе стал анализ исследуемой проблемы в логике: система образования детей – управление учреждением– управление персоналом.

В ходе исследования было установлено, что проблема управления персоналом Гимназии остается одной из актуальных, требующей дальнейшего осмысления. Ее актуальность обусловлена социально-экономическими преобразованиями в обществе, рядом теоретических предпосылок и конкретно-практическими задачами. Потребность в управлении вызвана необходимостью более эффективного использования его образовательного и развивающего потенциала.

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Гимназия № 1569 «Созвездие» была создана в 1992 году.

19 июня 2014 года согласно Приказу № 460 Департамента образования города Москвы «О реорганизации государственных образовательных организаций, подведомственных Южному окружному управлению образования Департамента образования города Москвы» гимназия стала общеобразовательным комплексом, в состав которого вошли четыре школы, начальная школа-детский сад, пять детских садов и центр развития творчества детей и юношества «Радужный».

Учредитель ГБОУ Гимназии №1569 «Созвездие» - Департамент образования города Москвы. В настоящее время Гимназия № 1569 «Созвездие» расположена в 12 корпусах:

Корпуса 1, 2 - учебные корпуса (начальная, средняя и старшая школа), которые работают по авторской программе «Междисциплинарного обучения» (автор программы доктор психологических наук, профессор Шумакова Наталья Борисовна).

Корпус 3 - учебный корпус с гимназическими классами

Корпус 4 - учебный корпус «общеобразовательная школа»

Корпус 5 - учебный корпус с кадетским классом

Корпус 6 - учебный корпус «начальная школа - детский сад»

Корпус 7 - центр развития ребенка - детский сад

Корпус 8 - детский сад общеразвивающего вида

Корпус 9 - детский сад

Корпус 10 - детский сад компенсирующего вида

Корпус 11 - детский сад

Корпус 12 - центр развития творчества детей и юношества «Радужный».

Управление гимназией осуществляется на основании нормативных документов. Работа с кадрами осуществляется согласно четкому распределению должностных обязанностей, в соответствии с квалификационными характеристиками работников. Используются следующие формы работы с персоналом: собрания трудового коллектива, педагогический совет, методический совет, проведение инструктажей, контроль за соблюдением ОТ и ТБ, консультации. В процессе управления персоналом Гимназии используются следующие методы: экономические, организационно-распорядительные (административные) и правовые, социально-психологические.

Структура управления персоналом в Гимназии относится к линейно-функциональной, то есть к такой структуре, где связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией, и координацией.

В организационном построении Гимназии, как управляемого объекта выявляется трансформация распределения ролей, методов функционирования, связей, механизмов, которые отражают современные тенденции в развитии управленческой теории и практики.

Наряду с традиционными органами управления (педагогический совет, общее собрание) появились новые. В целях содействия осуществлению

самоуправленческих начал, развитию инициативы коллектива, реализации прав образовательного учреждения в решении вопросов, способствующих организации образовательного процесса и финансово-хозяйственной деятельности, расширению коллегиальных, демократических форм управления и воплощению в жизнь государственно-общественных принципов управления, создан коллегиальный орган управления - *Совет учреждения*.

Коллегиальным органом управления Гимназии, реализующим принцип демократического, государственно-общественного характера управления образованием стал *Управляющий совет*, основными задачами которого являются: определение основных направлений (программы) развития; защита и содействие в реализации прав и законных интересов участников образовательного процесса; общественный контроль рационального использования выделяемых учреждению бюджетных средств; взаимодействие с учредителем в формировании органов управления образовательным учреждением, в подборе кандидатур и в замещении должности директора образовательного учреждения, осуществление общественного контроля его деятельности. Также данный орган системы управления персоналом осуществляет контроль за здоровыми и безопасными условиями обучения, воспитания и труда в образовательном учреждении; содействует реализации миссии образовательного учреждения, направленной на развитие социального партнерства между участниками образовательного процесса и представителями местного сообщества; распределяет средства стимулирующей части фонда оплаты.

Именно этими управленческими звеньями разрабатывается и утверждается стратегия развития учреждения.

В практике управления персоналом отчетливо реализуется принцип единства централизации и децентрализации управления. Централизованные подходы характеризуются в разработке планов организации, а децентрализованные — в их реализации.

Директор Гимназии делегирует ряд прав и полномочий нижестоящим руководителям. Руководители второго уровня - заместители директора, заведующие структурными подразделениями, методисты, педагог-организатор - не только осуществляют организацию всех процессов обучения и воспитания, но и определяют средства и условия, тактику деятельности, которая позволяет осуществить стратегические цели.

Наряду с традиционными подходами к управлению, в Гимназии используется позиционно-ролевой подход, т.е. учитывается не только должность работника, но и те роли, которые работник принимает на себя сам.

Директор и администрация Гимназии, как правило, внимательно изучают людей, выполняющих в коллективе роли неформального лидера, организатора, инициатора для формирования управленческого резерва.

Организационно-педагогическая деятельность основана на работе с педагогами по повышению профессионального мастерства педагога; развитие творческого потенциала; формирование нового педагогического мышления через самоанализ, рефлексивную и проектную практику; практическое внедрение форм диагностики в работу.

Педагогический коллектив Гимназии в целом стабилен, что обеспечивает достаточно высокое качество обучения. О высоком профессиональном уровне педагогов свидетельствуют награды и звания (Таблица №1).

Таблица 1. *Награды, звания педагогов*

Виды наград	**Всего человек**
Заслуженный учитель РФ	11
Отличники народного просвещения	36
Почетный работник общего образования	43
Почетный работник физической культуры РФ	1
Заслуженный артист РФ	1
Заслуженный работник культуры РФ	1

Почетный работник культуры г. Москвы	2
Лучший учитель РФ	7
Почетный знак «За безупречное служение г. Москве»	1
Грамота Министерства образования РФ	5
Орден «За заслуги перед Отечеством» II ст.	1
Мастер спорта	5
Мастер спорта России Международного класса по борьбе самбо	1
Кандидат в мастера спорта	1
Благодарность Мэра города Москвы	3
Грамота ДОгМ	12
Грамота ЮОУО ДО г.Москвы	18

За последние годы в гимназии сложился крепкий, сплоченный коллектив. Коллектив единомышленников, постоянно повышающих свой педагогический, методический и профессиональный уровень – свидетельство стабильного развития образовательного учреждения и совершенствования образовательного процесса.

Современный уровень подхода к уровню образования предусматривает определение его эффективности. С этой целью в Гимназии разработана система мониторинга образовательной деятельности, включающая в себя 3 уровня:

I- определение эффективности работы администрации;

II- определение эффективности работы педагогов;

III- определение эффективности воспитанников.

В качестве основных направлений мониторинга определены следующие: оценивание стиля и метода руководства, оценка профессиональной деятельности педагога, качество подготовки воспитанников. Составлен алгоритм подсчета результатов и построения графика профессиональной компетентности педагога.

При организации системы менеджмента качества руководство Гимназии учитывает четыре фактора: открытость информации об успешности, деловых планах, перспективах и проблемах с целью получения обратной связи с сотрудниками; награждение за вклад в успехи, перераспределение полномочий с учетом личностных и профессиональных качеств сотрудников. Последний наиболее значимый, на мой взгляд, фактор: необходимость создания условий работникам для повышения мастерства и развития навыков эффективной коммуникации, группового принятия решений, построения команд, лидерства, поскольку, без соответствующих навыков человек не может участвовать в функционировании организации и влиять на ее деятельность. Для эффективного вовлечение работников Гимназии в совершенствование системы управления персоналом требуется одновременное использование всех четырех факторов. Также методическим советом разработана карта успешности педагога, где учитывается работа педагога в разных проявлениях.

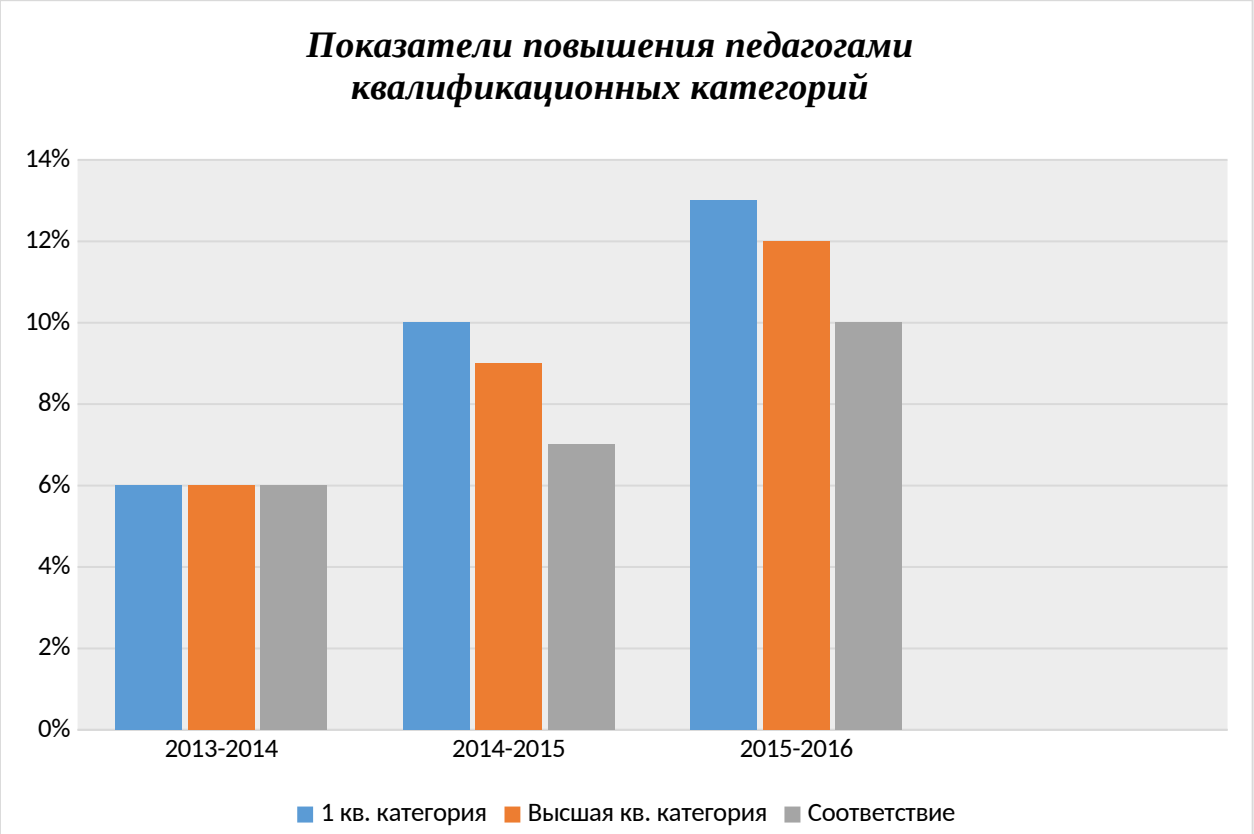
Таким образом, создание и развитие системы менеджмента качества обеспечит реализацию стратегических целей развития учреждения в образовательном пространстве.

К современным подходам, применяемым в Гимназии, в управленческой деятельности следует отнести и такие формы общения с педагогами, которые обеспечивают обратную связь *«администрация - педагог- воспитанник»*. Это собеседование по итогам полугодия, года, самодиагностика деятельности педагога, отчеты по результативности образовательных программ. Кадровая политика Гимназии направлена на обеспечение высокой квалификации и мотивации педагогического коллектива, виден рост педагогов, аттестованных на высшую и первую квалификационную категории. Функционирует система постоянного профессионального обучения в области менеджмента качества для всех сотрудников. Следует отметить, что все заместители директора, а также руководители структурных подразделений прошли курсы переподготовки по проблеме «Менеджмент в образовании»

Диаграмма 1. *Кадровое обеспечение Гимназии согласно квалификационным категориям*

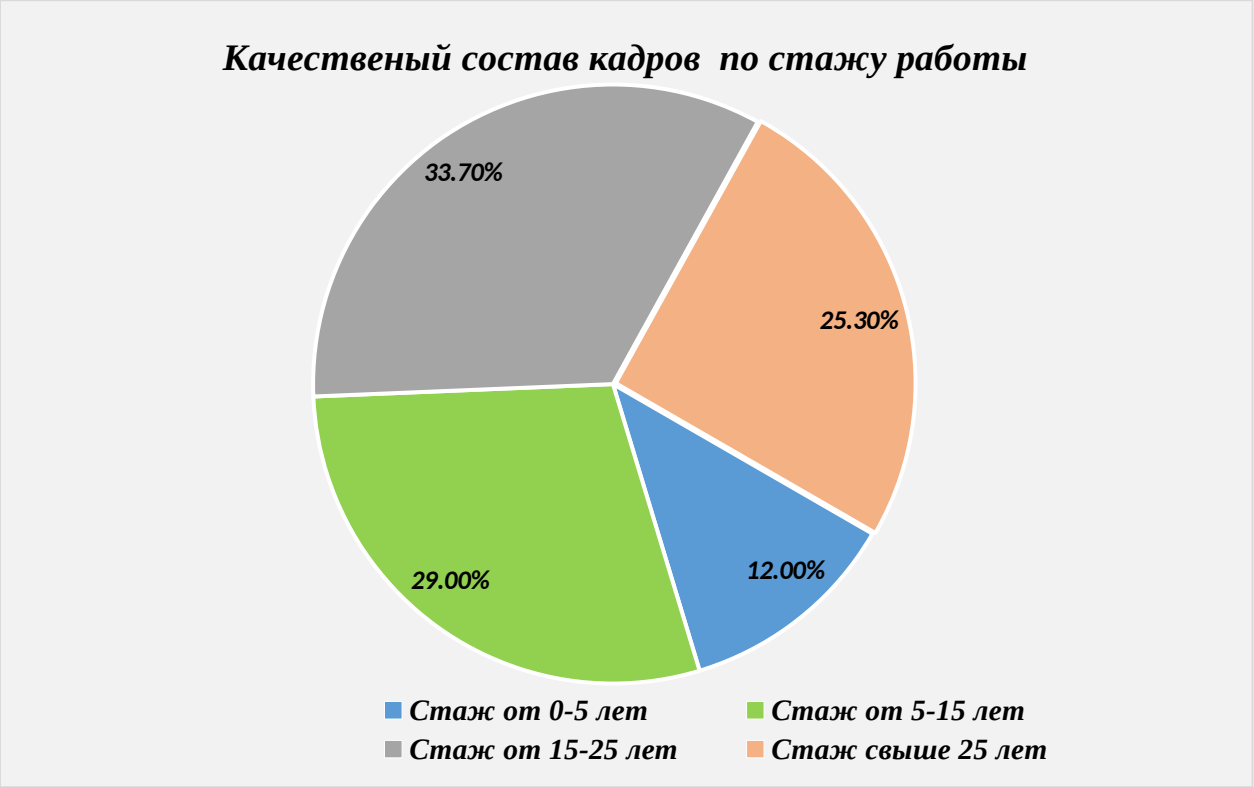


Диаграмма 2. *Показатели повышения педагогами квалификационных категорий*



Одной из причин снижения совершенствования системы управления персоналом в Гимназии может служить незначительное обновление педагогических кадров, при этом также наблюдается постепенное их старение.

Диаграмма 3. *Качественный состав кадров по стажу работы*



Исходя из выше сказанного, можно сформулировать задачи для решения назревших проблем:

- привлечь молодых специалистов для работы в Гимназии;

-организовать своевременное прохождение курсов повышения квалификации педагогами;

- изучить ресурсы педагогического коллектива и выявление неформальных лидеров (через уровень профессиональной компетентности);

- активизировать творчество педагогов.

В связи с этим главное назначение руководства в совершенствовании системы управления персоналом внутри Гимназии видится в создании и эффективном использовании условий для продуктивной, творческой и успешной деятельности педагогов, других работников, направленной на реализацию ценностей, принципов и достижение целей учреждения.

Повседневное внимание к их реализации позволяет даже в сегодняшних условиях ограниченных возможностей финансового и материального обеспечения деятельности учреждения стимулировать труд педагога:

материальное стимулирование, нематериальное стимулирование (грамоты и благодарности за отличный труд).

Мотивация сотрудников ГБОУ Гимназии №1569 «Созвездие» базируется на принципах: справедливости; доступности информации для персонала; учета временного фактора; понятности критериев оценки деятельности сотрудников; объективности оценки, основанной на оценке руководителя, коллектива и самооценке сотрудника.

Знание методов и критериев позволило выявить основные результаты в работе с кадрами Гимназии, определить особенности управления персоналом в данном учреждении, предложить систему совершенствования дальнейшей работы учреждения.

Особенностями управления персоналом в Гимназии, по моему мнению, является следующие. Управление персоналом носит социально-значимый характер и осуществляется на основе норм профессиональных и межличностных отношений. Это обеспечивает своевременную реакцию на изменения во внутренней и внешней среде организации, лояльность и доверие к персоналу, интерес к инновациям и изыскание возможностей их практического применения, создание в организации атмосферы новаторства. Способствует развитию коммуникационных сетей, пронизывающих организацию по горизонтали и вертикали, повышению качества личной работы и ее постоянное совершенствование на основе обучения. Все больше внимания уделяется менеджменту как искусству управления людьми на основе знаний и высокой квалификации управленцев.

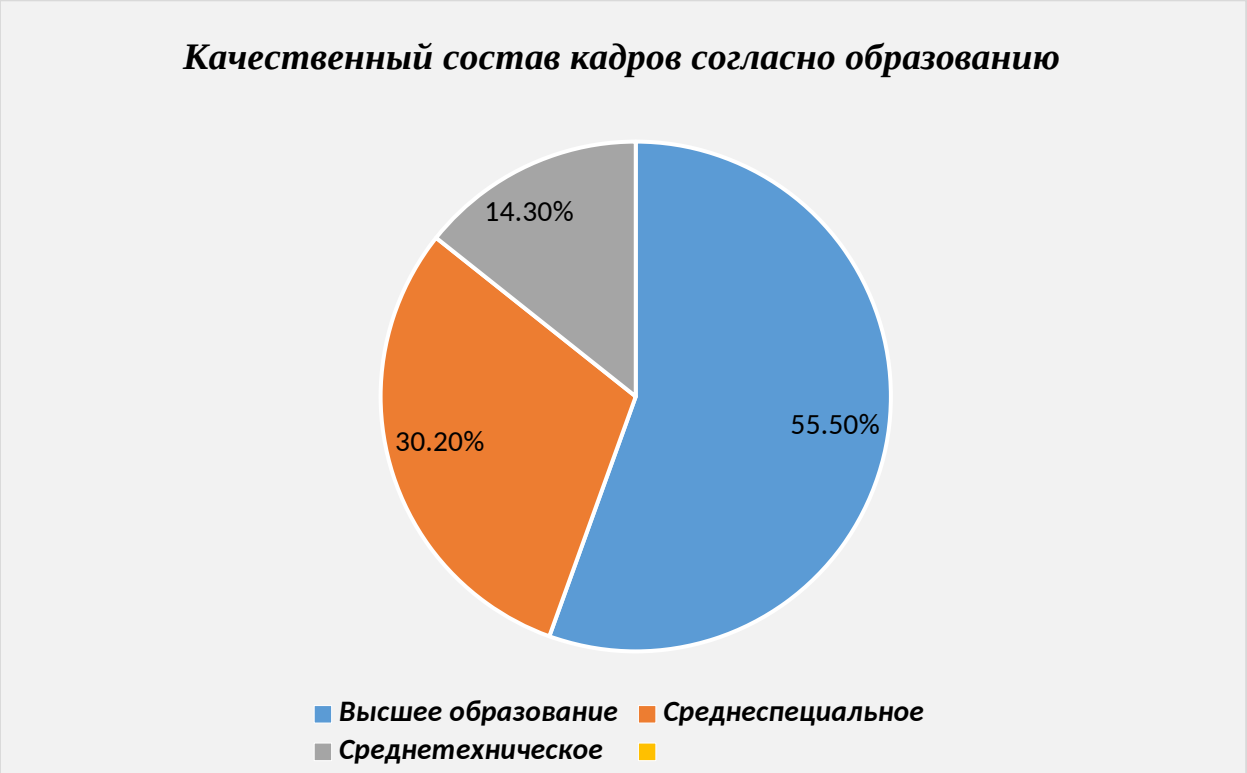
Совершенствование управления персоналом мы связываем с внедрением в управленческую деятельность партисипативного подхода, предполагающего, что в разработке и принятии наиболее важных решений должны участвовать все члены учреждения.

Дополнительными критериями эффективности работы с персоналом в Гимназии являются: объективные показатели деятельности персонала; усиление личностных ресурсов сотрудников, способствующее стабильности

работы персонала учреждения; их мотивация; *внедрение сетевых форм работы* с другими образовательными организациями.

Проанализировав несколько аспектов можно заметить, что на данном этапе своего развития система управления персоналом в Гимназии имеет и слабые стороны: нет Программы развития системы управления персоналом, ослаблена работа с молодыми специалистами. Низкий процент инновационной образовательной деятельности из-за недостаточного уровня научной подготовки кадров. Однако есть достаточная база для педагогического роста сотрудников, так все педагоги имеют определенное образование.

Диаграмма 4. *Качественный состав кадров согласно образованию*



Для решения данных проблем и развития системы управления персоналом Гимназии необходимо разработать программу совершенствования системы управления персоналом в ГБОУ Гимназии №1569 «Созвездие» на 2017-2020 гг., направленную на преодоление указанных проблем и решение новых задач в условиях реализации

инноваций. Педагогический коллектив и управленческий аппарат Гимназии обладают хорошим профессиональным кадровым составом, а также достаточной материально-технической базой как для организации образовательного процесса и развития творческого потенциала обучающихся, так и для совершенствования системы управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование системы управления персоналом образовательной организации является особо актуальной задачей, решение которой выступает важным условием развития инновационной деятельности. В современных

условиях образовательная организация должна работать в режиме развития, так как это дает шанс выжить в условиях жесточайшей конкуренции.

В своей работе я определила отличительные особенности совершенствования системы управления персоналом образовательной организации в условиях нововведений, выделив современные подходы, методы, способствующие эффективности работы.

Проведен анализ системы управления персоналом ГБОУ Гимназии №1569 «Созвездие» и определены мероприятия по ее совершенствованию. В процессе выполнения работы были решены поставленные задачи, рассмотрены теоретические основы системы управления персонала образовательной организации в условиях инноваций.

Выполненная выпускная аттестационная работа посвящена решению проблемы обеспечения эффективности управления персоналом образовательной организации. Актуальность выделенной проблемы, ее практическая значимость и недостаточная разработанность в современной науке определили выбор темы работы: «Совершенствование системы управления персоналом в образовательной организации».

Выявление организационно-педагогических условий, отражающих особенности эффективного управления персоналом Гимназии на основе современных подходов и методов составило цель моего исследования. В ходе исследования был решен комплекс задач: выявлено состояние исследуемой проблемы в научной литературе; на основе методов изучения коллектива и критериев оценки эффективности управления персоналом проведен анализ процесса управления персоналом Гимназии. Также были выявлены организационно-педагогические условия, отражающие основные положения подхода к управлению и обеспечивающие эффективность управления персоналом организации; намечены пути решения совершенствования системы управления персоналом в Гимназии. Исходным методологическим положением в работе стал анализ исследуемой проблемы в логике: система управления организацией в условиях инноваций, система образования детей –

управление учреждением – управление персоналом – особенности управления персоналом. В ходе исследования было установлено, что проблема управления персоналом остается одной из актуальных, требующей дальнейшего осмысления. Ее актуальность обусловлена социально-экономическими преобразованиями в обществе, рядом теоретических предпосылок и конкретно-практическими задачами. В первой главе и ее подразделах были рассмотрены особенности управления образовательной организацией; современные подходы к управлению персоналом, методы управления.

Потребность в управлении организацией вызвана необходимостью более эффективного использования его образовательного и развивающего потенциала.

Управление учреждением рассматривалось как целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата.

К общим принципам совершенствования системы управления персоналом я отнесла: целенаправленность, разделение труда, дисциплина, ответственность, компетентность, стимулирование, иерархичность.

В процессе управления персоналом организации используются методы: экономические, организационно-распорядительные (административные) и правовые, социально-психологические.

Во второй главе мной были систематизированы методы организации эффективной работы с кадрами организации, изучения трудового коллектива и выявления кадрового резерва, обозначены профессионально-значимые качества педагога, а также приведена оценка эффективности управления персоналом. Практическая часть выпускной аттестационной работы – анализ системы совершенствования системы управления персоналом Гимназии представлена в подразделе второй главы.

Знание методов и критериев позволило мне выявить основные результаты в работе с кадрами в Гимназии и определить особенности управления персоналом в данном учреждении. Я пришла к выводу, что педагогический коллектив демонстрирует стабильные результаты деятельности. Деятельность коллектива в целом может быть оценена как удовлетворительная.

В работе были раскрыты пути повышения эффективности управления персоналом организации. Совершенствование управления персоналом я связываю с внедрением в управленческую деятельность партисипативного подхода, предполагающего, что в разработке и принятии наиболее важных решений должны участвовать все члены учреждения.

Мной намечены некоторые пути по реализации в процессе управления персоналом организации следующих организационно-педагогических условий:

- разделение и кооперация труда административного персонала на основе уточненных функциональных обязанностей;

- научно-методический и аналитический подход к принятию управленческих решений;

- построение в Гимназии эффективной системы внутреннего контроля на основе партисипативного подхода;

- повышение уровня развития работников и эффективности функционирования системы управления на основе кадровых нововведений;

- создание в коллективе положительного социально-психологического климата.

Опыт, результаты, достигнутые учреждением, показывают оптимальность выделенного комплекса условий для эффективного управления персоналом учреждения.

Сегодня в Гимназии проводится работа по совершенствованию управления развитием персонала, наращиванию кадрового потенциала в соответствии с современной модели образования - требованиями к кадровым

условиям реализации основной образовательной программы на основе созданной модели управления развитием персонала образовательной организации в условиях нововведений.

Таким образом, можно сделать вывод, что в образовательном учреждении целесообразно проводить целенаправленную кадровую политику по всем направлениям работы с персоналом. Это должно делаться с учетом специфики образовательного учреждения, с проведением адаптации традиционных методов управления персоналом к ее условиям.

Я не претендую на всеобъемлющий охват совершенствования системы управлением персоналом. В этой работе мной была сделана попытка показать лишь отдельные элементы работы в данном направлении. Главное в управлении развитием персонала в условиях современной модели образования создать систему с тесной взаимосвязью всех ее элементов. И тогда результат не заставит себя ждать. Эффективно организованная и проводимая работа по совершенствованию системы управления персоналом является важной составляющей общей картины эффективной работы всей организации. Результатом успешности реализации предложенной модели будет повышение профессионализма педагога и рост качества образования обучающихся. Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы при разработке программы развития персонала в образовательных учреждениях.