

Серия
«Будущее
образования -
сегодня:
актуальная
повестка»

Выпуск 5

Кадровое бюро «Профиль»: алгоритм и методы привлечения «идеальных» кандидатов на замещение вакантных должностей в образовательной организации



Методическое пособие

Государственное бюджетное
общеобразовательное учреждение
«Инженерно-технологическая школа №777»
Санкт-Петербурга

**Кадровое бюро «Профиль»: алгоритм и методы
привлечения «идеальных» кандидатов на
замещение вакантных должностей в
образовательной организации**

Методическое пособие

*Материалы представлены губернатору Санкт-Петербурга на заседании
Союза промышленников Санкт-Петербурга 27.09.2018 г.,*

*бизнес-сообществу и руководителям учреждений и организаций на конкурсе
«Лучшие кадровые технологии Санкт-Петербурга» 12.10.2018 г.*

**ПОБЕДИТЕЛЬ КОНКУРСА
«ЛУЧШИЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА» 2018 ГОДА**

Санкт-Петербург
2019

Авторы - составители

В.В.Князева, А.В.Вольтов, к.п.н.

Рецензенты

С.В. Жолован, к.п.н., ректор Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, член Совета по образовательной политике при Комитете по образованию

Б.В. Авво, к.п.н., доцент кафедры теории и истории педагогики института педагогики и психологии РГПУ им. А.И.Герцена, эксперт Совета по образовательной политике при Комитете по образованию

Кадровое бюро «Профиль»: алгоритм и методы привлечения «идеальных» кандидатов на замещение вакантных должностей в образовательной организации. Методическое пособие / Серия: «Будущее образование - сегодня: актуальная повестка» / – Вып. 5., издание 2-е (дополненное) – СПб: ГБОУ ИТШ № 777 Санкт-Петербурга, 2019. – 58 с.

В пособии представлены современные кадровые технологии по привлечению персонала для замещения вакантных должностей в образовательной организации. Применяемые алгоритмы и методы поддерживают оптимальный баланс процессов обновления и сохранения численности, качественного состава персонала в соответствии с потребностями школы, обеспечивают достижение показателей высокой эффективности профессиональной деятельности сотрудников и работы инженерно-технологической школы

Материалы адресованы руководителям образовательных организаций, специалистам органов управления образованием, учреждений дополнительного профессионального педагогического образования.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
Актуальность	8
Теоретические основы подбора персонала.....	12
Основные функции школьного кадрового бюро	21
Автоматизированная база данных кадрового бюро	23
Кадровое бюро «Профиль»	26
Современные технологии поиска и отбора персонала	34
Возможности социального партнёрства для привлечения специалистов	39
Оценка соискателей	41
Приложения	
Положение о кадровой политике	47
Положение о кадровом бюро «Профиль»	53

Уважаемые коллеги!



Авторский коллектив инженерно-технологической школы № 777 представляет пятый выпуск серии «Будущее образование сегодня: актуальная повестка», посвящённый вопросам привлечения персонала на замещение вакантных должностей.

Целью проекта является обеспечение кадровой политики образовательной организации по обеспечению оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности, качественного состава персонала в соответствии с потребностями школы. Задача проекта – создание в соответствии с запросами образовательной организации эффективной кадровой службы по привлечению персонала, располагающей не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации.

В рамках реализации проекта выявлены проблемы в привлечении персонала, среди которых: необходимость проведения оценки соответствия кандидатов квалификационным требованиям и профессиональному стандарту, устаревшие кадровые технологии, отсутствие баз данных соискателей, отсутствие внятной и чёткой кадровой политики по привлечению персонала. Анализ выявленных проблем позволил разработать модель привлечения персонала в формате кадрового бюро «Профиль».

Новизна представляемой кадровой технологии заключается в реализации комплексного подхода. Алгоритм работы и методики изменяются в зависимости от текущих задач организации.

Среди функций кадрового бюро «Профиль»: 1) регистрация и учёт задач на подбор персонала, поиск и привлечение персонала; 2) регистрация и учёт запланированных и прошедших собеседований, интервью; 3) ведение баз данных соискателей, вакансий, данных о сотрудниках, учёт резюме. В своей работе специалисты кадрового бюро используют компьютерную базу данных с пятью системными компонентами: «Учёт соискателей. База резюме», «Регистрация задач поиска персонала», «Учёт вакансий», «Учёт событий», «Фиксация результатов собеседования». В работе школьного кадрового бюро применяются современные технологии привлечения персонала: прямой направленный поиск управленческого персонала (Executive Search); подбор по формальным требованиям, но с учетом особенностей личности и деловых качеств кандидата



на конкретную должность - педагогическую, инженерно-техническую, учебно-вспомогательную и др. (рекрутинг); «поверхностный подбор» по формальным требованиям с поиском кандидатов через СМИ, информационные ресурсы сети «Интернет» (скрининг); привлечение «редких» специалистов для реализации программ инженерно-технологической направленности (Head Hunting).



Для привлечения персонала используются возможности одиннадцати организаций-партнеров, в т.ч. учреждений высшего профессионального образования (подготовка кадрового резерва, проведение практик и стажировок и др.).

Кадровое бюро осуществляет оценку соискателей, их профессиональных навыков, коммуникативных качеств. Также проводится изучение лидерских качеств, возможности работать в команде, способности к исследовательской деятельности. Проводится оценка уровня креативности мышления, способности кандидата находить решение в нестандартных ситуациях. Для этого применяются тесты, деловые игры, моделирование проблемных ситуаций.

К основным результатам реализации проекта относятся: низкий коэффициент текучести кадров, положительная динамика показателей качества образования, обеспечение конкурентоспособности школьного образования. Все работники обладают ключевыми компетенциями, что обеспечивает достижение показателей высокой эффективности профессиональной деятельности сотрудников и работы инженерно-технологической школы в целом. В образовательной организации создана эффективная управленческая команда, обеспечивающая реализацию стратегических задач развития школы, создана «экосистема лидерства», обеспечены условия для рационального использования кадров, их горизонтальной и вертикальной карьеры.

Материалы адресованы специалистам органов управления образованием, руководителям общеобразовательных учреждений, руководителям школьных методических объединений, специалистам учреждений дополнительного профессионального педагогического образования.

Вера Владимировна Князева, директор инженерно-технологической школы № 777 Санкт-Петербурга,

Почётный работник общего образования РФ, победитель конкурсного отбора лучших учителей РФ, лауреат премий Правительства Санкт-Петербурга «За гуманизацию школы Санкт-Петербурга», «Лучший руководитель государственного образовательного учреждения», «Лучший классный руководитель Санкт-Петербурга»

ВВЕДЕНИЕ

Школа № 777 Санкт-Петербурга – современное инновационное образовательное учреждение, реализующее модель инженерно-технологической школы.

Организация деятельности по подбору персонала является одной из главных для любой образовательной организации, поскольку она играет важную роль для достижения миссии и целей школы. Формирование трудового коллектива занимает ведущее место в системе управления персоналом учреждения. Созданная в учреждении эффективная система подбора персонала позволит прогнозировать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников для реализации школьных образовательных программ и инновационных образовательных проектов.

Успешный школьный коллектив - это союз единомышленников, единство которого проявляется в общем желании сделать школу лучше. Именно коллектив инженерно-технологической школы – основа движения образовательной организации вперед.

Наша инновационная инженерно-технологическая школа № 777 предъявляет к педагогу высокие требования: умение осваивать новые виды деятельности, вовремя осваивать новшества, внедрять инновационные образовательные технологии, в т.ч. информационно-коммуникационные, непрерывно повышать свою квалификацию.

Школьный персонал должен адекватно и эффективно общаться с учениками и их родителями, обладать высоким уровнем профессионализма, который подразумевает профессиональную компетентность, психологическую гибкость и способность к рефлексии.

При этом мы считаем, что каждый работник должен иметь чувство социальной опоры, защиты и профессиональной поддержки. Задача администрации – это повышению престижа труда и педагогов, и специалистов, и учебно-вспомогательного и технического персонала.

Работа в инженерно-технологической школе престижна и уважаема, поэтому проблема «кадрового голода» у нас практически решена. У нас трудятся не только опытные высокопрофессиональные сотрудники, педагоги высшей школы, дополнительного образования детей и взрослых, но и молодежь. Подбор молодого персонала носит приоритетный характер и инженерно-

технологической школе № 777. Для этого поставлены специальные задачи для школьного кадровое бюро «Профиль». Мы понимаем, сколько моральных сил и материальных ресурсов потребуется для формирования и становления настоящего профессионала, «идеального» сотрудника, который будет предан своей профессии, своей инженерно-технологической школе. Впереди большая работа, предстоит сделать очень много, но этот труд окупается сторицей.

Подбор школьного персонала является одной из главных частей управления кадрами образовательной организации. Этот процесс состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем и квалификации кандидата на замещение вакантной должности в образовательной организации. Необходимо, чтобы кандидат не только отвечал определенным квалификационным требованиям, требованиям профессионального стандарта, но и обладал необходимыми навыками коммуникации, работы в команде, умением принимать решения в нестандартной ситуации. На стадии отбора уже начинается процесс, с помощью которого кадровое бюро «Профиль» выбирает кандидатов, подходящих в соответствии с подготовленными критериями и требованиями инженерно-технологической школы № 777. При этом, конечно же, должна обеспечиваться удовлетворенность самих работников и возможность полного раскрытия и использования их возможностей¹.

Традиционные стратегии в области управления человеческими ресурсами направлены на подбор специалистов с использованием стандартных процедур, норм и требований. Отбирается только тот персонал, в котором нуждается образовательная организация в настоящий момент времени, т.е. осуществляется узконаправленный отбор.

Администрация школы ставит свои цели подбора персонала, например, привлечение работников с высоким образовательным уровнем и опытом работы; готовых работать в учреждении много лет; умеющих общаться с коллегами и клиентами; имеющих опыт инновационной, проектной, исследовательской деятельности; имеющие подготовку по профильным инженерно-технологическим направлениям; имеющих квалификацию для обучения школьников по «редким» школьным программам фьюзинга, прототипирования, 3-Д проектирования и т. д.

¹ Рыбалка В. В. Hello, 1С. Пример быстрой разработки приложений на платформе «1С: Предприятие 8.3». Мастер-класс. М: 1С-Паблишинг, 2014. 233 с.: ил.

Актуальность

Управления кадрами образовательных организаций претерпевает системные изменения вместе со всем российским обществом. Актуальность таких изменений определяется необходимостью ухода от административно-командной система и идеологии, которая лежала в ее основе, а также потребностью разрешения противоречия между требованиями развития трудовых ресурсов образовательной организации, развития человеческого капитала и отсутствием кадровой стратегии и эффективной кадровой политики в образовательной организации. Таким образом является актуальной проблема поиска новых подходов и принципов, разработки алгоритмов и технологий управления персоналом образовательной организации, а в частности к системе ее кадрового обеспечения. Управление кадрами - элемент менеджмента, связанный с людьми и их отношениями внутри образовательной организации. Управление кадрами направлено на достижение эффективности деятельности образовательной организации, эффективности профессиональной деятельности каждого работника, развития у работников потребности к инновационной деятельности, саморазвитию и самообразованию, коммуникативных навыков и внутренней заинтересованности в развитии и совершенствовании деятельности своей образовательной организации.

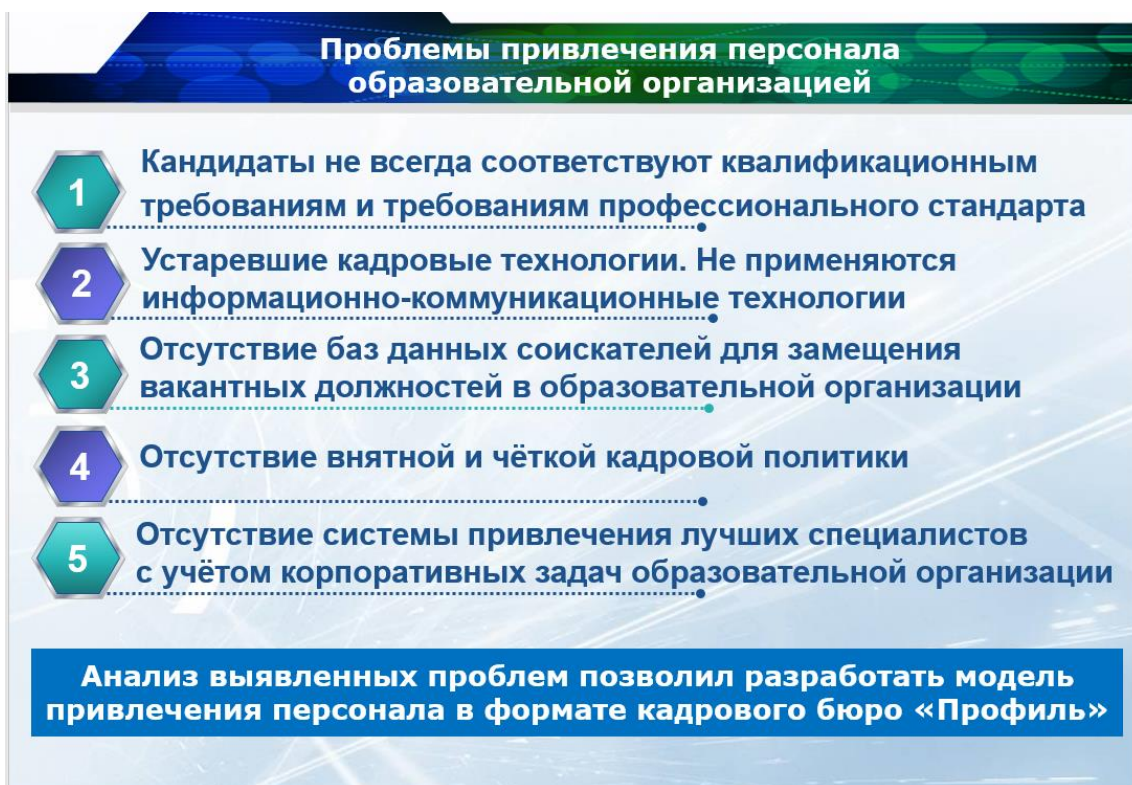


Рисунок 1. Проблемы привлечения персонала образовательной организации

Современная система кадрового обеспечения организации должна быть связана с разработкой и реализацией политики, включающей планирование, отбор, наем, размещение трудовых ресурсов; адаптацию, обучение и подготовку работников; продвижение по службе, карьеру; методы и стимулирования труда; условия работы; формальные и неформальные связи; консультирование и переговоры; преодоление конфликтных ситуаций в коллективе.

В современных условиях экономического развития человеческий капитал определяет потенциал развития, как экономики России, так и Санкт-Петербурга в соответствии со Стратегией-2030. Кадровая стратегия², являясь функциональной стратегией образовательной организации является одним из основополагающих инструментом достижения глобальных корпоративных целей образовательной организации. Современные учёные в своих исследованиях отмечают, что кадровая стратегия создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и организацию, и ее персонал³. Разработка кадровой стратегии - это импульс к формированию общей стратегии образовательной организации, ориентированной на перспективу, позволяющей предвидеть и минимизировать риски во всех функциональных сферах.

Кадровая политика⁴ образовательной организации является своеобразным зеркалом, которое отражает её уникальность, подтверждает высокую значимость сотрудников в ее деятельности, развитии её конкурентной позиции в региональные и общероссийские системы образования.

Кадровая политика позволяет сформировать конкурентное преимущество, основанное на эффективном управлении персоналом. Ключевой предпосылкой к созданию конкурентного преимущества в системе образования различного уровня является способность оказывать эксклюзивные образовательные услуги

² **Кадровая стратегия** – это определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива. [Электронный ресурс, дата обращения 06.10.2018] URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kadrovaya-strategiya.html>

³ О.В. Князева. Разработка кадровой стратегии организации. Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук, Саратов, 2011.

⁴ **Кадровая политика** - это система работы с персоналом, объединяющая воедино различные формы деятельности, целью которой является создание сплоченного и ответственного, имеющего высокую производительность, коллектива для реализации возможностей предприятия адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде. [Электронный ресурс, дата обращения 06.10.2018] URL: <http://kadri.chizh.ua/?p=91>

за счет формирования и развития отношений сотрудничества и социального партнерства, формирования кадрового интеллектуального капитала.

Кадровая политика - это одна из важнейших социально-экономических характеристик образовательной организации. Она является системным ядром в управлении персоналом и реализуется через организацию работы с кадрами, в т.ч. претендующими на замещение вакантных должностей в образовательной организации.

Разработка внятной и адекватной кадровой политики образовательной организации связана в первую очередь с выбором алгоритмов, технологий, средств, методов, приоритетов. Кадровая работа в образовательной организации базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, регламенте, связанном с подбором кадров, обладающих необходимой профессиональной компетентностью.

Вопросы и проблематику разработки кадровой политики в сфере управления персоналом изучали в своих исследованиях зарубежные (А. Кибанов, Т. Базаров, В. Маслов) и российские ученые (Б. Андрушкис, Д. Мельничук, Н. Савина и др.).

Принятие решений в кадровой политике осуществляется во всех функциональных подсистемах организации:

- управление инновационной деятельностью,
- управление образовательным процессом,
- управление отношениями,
- социальная политика.

Решения в области кадровой политики образовательной организации в функциональных подсистемах влияют на кадровую политику всей организации в целом. По мнению современных учёных, цель кадровой политики – «обеспечение функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимым количеством работников с определенными качествами ... оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда»⁵.

⁵ А.В. Величко, А.В. Силаев. Особенности формирования кадровой политики организации в современных условиях, Бюллетень Международного Нобелевского экономического форума. 2012. No 1 (5). Том 2

В менеджменте образовательной организации кадровая политика направлена на решение актуальных задач:

- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу образовательной организации;
- количественное и качественное планирование штатных должностей;
- организация профессионального кадрового маркетинга;
- введение специальностей и адаптация сотрудников;
- повышение квалификации;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- определение уровней руководства;
- регулярный сбор и обработка информации о текущей деятельности и реализации стратегии организации⁶.

⁶ Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник/ В.И. Маслов. – М: Финпресс, 2004. – 512 с.

Теоретические основы подбора персонала

Современные учёные в своих работах выделяют следующие задачи, которые необходимо решить при подборе персонала⁷:

- определение потребности в персонале с учетом реализуемой руководством стратегии и основных целей учреждения;
- анализ работы по имеющимся вакансиям получение точной информации о том, какие требования к работникам предъявляет вакантная должность;
- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- определение необходимого уровня развития способностей, личностных и деловых качеств, которые могут быть использованы в качестве критериев отбора на конкретные должностные позиции;
- поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение того, какие методы отбора кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к успешной работе в данной должности;
- обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в учреждении и для максимально быстрого их выхода на требуемый уровень показателей деятельности⁸.

Система подбора персонала функционирует в сложной внешней среде и находится с ней во взаимодействии. Эта система является открытой, искусственно созданной социальной системой, которая включена в системные образования более высокого порядка. Функция рассматриваемой системы задается извне и показывает, какую роль играет данная система в общей, более сложной системе, частью которой она является. Функция системы разбивается на подфункции, выполняемые подсистемами или составляющими⁹.

Функция системы подбора сотрудников как элемента системы управления персоналом образовательной организации - обеспечение удовлетворения потребностей инженерно-технологической школы № 777 в персонале. Мы

⁷ М.И. Магура. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. Издание 3 переработанное и дополненное. – Москва, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003

⁸ Руднев Е.А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала // Народное образование. – 2012. – № 6. – С.135-141

⁹ Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом. – М.: Сентябрь, 2011. – 208 с.

подразумеваем текущие и перспективные, количественные и качественные показатели трудового потенциала.

Система имеет цель - желаемые результаты ее деятельности. Цель системы подбора персонала – это нахождение кандидата, профессиональная компетентность, личностные качества и характеристики которого соответствуют требованиям вакантной должности и образовательной организации в целом.

На входе - кандидаты на вакантную должность, информация об их характеристиках, личностных и профессиональных качествах. На выходе - информация о кандидатах, чьи характеристики и качества отвечают требованиям вакантной должности. Каждый выход является входом для другой системы, обеспечивающей выбор лучшего из них и его адаптацию в коллективе.

Главную роль играют правила преобразования входов в выходы, т.е. подсистема философии подбора персонала, включающая концептуальные подходы, принципы подбора и формы его обеспечения.

Философия подбора персонала – методологические взгляды, лежащие в базе функционирования образовательной системы инженерно-технологической школы № 777. Обратная связь системы проявляется в том, что результат предыдущего действия – выход системы – влияет на последующее течение процесса: итоги подбора действуют на функционирование школьной образовательной системы¹⁰.

Кандидат на замещение вакантной должности в образовательной организации является управляемой подсистемой - объектом системы подбора, а субъектом представляется работодатель, выступающий в роли управляющей системы. Работодатель разрабатывает и применяет методы управляющего воздействия на соискателя вакантной должности в образовательной организации.

Отбор персонала в инженерно-технологической школе № 777 – это система, представляющая собой совокупность способов подбора персонала, а также целевой подсистемы и подсистемы философии подбора. Эти элементы взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, они работают с целью

¹⁰ Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом. – М.: Сентябрь, 2011. – 208 с.

удовлетворения потребности инженерно-технологической школы № 777 в персонале¹¹.

Основными элементами системы подбора персонала образовательной организации являются принципы, этапы и философия подбора.

К ведущим принципам подбора персонала в инженерно-технологической школе № 777 относятся¹²:

1. Принцип плановости. Планово выполняются мероприятия по подбору персонала с учётом плановой потребности школы. Они согласовываются с программой развития образовательной организации;
2. Принцип альтернативности. Образовательная организация привлекает избыточное количество соискателей, увеличивая возможность подбора «идеальных» кандидатов.
3. Принцип функционального подбора. Осуществляется долговременная работа с претендентами на замещение вакантных должностей. Применяются функциональные способы поиска персонала.

В рамках системы подбора персонала используются возможности социальных партнеров инженерно-технологической школы № 777 Санкт-Петербурга. Среди которых 11 учреждений высшего профессионального образования, Союз промышленников Санкт-Петербурга, ПАО «Газпром» и другие.

Обозначенные принципы реализуются в системе подбора персонала инженерно-технологической школы № 777, которая в свою очередь базируется на разных способах подбора персонала. Современный уровень развития теории и практики управления персоналом позволяет применять различные способы подбора кадров, применять многоуровневые системы подбора сотрудников, охватывающие все стороны личности кандидатов на замещение вакантных должностей.

При этом не существует универсальной технологии подбора сотрудников, в которых существует потребность у образовательной организации. Применяемые методы и технологии подбора персонала должны способствовать

¹¹ Руднев Е.А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала // Народное образование. – 2012. – № 6. – С.135-141.

¹² Гончаров Д. И., Хрусталева Е. Ю. Решение специальных прикладных задач в «1С: Предприятия 8.2». М: 1С-Публишинг, 2013. 300 с.: ил.

сокращению срока подбора кандидатов, повышению качества подбираемых кадров, сокращению финансовых затрат.

Система подбора персонала должна гармонично вписываться в общую систему управления образовательным учреждением и с другими функциями управления персоналом. Подбор персонала необходимо рассматривать как алгоритм действий, которые позволяют обеспечить школу персоналом, и включают несколько этапов: планирование потребности в персонале; поиск кандидатов; отбор претендентов¹³.

Современные учёные¹⁴ в своих исследованиях выделяет несколько этапов подбора персонала¹⁵.

- I. Определение количественной потребности в кадрах на замещение вакантных должностей в соответствии с программой развития образовательной организации. Учитываются текущая и долгосрочная потребности, а также валовая потребность – совокупная численность работников, необходимую для обеспечения деятельности образовательной организации, и чистую потребность – несоответствие наличия персонала общей потребности в нем с учётом имеющихся вакансий.
- II. Разработка профиля требований к претенденту на замещение вакантной должности в образовательной организации. Осуществляется на основе анализа и описания выполняемых работ в соответствии с должностными обязанностями, а также личностной спецификации.
- III. Формирование принципов отбора и найма для замещения вакантной должности. Любой работодатель до подбора определяет, что ему главнее в новом работнике: принцип «разнообразия» в уже функционирующей команде или принцип «соответствия», чтоб отлично «вписался» в нее, при этом, не разрушая и не нарушая старых, обычных направлений.

¹³ Рыбалка В. В. Hello, 1С. Пример быстрой разработки приложений на платформе «1С: Предприятие 8.3». Мастер-класс. М.: 1С-Публишинг, 2014. 233 с.: ил.

¹⁴ Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2016. — 360 с.

¹⁵ Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом. – М.: Сентябрь, 2011. – 208 с.

- IV. Формулирование поля интересов образовательной организации на рынке труда, выбор между внешними и внутренними источниками подбора претендентов.
- V. Формирование списка претендентов на вакантные должности.
- VI. Проведение подбора претендентов на замещение вакантных должностей, направленного на выявление «идеальных» кандидатов.
- VII. Итоги отбора обсуждает комиссия образовательной организации, в состав которой включаются руководитель образовательной организации, руководитель кадрового бюро «Профиль», руководители второго уровня и структурных подразделений, где открыты вакансии. Задачи комиссии – определение соответствия претендента профилю требований к кандидату на замещение вакантной должности, потенциала кандидата, определение кандидата для заключения трудового договора.

У современных учёных имеется различное мнение о том, что должно входить в качестве элементов в систему поиска персонала. Процесс удовлетворения потребности инженерно-технологической школы № 777 в персонале мы рассматриваем как комплекс взаимосвязанных элементов. В процесс отбора кандидатов на замещение вакантных должностей включается¹⁶:

- первичное знакомство с кандидатами на замещение вакантных должностей;
- сбор и обработку информации о претендентах;
- оценку профессиональных и личностных качеств кандидатов;
- сопоставление профессиональных качеств кандидатов с требованиями вакантной должности в соответствии с квалификационными требованиями, профессиональным стандартом, должностной инструкцией, функциональными обязанностями;
- проведение сравнительного анализа «профессиональных профилей» претендентов вакантную должность и выбор «идеального» кандидата;
- утверждение и наем кандидатов, заключение с ними трудовых договоров.

Профессиональный отбор сотрудников в образовательной организации подразумевает ряд следующих шагов¹⁷:

¹⁶ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.: ил.

¹⁷ А. П. Егоршин. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н. Новгород: НИМБ. - 720 с., 2003

- создание кадровой комиссии;
- разработка требований к кандидатам исходя из специфики вакантной должности;
- публикация объявлений о конкурсе в средствах массовой информации, в т.ч. в информационно-коммуникационной сети «Интернет»;
- медицинское обследование претендентов;
- оценка психологической устойчивости кандидатов;
- исследование интересов, увлечений и вредных привычек кандидатов;
- ранжирование кандидатов и составление окончательного списка;
- утверждение кандидата на вакантную должность;
- заключение трудового договора с кандидатом;
- оформление соответствующих документов в кадровом бюро.

Далее руководитель образовательной организации принимает окончательное решение о приёме кандидата на работу.

При подборе персонала может быть реализован следующий алгоритм¹⁸:

- получение анкетных данных кандидата на замещение вакантной должности в образовательной организации;
- исследование рекомендаций и портфолио профессиональной деятельности претендента;
- проведение собеседования, интервью;
- проверка профессиональной компетентности, в том числе деловых и личностных качеств, навыка работы в команде;
- медицинский контроль состояния здоровья кандидата в соответствии с действующим законодательством;
- решение и подготовка материалов для найма.

Сопоставительный анализ различных точек зрения и позиций по представляемой проблеме позволил сформировать комплексный перечень составляющих, входящих в систему поиска, отбора и найма персонала¹⁹:

- выявление качественной и количественной потребности в кадрах;


¹⁸ С. К. Мордовин. Управление персоналом: современная российская практика, 2007 [электронный ресурс, дата обращения 06.10.2018] URL: https://kartaslov.ru/книги/Мордовин_С_К_Управление_персоналом_современная_российская_практика/3

¹⁹ Тарановская С. Как выбрать наиболее эффективный метод отбора персонала? // Кадровое дело. – 2000. – № 9. – С.41-43.

- анализ ситуации на рынке труда, анализ показателей привлекательности рабочего места и структуру рынка претендентов;
- определение конкурентов на рынке труда;
- формулировка профессиональных компетенций и требований к кандидатам на замещение вакантных должностей;
- формулирование философии найма;
- отбор источников и способов поиска персонала;
- конкретизация потока кандидатов;
- выбор способов и проведение процедуры отбора;
- анализ итогов отбора и принятие конечного решения;
- прием нового сотрудника и его профессиональная адаптация.

Преимущество представляемой кадровой технологии

Реализуется **комплексный подход** в рамках кадровой политики образовательной организации по привлечению персонала




- ❑ формирование школьного **кадрового бюро**
- ❑ постановка **задач на подбор персонала**
- ❑ поиск персонала с применением **современных методик**
- ❑ использование **возможностей организаций-партнеров** по привлечению персонала
- ❑ планирование и разработка **сценариев собеседований и интервью** с кандидатами
- ❑ ведение **компьютерной базы данных** сотрудников, вакансий и соискателей, учёт резюме

Алгоритм работы и методики изменяются в зависимости от текущих задач образовательной организации

Рисунок 2. Преимущества кадровой технологии

Системы подбора персонала должна гармонично и целесообразно вписываться в систему функционирования образовательной организации. Итоги подбора персонала – выходы системы – это входы многоуровневой системы деятельности предприятия. Руководитель школьного кадрового бюро должен четко представлять суть образовательного и рабочего процессов в образовательной организации, обязанности работника, степень ответственности, условия работы, а также цели и задачи, которые ставятся перед работником, замещающим данную должность.

Руководитель кадрового бюро должен обладать следующей информацией²⁰:

- 1) Поле деятельности специалиста, его цели, задачи и степени ответственности.
- 2) Суть и характер образовательного/рабочего процесса.
- 3) Перечень рабочих/профессиональных операций и времени на их осуществление специалистом.
- 4) Условия организации рабочего места сотрудника образовательной организации.
- 5) Квалификационные и личностные требования, предъявляемых к специалисту.

К методам анализа рабочего места относят (рейтинг по частоте использования):

1. Документальные – должностные инструкции, анкеты, положения о структурных подразделениях и др.;
2. Интервью с линейными менеджерами, специалистами, занимающими аналогичные должности и др. категориями сотрудников;
3. Наблюдения, осуществляемые специалистом по подбору персонала.

Итогом данных работ на этом этапе является перечень психологических, квалификационных и организационных требований к специалисту, претендующему на замещение вакантных должностей в образовательной организации. Существует множество источников привлечения персонала. Поэтому на данном этапе руководитель школьного кадрового бюро осуществляет анализ и оценку источников привлечения персонала в образовательную организацию.

Критериями анализа и оценки являются:

- стратегические и оперативные цели организации по формированию трудовых ресурсов организации;
- экономическая оценка источников;
- выбор источников привлечения персонала;
- планирование источников привлечения персонала.

Использование источников привлечения персонала позволяет организации получить информацию о потенциальных кандидатах на замещение вакантных должностей в образовательной организации.

²⁰ Гончаров Д. И., Хрусталева Е. Ю. Решение специальных прикладных задач в «1С: Предприятии 8.2». М: 1С-Паблишинг, 2013. 300 с.: ил.

Образовательная организация должна определить технологию обращения специалистов в организацию, процедуры учета и систематизации данных о кандидатах, уведомления обратившихся о результатах обращения. Система привлечения кандидатов работает результативно при условиях отлаженной процедуры получения, обработки, оценки и принятия решения относительно полученной информации о кандидате. Все это по сути является основными функциями карового бюро образовательной организации.

Таким образом, процесс подбора персонала в образовательную организацию включает: планирование, поиск, отбор; последовательность и взаимозависимость стадий; научно-методологические принципы реализации каждого этапа.

Технология подбора персонала на замещение вакантных должностей в образовательной организации включает в себя многоуровневый процесс, основная цель которого – обеспечить школу персоналом, отвечающим её количественной и качественной потребности.

Основные функции школьного кадрового бюро



Рисунок 3. Основные функции кадрового бюро "Профиль"

Для того чтобы кадровое бюро могло успешно выполнять свои функции, нужно соблюдать общие требования, предъявляемые к качеству информации.

1. Комплексность – информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.
2. Оперативность – получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом ее завершения.
3. Надежность. Система должна обладать техническими и программными средствами, обеспечивающими надежную и бесперебойную работу системы при разных видах сбоев.
4. Защищенность – гибкость управления доступом ко всему спектру документов, от электронной почты до дискуссионных баз данных, от видеоклипов до формализованных документов всех типов.

5. Систематичность – требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно.
6. Достоверность – информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.
7. Масштабируемость. Система должна поддерживать различное количество пользователей и ее способность наращивать мощность должна определяться только мощностью аппаратного обеспечения, на котором она установлена.
8. Распределённость. Архитектура системы должна поддерживать взаимодействие территориально распределенных структурных подразделений организации. При этом в качестве коммуникационных средств могут быть использованы разнообразные каналы связи.

Рынок информационных технологий предлагает широкий выбор и программных продуктов для решения актуальных проблем управления персоналом и оптимизации бизнес-процессов в компаниях разного уровня организационного развития и разных направлений деятельности.

Автоматизированная база данных кадрового бюро

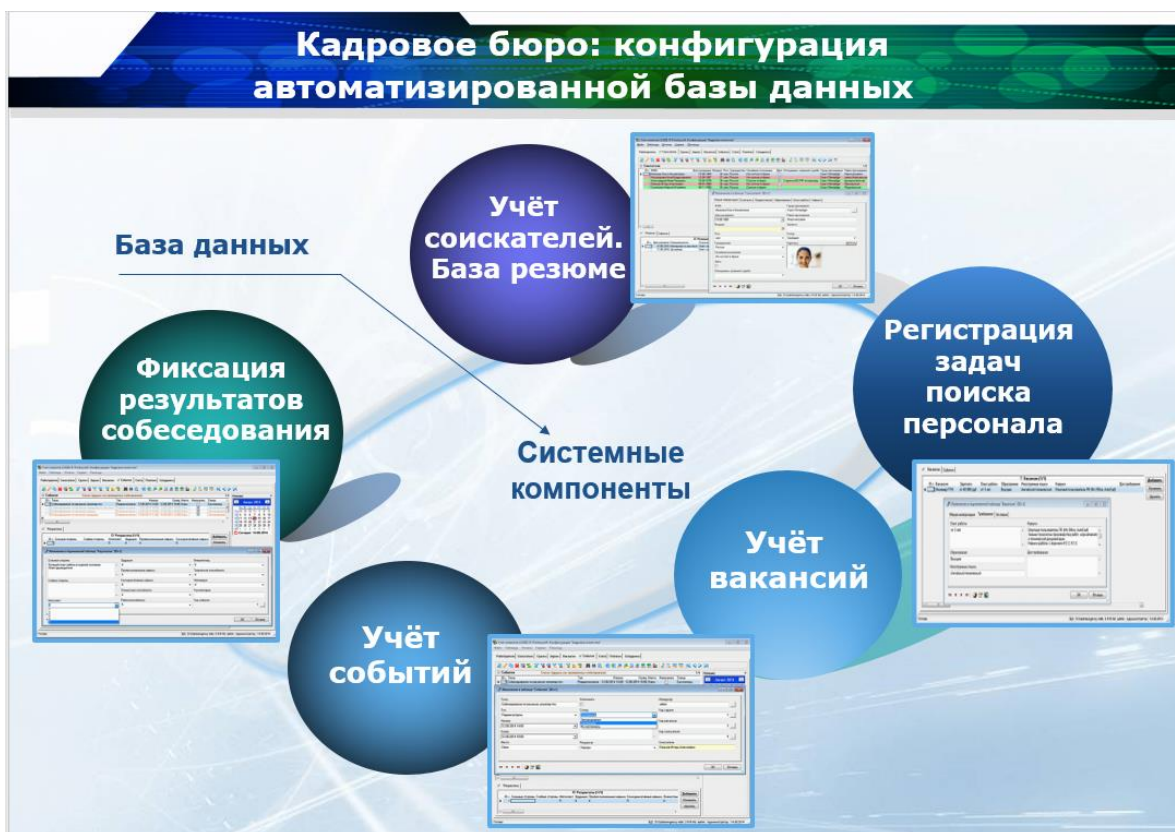


Рисунок 4. Конфигурация автоматизированной базы данных

В зависимости от специфики организации состав автоматизированных систем управления варьируется как в качественном, так и в количественном отношении. При этом подсистема управления кадрами существовала всегда, но не включалась в состав остальных подсистем и не передавала им собственных задач в отличие от других подсистем, состав которых был наиболее мобилен в зависимости от потребностей образовательной организации и структуры автоматизированной системы управления.

Изначально подсистема управления кадрами функционировала как информационно-справочная система для учета персональных сведений о сотрудниках, составления отчетности и включала достаточно стабильный перечень типовых задач:

- персональный учет работников (включая прием и выбытие);
- статистический и оперативный учет и отчетность;
- анализ движения кадров;
- анализ качественного состава кадров;
- ведение архива.

Проведённый анализ рынка пакетов по управлению кадрами показал, что программные продукты можно разделить на следующие группы: любительские программы; самостоятельные; программы, выполненные по заказу; модуль к бухгалтерии; модуль к системе управления предприятием; модуль к системе управления предприятием. В России четвертая группа программ - ППП «1С: Зарплата и Управление персоналом», которые ориентированы в первую очередь на автоматизацию бухгалтерской деятельности, а обращение к кадровым задачам рассматривается как дополнительная функция. Таким образом образовательная организация, использующая этот пакет, «привязывает» себя к определенной автоматизированной системе управления кадрами. При этом её расширение не предусмотрено.

В настоящее время проблемы автоматизации управленческих функций в кадровой сфере решаются в основном путем приобретения готовых программных продуктов. Для каждой организации они проходят процесс адаптации, но трудовые и временные затраты здесь несоизмеримо меньше таковых, возникающих при использовании соответствующих продуктов иностранного происхождения.

При формировании автоматизированного комплекса задач по управлению кадрами обычно руководствуются принципом разумной достаточности и учитывают, что корпоративная система управления – это система в которой прерогатива принятия решений остается за человеком. Средства информатизации используются в качестве инструмента для получения, хранения, обработки и распространения необходимой информации. Но коэффициент полезного действия такого использования компьютера по отношению к кадровым задачам еще довольно низок вследствие отсутствия практических рекомендаций, как по составу задач, так и по их информационному обеспечению²¹.

²¹ С.А. Сагдиева Программное обеспечение для образовательного учреждения, Российский государственный профессионально-педагогический университет, Екатеринбург, 2016

Первый комплекс задач
<ol style="list-style-type: none"> 1. Исследование регионального рынка рабочей силы 2. Поиск и подбор кадров 3. Анализ резюме 4. Собеседование 5. Отбор претендентов на вакантные рабочие места
Второй комплекс задач
<ol style="list-style-type: none"> 1. Персональный учет кадров 2. Организационно-структурные, временные и квалификационные перемещения кадров на предприятии 3. Обучение и переобучение кадров предприятия 4. Аттестация кадров 5. Продвижение по служебной лестнице 6. Трудовая дисциплина 7. Поддержание работоспособного климата в коллективе 8. Составление должностных инструкций 9. Анкетирование (социологические опросы)
Третий комплекс задач
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведение архива 2. Подготовка стандартных форм документов (в том числе составление отчетности) для внутреннего пользования и для внешних инстанций 3. Подготовка информации на регламентированные запросы 4. Информирование персонала предприятия по определенным аспектам деятельности кадровых служб

Рисунок 5. Комплексы задач управления кадрами

Автоматизированная система управления кадрами позволяет вести учет вакансий, учёт требований к кандидатам на замещение вакантных должностей, учёт собеседований и интервью, учет работников, издавать и регистрировать приказы, следить за предоставлением отпусков, получать разнообразную аналитическую информацию и решать другие задачи. Программы управления человеческими ресурсами помогают не только эффективно распределять трудовые ресурсы, но и являются источником, из которого служащие могут получать сведения как корпоративного, так и индивидуального характера.

Кадровое бюро «Профиль»

Кадровое бюро «Профиль» является компонентом структуры управления инженерно-технологической школы № 777 Санкт-Петербурга.

Для управления образовательной организацией, необходимо связать цели, людей и виды выполняемой ими работ между собой. Для этого создана организационная структура управления организацией в состав которой входит кадровое бюро «Профиль». Непосредственное управление инженерно-технологической школой № 777 осуществляет директор, назначенный учредителем. Основной целью школы является контроль и улучшение образовательной деятельности, что включает в себя следующие задачи:

- повышение достоверности документальной отчетности;
- наличие быстродействующего аппаратного комплекса;
- повышение квалификации работников;
- достаточное количество работников;
- использование качественных расходных материалов;
- повышение качества аппаратных средств;
- использование новейших технологий;
- повышение контроля качества;
- повышение качества управленческой деятельности;
- повышение согласованности в управлении всеми процессами деятельности;
- своевременное обеспечение руководства достоверной информацией;
- совершенствование организации труда;
- повышение квалификации работников и их образования;
- наличие квалификационных работников;
- информирование работников о новейших тенденциях;
- наличие специализированного оборудования.

Подбор персонала начинается с постановки цели: какой специалист необходим школе. На каждую вакантную должность существует определенная должностная инструкция, подготовленная на основе квалификационных требований, профессионального стандарта, где описаны профессиональные компетенции, квалификационные требования, предъявляемые к работнику, замещающему вакантную должность.



Рисунок 6. Алгоритм отбора персонала

Технологии подбора персонала зависят от сферы деятельности, специфики инженерно-технологической школы, кадровой политики учреждения, количества и качества занятых работников и ряда других факторов. При всем многообразии используемых методов, имеется несколько стандартных научно-методических принципов организации подбора персонала.

Комплектность – всестороннее исследование и оценка личности кандидата в процессе подбора персонала.

Объективность – сведение к минимуму влияние субъективного мнения человека, принимающего окончательное решение о подборе персонала.

Непрерывность – постоянная работа по вербовке (поиску) и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва.

Научность – использование в процессе подготовки и проведения подбора персонала последних научных достижений и новейших технологий²².

Научно обоснованный подбор персонала не дает совершить основной ошибки – субъективности оценки кандидата на замещение вакантной должности в инженерно-технологической школе. Чтобы не допустить ошибки в оценках кандидата при осуществлении подбора, важно внимательно анализировать различные детали, профессиональные и личностные характеристики профиля претендента.

²² С.А. Сагдиева Программное обеспечение для образовательного учреждения, Российский государственный профессионально-педагогический университет, Екатеринбург, 2016

В общем виде, технология подбора персонала включает: основные этапы, принципы, критерии и процедуры, позволяющие обеспечить учреждение персоналом²³.

Поиск персонала школы – это функция кадрового бюро «Профиль» инженерно-технологической школы № 777. При этом к процессу отбора персонала подключены и директор школы, и руководители тех подразделений, в которые принимаются новые работники для замещения вакантных должностей. Что предполагает наличие у руководителей образовательной организации необходимой профессиональной компетентности, необходимых навыков. Этап отбора персонала является особенно важным, так как именно при его правильном проведении образовательная организация обеспечивается профессиональными работниками, способными занять достойное место при замещении вакантной должности.

Основная задача кадрового бюро «Профиль» при подборе и отборе персонала - удовлетворение спроса инженерно-технологической школы № 777 на работников в качественном и количественном отношении.

Отбор персонала начинается с четкого представления о функциональных и обязанностях, которые будет исполнять работник, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в образовательной организации. Исходя из заранее сформулированных требований, отбирают подходящих кандидатов на конкретную вакантную должность.

В практике образовательных организаций можно отметить ряд противоречий при реализации алгоритма подбора персонала:

- проблема прогнозирования персонала;
- проблема критериев и требований при отборе;
- субъективизм при подборе персонала;
- неясность тактики подбора.

Следствием является снижения эффективности подбора персонала, угроза эффективность деятельности образовательной организации в целом.

Источники подбора персонала бывают внешние и внутренние. Конкретный источник определяется в зависимости от замещаемой должности, конкретных

²³ Гончаров Д. И., Хрусталева Е. Ю. Решение специальных прикладных задач в «1С: Предприятия 8.2». М: 1С-Публишинг, 2013. 300 с.: ил.

сроков и кадровой политики инженерно-технологической школы № 777, что определяется на стадии планирования.

Средства внешнего набора: размещение объявлений; обращение к агентствам по подбору персонала; поиск кандидатов с помощью Интернет-ресурсов; рекомендациями сотрудников, социальных партнеров; участие в массовых мероприятиях²⁴.

Как и любая система, система подбора персонала характеризуется ее составляющими и внутренними связями. Обеспеченность образовательной организации кадрами, обладающими необходимым образованием и навыками, их рациональное использование имеют большое значение для улучшения работы учреждения.

Система подбора персонала в инженерно-технологической школе № 77 включает уровни по направлениям, основанным на потребности в персонале.

Первый этап включает определение требований к кандидату, источников подбора и определение методов поиска.

Этап организации подбора включает первичный отбор из имеющихся кандидатов, а также этапы собеседования и интервью.

Последний этап найма персонала включает процедуру заключения трудового договора, испытательный срок как заключительную процедуру закрепления в штате.

При приеме на работу работнику назначается испытательный срок. Целью которого является проверка соответствия нового работника поручаемой ему работе. После окончания испытания, все документы, связанные с прохождением работником испытательного срока, передаются в кадровое бюро.

²⁴ Руднев Е.А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала // Народное образование. – 2012. – № 6. – С.135-141

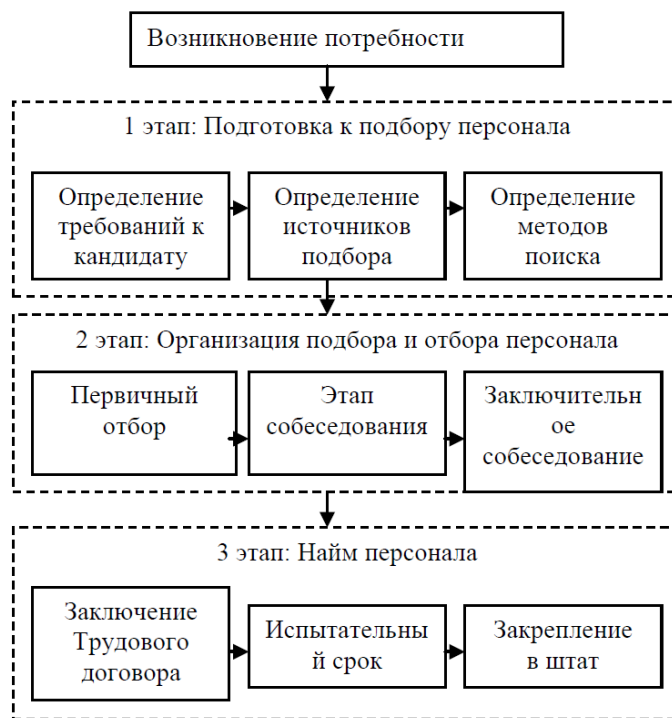


Рисунок 7. Процесс подбора персонала²⁵

Исходными данными для отбора персонала являются:

- модели карьеры;
- кадровая политика инженерно-технологической школы;
- материалы собеседований, интервью;
- профессиональный стандарт / квалификационные требования;
- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- трудовой договор;
- профессиональное портфолио, рекомендации кандидатов на замещение вакантных должностей;
- Правила внутреннего трудового распорядка.

Подбор персонала в инженерно-технологической школе №777 – это процедура формирования резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

²⁵ С.А. Сагдиева Программное обеспечение для образовательного учреждения, Российский государственный профессионально-педагогический университет, Екатеринбург, 2016

В инженерно-технологической школе № 777 процесс отбора кандидатов на замещение вакантных должностей предполагает:

- изучение профессионального портфолио, рекомендаций, документов;
- очное знакомство с претендентами: собеседование, интервью;
- отработка профессионального профиля претендентов по определенной структуре;
- оценку профессиональных качеств в ходе тестирования;
- сопоставление фактических качеств претендентов и требований профессиональных стандартов, квалификационных требований по должности.

При отборе персонала в инженерно-технологическую школу № 777 проводится оценка кандидата на замещение вакантных должностей по трем содержательным блокам профессионального профиля:

1. Профессиональная компетентность педагога;
2. Результаты учебной деятельности;
3. Результативность воспитательной деятельности;
4. Результативность инновационной, исследовательской деятельности;
5. Эффективность распространения опыта.

В инженерно-технологической школе № 777 Санкт-Петербурга работа по подбору кадров включает проведение анализа потребности образовательной организации в кадрах, движения персонала, ведение необходимой документация и банка данных по подбору персонала.

При отборе кандидатов учитывается насколько они соответствуют миссии инженерно-технологической школы, её задачам и специфике деятельности, реализуемым образовательным программам. Кандидаты проходят тестирование на профессиональную компетентность, диагностику характеристик личности, аналитических способностей, способностей исследовательской и инновационной деятельности, профессионального реагирования в кризисных и нестандартных ситуациях. Главный критерий – подходит ли кандидат под конкретную вакансию.

Кадровое планирование в образовательной организации является оперативно-целевым. Реализуется разработка стратегических планов по удовлетворению качественной и количественной потребности в кадрах.

Автоматизации подбора персонала - актуальная задача кадрового бюро инженерно-технологической школы № 777. Без автоматизации кадрового аудита в инженерно-технологической школе невозможно дать оценку эффективности деятельности кадрового бюро в рамках подбора персонала для замещения вакантных должностей.

В условиях системных изменений российского образования, введения образовательных стандартов, реализации задач по формированию основ инженерного мышления школьников, развития конвергентного образования одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности образовательной организации является достижение высокого качества кадрового обеспечения, что возможно при организации эффективного подбора персонала.

Следует отметить, что в образовательных учреждениях сложилась система отбора и продвижения по служебной лестнице, в основе которой лежат не достижения работника, а время, проведенное работником в определенной должности. То есть, повышения можно достичь благодаря выслуге лет, а не качеству выполняемых обязанностей.

Для того, чтобы исключить ошибки на этапе подбора персонала в инженерно-технологической школе № 777 нужно провести ряд мероприятий:

- отработать единый регламент подбора кандидатов на замещение вакантных должностей;
- разработать и внедрить алгоритм принятия решения по кандидатам, претендующим на замещение вакантных должностей в образовательной организации;
- разработать и внедрить систему информирования кандидатов об особенностях работы, условиях трудовой деятельности, корпоративной системе повышения квалификации, особенностях режима труда и отдыха, должностных обязанностях, системе поощрений и т.п.;
- обеспечить разработку и реализацию дорожной карты по кадровому обеспечению деятельности инженерно-технологической школы, удовлетворению потребности в персонале; формирование кадрового резерва; разработку и внедрение принципа взаимозаменяемости специалистов;
- разработать и внедрить системы автоматизированного управления деятельности кадрового бюро образовательной организации.

Формирование персонала инженерно-технологической школы № 777 соответствует концепции кадровой политики в образовании. При подборе персонала в инженерно-технологическую школу № 777 администрация образовательной организации использует в первую очередь внутренние ресурсы, собственных работников для заполнения вакансий.

Современные технологии поиска и отбора персонала



Рисунок 8. Современные технологии поиска и отбора персонала

Технологии поиска и подбора персонала постоянно развиваются и совершенствуются. Традиционные технологии уже не дают желаемого результата в условиях современных вызовов, меняющегося рынка труда, изменения мотивации молодых специалистов. При этом суть остается прежней - найти «идеального» кандидата на замещение вакантной должности в образовательной организации становится все сложнее.

Кадровое бюро «Профиль» инженерно-технологической школы № 777 в своей деятельности применяет четыре основные технологии подбора персонала.

Рекрутинг (recruiting) - применяется для подбора большого количества сотрудников образовательной организации. В основном это специалисты линейного уровня, с достаточно четко очерченными профессиональными навыками. Поиск и подбор квалифицированных специалистов с опытом в конкретной должности: педагогической, инженерно-технической, учебно-вспомогательной и др. Как правило, проводится среди кандидатов, уже находящихся в поиске места работы. Подбор проходит с учётом особенностей личностных и деловых качеств претендентов.

Прямой поиск (executive search) - поиск управленцев второго и третьего уровней: заместители директора, руководители структурных подразделений и др. Ведется как среди свободных специалистов, так и еще работающих.

Хедхантинг (HeadHunting) - технология привлечения конкретного работающего специалиста по «редкой» специальности, профилю профессиональной деятельности, для реализации «эксклюзивных» образовательных программ, мероприятий программы развития инженерно-технологической школы № 777.

Скрининг – подбор персонала по формальным требованиям, поиск кандидатов, ищущих работу через средства массовой информации, включая информационно-коммуникационную сеть «Интернет».

Методы привлечения персонала (источники поиска)²⁶

Кадровый резерв — выдвижение на открывшуюся вакансию кандидата из числа сотрудников организации.

Рекомендательный рекрутинг – различают два вида рекомендательного рекрутинга: внутри образовательной организации и внешний. Рекомендательный рекрутинг внутри образовательной организации - сотрудники рекомендуют кандидатов из числа своих знакомых; вне образовательной организации - кандидата подбирается по рекомендации бывших коллег, знакомых и т.д.

Целевая подготовка - образовательная организация «растит» будущих сотрудников, предлагая трудоустройство после прохождения целевой подготовки на базе РГПУ им. А.И.Герцена.

Центры занятости - привлечение молодых специалистов на период производственной практики с последующим трудоустройством. Актуально для рабочих и технических специальностей, учебно-вспомогательного персонала образовательной организации.

Дни открытых дверей – знакомство претендентов на замещение вакантных должностей с образовательной организацией, возможность провести самооценку условий труда и пообщаться с руководителями школы. Недостаток

²⁶ Современные технологии подбора персонала [электронный ресурс, дата обращения 06.10.2018] URL: <https://www.im-konsalting.ru/blog/sovremennye-texnologii-poiska-i-podbora-personala/>

метода - отсутствие гарантий привлечения интересных кандидатов и очень трудоемкий процесс организации мероприятия.

Ярмарки вакансий - удачная возможность сделать презентацию образовательной организации и пополнить банк данных кандидатов на замещение вакантных должностей в образовательной организации.

Государственные центры занятости - этот метод эффективен при привлечении технического и вспомогательного персонала без предъявления требований к высокой квалификации.

Целевая переподготовка специалистов в учебных центрах - обучение перспективных сотрудников образовательной организации с последующим содействием их горизонтальной карьеры.

Размещение вакансий на специализированных сайтах по трудоустройству - один из самых распространённых пассивных способов привлечения персонала, из минусов - низкая активность кандидатов и несоответствие полученных откликов заявленным требованиям.

Поиск резюме на специализированных сайтах по трудоустройству - один из самых распространённых активных способов привлечения персонала, при этом достаточно дорогостоящий и трудоемкий;

Размещение объявлений о вакансиях в специализированных печатных изданиях - хорошо подходит для поиска рабочих, технических и производственных специальностей. Размещение объявлений о вакансиях в непрофильных печатных изданиях позволяет выйти на кандидатов, не открытых в настоящий момент рынку. Размещение объявлений о вакансии в городском транспорте – основное преимущество этого метода - это большая зона покрытия и возможность заинтересовать кандидатов, не открытых рынку.

Поиск кандидатов в социальных сетях - актуальный, недорогой, но трудоемкий метод привлечения персонала. Подходит для поиска молодых специалистов и специалистов среднего звена.

Поиск кандидатов в сети «Интернет» (форумы, специализированные сообщества) — недорогой, но довольно трудоемкий метод. Позволяет обратиться к узкому кругу специалистов, а также получить рекомендации на интересных кандидатов.

Отбор персонала

Анализ резюме и других документов - отбор по формальным признакам.

Телефонное интервью - отбор по формальным требованиям, определение уровня ожидаемой зарплаты.

Интервью - кроме необходимых компетенций оценивается и внешний вид, и манера поведения кандидата, личностные качества, способность адекватно реагировать на проблемные вопросы, работать в команде.

Стрессовое собеседование - уровень стрессоустойчивости, схема поведения в незнакомой обстановке и стрессовой ситуации.

Анкетирование - соблюдение процедур, готовность идти на контакт, определение коммуникативных навыков.

Тестирование – определение психотипа и психологических характеристик, уровня интеллекта, креативности мышления, потенциала инновационной деятельности и пр.;

Эссе - способность письменно излагать свои мысли.

Решение кейсов - выявление типа модели поведения кандидата в заданной ситуации.

Логические и ассоциативные задачи - изучение поведенческих структур, реакции на нестандартные вопросы и ситуации, способности к логическому мышлению.

Вливание в рабочие группы - оценка уровня развития коммуникаций, способности работать в команде, выдвигать рабочие предложения, отстаивать свою точку зрения, презентовать инновационную идею, производственное предложение, направленное на повышение эффективности деятельности образовательной организации.

Сбор рекомендаций - рекомендации от работодателей, профессиональных объединений, руководителей творческих групп, социальных партнёров, коллег с предыдущих мест работы.

Выбор технологий привлечения и отбора персонала зависит от многих факторов: состояния рынка труда, профиля вакансии, корпоративной культуры

образовательной организации, ее финансовых возможностей. При этом специалисты кадрового бюро «Профиль» инженерно-технологической школы № 777 не останавливаются на одной технологии, а используют их в комплексе в зависимости от задач, поставленных руководителем образовательной организации, Управляющим советом школы.

Возможности социального партнёрства для привлечения специалистов

The infographic is divided into three main sections. On the left, a vertical list of logos and names of partner organizations: Санкт-Петербургский горный университет, ЛЭТИ, ПАО "ГАЗПРОМ", Университет ИТМО, СПбГУ телекоммуникаций им. проф. М.А.Бонч-Бруевича, АО "РОСНАНО", СПб политехнический университет Петра Великого, СПб государственный экономический университет, СПб государственный морской технический университет, Национальный медицинский исследовательский центр имени В.А. Алмазова, and СПб ГУ промышленных технологий и дизайна. In the center, a list of five cooperation opportunities, each preceded by a square icon: 1. Подготовка кадрового резерва из числа профессорско-преподавательского состава, студентов старших курсов на замещение педагогических должностей. 2. Проведение практик, стажировок кандидатов на базе инженерно-технологической школы. 3. Проведение совместных дней открытых дверей, массово-рекламных мероприятий. 4. Совместная отработка профессиональных компетенций специалистов. 5. Участие в интервью. At the bottom center, a blue box contains the text: "Взаимодействие регламентируется договорными отношениями с организациями-партнёрами". On the right side, there are two photographs: the top one shows a woman in a blue dress standing next to a blue banner for "ПМОФ2018" (Professional Master's Program of 2018); the bottom one shows a woman in a green jacket sitting at a table with a microphone, likely participating in an interview or meeting.

- подготовка **кадрового резерва** из числа профессорско-преподавательского состава, студентов старших курсов на замещение педагогических должностей
- проведение **практик, стажировок** кандидатов на базе инженерно-технологической школы
- проведение совместных дней открытых дверей, массово-рекламных **мероприятий**
- совместная отработка **профессиональных компетенций** специалистов
- участие в **интервью**

Взаимодействие регламентируется договорными отношениями с организациями-партнёрами

Рисунок 9. Социальное партнерство в работе кадрового бюро "Профиль"

Социальное партнерство входит в практику регулирования социально-трудовых отношений в России, превращаясь в реальные институты и механизмы взаимодействия наемных работников, работодателей и государства. Возрастает ответственность работодателей за развитие кадрового потенциала образовательных организаций, привлечение и отбор кадров, повышение квалификации работников.

Одна из целей социального партнерства состоит в совместной разработке, принятии и реализации кадровой политики образовательной организации, включая мероприятия по подбору и привлечению высококвалифицированных специалистов.

В настоящее время в инженерно-технологической школе № 777 создан и развивается институт социального партнерства. Подписаны Соглашения о партнерстве с девятью образовательными организациями высшего профессионального образования, ПАО «Газпром», АО «Роснано», предусматривающие в том числе мероприятия по привлечению кадров для реализации инновационных образовательных проектов в рамках концепта инженерно-технологической школы с целью формирования основ инженерного мышления школьников.

Соглашения определяют согласованные позиции сторон по вопросам реализации кадровой политики, привлечения высококвалифицированных специалистов, эффективных менеджеров, устанавливает совместные действия по реализации социально-трудовых отношений привлеченных специалистов для реализации основных и дополнительных образовательных программ.

Социальное партнерство мы рассматриваем как механизм согласования интересов в сфере кадровой политики инженерно-технологической школы № 777 Санкт-Петербурга в современных условиях развития региональной системы образования.

Необходимо отметить широкий круг социальных партнёров инженерно-технологической школы, участвующих в реализации совместных мероприятий по привлечению и отбору высокопрофессиональных кадров, так как этот процесс вовлекает интересы образовательных организаций, участников обучения и образования молодежи. Следует отметить, что органами занятости на основе партнерства с образовательной организацией осуществляется подбор кадров для замещение вакантных должностей в школе.

Для дальнейшего развития кадрового потенциала инженерно-технологической школы особое значение приобретает партнерство с органами управления образованием.

Оценка соискателей



Рисунок 10. Кадровое бюро: оценка соискателей

Как можно исследовать личность кандидата на замещение вакантной должности в образовательной организации?

На сегодняшний день широко распространено ошибочное мнение, согласно которому личность человека можно всесторонне изучить с помощью специальных тестов и посредством привлечения к исследованию компьютерных технологий. Точность оценки определяется способностью исследователя делать адекватные выводы.

Тесты, направленные на исследование разных сторон личности (опросники Кеттела, ММРІ и переработанный на основе последнего опросник Собчик Л. Н., цветовой тест Люшера и др.), оценивают проявление определенных психологических качеств индивидуума. Однако психологические характеристики личности являются лишь промежуточным звеном между непосредственно человеком и результатами его деятельности.

После тестирования нужно перевести полученные результаты с языка психологии на язык, понятный руководителю. Психологи утверждают, что необходимо практиковаться много лет, чтобы стать хорошим тестологом: оценка индивидуума посредством тестирования - задача, требующая наличия у

исследователя немало профессионального опыта. Подбор, обучение, «выращивание» таких специалистов в свою очередь, ведет к значительному усложнению процедуры оценки и повышению ее стоимости.

Метод оценки компетенций представляет собой шаг на пути совершенствования процедуры оценки личности, и не способен предоставить инструменты для всесторонней оценки работника. Оценка компетенций, т. е. поведенческих проявлений, не принимается во внимание промежуточное звено - психологические характеристики личности. Исследователь непосредственно изучает то, что требуется оценить: работоспособность, исполнительность, креативность сотрудника и т. д. Однако такой подход, к сожалению, не позволяет полностью исключить субъективизм, ведь у разных людей существуют неодинаковые взгляды на то, что такое исполнительность, креативность, подчиняемость и т. д., и нередко различия в понимании поведения других людей весьма значительны²⁷.

Правила, соблюдение которых необходимо для максимально точной оценки кандидата в процессе подбора персонала (Н. Карелина)

1. Необходимо оценивать не психологические или иные качества человека, а поведение и результаты его деятельности.
2. Следует принимать во внимание не только итоги работы кандидата, но и условия, в которых он добился результатов.
3. Необходимо помнить: оценивает не тест. Точную оценку уже имеющихся и прогноз будущих результатов деятельности кандидата может дать только опытный рекрутер, социально и психологически зрелая личность, имеющая богатый опыт — как профессиональный, так и жизненный.

Методы оценки кандидата

Интервью по компетенциям

Беседы по узким направлениям - поведенческим или профессиональным компетенциям, оценка результатов работы. По итогам комплексных интервью заполняются оценочные листы. Как правило, интервью проводит

²⁷ Н. Карелина. Методы и процедуры оценки кандидатов [электронный ресурс, дата обращения 06.10.2018] URL: <http://hr-portal.ru/article/metody-i-procedury-ocenki-kandidatov>

непосредственный руководитель сотрудника, при беседе может присутствовать специалист кадрового бюро «Профиль».

Профессиональное тестирование

Тест - самый простой инструмент определения уровня профессиональной квалификации сотрудника. Особой популярностью пользуются тесты, нацеленные на выявление способностей. Тестирование удобно в качестве дополнительной методики оценки: полученную информацию легко обрабатывать. Недостатком метода является то, что результаты теста не могут дать полного представления о индивидууме. Чаще всего тестирование используется в комплексе с другими методами, например, интервью.

Методики МВО (оценка результатов)

Система оценки по МВО (Management By Objectives, управление по целям) связанная с выделением ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI), приобретает в России все большую популярность. Итоги оценки, как правило, подводятся во время беседы специалиста с непосредственным руководителем. Достоинство - прозрачность системы оценки, простота измерения достижений. Недостаток - на определение целей всегда уходит много рабочего времени. Кроме этого, KPI должны быть легко измеримы, что требует существенных финансовых и временных затрат на их разработку. При этом трудно выделить ключевые показатели эффективности.

Кейс-методики

С целью выявления умения сотрудника решать конкретные задачи разрабатывают наборы кейсов. Результаты применения данной методики предоставляют достаточно полное представление о профессиональных и личностных качествах человека. Недостаток - необходимость постоянного обновления кейсов. Кроме того, способность работника рассказать, как нужно действовать при определенных обстоятельствах, отнюдь не гарантирует, что в реальной подобной ситуации он поведет себя именно так, как описывал.

Личностные опросники

В отличие от тестов, нацеленных на определение способностей, личностные опросники позволяют составить полное представление о личности. Часто информация, полученная в результате заполнения личностных опросников,

становится решающей при определении перспектив развития специалиста. Однако, по мнению специалистов, личностные опросники лучше использовать лишь в качестве дополнительного инструмента оценки. При применении данной методики нередко возникают трудности: во-первых, некоторые кандидаты настолько прозорливы, что с легкостью вычисляют оптимальный, «правильный» вариант ответа; во-вторых, соискатель может иметь внутреннюю предрасположенность к определенной деятельности, выявляемую в ходе применения методики личностных опросников, однако это предрасположенность часто бывает не подкреплена реальными навыками. В связи с этим результаты, полученные в ходе использования данного метода, необходимо проверять при помощи других способов. Надежность — 4,13 балла.

Ассесмент-центр

Комплексный метод, включающий сразу несколько оценочных процедур: тестирование, интервью, ролевые игры. Ассесмент-центр - один из самых эффективных инструментов в арсенале специалиста кадрового бюро «Профиль». Применение технологии ассесмент-центра финансово затратное и потому используется при оценке кандидатов на должность руководителей второго и третьего уровней.

С точки зрения надежности и стоимости процедуры оценки, влияющей на общую стоимость подбора персонала, наиболее оптимальными являются следующие инструменты оценки:

- интервью - по компетенциям; личностное; бизнес-интервью;
- профессиональные тесты;
- аналог методики МВО;
- кейс-методики;
- проверка рекомендаций.

Указанные методы позволяют оценить сотрудника с приемлемой точностью, при этом их использование стоит дешевле, а сами процедуры занимают меньше времени, чем проведение ассесмент-центра.

Ассесмент-центр - комплексная процедура, реализуемая группой квалифицированных экспертов и включающая: стимуляции; интервью; тестирование способностей. В результате у экспертов формируется мнение об уровне развития исследуемых компетенций кандидатов.

Как показывает практика, наиболее эффективный инструмент - профессиональное интервью. Профессиональное интервью не может быть коротким и поверхностным. Его продолжительность обуславливается уровнем позиции, на которую подбирается сотрудник, и опытом интервьюера.

В зависимости от позиции профессиональное интервью может включать в себя: интервью по компетенциям; оценку результатов деятельности на предыдущих местах работы; кейс-методику. Если кандидат перспективный, то он проходит несколько интервью.

Важно получить рекомендации о деловых качествах и результативности деятельности кандидата, которые представляют собой по сути его оценку непосредственными руководителями на предыдущих местах работы.

Показатели эффективности деятельности кадрового бюро «Профиль»

1. Отсутствие вакантных должностей.
2. Подобраны претенденты максимально соответствующие вакантной должности.
3. Сохранена структура кадров с одновременным притоком новых идей в организацию, обеспечивающих её развитие.
4. Сохранен благоприятный психологический климат.
5. Личные ожидания работников воплощены в жизнь.
6. Сформирована база данных соискателей, ведётся учёт резюме, осуществляется поиск кандидатов в соответствии с требованиями образовательной организации .
7. Компьютеризирована работа школьного кадрового бюро.
8. Применяются два вида источников набора персонала: внутренние - за счет сотрудников самой организации и внешние - за счет ресурсов внешней среды.
9. Внедрены современные методы привлечения персонала.
10. Издержки, связанные с привлечением специалистов, были незначительными по отношению к результатам.

Результаты реализации кадровой политики по привлечению персонала

1

Все работники обладают ключевыми компетенциями (в т.ч. разработанными на уровне организации, применяются для характеристики и оценки ее сотрудников), что обеспечивает достижение показателей высокой эффективности профессиональной деятельности сотрудников и работы образовательной организации в целом



2

Низкий коэффициент текучести кадров.
Положительная динамика показателей качества образования.
Обеспечена конкурентоспособность школьного образования.
Положительная динамика по показателям обучения и повышения квалификации персонала



3

Создана эффективная управленческая команда, обеспечивающая реализацию стратегических задач развития школы.
Создана «экосистема лидерства».
Созданы условия для рационального использования кадров, их горизонтальной и вертикальной карьеры



Рисунок 11. Результаты кадровой политики



Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение
«Инженерно-технологическая школа № 777»
Санкт-Петербурга

ПРИНЯТО

педагогическим советом
ГБОУ «Инженерно-технологическая
школа № 777» Санкт-Петербурга
Протокол № ____ от « ____ » _____ 20 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор
ГБОУ «Инженерно-технологическая школа
№ 777» Санкт-Петербурга
_____ (В.В. Князева)
Приказ № ____ от « ____ » _____ 20 г.

**Положение
о кадровой политике**

Санкт-Петербург

1. Общие положения

1.1. Основы кадровой политики.

1.1.1. Положение о кадровой политике (далее - Положение) государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Инженерно-технологическая школа № 777» Санкт-Петербурга (далее - Школа) основано на стратегии развития Школы как инновационного образовательного учреждения, обеспечивающего формирование основ инженерного мышления школьников.

1.1.2. Кадровая политика определяет системы работы с персоналом Школы на длительную перспективу.

1.2. Стратегические цели работы с персоналом Школы.

1.2.1. Обеспечение полного количественного и качественного соответствия персонала стратегическим целям Школы.

1.2.2. Обеспечить преемственность традиций Школы при наборе и подготовке персонала (специалистов).

1.2.3. Обеспечить высокий уровень мотивации персонала на выполнение актуальных задач деятельности и развития Школы.

1.2.4. Обеспечение эффективности деятельности каждого работника Школы.

1.2.5. Обеспечить высокий уровень удовлетворенности персонала работой в Школе.

1.2.6. Поддерживать и развивать корпоративную культуру сотрудников Школы.

1.3. Отношение к персоналу

1.3.1. Сотрудники Школы - стратегический ресурс, на котором основана эффективность деятельности и уровень инновационного развития Школы.

1.3.2. Сотрудники Школы – это люди с их целями, потребностями и проблемами.

1.4. Школа как работодатель

1.4.1. Школа ведет себя на рынке труда и по отношению к своим сотрудникам как цивилизованный, законопослушный, но требовательный работодатель.

1.5. Отношение к молодым специалистам

1.5.1. Молодым сотрудникам, принимаемым на работу во время обучения или после завершения образования, Школа обеспечивает благоприятные условия для вхождения в коллектив и предоставляет широкие возможности для профессионального и личностного развития.

1.5.2. Администрация поддерживает деятельность молодых специалистов, способствует закреплению молодежи в Школе, ее профессиональному развитию.

1.6. Отношение к сотрудникам старшего возраста

1.6.1. Опытные сотрудники рассматриваются администрацией как хранители накопленного опыта и традиций Школы.

1.6.2. Опытных сотрудников привлекают к наставничеству и обучению молодых специалистов.

2. Политика в области управления персоналом

2.1. Планирование численности персонала

2.1.1. Численность персонала определяется, исходя из планируемых объемов работы Школы, обеспеченных собственным финансированием.

2.2. Набор персонала

2.2.1. Школа не допускает дискриминации при приеме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства России.

2.2.2. Для привлечения высококвалифицированных специалистов Школа выходит на рынок труда, использует возможности организаций – социальных партнёров Школы.

2.3. Управление кадровым резервом

2.3.1. В Школе формируется кадровый резерв для замещения вакантных должностей, включая руководителей второго уровня.

2.3.2. Состав кадрового резерва ежегодно рассматривается администрацией Школы и обновляется.

2.4. Обеспечение карьерного роста сотрудников

2.4.1. Замещение должности заместителя директора Школы не менее чем на 70%, осуществляется из собственного кадрового резерва.

2.4.2. Администрация Школы предусматривает мероприятия по обеспечению горизонтальной карьеры сотрудников.

2.5. Перевод сотрудников

2.5.1. При переводе сотрудника с одной должности на другую учитываются как интересы сотрудника, так и интересы Школы.

2.5.2. Администрацией Школы рассматривается возможность замены сотрудника на прежней должности и соответствие его квалификации требованиям новой должности.

2.5.3. Не допускается как принудительное удержание сотрудника на прежней должности, так и его недостаточно подготовленное передвижение на новую должность.

2.6. Увольнение сотрудников

2.6.1. Школа не заинтересована в уходе успешных сотрудников, однако Школа не удерживает сотрудников, не заинтересованных в работе или вынужденных уволиться по личным мотивам.

2.6.2. Школа приветствует возвращение ранее уволившихся сотрудников при условии, что ранее их уход не нанес вреда деятельности Школы.

2.6.3. При уменьшении объёма или изменении направлений деятельности Школа проводит сокращение численного персонала в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

2.6.4. Сотрудникам, увольняемым по сокращению штатов, предлагаются вакансии (в случае их наличия), а также предоставляются все предусмотренные законодательством льготы и компенсации.

3. Оценка кандидатов при отборе в штат

3.1. При отборе в штат Школы выпускников образовательных организаций среднего и высшего профессионального образования специалистами кадрового бюро «Профиль» оцениваются их качества: желание работать в образовании; желание работать в Школе; успеваемость по основным дисциплинам; готовность к переменам, мобильность; личная организованность, инициативность; самодисциплина; активность, ответственность, самостоятельность в принятии решений.

3.2. При отборе специалистов оцениваются их качества: квалификация и опыт работы по профилю вакансии; желание работать в Школе; профессиональная компетентность;

готовность учить всех без исключения детей, вне зависимости от их склонностей, способностей, особенностей развития; нравственные качества и культура поведения в коллективе, обществе; инновационная активность, уровень инновационного поведения; личная организованность; понимание интересов Школы, сотрудников, учащихся, умение считаться с разными точками зрения; способность к творческой деятельности; способность к организации и проведению исследовательской и проектной деятельности; умение работать в команде; владение современными педагогическими технологиями.

3.3. При отборе руководителей структурных подразделений, заместителя руководителя Школы оцениваются качества: квалификация и опыт работы по профилю вакансии, а также опыт руководящей работы; знание техники личной работы; профессиональная управленческая компетентность; владение технология трансфера инноваций; организаторские, деловые и нравственные качества; эмоционально-волевой потенциал; умение обеспечивать необходимые условия труда, хороший морально-психологический климат; трудовая и исполнительская дисциплина; умение управлять учебно-воспитательной, методической, исследовательской и опытно-экспериментальной работой, инновационной деятельностью педагогического коллектива; инициативность, самостоятельность, работоспособность.

4. Оценка сотрудников

4.1. При отборе сотрудников в кадровый резерв и при назначении на должность административного руководителя всех уровней оцениваются следующие характеристики: знание и поддержка традиций Школы; целеустремленность, активность, самостоятельность, инициативность; рациональное использование знаний и опыта коллег по Школе; наличие позитивного опыта работы с людьми; способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач; наличие деловых качеств, умения принимать стратегические решения; соблюдение норм делового этикета; умение и желание руководить людьми, направлять, координировать и контролировать подчиненных; управленческая квалификация (навыки планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений); достаточность квалификации в специальной области; наличие чувства нового и передового; умение видеть перспективу; знания и навыки в области экономики, маркетинга, права.

4.2. Аттестация педагогических работников и администрации Школы осуществляется в соответствии с Положением по аттестации педагогических работников Школы.

5. Политика в области обучения персонала

5.1. Обучение руководителей

5.1.1. Обучение руководителей - основной приоритет Школы. Руководитель проходит обучение не реже 1 раза в 3 года.

5.1.2. Обучение руководителей нацелено на освоение новых для них теоретических знаний и практических навыков в области: управления образовательным учреждением (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений); методов организации учебной, исследовательской и индивидуальной работы в коллективе; обеспечения качественного выполнения задач и принятия эффективных управленческих решений, а также систематическое их обоснование; умения работать в условиях программного управления, жестких требований к срокам и качеству выполняемой работы; навыка командного стиля работы; повышения квалификации в профессиональной сфере.

5.2. Обучение резерва

5.2.1. Обучение резерва – один из приоритетов Школы.

5.2.2. Обучение резерва на замещение должности заместителя руководителя проводится в целях формирования у них соответствующих знаний и навыков.

5.3. Наставничество

5.3.1. Система наставничества, действующая в Школе, служит для передачи знаний и навыков от опытных педагогов к молодым специалистам.

5.3.2. Наставники назначаются для молодых специалистов, начинающих педагогическую деятельность.

5.3.3. Наставниками назначаются высококвалифицированные педагоги, имеющие желание заниматься наставнической деятельностью и владеющие необходимыми практическими навыками и умениями.

5.4. Обязательное обучение

5.4.1. Школа проводит регулярное обучение сотрудников в области инновационной деятельности, а также по охране труда, технике безопасности и другим аналогичным направлениям, предписываемым действующим законодательством.

5.5. Повышение квалификации

5.5.1. Школа создает условия для повышения квалификации специалистов не реже 1 раза в 3 года.

5.5.2. Повышение квалификации специалистов осуществляется на базе учреждений дополнительного профессионального образования.

5.5.3. Повышение квалификации специалистов обеспечивается за счёт реализации мероприятий в рамках системы внутрифирменного повышения квалификации в рамках образовательного сервиса «Профессиональный тьюториал».

6. Политика в области мотивации персонала

6.1. Постоянная часть оплаты труда

6.1.1. В соответствии с действующим законодательством Школа обеспечивает своим сотрудникам постоянную часть оплаты труда в соответствии с тарификацией на учебный год, уровнем квалификации работника и в соответствии с занимаемой им должностью.

6.2. Премияльная система

6.2.1. Премияльная система Школы направлена на повышение результативности и эффективности работы сотрудников; обеспечение координированного роста свободы и ответственности сотрудника за результаты своего труда; мотивацию сотрудника к постоянному повышению квалификации; мотивацию инновационного поведения.

6.2.2. Премия за результаты работы определяется с учетом показателей, определенных Положением о материальном стимулировании работников Школы.

6.2.3. Премии за долгосрочную и безупречную работу в Школе устанавливаются локальным актом Школы.

6.3. Льготы и компенсации

6.3.1. Школа предоставляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации: оплату больничных листов и отпусков; учебные отпуска для сотрудников, получающих высшее или среднее профессиональное образование.

6.4. Моральное поощрение

6.4.1. В Школе действует развитая система морального поощрения, включающая публичную оценку достижений сотрудников, вручение Почетных грамот, ценных подарков и т.п., представления сотрудников Школы к награждению ведомственными и государственными наградами.

7. Политика в области корпоративной культуры

7.1. Корпоративная культура Школы базируется на традициях, сформировавшихся за всю историю Школы и на основании Кодекса этики и служебного поведения работников Школы.

7.2. К ценностям, лежащим в основе корпоративной культуры, относят: гордость за свою Школу, преданность ее целям, уважение и сохранение традиций; стремление к успеху, постоянное профессиональное развитие сотрудников Школы; эмоционально-ценностная атмосфера в Школе, высокая трудовая активность сотрудников; умение общаться с детьми, признавая их достоинство, понимания и принимая их; уважение к коллегам по работе, соблюдение этики деловых взаимоотношений; уважение к опытным специалистам, положительный настрой по отношению к молодежи; исполнительская дисциплина.

7.3. Управление деятельностью и взаимодействие между сотрудниками Школы на всех уровнях организуется директором Школы на базе принципов командной работы.

7.4. Внутренние коммуникации

7.4.1. Нисходящие коммуникации

7.4.1.1. Организация нисходящих коммуникаций ориентируется на обеспечение необходимой осведомленности сотрудников о предъявляемых к ним требованиях; обеспечение информацией о принятых в Школе процедурах и практике; постановка конкретных задач профессиональной деятельности сотрудников; обеспечение полной и достоверной информацией, касающейся смысла выполняемой работы; информирование сотрудников о качестве работы, достижении полученных результатов; проведение общественно-профессиональной экспертизы полученных результатов профессиональной деятельности.

7.4.2. Восходящие коммуникации:

7.4.2.1. Администрация Школы заинтересована в учете мнений и настроений сотрудников Школы при решении вопросов управления Школой и организации образовательного процесса.

7.4.2.2. В Школе активно используются следующие каналы коммуникации: оперативные совещания; круглые столы; участие в проектах, благотворительных ярмарках; родительские собрания; индивидуальные собеседования и консультации; презентации достижений, обучающихся; открытые уроки; научно-практические конференции; учебные и внеклассные (внешкольные) мероприятия; анкетирование всех участников образовательного процесса.

7.5. Поддержка традиций Школы

8. Политика в области учета персонала и трудовых отношений

8.1. Соблюдение трудовых прав сотрудников.

8.1.1. Школа строго соблюдает Трудовой кодекс России, другие государственные нормативные акты, относящиеся к трудовым отношениям.

8.2. Рабочие места сотрудников

8.2.1. Школа стремится обеспечить современный уровень оснащенности и состояния рабочих мест сотрудников.

8.2.2. Школа соблюдает законодательство, касающееся льгот и компенсаций для работников Школы.

8.3. Забота о пенсионном обеспечении сотрудников

8.3.1. Школа проводит необходимые мероприятия по обеспечению сотрудников государственными пенсиями, в том числе, перечисляет взносы и предоставляет индивидуальные сведения на сотрудников в Пенсионный Фонд России.



Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение
«Инженерно-технологическая школа № 777»
Санкт-Петербурга

ПРИНЯТО

педагогическим советом
ГБОУ «Инженерно-технологическая
школа № 777» Санкт-Петербурга
Протокол № ____ от « ____ » _____ 20 ____ г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор
ГБОУ «Инженерно-технологическая школа
№ 777» Санкт-Петербурга
_____ (В.В. Князева)
Приказ № ____ от « ____ » _____ 20 ____ г.

**Положение
о кадровом бюро «Профиль»**

Санкт-Петербург

1. Общие положения

1.1. Кадровое бюро «Профиль» (далее - кадровое бюро), является структурным компонентом системы управления государственным бюджетным общеобразовательным учреждением «Инженерно-технологическая школа № 777» Санкт-Петербурга (далее - Школа).

1.2. Основные функции кадрового бюро:

1.2.1. Регистрация и учёт задач на подбор персонала. Поиск и привлечение персонала.

1.2.2. Регистрация и учёт запланированных и прошедших собеседований, других событий.

1.2.3. Ведение базы данных соискателей. Учет резюме.

1.2.4. Ведение базы данных вакансий со всей информацией, важной для соискателей.

1.2.5. Ведение базы данных сотрудников школы.

1.2.6. Кадровое производство. Ведение документации по кадрам Школы.

1.2.7. Создание условий для внутрифирменного повышения квалификации сотрудников.

1.2.8. Другие функции в соответствии с целями и задачами деятельности

1.3. Руководство кадровым бюро осуществляет заведующий, который назначается на должность и освобождается от должности приказом директора Школы.

1.4. На должность руководителя кадрового бюро назначается лицо, имеющее высшее образование, опыт научной и организационной работы не менее трёх лет.

1.5. Кадровое бюро в своей деятельности руководствуется Уставом и настоящим Положением, действующими правовыми, нормативными и инструктивными документами, а также документами и распоряжениями, действующими в Российской Федерации.

2. Цели и основные направления деятельности кадрового бюро

2.1. Целью деятельности кадрового агентства является: формирование банка данных о кандидатах; подбор персонала, трудоустройство; организация внутрифирменного повышения квалификации; консалтинг; проведение внутришкольного мониторинга удовлетворённости участников образовательных отношений.

2.2. Основные виды деятельности кадрового бюро.

2.2.1. Оценка, подбор, обучение, внутрифирменное повышение квалификации педагогических кадров.

2.2.2. Предоставление кадровых услуг в различных сферах деятельности сотрудников.

2.2.3. Консалтинг, кадровый аудит, организация и совершенствование кадрового делопроизводства, совершенствование технологий подбора персонала.

2.2.4. Мониторинг уровня профессиональной компетентности специалистов Школы.

2.2.5. Подбор технического и учебно-вспомогательного персонала.

2.2.6. Ведение автоматизированной базы данных.

2.2.7. Работа с сотрудниками, увольняемыми в связи с сокращаемым штатов, оказание содействия в трудоустройстве.

2.2.8. Организация и проведение выставок, ярмарок, конференций, презентаций по вопросам управления кадровыми ресурсами.

2.2.9. Анализ состояния рынка труда.

2.2.10. Консалтинговые услуги по привлечению кадров для реализации проектов.

- 2.2.11. Поиск передовых нестандартных и эффективных решений в области организации труда и управления персоналом в образовательных организациях.
- 2.2.12. Обеспечение образовательной деятельности Школы квалифицированными кадрами, в том числе кадрами высшей квалификации.
- 2.2.13. Анализ и прогнозирование потребностей Школы в специалистах.
- 2.2.14. Развитие контактов с социальными партнёрами, кадровыми службами и агентствами, оказание содействия в решении задач управления персоналом в Школе.
- 2.2.15. Содействие научной и практической деятельности студентов (выпускников) образовательных организаций - партнёров Школы, исследовательской и проектной деятельности обучающихся Школы.
- 2.2.16. Участие в проведении исследований, в том числе качества образования, посредством создания и поддержания работы временных и постоянных рабочих групп, временных творческих коллективов.
- 2.2.17. Обеспечение проведения научно-практических конференций, форумов, семинаров, круглых столов, олимпиад и конкурсов.
- 2.2.18. Проведение ярмарок вакансий.
- 2.2.19. Осуществление иных видов деятельности по направлению «Управление персоналом».

3. Структура кадрового бюро

3.1. Руководитель кадрового бюро

- 3.1.1. Осуществляет общее руководство кадровым бюро, представляет кадровое бюро в различных организациях и ведомствах в рамках своей компетенции.
- 3.1.2. Принимает участие в составлении контрактов на выполнение консалтинговых и научно-исследовательских работ.
- 3.1.3. Проводит консультации, организывает обучение, семинары и выпуск методической литературы по направлению «Управление персоналом».

3.2. Руководители проектов (специалисты) кадрового бюро

- 3.2.1. Оказывают помощь руководителю в развитии кадрового агентства.
- 3.2.2. Ведут автоматизированную базу данных.
- 3.2.3. Готовят собеседование, интервью, тестирование и др. кандидатов на замещение вакантных должностей.
- 3.2.4. Принимают участие в проектах кадрового бюро, подборе персонала, составлении анкет.
- 3.2.5. Проводят тестирование соискателей, обеспечивают проведение научно-практических конференций, кадровых форумов, семинаров, круглых столов, конкурсов по проблемам управления персоналом.
- 3.2.6. Принимают участие в подготовке и проведении ярмарок вакансий.
- 3.2.7. Ведут документацию по кадрам.

4. Права кадрового бюро

- 4.1. Установление деловых контактов, сотрудничество с юридическими и физическими лицами, в т.ч. зарубежными.
- 4.2. Определение состава и объема информации, являющейся персональными данными кандидатов и сотрудников, составляющей коммерческую тайну.

4.3. Осуществление иной деятельности в рамках кадрового бюро, предусмотренной настоящим Положением.

5. Ответственность кадрового бюро

5.1. Качественно и своевременно выполнять возложенные настоящим Положением на кадровое бюро задачи.

5.2. Степень ответственности руководителя кадрового бюро и других работников устанавливается должностными инструкциями.

6. Управление кадровым бюро

6.1. Руководитель кадрового бюро назначается на должность и освобождается от должности приказом директора Школы.

6.2. Руководитель кадрового бюро несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с законами, иными правовыми актами Российской Федерации, настоящим Положением и заключенным с ним контрактом (трудовым договором).

6.3. Компетенция работников кадрового бюро устанавливается руководителем кадрового бюро по согласованию с директором Школы. Специалисты кадрового бюро действует от имени кадрового бюро в пределах полномочий, оговоренных в должностной инструкции.

6.4. Руководитель кадрового бюро организует работу кадрового бюро. Директор Школы разрабатывает штатное расписание и устанавливает должностные оклады работникам в пределах штатного расписания. В пределах своей компетенции издает распоряжения, осуществляет прием и увольнение работников кадрового бюро Школы.

Кадровое бюро «Профиль»:
алгоритм и методы привлечения
«идеальных» кандидатов на замещение
вакантных должностей в образовательной организации

Методическое пособие

Серия: «Будущее образования –
сегодня: актуальная повестка»
Выпуск 5

Отпечатано: ГБНОУ ИТШ №777, СПб, Лыжный пер., дом 4, кор. 2
Гарнитура «Таймс». Формат А5. Бумага офсетная.
Тир. 150 шт.