

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале  
организации

Обучающийся

А.С. Кан

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа «Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале организации».

Выпускная квалификационная работа выполнена на 66 страницах, содержит 6 рисунков, 5 таблиц, 45 используемых источников литературы.

Ключевые слова: кадры, персонал, планирование, прогнозирование, потребность в персонале, управления персоналом.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы планирования и прогнозирования в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

Объектом данного исследования является кадровое обеспечение МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

Предметом данного исследования является процесс кадрового обеспечения в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

Работа состоит из введения, трех разделов основной части, заключения и списка использованной литературы. В первом разделе описаны научные подходы к вопросу кадрового обеспечения в компании, способы кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале. Во втором разделе дана общая характеристика учреждения, проведен анализ кадрового состава учреждения, исследование системы планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска. В третьем разделе определены направления совершенствования системы планирования и прогнозирования в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале .....	7
1.1 Научные подходы к вопросу кадрового обеспечения в компании .....	7
1.2 Способы кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале.....	20
2 Анализ системы планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска .....	30
2.1 Общая характеристика учреждения.....	30
2.2 Анализ кадрового состава учреждения.....	34
2.3 Исследование системы планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.....	39
3 Совершенствование системы планирования и прогнозирования в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска .....	49
3.1 Характеристика рекомендуемых мероприятий .....	49
3.2 Описание планируемых результатов .....	55
Заключение .....	59
Список используемой литературы и источников .....	62
Приложение А Структура кадровой политики предприятия .....	66
Приложение Б Структура управления образовательным учреждением .....	67
Приложение В Процесс планирования и прогнозирования потребности в персонале в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.....	68

## Введение

Надежным залогом успешной деятельности любой организации являются эффективные кадровые технологии, которые базируются на кадровой политике как составной части стратегии управления организацией в целом. Эффективная кадровая политика является значительным условием результативного функционирования всей организации. В свою очередь, несоответствие основных параметров кадровой стратегии и уровня развития человеческого ресурса основным потребностям организации негативно отражается на результатах ее деятельности.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в современном мире, когда конкуренция на рынке усиливается, а также возрастает значимость человеческого фактора, для эффективного управления персоналом, повышения производительности труда, эффективности производства, необходимо уделять внимание разработке и реализации эффективной кадровой политики.

Кадровая работа является одним из важнейших составляющих успешного функционирования организации. От того, как построена кадровая работа в организации и как она выполняется, зависит многое в деятельности организации. В настоящее время, в условиях развития рыночных отношений в России, перед многими учреждениями стоит проблема поиска и отбора работников, способных обеспечить эффективность их деятельности.

Степень разработанности (изученности) темы. Теоретическим аспектам формирования кадровой политики предприятия посвящены труды таких российских ученых, как Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, Е.П. Пархимчик, В.В. Пленкина и др., а также зарубежных – П. Гербер, М. Портер, С. Робинсон и др. В работах Н.П. Кузьмича, М.Ф. Якимович и др. рассмотрено влияние кадровой политики на эффективность деятельности предприятия.

Труды таких исследователей, как А.В. Антощенко, Е.В. Беленькая, Н.Е. Егорова, Л.Н. Захарова, О.Н. Мироненко, Е.В. Назарова, О.Е. Рязанова, А.А. Салмин, М.С. Царева и др., посвящены проблемам реализации кадровой политики и путям ее совершенствования. Рассмотрением кадровой политики в современных условиях занимались В.А. Скворцова, О.Ю. Соколова, Н.С. Фатгоев, Д.Х. Хаджиева и др.

Степень научной разработанности проблем кадрового обеспечения показывает, что в настоящее время в отечественной и зарубежной литературе создан определенный теоретический задел в исследовании вопросов формирования кадровой политики предприятия.

Однако ряд теоретических вопросов, связанных с этой проблематикой, требует своего дальнейшего рассмотрения. Следовательно, данный аспект послужил основанием для выбора темы выпускной квалификационной работы, а также определения ее цели, задач, объекта и предмета исследования.

Объектом данного исследования является кадровое обеспечение МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

Предметом данного исследования является процесс кадрового обеспечения в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

Целью данного исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы планирования и прогнозирования в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

Для осуществления поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать научные подходы к вопросу кадрового обеспечения в компании;
- определить способы кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале;
- провести анализ системы планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска;
- дать общую характеристику учреждения;

- провести анализ кадрового состава учреждения;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы планирования и прогнозирования в МАОУ СОШ № 16 г.Южно-Сахалинска.

Методологическую основу исследования составил системный подход, позволивший рассмотреть процесс управления кадровыми ресурсами учреждения в качестве системы со своими составными элементами. В работе использовались теоретические (сравнительный метод исследования, метод наблюдения, анализа) и практические (наблюдение, анкетирование, работа с документами) методы исследования.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, приложений.

# **1 Теоретические основы кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале**

## **1.1 Научные подходы к вопросу кадрового обеспечения в компании**

Деятельность любого предприятия направлена на успешное функционирование в конкурентной среде, что не представляется возможным без трудовых ресурсов, а, следовательно, решение кадровых вопросов имеет огромное значение, особенно в условиях рыночной экономики. Сохранению квалифицированных кадров, повышению уровня их квалификации и т.д. способствует грамотная кадровая работа, проводимая в компании. Под ней подразумевается многообразие способов, посредством которых происходит воздействие на кадры в целях повышения их эффективности и достижения цели предприятия. Ключевым элементом кадровой работы является формирование кадровой политики.

Первоначально систематизируем понятийно-терминологический аппарат в сфере кадровой политики. В современных реалиях остается актуальной фраза, сказанная И.В. Сталиным в мае 1935 года – «Кадры решают все». Кадры являются ключевым ресурсом любого учреждения и главным объектом кадровой политики. В данной работе под ними предлагается понимать состав работников предприятия, имеющих определенную квалификацию [4, с. 8].

Рассмотрим кадровую политику предприятия, которой определяются принципы и философия, реализуемая руководящим составом в отношении человеческих ресурсов учреждения. Данное понятие многогранно, а его феномен неоднозначно трактуется отечественными и зарубежными авторами. На наш взгляд, интерес представляет определение кадровой политики, данное родоначальником теории управления – Ф.У. Тейлором. В соответствии с его подходом под рассматриваемым аспектом понимается развитие каждого работника до максимального предела его возможностей, а также их подбор,

обучение и расстановка на те должности, где они принесут наибольший результат. Однако, изучив иные подходы к определению обозначенного термина, автор настоящей работы считает, что трактовка Ф.У. Тейлора в современных реалиях слишком ограничена и недостаточна.

Анализ различных источников литературы позволяет выделить два ключевых подхода к определению кадровой политики – нормативно-методический и деятельностный. Сторонниками первой позиции выступают О.А. Варшецкая [6, с. 104], Н.В. Дмитриева [7, с. 196], А.П. Егоршин [8, с. 41] и О.Ю. Ломакина [9, с. 39]. Авторами под кадровой политикой понимается свод правил и положений, в соответствии с которыми осуществляется работа с человеческими ресурсами. Представители деятельностного подхода (например, И.А. Бушуева, А.А. Семенов [10, с. 37] и В.С. Половинко [11, с. 34]) рассматривают кадровую политику на основании принципа целеполагания. По их мнению, она представляет собой комплекс мероприятий (например, подбор, отбор, аттестация и т.д. кадров), направленных на управление человеческими ресурсами с целью использования их способностей и профессиональных навыков в реализации целей учреждения.

Обозначенные выше подходы к пониманию кадровой политики не противоречат друг другу, однако отличаются пониманием сущности рассматриваемого аспекта. Анализ современной литературы по рассматриваемой теме показал, что исследователи, такие как С.А. Зуденкова [12, с. 18] и В.Х. Цуканов [13, с. 5], трактуют понятие кадровой политики, как правило, в двух смыслах – широком и узком. В соответствии с первым подходом она представляет собой систему норм и правил, посредством которых происходит управление человеческими ресурсами на основании стратегии организации. Следовательно, все процедуры, например, подбор и расстановка персонала, его аттестация и обучение, заранее спланированы и согласованы с целями и задачами учреждения. Вторая трактовка предполагает рассматривать кадровую политику как целый комплекс правил и ограничений, действующих при взаимодействии работников и работодателя.

По нашему мнению, наиболее комплексное определение кадровой политики учреждения дано В.А. Скворцовой, О.Ю. Соколовой и Н.С. Фаттоевым, которые под ней понимают ключевое направление работы с коллективом в рамках системы управления персоналом, направленное на формирование высококвалифицированного кадрового состава организации с целью повышения производительности труда, и, как следствие, роста конкурентоспособности учреждения в целом [24, с. 116]. Следовательно, кадры выступают ценным ресурсом, грамотное управление которым будет способствовать результативной деятельности учреждений.

Реализация кадровой политики направлена на развитие кадрового потенциала предприятия и его рациональное применение. В общем виде потенциал (например, работника или коллектива) рассматривается в качестве источника возможностей, используемых для решения задач предприятия и достижения его целей [15, с. 8]. С.В. Андреев под кадровым потенциалом понимает комплекс реальных и потенциальных способностей определенных категорий работников (занятых в трудовой деятельности или временно безработных, но ищущих работу), которые могут быть задействованы в трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями [36, с. 193]. В основе данного определения лежит принцип целеполагания, выражающийся в том, что все качества сотрудника, которыми он обладает, направлены на достижение цели учреждения.

А.И. Ильин определяет кадровый потенциал, как и С.В. Андреев, с позиции целеполагания. Однако им он рассматривается в качестве категории, включающей в себя качества, которыми можно охарактеризовать конкретного работника, и реализация которых способствует достижению цели учреждения [27, с. 382]. Похожей точки зрения придерживаются А.М. Козина и О.Р. Скороходова, добавляя, что кадровый потенциал включает в себя комплекс общих и профессиональных навыков (умений) и социальных характеристик сотрудников [18, с. 9], а также их физических, духовных черт и способность адаптироваться в меняющихся условиях [19, с. 69].

Существует множество научных подходов к вопросу кадрового обеспечения в компании, каждый из которых имеет свои преимущества и особенности. Один из таких подходов - это метод анализа потребностей в персонале, который позволяет определить не только количество сотрудников, необходимых для выполнения задач, но и их основные квалификационные требования. Другой подход заключается в использовании теории мотивации и стимулирования персонала, чтобы создать благоприятную среду для развития и профессионального роста сотрудников. Кроме того, важную роль играет подбор и отбор персонала с учетом их компетенций и потенциала для дальнейшего развития. Все эти научные подходы способствуют эффективному кадровому обеспечению в компании и созданию успешной бизнес-стратегии.

Проанализировав данные подходы, можно констатировать, что кадровый потенциал в их рамках рассматривается как совокупность определенных профессиональных навыков и способностей работников учреждения. При этом во внимание не берутся такие составляющие, как применяемая к персоналу система мотивации, результаты коллективной работы и др. По нашему мнению, наиболее полно отражает сущность кадрового потенциала определение, предложенное Р.Ю. Болдыревой и Ф.А. Мосиным. Ими рассматриваемый аспект определяется как целостная система, включающая в себя работников, обладающих уже определенными возможностями, а также потенциальными, которые могут быть применены в какой-либо момент времени [20, с. 29].

Итак, на основании приведенных выше определений, автор настоящей работы под кадровым потенциалом предлагает понимать комплекс врожденных и приобретенных способностей человека и коллектива в целом, которые проявляются при наличии определенных условий (например, при применении системы мотивации к работникам) в процессе реализации трудовой деятельности и направлены на достижение общих целей предприятия. При анализе кадрового потенциала компании следует оценивать потенциал не отдельных сотрудников, а коллектива в целом, т.к. в любой

организационной системе важны не единичные элементы, а их совокупность и взаимодействие между ними. Следовательно, кадровый потенциал представляет собой общую характеристику кадрового состава предприятия, выражающуюся как в количественных, так и качественных показателях.

Анализ кадрового состава необходим в целях установления степени обеспеченности кадрами для решения текущих и перспективных задач компании. На данный момент не выработано единого подхода к определению критериев оценки кадрового потенциала предприятия. В каждой компании разрабатывается своя методика анализа обеспеченности кадрами. А.В. Борщева и С.В. Ильченко выделяют базовые функции, содержащие ключевые параметры оценки эффективности кадровой политики, а именно:

- планирование кадров (оценка имеющихся ресурсов, расчет потребностей в кадрах, анализ оптимального штатного расписания и кадрового потенциала предприятия);
- использование кадров (стабильность кадрового состава и анализ уровня занятости кадров в зависимости от занимаемой должности);
- подбор и отбор кадров (оценка методов отбора и их результативности);
- профориентация и адаптация кадров (анализ методов адаптации и профориентации, диагностика проблем кадров);
- обучение кадров (анализ форм обучения и оценка их эффективности);
- профессиональное продвижение кадров и их деловая карьера (анализ системы продвижения кадров и планирования их карьеры);
- организация трудовой деятельности кадров (оценка условий труда кадров, нормирования их труда и эффективности обеспечения их рабочими местами);

- мотивация и стимулирование труда кадров (оценка применяемых методов мотивации и стимулирования кадров, анализ уровня действующей системы оплаты труда) [23, с. 45-46].

Итак, ключевая задача проведения оценки эффективности кадровой политики предприятия состоит в определении двух аспектов. Во-первых, экономической эффективности, которая определяется достижением целей компании посредством использования кадрового потенциала. Во-вторых, социальной эффективности, характеризующейся уровнем удовлетворения потребностей и интересов кадров. Она, как правило, определяется наличием определенной корпоративной культуры, действующей системой мотивации и стимулирования и состоянием социально-психологического климата в коллективе.

Эффективность кадровой политики зависит от правильно сформированных направлений, задач и принципов, учитывая при этом особенность ее реализации. Она определяется, исходя из концепции стратегического развития предприятия, находя свое отражение в кадровой стратегии. Современная кадровая политика должна основываться на анализе факторов внешней и внутренней среды предприятия, а также адаптации производственной деятельности к внешним воздействиям, т.е. необходимо разрабатывать стратегию ее развития. Как правило, выделяют две ключевые группы факторов, влияющих на формирование кадровой политики, а именно:

- а) внешние:
  - 1) нормативные ограничения;
  - 2) ситуация на рынке труда (например, наличие конкурентов и посредников, потребительский спрос на продукцию и т.д.).
- б) внутренние:
  - 1) цели предприятия, их временные перспективы;
  - 2) стиль управления;
  - 3) условия труда [21, с. 99].

Отметим, что к группе внешних факторов, влияющих на формирование кадровой политики предприятия, относятся экологическая и природная составляющие среды. Внутренние факторы включают в себя, помимо указанных выше, маркетинговые и инновационные инструменты, а также цифровые технологии.

Анализ научной литературы [9; 11; 14; 37] показал отсутствие единой позиции в отношении структуры кадровой политики предприятия. В соответствии подходом В.В. Пленкина кадровая политика состоит из трех ключевых блоков – общие положения, цели, задачи и принципы, а также формирование и реализация кадровой политики предприятия (рисунок Приложения А, рисунок А.1).

Специфика деятельности предприятия играет ключевую роль в формировании кадровой политики. Это связано с тем, что каждое предприятие имеет свои уникальные потребности и цели, которые необходимо учитывать при разработке кадровой политики. Например, если предприятие занимается производством товаров, то одной из главных задач кадровой политики может быть обеспечение достаточного количества квалифицированных рабочих. Если же предприятие работает в сфере услуг, то акцент может делаться на привлечение и удержание талантливых менеджеров и специалистов. Таким образом, структурное наполнение кадровой политики будет определяться спецификой деятельности предприятия. Оно может включать в себя различные аспекты, такие как подбор персонала, обучение и развитие сотрудников, мотивация и стимулирование, оценка и аттестация, управление корпоративной культурой и т.д. В таблице 1 представлены направления и задачи кадровой политики, которые, по мнению В.В. Пленкиной, являются наиболее оптимальными и базовыми.

Таблица 1 – Базовые направления кадровой политики предприятия

Базовые направления кадровой политики	Задачи кадровой политики
Формирование кадрового состава	<p>Процесс привлечения, отбора и найма работников, которые соответствуют требованиям и целям предприятия. Этот процесс включает в себя следующие этапы:</p> <p>Определение потребностей в персонале: анализ текущих и будущих потребностей предприятия в количестве и качестве персонала.</p> <p>Разработка требований к кандидатам: определение профессиональных и личностных качеств, которыми должны обладать кандидаты на вакантные должности.</p> <p>Привлечение кандидатов: использование различных источников поиска кандидатов.</p> <p>Отбор кандидатов: проведение собеседований, тестирования.</p> <p>Найм кандидатов: заключение трудовых договоров с wybranными кандидатами, оформление необходимых документов, проведение вводного инструктажа.</p>
Организация трудовой деятельности кадров	<p>Организация трудовой деятельности кадров включает в себя ряд мероприятий, направленных на обеспечение эффективной работы персонала. К таким мероприятиям относятся:</p> <p>планирование и организация работы;</p> <p>контроль выполнения работы: мониторинг процесса выполнения задач, выявление проблем и их решение;</p> <p>мотивация и стимулирование персонала;</p> <p>обучение и развитие, оценка и аттестация персонала;</p> <p>управление персоналом: решение кадровых вопросов, урегулирование конфликтов, дружный коллектив.</p>
Оценка кадров	<p>Процесс определения уровня профессиональных компетенций сотрудников, их соответствия занимаемым должностям и оценки потенциала для развития. Оценка может проводиться на регулярной основе (например, раз в год) или в случае необходимости. Оценка может включать в себя оценку результатов работы, оценку компетенций, оценку мотивации и вовлеченности сотрудника.</p>
Развитие кадров	<p>Комплекс мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня сотрудников, их мотивации и вовлеченности в рабочий процесс. Развитие может включать в себя обучение, тренинги, семинары, курсы повышения квалификации, участие в проектах развития компании. Цель развития кадров - подготовить сотрудников к выполнению более сложных задач, повысить их эффективность и конкурентоспособность на рынке труда.</p>
Мотивация и стимулирование кадров	<p>Система мер побуждения сотрудников к достижению целей. Включает в себя материальные и нематериальные стимулы, такие как заработная плата, премии, бонусы, социальные пакеты, возможность карьерного роста, признание достижений и т. д.</p>

Выделим базовые цели кадровой политики, среди которых:

- своевременное обеспечение предприятия кадрами в соответствии с требованиями к квалификации и в нужном количестве;
- рациональное использование кадрового потенциала предприятия;
- формирование трудовых коллективов и создание условий, способствующих эффективному осуществлению их деятельности [40, с. 43].

Необходимо учитывать, что наполнение отдельных структурных элементов кадровой политики предприятия не должны противоречить общей кадровой политике государства и учитывать влияние факторов внутренней и внешней среды. Кадровая политика формируется на основании целого ряда принципов, под которыми подразумеваются требования к системе, структуре и процессу управления кадрами предприятия. Значение принципов кадровой политики заключается в том, что ими определяются функционирование и жизнеспособность учреждения в целом. Автором настоящей работы выделяются ключевые принципы формирования кадровой политики любого предприятия, среди которых законность, демократизм, гуманизм, сбалансированность, гласность, открытость, адаптивность, комплексность, системность.

Типологизация кадровой политики предприятия, как правило, основана на степени взаимодействия с внешней средой. В этой связи можно выделить открытую и закрытую кадровую политику. Открытая кадровая политика – это стратегия управления персоналом, при которой компания активно привлекает кандидатов на вакантные позиции извне, не ограничиваясь только внутренним поиском. Такая политика позволяет быстро заполнять вакансии, привлекать талантливых специалистов и расширять базу кандидатов для внутреннего продвижения. При этом на работу в связи с отрывшейся вакансией принимаются все специалисты, обладающие определенной квалификацией, независимо от опыта работы.

Закрытый тип кадровой политики предприятия предполагает замещение открывшихся должностей только из числа имеющихся специалистов. При этом принятие новых сотрудников происходит на низшие должности. Как правило, данная организационная форма обусловлена двумя факторами. Во-первых, сложившейся корпоративной культурой на предприятии, а во-вторых, наличием дефицита кадровых ресурсов определенного уровня квалификации на рынке труда. В таблице 2 представлена сравнительная характеристика двух видов кадровой политики предприятий.

Таблица 2 – Виды кадровой политики предприятия

Показатели сравнения	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор кадров	Представляет собой процесс поиска и привлечения кандидатов на вакантные должности в организации. Он включает в себя определение требований к кандидатам, размещение объявлений о вакансии, проведение собеседований и отбор наиболее подходящих кандидатов. Конкуренция	Дефицит кадров на рынке труда с необходимыми квалификационными характеристиками и опытом работы
Адаптация кадров	Успешная адаптация за счет имеющегося опыта и квалификации, а также внедрения новых подходов	Эффективная адаптация за счет реализации системы наставничества и высокого уровня сплоченности коллектива
Обучение и развитие кадров	Преимущественно во внешних специализированных центрах, что способствует заимствованию нового	Преимущественно во внутренних специализированных центрах, что способствует формированию единых технологий, адаптированных к деятельности предприятия
Продвижение кадров	Затруднено, так как набор кадров осуществляется со стороны	Оптимальное планирование карьеры

Продолжение таблицы 2

Показатели сравнения	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Мотивация и стимулирование труда кадров	Внешняя мотивация	Внутренняя мотивация (удовлетворение потребностей в безопасности и др.)
Внедрение инновационных процессов	Реализуется	Реализуется

Ключевым отличием открытого типа кадровой политики предприятия выступает ориентация, как правило, на внешний персонал и высокая степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. Итак, в рамках кадровой политики происходит управление кадровым составом учреждения.

А.Я. Кибанов определяет кадровое обеспечение учреждения как комплекс мер, направленных на своевременное и качественное удовлетворение потребностей организации в персонале, включая привлечение, отбор, адаптацию, обучение и развитие сотрудников. [15, с. 65]. С точки зрения Н.В. Белой, кадровое обеспечение – «процесс управления человеческими ресурсами, который включает в себя планирование, привлечение, отбор, оценку, обучение и развитие персонала, а также управление карьерой и мотивацией сотрудников» [26, с. 9]. На наш взгляд, кадровое обеспечение включает систему мер, направленных на поиск, подбор и наем персонала, проведение его профессиональной ориентации и адаптации, обучения и повышения квалификации, создание условий для профессионального и творческого роста, рационального использования и развития персонала.

За прошедшие годы системы образования на уровне федерации и местного самоуправления претерпели обширные преобразования. Эти изменения включают в себя реформирование учебных программ, интеграцию

информационных технологий в учебный процесс, применение компетентностного подхода в преподавательской и воспитательной деятельности - меры, которые направлены на реализацию задач модернизации образовательной системы в России. Такие действия направлены на повышение качества образования и соответствие его Федеральным государственным образовательным стандартам (ФГОС), закреплённым в федеральном законодательстве об образовании [32], [33], [34], [35].

В контексте обновления методологии обучения, ключевую роль в обеспечении высокого уровня образовательных итогов у учащихся занимает квалификация преподавателей и администрации. С учетом изменчивости демографического и социального ландшафта, важно осуществить пересмотр и усовершенствование методов образования в рамках некоммерческих учебных заведений и предпринять шаги для гарантирования стабильности педагогического процесса.

Таким образом, ключевыми аспектами кадровой стратегии в образовательной области являются: развитие и усовершенствование образовательного процесса, переквалификация и повышение квалификации педагогических кадров, их профессиональное развитие; инициативы по привлечению и удержанию высококвалифицированных и креативных специалистов; укрепление социального статуса и улучшение имиджа профессии преподавателя. Эти задачи весьма точно отображают текущее состояние в данной сфере.

Управление персоналом предполагает комплексную систему мер, необходимых для организации эффективной работы сотрудников в любом предприятии или учреждении. Эта деятельность охватывает все аспекты взаимодействия с кадрами, от подбора и обучения до мотивации и оценки их работы. Чтобы достичь высокой эффективности в управлении персоналом, процесс необходимо структурировать, разбив на специализированные функции и проекты, каждый из которых способствует достижению общей цели кадровой политики предприятия. Для директора школы, например,

важно рационально использовать потенциал каждого сотрудника, что является ключом к успеху образовательного учреждения, особенно в условиях его автономии и финансирования на основе нормативно-подушевого метода.

В рамках требований к высокому уровню управления в образовательной сфере, важно разработать и внедрить системный подход к управлению персоналом, закрепив его в документальной форме через принятие стандартов на федеральном или региональном уровне. Ключевым инструментом здесь выступает федеральный государственный образовательный стандарт новейшего поколения и профессиональный стандарт для педагогических работников, включающий в себя положения по кадровой политике, управлению персоналом, выполнению кадровых операций, а также организацию и нормы проведения кадровых мероприятий.

Менеджмент образовательного учреждения часто сталкивается со сложностями, включая нехватку преподавательского состава, отсутствие у начинающего управленческого персонала соответствующих компетенций и профессионального опыта, а также недостаточное методическое обоснование или высокий уровень сложности образовательных задач. Анализ научно-методической литературы позволяет утверждать, что многие исследователи не уделяют должного внимания вопросам стратегического кадрового управления в сфере образования; часто акцентируется внимание на значимости и целесообразности развития кадровой политики, а также на общих принципах ее реализации. Тем не менее, аспекты стратегического планирования и прогнозирования потребностей в образовательных кадрах не получают должного аналитического освещения.

Таким образом, в научной литературе сформировались разные подходы к определению кадрового обеспечения учреждения. Одни специалисты считают, что к кадровому обеспечению относится только количество работников, необходимых для выполнения тех или иных функций на предприятии. Другие авторы считают, что кадровое обеспечение – это совокупность всех видов ресурсов, используемых для удовлетворения

потребностей организации в рабочей силе. Третьи полагают, что под кадровым обеспечением следует понимать весь комплекс мер по обеспечению организации кадрами, необходимыми для достижения поставленных целей. Каждая из существующих точек зрения имеет свои как сильные, так и слабые стороны, но в совокупности они расширяют исследовательское поле.

## **1.2 Способы кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале**

Управление персоналом в образовательных учреждениях включает в себя применение различных методик и подходов, которые синхронизированы с стратегическими целями развития данных организаций. Эти методы основываются на установленных ценностях, нормах поведения и взаимоотношениях между сотрудниками. Когда подход к управлению персоналом в таких организациях сфокусирован на краткосрочной выгоде, организация обычно демонстрирует умеренные показатели роста и стабильность. Однако данный подход также сопряжен с рисками высокой текучести кадров, устаревания профессиональных навыков сотрудников и их низкой адаптивности к изменениям, что становится критичным в периоды экономических кризисов. Такая модель управления человеческими ресурсами является распространенной среди многих образовательных учреждений.

Существует несколько способов кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале. Один из них – метод записей и прогнозов, который заключается в анализе данных о текущих сотрудниках и их производительности для определения будущей потребности в персонале. Другой способ – метод экспертных оценок, где опытные специалисты делают прогнозы на основе своих знаний и опыта. Также существует метод моделирования, который использует математические модели для прогнозирования потребности в персонале на основе различных сценариев развития бизнеса. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и

недостатки, но их комбинированное использование может помочь компании эффективно планировать свою кадровую стратегию.

Принципы кадрового обеспечения могут быть различными в зависимости от конкретной организации и ее целей. Однако существуют общие принципы, которые следует учитывать при формировании кадровой политики:

- принцип справедливости: равные возможности для всех кандидатов, независимо от пола, возраста, расы, национальности, социального статуса и других факторов;
- принцип компетентности: привлечение квалифицированных специалистов, способных выполнять поставленные задачи;
- принцип прозрачности: открытость и доступность информации о вакансиях, процедурах отбора и оценки кандидатов;
- принцип объективности: исключение предвзятости и дискриминации при отборе кандидатов;
- принцип гибкости: способность адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям рынка труда;
- принцип долгосрочности: ориентация на долгосрочное развитие и карьерный рост сотрудников [2, с. 54].

Технология управления персоналом – комплекс методов, инструментов и процессов, направленных на оптимизацию работы с персоналом [43, с. 112]. Включает в себя такие элементы, как планирование потребностей в персонале, подбор и отбор кандидатов, адаптация новых сотрудников, оценка и развитие персонала, мотивация и стимулирование сотрудников, управление конфликтами и т.д. Под воздействием понимается поведение, направленное на изменение поведения членов коллектива. При этом руководитель может влиять на сотрудника косвенно, в виде предоставления ему определенных прав и возможностей. В этом случае сотрудник будет стремиться к реализации поставленных целей, а руководитель – к их достижению. Однако воздействие

может быть и прямым, когда руководитель непосредственно воздействует на сотрудника, добиваясь от него выполнения определенных задач [44, с. 67].

Способы кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале включают:

- «прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале по отдельным категориям;
- изучение рынка труда и программ мероприятий по его освоению;
- анализ системы рабочих мест организации;
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала» [29, с. 9].

Для определения количественного состава наёмного персонала широко применяют метод сравнения, основанный на данных об изменении численности и продуктивности или объема продаж при определённом количестве персонала в разные периоды, а также данные о численности персонала, используемого другими фирмами.

О.А. Вдовина выделяет следующие традиционные технологии управления персоналом:

- планирование и набор персонала: определение потребностей в новых сотрудниках, разработка требований к кандидатам, поиск и привлечение кандидатов;
- отбор и оценка персонала: проведение собеседований, тестирование, анализ резюме и рекомендаций, оценка профессиональных и личных качеств кандидатов;
- адаптация новых сотрудников: знакомство с компанией, обучение работе с программами и оборудованием, введение в коллектив;
- обучение и развитие персонала: разработка программ обучения, проведение тренингов и семинаров, оценка результатов обучения;

- мотивация и стимулирование: разработка системы поощрений и наказаний, создание условий для профессионального роста и развития сотрудников;
- оценка и контроль работы персонала: мониторинг выполнения задач, анализ результатов работы, выявление и устранение проблем;
- управление конфликтами: разрешение конфликтных ситуаций, профилактика конфликтов, улучшение взаимоотношений в коллективе.

В качестве инновационных технологий управления персоналом можно выделить коучинг, паблик-инжиниринг, кейс-технологии, деловые игры и другие методы активного обучения.

М.С. Васильева указывает на то, что современные технологии управления персоналом позволяют решить ряд задач:

- повышение эффективности работы сотрудников: использование новых методов мотивации, обучения и развития персонала позволяет улучшить производительность труда и качество работы;
- оптимизация затрат на персонал: современные технологии позволяют сократить расходы на оплату труда, обучение и адаптацию новых сотрудников;
- улучшение имиджа компании на рынке труда: использование современных технологий управления персоналом способствует привлечению талантливых специалистов и укреплению репутации компании как привлекательного работодателя;
- развитие корпоративной культуры: внедрение новых методов управления персоналом способствует формированию благоприятного психологического климата в организации и повышению лояльности сотрудников [5, с. 89].

Основные виды современных технологий управления персоналом применяют для создания целостности системы. В арсенале менеджера есть кейс-технологии, деловые игры, коучинг, помощь профессиональных центров

деловой оценки, организационная, корпоративная культура, этика деловых отношений.

Н.М. Глухенькая определяет кейс-технологии как метод обучения, основанный на анализе конкретных ситуаций. Кейс-технологии используются для решения различных задач, таких как оценка персонала, развитие навыков принятия решений, обучение работе в команде и т.д. Кейс-технология может включать в себя анализ реальных ситуаций, разработку сценариев, проведение ролевых игр и т.п.

Деловые игры – это метод активного обучения, который имитирует реальную рабочую ситуацию. Участники игры берут на себя роли сотрудников компании и решают различные задачи, такие как разработка стратегии, принятие решений, работа в команде и т.д. Деловые игры помогают участникам лучше понять свою роль в компании, научиться работать в команде и развить навыки принятия решений [25, с. 87].

О.Ю. Артемов считает, что коучинг также выступает одной из инновационных технологий управления сотрудниками. Коучинг – это метод индивидуального наставничества, который помогает сотрудникам достигать своих целей и развиваться профессионально. Коучи работают с каждым сотрудником индивидуально, помогая им определить свои цели, разработать планы действий и достичь успеха. Коучинг может быть полезен для сотрудников, которые хотят развиваться профессионально, улучшить свои навыки и достичь больших результатов в работе [1, с. 72].

С.А. Стукалов отмечает, что паблик-Инжиниринг представляет собой подход к управлению проектами, который основан на использовании современных технологий и методов управления. Он включает в себя использование информационных систем, моделирование проектов, анализ рисков и другие методы. Паблик-инжиниринг позволяет более эффективно управлять проектами, сокращать затраты и повышать качество работ [30, с. 65].

Формирование штатного расписания является ключевым этапом в управлении человеческими ресурсами. Этот процесс включает в себя три основных компонента: планирование кадровой потребности (анализ потребности организации в сотрудниках), рекрутинг (процесс поиска подходящих кандидатов), а также отбор и найм персонала.

Первоочередным источником приема новых сотрудников в образовательные учреждения, начиная от начальных школ до высших учебных заведений, являются кандидаты извне. Это объясняется ограниченными возможностями для перехода сотрудников между должностями внутри самого учебного заведения из-за их высокой специализации в определенных областях науки или предметов. Тем не менее, существует потенциал для внутренней мобильности среди учительского состава, предоставляющий возможности для перераспределения задач и ролей внутри коллектива.

В дополнение, в учебных учреждениях распространена практика повышения до руководящих позиций преподавателей, владеющих высшим образовательным уровнем в области «Менеджмент».

В отличие от коммерческих организаций, при вербовке новых сотрудников из внешних источников, образовательные институты склонны отдавать меньшее предпочтение использованию интернет-ресурсов. В контексте российского образования, учебные заведения редко решаются на размещение своих вакансий на специализированных платформах для поиска работы, а также преподаватели не часто стремятся публиковать свои профессиональные профили в интернете [38, с. 63].

Образовательные организации предпочитают размещать вакантные позиции в печатных изданиях, что коррелирует с устареванием преподавательского состава.

Важно учесть, что учителя в поиске занятости предпочитают места работы, расположенные неподалеку от дома. Следовательно, региональные информационные ресурсы и объявления, размещенные возле образовательных

заведений, играют ключевую роль. Как правило, преподаватели в процессе поиска работы сначала совершают звонки или лично посещают образовательные учреждения в своем районе.

Как ранее, так и в настоящее время наблюдаются тесные взаимосвязи между образовательными учреждениями всех уровней и педагогическими высшими учебными заведениями и колледжами [3, с. 45].

В секторе бизнеса для начинающих специалистов сложно открыть дверь в профессиональный мир из-за распространенного представления о диссонансе между академическими знаниями и требованиями реальной индустрии. В контексте образовательных учебных заведений, обучающихся будущих педагогов, такие препятствия встречаются значительно реже. Дидактические методики и стратегии обучения, применяемые в системе образования, находятся в полном соответствии с профессиональными стандартами подготовки кадров. Более того, стажировка предоставляет аспирантам педагогики шанс полностью погрузиться в аутентичную профессиональную среду, окружающую будущего специалиста.

В настоящее время крепкие отношения между образовательными учреждениями ослабевают, главным образом из-за решения выпускников педагогических специальностей предпочесть занятость в коммерческом секторе вместо работы в учреждениях образования, финансируемых государством.

Образовательные учреждения редко прибегают к услугам рекрутинговых агентств для заполнения вакантных позиций из-за отсутствия выделенных для этих целей государственных субсидий. В отдаленных районах или населенных пунктах с небольшим населением такие услуги зачастую отсутствуют вообще. В то же время, значимость государственных служб занятости для учебных заведений возрастает, тогда как частный сектор практически не обращается к их услугам.

Для образовательных учреждений существует специализированный сервис поиска персонала, предназначенный для кандидатов в сфере

педагогике [22, с. 35]. Это обусловлено работой районных управлений образования, которые собирают и распространяют информацию о всех актуальных предложениях по работе. Аналогичные процессы используются и при найме других сотрудников (не преподавателей) в эти учебные заведения.

Обучение и воспитание детей накладывают значительные обязанности на профессионалов в области педагогики, которым необходим набор определённых характеристик: уникальные личностные черты и психологическая стойкость. Ключевым аспектом является отсутствие у аспиранта каких-либо медицинских или психологических ограничений, мешающих эффективно выполнять свои профессиональные функции [16, с. 95].

Компетентность кандидата играет значительную роль в процессе отбора. Наличие необходимых навыков и знаний должно тщательно проверяться у кандидата перед принятием на работу, подобно практике в бизнес-сфере. В свете возрастающих инцидентов строгого и недопустимого поведения учителей по отношению к учащимся, критическая необходимость внимательного подхода к выбору сотрудников для позиций в сфере образования становится еще более актуальной.

К сожалению, большинство образовательных учреждений не применяют строгие методики отбора кандидатов на преподавательские должности. Это связано с дисбалансом на рынке труда: число открытых вакансий в секторе образования значительно превышает количество квалифицированных специалистов, ищущих работу. Из-за этого дефицита претендентов, администрация учебных заведений часто вынуждена отказываться от высоких требований к кандидатам, что ведет к приему на работу почти любого, кто выражает желание преподавать, даже если у таких лиц отсутствует специализированное педагогическое образование [39, с. 86].

Применение кардинальной выборочной стратегии персонала в сфере образования, несмотря на обострённые условия управления, обеспечивает привлечение наставников высокой квалификации, которые осуществляют

свою деятельность с преданностью и результативностью, оставляя при этом вне зоны риска безопасность воспитанников.

Важным аспектом кадрового обеспечения является также создание команды, способной эффективно справляться с задачами и достигать поставленных целей [28, с. 654].

Для этого необходимо учитывать не только профессиональные навыки сотрудников, но и их личностные качества, коммуникативные и лидерские способности. Только объединив разнообразные таланты и качества в команду, можно обеспечить ее гармоничное функционирование и успешное развитие.

Кроме того, в современных условиях стремительных изменений и нестабильности на рынке, важно иметь гибкую систему управления персоналом, способную быстро реагировать на изменения и принимать адекватные решения. Адаптивность и готовность к изменениям становятся ключевыми факторами успешного управления, позволяющими компании эффективно адаптироваться к новым условиям и сохранять конкурентоспособность [45, с. 82].

Следовательно, организации используют различные технологии управления кадрами, включая традиционные методы, такие как планирование персонала, отбор и оценку кандидатов, адаптацию новых сотрудников и обучение персонала. Однако в последние годы все больше компаний начинают использовать инновационные технологии, такие как коучинг, кейс-технологии и паблик-инжиниринг, для улучшения эффективности работы своих сотрудников.

Подводя итоги исследования в рамках первой главы, следует отметить, что в научной литературе существуют различные подходы к определению кадровой политики. В рамках существующих подходов к определению кадровой политики определяются ее сущностные характеристики, проблемы и перспективы совершенствования. Кадровая политика направлена на обеспечение организации необходимыми ей кадрами для достижения ее целей и задач.

В условиях меняющегося рынка кадровая стратегия должна быть направлена на адаптацию к новым условиям, привлечение талантливых специалистов, развитие персонала и оптимизацию затрат на управление кадрами. В этом случае управление человеческими ресурсами становится стратегическим процессом, охватывающим все подразделения организации. При этом должна быть разработана соответствующая система планирования персонала, учитывающая потребности организации в кадрах, возможности собственных ресурсов, а также условия внешней среды. Кроме того, для обеспечения конкурентоспособности учреждения необходимо разработать систему оценки и аттестации персонала.

В целом, эффективное кадровое обеспечение в образовательном учреждении требует комплексного подхода и использования различных научных подходов и методов управления человеческими ресурсами. Только интеграция всех аспектов управления персоналом позволит образовательному учреждению создать сильную и эффективную команду, способную достичь поставленных целей и обеспечить успех в образовательной деятельности.

## **2 Анализ системы планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска**

### **2.1 Общая характеристика учреждения**

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 16 г. Южно-Сахалинска расположено по адресу: Сахалинская область, г. Южно-Сахалинск, ул. Пограничная 64.

Сокращенное наименование организации: МАОУ СОШ № 16.

Учредителем образовательной организации является Городской округ «город Южно-Сахалинска» в лице Департамента образования Администрации города Южно-Сахалинска.

Школа была введена эксплуатацию в 22 ноября 1954 году.

Материально-техническое обеспечение Школы позволяет реализовывать в полной мере образовательные программы. В Школе оборудован 27 учебных кабинетов, 19 из них оснащены современной мультимедийной техникой, в том числе:

- лаборатория по физике;
- лаборатория по химии;
- два компьютерных класса;
- кабинет технологии для мальчиков;
- кабинет технологии для девочек;
- кабинет ОБЖ [31].

На первом этаже здания оборудованы столовая, пищеблок и спортивный зал. На территории школы размещены различные спортивные сооружения и объекты: отдельно стоящий спортивный зал, футбольное поле, беговая дорожка, площадка для воркаута, тренажерная площадка.

Образовательное учреждение оснащено современным методическим оборудованием: интерактивными досками, мультипроекторами,

компьютерным оборудованием, учебными пособиями, лабораторными комплектами оснащены кабинеты химии и физики.

Образовательное учреждение реализует общеобразовательные программы: начального общего образования, среднего общего и основного общего образования. Реализация общеобразовательных программ осуществляется в рамках единой образовательной среды. Учебный процесс в учреждении регламентируется учебным планом, годовым календарным учебным графиком и расписанием занятий.

Образовательная деятельность в школе организуется в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС начального общего, основного общего и среднего общего образования, СанПин.

Образовательное учреждение осуществляет работу в 2 смены. Пятидневная учебная неделя предусмотрена для обучающихся с 1 по 9 класс, шестидневная учебная неделя для 10, 11 классов.

Сфера образования представляет собой совокупность субъектов, взаимодействующих между собой и непосредственно с другими субъектами. В связи с этим необходимо знать правила, процедуры и механизмы взаимодействия. Основные правила взаимодействия отражены и установлены в следующими документами: Конституция Российской Федерации, Законом РФ «Об образовании» [42], Гражданским кодексом РФ, Трудовым кодексом РФ [41] и другими законодательными и нормативными актами.

Свою деятельность МАОУ СОШ №16 г. Южно-Сахалинска ведет в соответствии с локально-нормативными актами, регламентирующими деятельность учреждения:

- устав МАОУ СОШ №16 утвержденный приказом Департамента образования администрации города Южно-Сахалинска № 1238 от 16.12.2015 года.;
- лицензия МАОУ СОШ №16 г. Южно-Сахалинска на правоведения образовательной деятельности;

- свидетельство МАОУ СОШ №16 г. Южно-Сахалинска об аккредитации организации, выдано Министерством образования Сахалинской области;
- план финансово-хозяйственной деятельности МАОУ СОШ №16 г. Южно-Сахалинска на 2023 г., утвержденного заместителем директора Департамента образования администрации города Южно-Сахалинска от 31 марта 2023 года;
- коллективный договор образовательного учреждения;
- правила внутреннего трудового распорядка работников;
- инструкции (должностные инструкции работников);
- положения (Положение об оплате труда, Положение о Методическом совете, Правила приема обучающихся, Положение о нормах профессиональной этики педагогических работников, Положение о формах обучения и формах получения образования, Положение об организации индивидуального обучения на дому, Положение о дистанционном обучении, Положение о ПФДО и другие);
- приказы.

Вся информация о деятельности организации размещена в свободном доступе на сайте образовательного учреждения.

Управление образовательной организацией осуществляется на основе соответствующей нормативно-правовой базы, которая в том числе определяет компетенцию, права, ответственность учредителей и самой образовательной организации. Управление организацией строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления является Общее собрание работников образовательной организации, Педагогический и Управляющий советы (Приложение Б, рисунок Б.1).

Выполнение оперативного управления образовательным учреждением возглавляет директор. Делегирование обязанностей между директором, педагогическим советом и коллективом учреждения чётко прописано в

уставных документах. Стратегические направления развития учреждения соответствуют требованиям и ожиданиям социума.

Заместитель директора по учебно-воспитательной деятельности направляет преподавательский состав в реализации образовательных программ и планов, отслеживает эффективность специализированных курсов и дополнительных занятий, обеспечивает качество образовательного и воспитательного процесса, внедрение информационных технологий в учебный процесс, проводит и наблюдает за проведением экзаменационной аттестации учащихся 9-х и 11-х классов.

Заместитель директора по воспитательной работе отвечает за планирование и реализацию воспитательной деятельности в образовательном учреждении, обеспечивает ее эффективное развитие. Это включает в себя руководство внеклассной и внешкольной активностью студентов, управление процессами дополнительного образования, а также организацию и проведение социологических, психологических и педагогических исследований с целью улучшения воспитательного процесса.

Заместитель директора в области безопасности отвечает за обеспечение защиты образовательного учреждения, планирует распределение учебного процесса.

Заместитель руководителя по АХЧ наблюдает за обслуживанием школьного хозяйства, обеспечивает его исправное состояние, несет ответственность за соблюдение мер пожарной безопасности.

В рамках управленческих отношений, ключевым аспектом является интеграция концепций централизованного руководства, коллективного управления и автономии. На уровне образовательной институции внедрены специализированные должностные инструкции для руководителей на каждой ступени управленческой лестницы, что способствует налаженной работе и эффективности в организации процессов развития учебного заведения, предотвращая перекалывание обязанностей с одного сотрудника на другого.

Проведя анализ организационно-правовой формы МАОУ СОШ можно сделать вывод: МАОУ СОШ №16 г. Южно-Сахалинска является некоммерческой организацией, муниципальным общеобразовательным учреждением, которое реализует общеобразовательные программы начального общего образования, среднего общего и основного общего образования. Учредителем образовательного учреждения является Департамент образования администрации города Южно-Сахалинска, который в свою очередь координирует и курирует работу образовательного учреждения. Учреждение имеет в оперативном управлении обособленное имущество. Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета, открытые в управлении казначейства департамента финансов администрации города Южно-Сахалинска.

## **2.2 Анализ кадрового состава учреждения**

В 2022 – 2023 учебном году численность работников в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска составила 79 человек, из них педагогических работников - 52 человека (таблица 3).

Численность специалистов выросла за 2 года на 12 человек, при этом общая численность персонала увеличилась на 13 человек. Наибольшая численность работников относится к категории специалист, что составляет 73% от общего количества сотрудников.

Таблица 3 – Оценка количественного и качественного состава персонала

Показатели	Ед.изм.	2021	2022	2023
Численность персонала по категориям:	чел.	-	-	-
Руководители	-	5	5	5
Специалисты	-	46	51	58
Рабочие	-	15	18	16
Всего	-	66	74	79
Возрастной состав педагогического персонала:	чел.	-	-	-
до 30 лет	чел	6	7	15
	%	15,4	15,9	28,8
30 – 40 лет	чел	9	13	12
	%	23,1	29,6	23,1
40 - 50 лет	чел	8	7	7
	%	20,5	15,9	13,5
свыше 50	чел	16	17	18
	%	41	38,6	34,6
Итого	чел	39	44	52
Распределение персонала по стажу:	-	-	-	-
до 3-х лет	чел.	4	5	9
	%	6,1	6,8	11,4
3-5 лет	чел.	1	2	6
	%	1,5	2,7	7,6
5-15 лет	чел.	16	24	20
	%	24,2	32,4	25,3
от 15 лет	чел.	45	43	44
	%	68,2	58,1	55,7
Уровень квалификация	%	-	-	-
Первая категория	чел	19	20	15
	%	28,8	27	19
Высшая категория	чел	11	10	14
	%	16,7	13,5	17,7
Соответствует занимаемой должности	чел	9	10	23
	%	13,6	13,5	29,1
Не имеет категорий	чел	27	34	27
	%	40,9	46	34,2
Итого	чел	66	74	79

Качественный состав персонала школы рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам. 1. Возрастная структура представлена на рисунке 1.

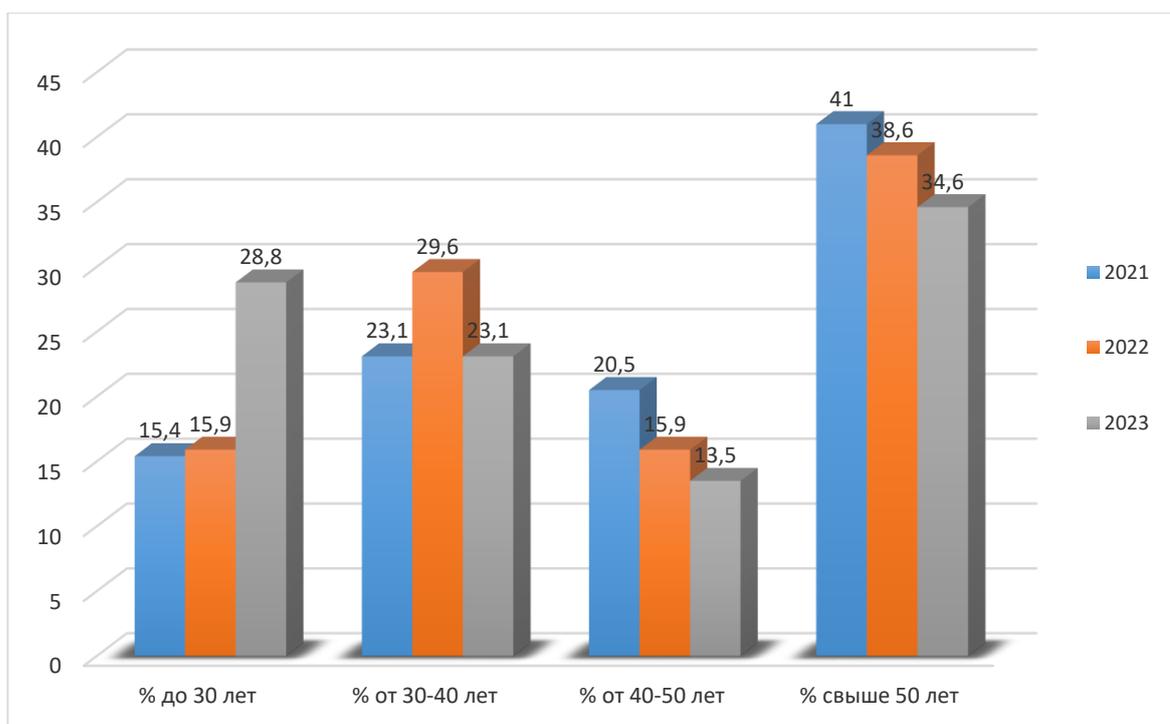


Рисунок 1 - Возрастной состав работников

Проанализировав рисунок 1, можно сделать выводы:

- большая часть педагогического состава – это люди в возрасте от 30 до 40 лет;
- произошло уменьшение работников в возрасте свыше 50 лет с 41% до 34,6%;
- растет доля специалистов в возрасте до 30 лет;
- самая малочисленная категория работников находится в возрасте от 40 до 50 лет.

Квалификационная структура педагогического персонала организации.

Частью работы с сотрудниками учреждения является повышение квалификационной категории, то есть степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест. Это относится в большей степени к педагогическому персоналу, поэтому, далее рассмотрим на рисунке 2 качественный состав персонала по уровню квалификации педагогов.

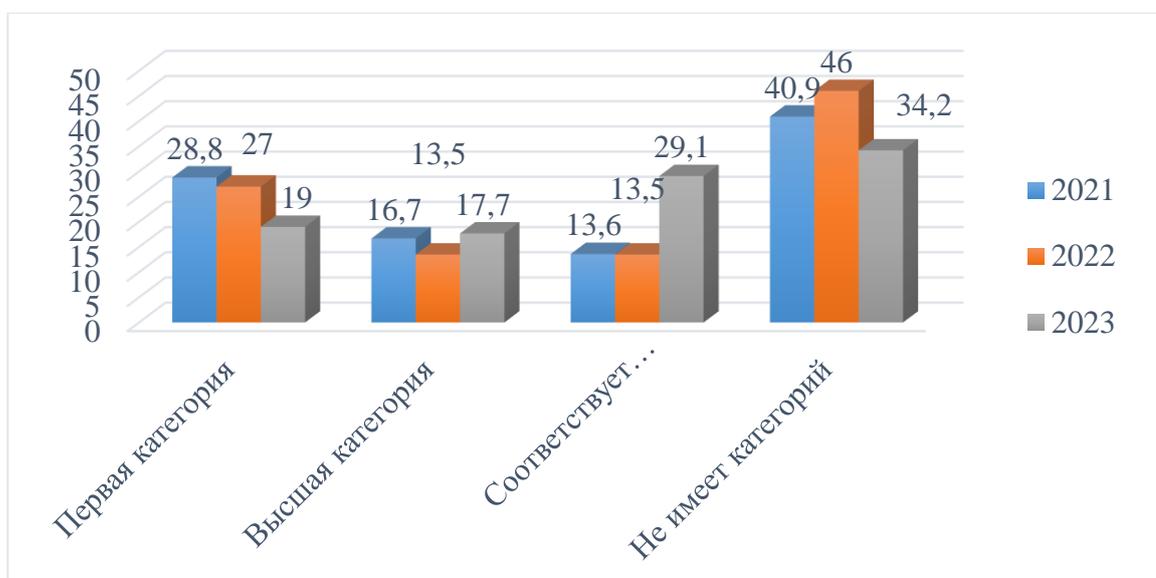


Рисунок 2 - Квалификационная структура педагогического персонала

Анализ рисунка 2, позволяет сделать следующие выводы:

- меньшее количество сотрудников в 2023 году имеет первую категорию, в то время как в 2021 больше сотрудников имело первую категорию;
- сотрудники с высшей категорией составляют порядка 17,7%;
- в 2023 году увеличилось число сотрудников высшей категории, что составляет 17,7%;
- 2023 году увеличилась численность педагогов соответствующих занимаемой должности.

Структура персонала по стажу работы:

Представим структуру персонала по стажу работы на рисунке 3.

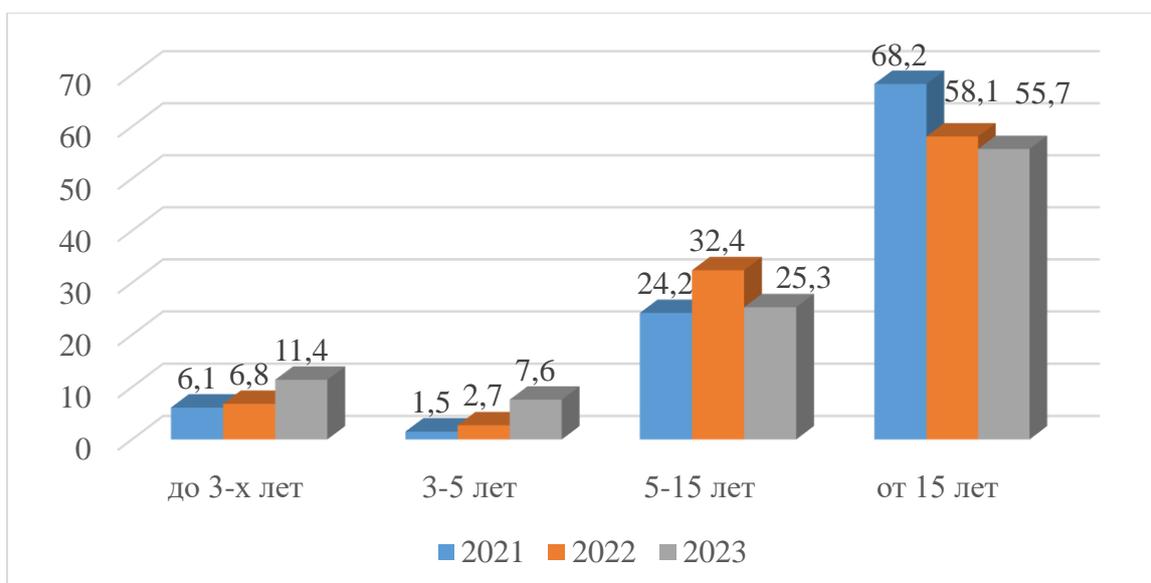


Рисунок 3 - Структура персонала по стажу работы

Как мы видим, произошло увеличение сотрудников с опытом до трех лет, от трех до пяти лет, при этом уменьшилось количество работников со стажем более 15 лет. Анализ показывает, что в образовательной организации происходит процесс обновления педагогических кадров: количество работников, не имеющих категории, а также минимальный стаж работы с каждым годом увеличивается. Это связано со спецификой проживания, где в последние годы идет массовый отъезд педагогов к месту постоянного жительства, и школа привлекала для работы новые кадры – молодых специалистов, студентов высших учебных заведений.

Учебные занятия в общеобразовательном учреждении проводятся с сентября по май, поэтому вопросы кадрового обеспечения на новый учебный год решаются в летний период. Летом 2023 года уволилось 2 сотрудника: один - ушел на пенсию; второй – в связи с переездом на постоянное место жительства. Учитель начальных классов ушла в декретный отпуск. Принято семь новых сотрудников: один – на освободившееся рабочее место (вакансия), три – студента 5 курса высшего учебного учреждения ГОУ ВО «Сахалинский государственный университет» на вакантные часы английского языка.

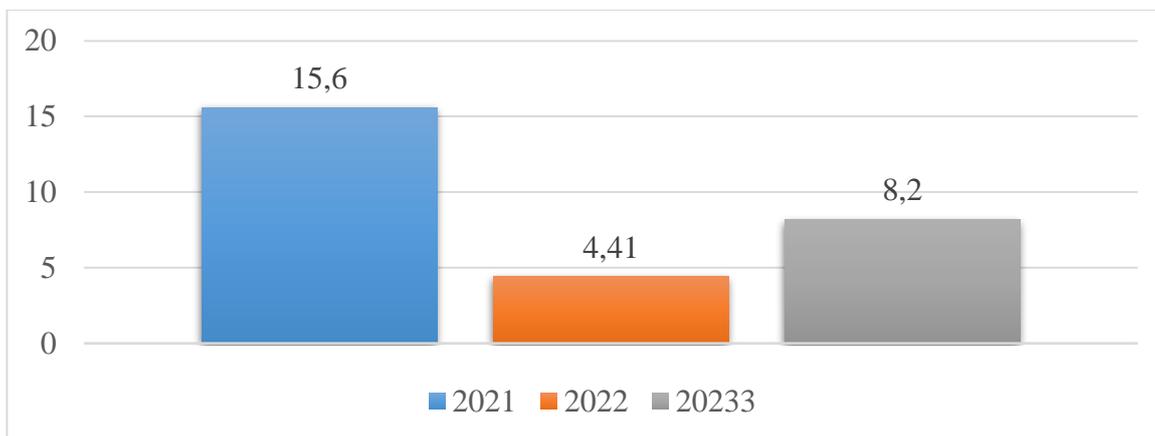


Рисунок 4 – Динамика текучести персонала, %

В процессе исследования было выявлено снижение текучести персонала в процентах, а именно в 2021 году она составила 15,6%, в 2022 – 4,41%, то в 2023 году она составила 8,2%. Текучесть кадров связана с большим объемом работ и небольшой заработной платой основных категорий сотрудников, что является негативным фактором в работе данного учреждения.

### **2.3 Исследование системы планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска**

Проведение планирования и прогнозирования потребности в персонале возложено на специалиста по кадрам МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска. Педагоги относятся к уникальной категории работников, которые редко сталкиваются с необходимостью поиска новой работы, и обычно данный вопрос улаживается на протяжении учебного года, при этом многие из них предпочитают искать новое место в летний период. Отличительной чертой учителей является консерватизм в вопросах трудоустройства, связанный с привязанностью к уже сложившемуся коллективу и рабочим условиям, что делает их менее склонными к смене места работы, особенно это касается представителей так называемой «старой школы». Анализ рынка труда в

образовательной сфере позволяет условно оценить спрос и предложение на педагогические должности.

Процесс процесса планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска можно представить на рисунке В.1, Приложения В.

Процесс планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска состоит из нескольких этапов:

- анализ потребностей в преподавательском и другом персонале;
- требования к кандидату, описание должности и характер работы - все это определено;
- выбор источников поиска кандидатов (внешних и внутренних);
- оценка кандидатов, собеседование;
- принять решение о наборе кандидатов на работу;
- подписание трудовых договоров и документов.

Для привлечения кандидатов МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска активно применяет как экстернальные, так и интернальные методы поиска. В поиске преподавательского состава школа публикует официальные уведомления о наличии вакансий на специализированных образовательных ресурсах в интернете и на доске объявлений педагогических кафедр. Интернальный поиск включает в себя работу с архивом данных о прежних работниках и распространение информации о вакантных местах среди текущего персонала.

В анализируемом учреждении проведена оценка результативности методов набора сотрудников. Изменение численности привлеченных сотрудников в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска за период с 2021 по 2023 год демонстрируется на рисунке 5.

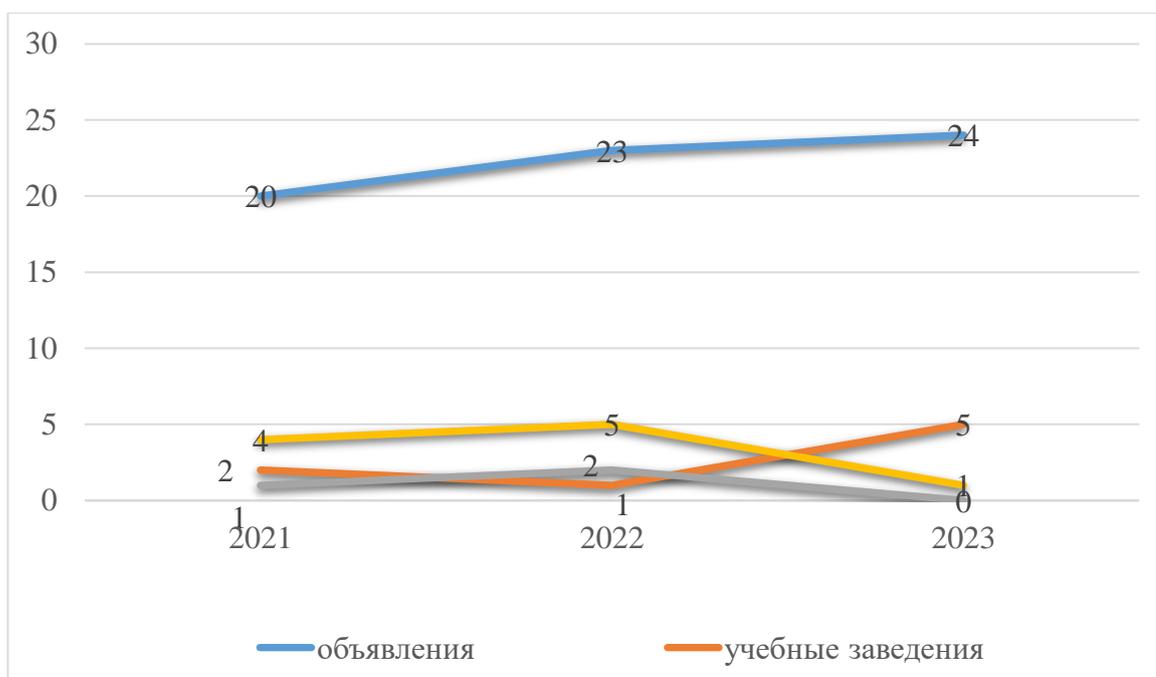


Рисунок 5 – Динамика привлечения персонала в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска, человек

Исходя из анализа, представленного на иллюстрации 8, очевидно, что основной инструмент поиска сотрудников остается реклама. Этот метод привлекает внимание потенциальных кандидатов, которые активно реагируют на объявления о вакансиях. Однако стоит отметить, что такой способ набора персонала не обеспечивает высокую степень отбора качества, поскольку откликнуться на предложение могут лица с различной степенью квалификации и профессиональным опытом, включая не только высококвалифицированных специалистов, но и претендентов без необходимых навыков и знаний.

Аспиранты и студенты теперь активнее откликаются на предложения о работе, способствуя улучшению отбора кандидатов. Внедрение молодых кадров и профессиональное развитие существующих сотрудников оказывается наименее значимым.

Согласно графику, явно видны зоны роста в динамике привлечения персонала.

Кадровое планирование представляет собой процесс, направленный на удовлетворение потребностей муниципальных учреждений в квалифицированных специалистах, необходимых в конкретном объеме и в структурированные временные рамки. Актуально выражена потребность в формировании кадрового плана для специалистов МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

В контексте кадрового учета особое внимание уделяется трем ключевым элементам: первостепенно осуществляется всесторонний аудит и детализированный разбор профессионализма и компетенции преподавательского состава, производится анализ количественного состава сотрудников, критически оцениваются их профессиональные характеристики, включая уровень и направленность подготовки, наличие квалификационных документов, адекватное распределение учебной нагрузки между педагогами, эволюция персонального состава, результативность исполнения должностных обязанностей и оптимизация разделения функциональных задач между кадрами с разными специализациями. Эти процедуры направлены на максимальное использование собственных ресурсов для заполнения свободных должностей и выявление неиспользуемого потенциала.

Во-вторых, осуществляется изучение и анализ эффективности использования внешних методов рекрутинга, пересмотр и адаптация стратегий и техник найма к определенной вакансии.

В-третьих, составляется стратегия, предусматривающая корректировку штата специалистов согласно требованиям менеджмента, через кадровую оптимизацию или экспансию.

В процессе подбора кадров МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска применяет различные методики оценки кандидатов, включая личное интервью, изучение предоставленных анкет, проведение тестирований и встречи с управленческим составом.

При наборе кадров в МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска большое значение придается отзывам и рекомендациям от прежних

работодателей. Поэтому кандидатам на время интервью следует предоставить официальную справку о своей предыдущей трудовой деятельности. От этого требования могут быть освобождены лишь претенденты на должность, которые впервые вступают в трудовую жизнь и не имеют за плечами профессионального опыта.

В процедуре набора сотрудников в МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска значимую роль играет сопровождение психологического характера. Основная цель данного этапа заключается в выявлении склонности кандидатов к определённой деятельности с дальнейшим углублением их профессиональных навыков. Подбор соответствующих психологических инструментов и методов тестирования напрямую зависит от специфики вакансии, на которую проводится отбор.

Таким образом, в процессе набора кадров на должность педагога осуществляется идентификация критически значимых профессиональных характеристик. В данном контексте применяются следующие методологические подходы:

- опросник 13 Факторов Личности Раймонда Кеттелла;
- опросник 16PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire, 16PF), широко применяемый для анализа уникальных психологических характеристик индивида, был создан эминентным психологом Рэймондом Кэттеллом, заложившим основы одной из наиболее весомых концепций в изучении личности. Кэттелл утверждал, что различия между людьми обусловлены специфическим конгломератом и интенсивностью определенных независимых характеристик. В результате его обширных эмпирических исследований были идентифицированы 16 биполярных черт, позволяющих с помощью данного опросника квалифицированно измерять их проявления;
- типология Майерс-Бриггс (МВТИ) представляет собой инструмент для определения психологического профиля индивида, основываясь

на анализе четырёх биполярных шкал. Этот подход позволяет идентифицировать уникальные сочетания черт личности, которые предвещают предпочтение определённого рода деятельности, методы работы и принятие решений, а также другие характеристики, способствующие их благополучию и самоуверенности. Шкалы охватывают направленность внимания (интроверсия против экстраверсии), способ получения информации (чувство против интуиции), принцип принятия решений (мышление против чувств), а также подход к планированию и восприятию мира (суждение против восприятия);

- методика «Стрессоры»;
- подход «Аспираций к достижениям» Т. Элерсом;
- подход к измерению «эмоционального коэффициента» (анкета EQ);
- методология изучения социального разума (приспособление тестирования Дж. Гилфорда и М. Салливена).

Опросник личности 16PF, разработанный Рэймондом Кеттеллом, выделяется среди инструментов психологической оценки за счет его проверенной validity (валидности), высокой степени точности в соответствии обнаруженных факторов, а также за надежность в выявлении индивидуальных черт личности. Применение этой методики позволяет получить комплексное представление о структуре личности, что делает ее идеальной для обширного психологического исследования.

Следовательно, главная проблема - это высокий уровень оттока сотрудников. В процессе планирования и оценки будущего состава персонала в МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска крайне важно анализировать причины, которые способствуют этому, оценивать степень соответствия сотрудников установленным требованиям с точки зрения их квалификации. Ключевую роль играет диагностическая проверка квалификации персонала, целью которой является выявление пробелов в профессиональных знаниях

или умениях сотрудников, что мешает выполнению норм и стандартов, заданных муниципальным образовательным учреждением.

Модель компетенций в МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска формируется на базе ключевых корпоративных ценностей, которые являются основополагающими для всех работников учебного заведения. В работе каждого члена коллектива эти ценности находят свое отражение в стремлении к высокой концентрации на задачах рабочего процесса, способности к командной работе, обеспечению высокого качества образовательных услуг и проявлению профессиональной компетентности.

Специалист по управлению персоналом оценивает присутствие необходимых компетенций на начальном этапе отбора, проводя компетентностное интервью.

Основное собеседование с претендентами на должность в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска сконцентрировано на верификации предоставленной анкетной информации, а также на анализе соответствия личностных характеристик и поведенческих моделей кандидата устоявшимся нормам и ценностям корпоративной культуры учебного заведения. В рамках общения осуществляется двусторонний обмен информацией, позволяющий кандидату задать вопросы по интересующей его позиции и получить исчерпывающие разъяснения.

Комплектность информации, предоставляемой о работе, устанавливается руководством в соответствии с вероятностью того, что кандидат будет приглашен на должность.

Для анализа эффективности стратегий планирования и прогнозирования необходимости в работниках в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска необходимо обратить внимание на изменение ключевых показателей эффективности процесса набора персонала. Уменьшение любого из этих показателей свидетельствует о повышении продуктивности процедур найма и отбора кандидатов (согласно данным, представленным в таблице 4).

Таблица 4 – Динамика показателей результативности планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год
Среднее количество времени, в течение которого вакансия остается открытой (дней)	9	7	8
Отношение числа кандидатов, отвечающих на объявление о вакансии к числу кандидатов, приглашенных для собеседования	2,3	2,5	2,4
Отношение числа проведенных собеседований к числу предложений занять должность	1,5	1,3	1,4
Отношение числа предложений занять вакантную должность к числу принятых предложений	1,2	1,1	1,0
Отношение числа новичков, приступающих к работе к числу новичков, успешно прошедших испытательных срок	1,2	1,1	1,02
Отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в учреждении через 1 год	1,4	1,3	1,5

Анализ данных о рабочей эффективности механизмов планирования и антиципации потребности в рабочей силе в МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска, представленный в пятой таблице за время с 2021 по 2023 годы, демонстрирует значимые колебания.

Среднее время, необходимое для заполнения вакансий, сократилось с девяти до семи дней в 2022 году, а затем слегка возросло до восьми дней в 2023 году. Это указывает на повышение скорости и эффективности процессов привлечения и найма персонала.

Соотношение между количеством респондентов на вакантную должность и количеством кандидатов, получивших приглашение на интервью, испытало рост с 2,3 в 2021 до 2,5 в 2022 году, прежде чем незначительно сократиться до 2,4 в 2023 году. Это указывает на то, что увеличилась эффективность первоначального отсеивания кандидатов, что позволяет большему числу соискателей продвигаться к этапу интервью. Изменение в процентном соотношении между проведенными интервью и выданными предложениями о работе также отображает некоторый переход: сначала уменьшение с 1,5 в 2021 году до 1,3 в 2022, за которым следует небольшой

рост до 1,4 в 2023 году, что свидетельствует о том, что процесс отбора стал более строгим и целенаправленным в поисках кандидатов, полностью отвечающих корпоративным требованиям.

Таким образом, динамика показателей результативности планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска демонстрирует улучшение процессов найма персонала и повышение эффективности работы отдела кадров.

Увеличение расценок за публикацию информации о вакантных местах обусловлено, в основном, повышением платы за размещение вакансий в используемых средствах массовой информации и увеличением цен на услуги по подбору персонала, предоставляемые рекрутинговыми агентствами.

Процесс отбора сотрудников играет ключевую роль в эффективности работы любой образовательной организации, что подтверждается увеличением индекса привлечения кадров и ускорением закрытия вакантных позиций, что указывает на успешную стратегию подбора персонала. В частности, для МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска характерны впечатляющие результаты, проиллюстрированные высоким процентом работников, которым удалось успешно пройти испытательный срок, несмотря на наличие возможностей для дальнейшего улучшения, и значительным уровнем принятия предложений о трудоустройстве.

Следовательно, процесс планирования и прогнозирования кадровых потребностей в МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска представляет собой интегрированный набор организационных действий для подбора претендентов, которые удовлетворяют критериям и требованиям учебного заведения, с целью их последующего найма с рынка труда.

Аналитический обзор, осуществленный в рамках второй главы дипломного проекта, показал, что процессы планирования и прогнозирования кадров в учебном заведении учитывают его специальность, объем деятельности, а также долгосрочные и краткосрочные планы и цели.

Исходя из проведенного анализа, ясно, что методы планирования и прогнозирования человеческих ресурсов в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска отстают от передовых стандартов в области набора персонала. Процесс подбора персонала осуществляется без активных поисковых стратегий, ограничиваясь публикацией объявлений и ожиданием откликов, и не различая подходы к разнообразным вакансиям, полагаясь исключительно на пассивный входящий поток кандидатов. Кроме того, планирование потребностей в персонале происходит без применения автоматизированных систем, заставляя HR-менеджера выполнять все операции вручную без поддержки специализированного программного обеспечения. В связи с этим, преобразования в методах подбора и планирования необходимы для улучшения процесса формирования команды.

### **3 Совершенствование системы планирования и прогнозирования в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска**

#### **3.1 Характеристика рекомендуемых мероприятий**

Основные проблемы, стоящие перед системой планирования и прогнозирования потребности в персонале в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска:

- несовершенство системы отбора персонала;
- недостаточная работа с кадровым резервом предприятия;
- отсутствие системной работы по адаптации персонала (нет положения по адаптации, ответственных и института наставничества);
- отсутствие психолога кадровой службы.

Следовательно, в процедуре найма новых работников в МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска выявлены проблемы, сдерживающие эффективный поиск и отбор сотрудников. Чтобы увеличить результативность работы учебного заведения, важно создать рекомендации по оптимизации процессов рекрутинга и селекции кадров.

Основная проблема кадровой стратегии заключается в отсутствии активного подхода к управлению человеческими ресурсами и ограничению ресурсов, необходимых для качественного подбора и отбора претендентов на должности. Этот недочет приводит к отрицательным результатам, поскольку в муниципальных учреждениях не разработана целевая программа развития персонала, и кадровая политика сводится к экстренному устранению возникающих проблем. В этих учреждениях не проводится анализ и прогнозирование потребностей в кадрах, не реализуются инструменты оценки и мотивации сотрудников.

Реализация стратегии активной управления персоналом в МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска стоит на первом месте в списке рекомендаций

для улучшения процессов привлечения и отбора персонала. Эта стратегия будет находить свое применение в условиях, где директор учебного заведения будет осуществлять анализ потенциальных кризисных явлений и разрабатывать эффективные меры на их предотвращение или минимизацию их влияния.

Предлагается ввести новую должность – психолог кадровой службы, который в первую очередь будет проводить, и анализировать психологическое тестирование (в настоящее время психологическое тестирование проводит специалиста по работе с персоналом). Тем самым, психолог более качественно и быстро проведет оценку того или иного кандидата на соответствующую занимаемую должность. Кроме того, в кадровую работу входит не только подбор персонала, но и другие обязанности, психолог кадровой службы сможет выполнять обязанности обычного кадрового работника для того, чтобы ресурсы действующих сотрудников были грамотно распределены. Особенность данной должности заключается в том, что такого работника можно взять на половину ставки и для данной должности может подойти молодой специалист, которому необходимо набраться опыта и который обладает свежим взглядом на сложившуюся ситуацию. Важностью введения новой должности в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска будет являться ответственность специалиста за разработку и внедрение инноваций в сфере подбора и отбора персонала в рамках муниципального учреждения.

При проведении первичной оценки кандидатов на соответствующую занимаемую должность необходимо проверять их компетенции, а также профессиональные качества, данные аспекты важны для формирования сплоченного коллектива. При собеседовании с будущим специалистом необходимо выявить предмет мотивации данного кандидата, необходимо выявить основной набор факторов мотивации, так как аспектов и направленностей мотивации у кандидата может быть множество. При правильной расстановке набранного персонала, важно учитывать характерные особенности специалистов и тип темперамента.

Чтобы улучшить процесс подбора и найма работников в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска, рекомендуем следующий комплекс действий, также крайне важных:

- разработать унифицированный процесс найма и отбора сотрудников, устанавливая ключевые параметры для оценки соискателей на соответствие конкретной должности. Важно исключить переидеализацию претендентов, анализируя их компетенции и навыки в рамках заранее определенных стандартов и требований должности;
- утверждение унифицированного подхода с лидером проекта. Этап подтверждения демонстрирует активное участие руководства и ключевых сотрудников, обеспечивая также распределение ответственности за принятие ключевого решения;
- важно обеспечивать передачу достоверной и точной информации кандидатам на должности, чтобы они в полной мере осознали обязанности и условия труда. В презентации информации ключевым является её отбор - излишнее количество данных может сбить с толку и не будет полностью усвоено. Однако, необходимо всесторонне освещать основные аспекты и принципы работы предприятия, обеспечивая прозрачность на всех этапах подбора персонала, включая общение с HR-специалистами и руководством. Такой подход позволит кандидату принять обоснованное решение и сформировать позитивное впечатление о компании;
- применение комплексного подхода к ассессменту претендентов на должность учителя в процессе их отбора обеспечивает всестороннюю оценку профессиональных и личностных качеств. Это включает в себя проведение профессиональных тестов, анализ кейс-стадий для определения уровня знаний и компетенций, а также изучение мотивационных факторов через специально подготовленные кейсы. Важным элементом оценки является также

демонстрация практических навыков через проведение пробного урока и анализ собственных разработок образовательных программ кандидатом, что позволяет выявить соответствие или несоответствие требованиям занимаемой должности.

Исследование процесса адаптации выявило, что для достижения оптимальных итогов требуется реформация фаз адаптации и повышение адаптивности используемых методов.

Для этого будем использовать дополнительную систему адаптационных мер, программа которых разработаны автором исследования и включающую в себя:

- разработку дистанционного Welcome-тренинга;
- создание индивидуального плана работы на период адаптации;
- анкету для пульс-опроса для выявления проблемы в системе адаптации сотрудников МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

Для того чтобы процесс адаптации новых сотрудников в образовательном учреждении привел к успешному результату, необходимо разрабатывать план адаптации, учитывающий уникальные особенности каждого индивида. Важно подчеркнуть, что задача адаптации не ограничивается обязанностями отдела по работе с персоналом, а является общей ответственностью всего коллектива, с которым взаимодействует новый член команды. Объединенные усилия и индивидуальный подход позволят новичкам эффективно адаптироваться, стать ценным активом для компании и испытывать удовлетворение от своей деятельности.

Анализируя сложившуюся ситуацию для адаптации персонала в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска с помощью тех или иных методов потребуются такие инструменты, как представлены на рисунке 6.

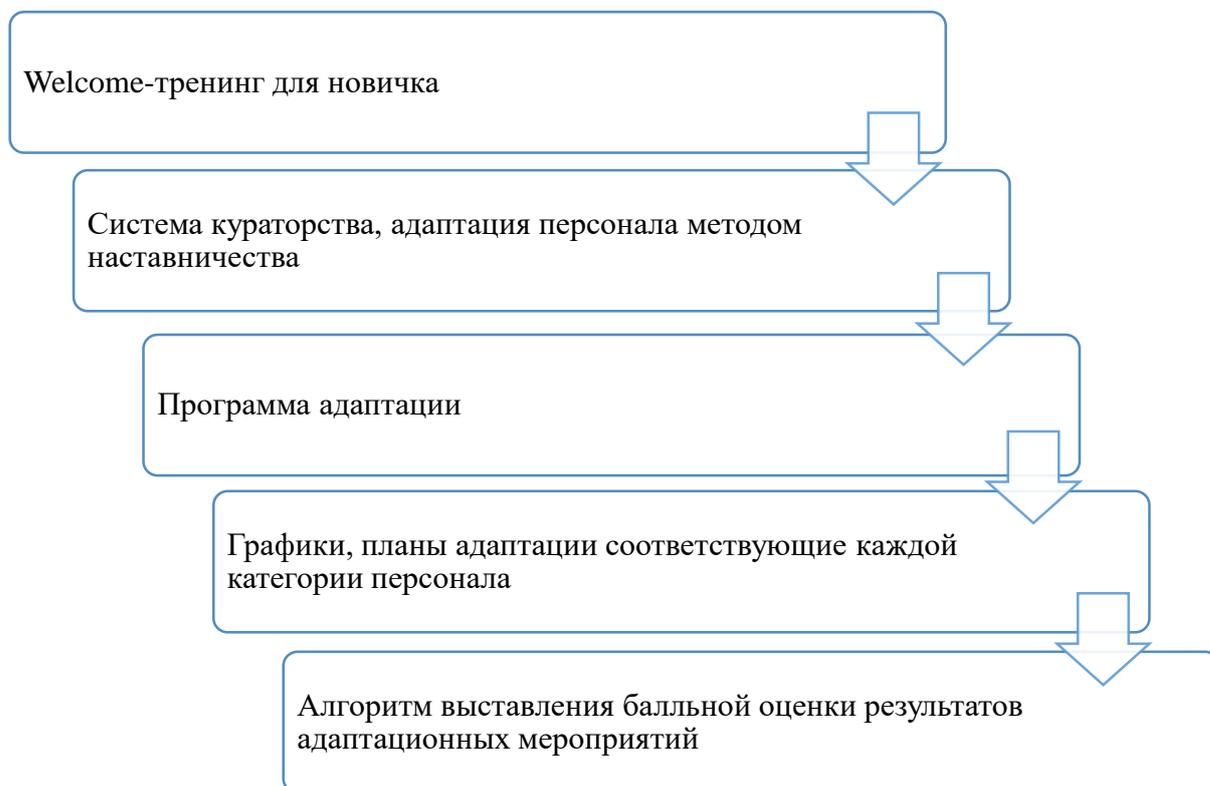


Рисунок 6 – Схема инструментов для адаптации персонала

Welcome-тренинг – вводный курс для новых сотрудников. В контексте программы ориентации и интеграции на ранней стадии целесообразно организовать уникальный обучающий модуль, который фокусируется не на практическом освоении специфических умений, а на предоставлении базовой информации. Во время этой сессии проводится введение сотрудников в основы корпоративной культуры и принципы этики МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

Welcome-тренинг может проводиться в двух форматах:

- аудиторный (в помещении);
- электронный (дистанционный).

Рекомендуется использовать второй формат.

Welcome-тренинг для новых сотрудников должен начинаться с вводного слова директора МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска, его заместителя или сотрудника кадровой службы. Если в программе участвуют представители

руководства, новички воспримут это позитивно. Если нет возможности подключить первых лиц в структурных подразделениях, можно подготовить видеообращение к участникам директора или его заместителя.

Таким образом, Welcome-тренинг должен состоять из 5 блоков:

- сведения о МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска;
- рассказ о деятельности МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска и предоставляемых услугах, об особенностях работы педагогического состава;
- информация о корпоративной культуре и традициях;
- корпоративная политика в сфере управления персоналом;
- показ полнометражного фильма о становлении организации.

Для выявления эффективности прохождения адаптации необходимо проводить оценку действий нового сотрудника, для этого используем индивидуальный план работы на период адаптации.

Последним этапом адаптации персонала является балльная оценка процесса адаптации. Она включает в себя не только оценку прохождения новым сотрудником адаптационных мероприятий, но и способствует выявлению возможных проблем самого процесса адаптации.

Таким образом, были разработаны новые инструменты для схемы адаптации новичков для МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска, они включают в себя использование дистанционного Welcome-тренинга, Индивидуальный план работы на период адаптации и анкету для пульс-опроса, чтобы выявить проблемы в системе адаптации сотрудников МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

Усовершенствование системы адаптации через тимбилдинговые методики предполагает ряд активностей, способствующих не только укреплению связей между сотрудниками, но и ускорению интеграции новичков в коллектив. К таковым мероприятиям относятся корпоративные отдыхи, командобразующие игры и квесты, а также специальные тренинги, направленные на стимулирование активного взаимодействия и работы на

общий результат. В основе всех этих действий лежит концепция тимбилдинга, стратегия формирования эффективной, сплоченной команды, способной эффективно сотрудничать для достижения поставленных целей.

В стандартных условиях процесс адаптации новых сотрудников может занять несколько месяцев, в течение которых они постепенно вливаются в коллектив, осваивают специфику рабочих задач и интегрируются в корпоративную культуру. Однако, проведение тимбилдинговых мероприятий позволяет ускорить этот процесс, обеспечивая более быстрое и эффективное знакомство новичков с командой и рабочими процессами, что способствует устранению барьеров и чувства «чужести». В контексте адаптационной системы МАОУ СОШ № 16 города Южно-Сахалинска, планируется внедрение наиболее всех и передовых методов адаптации, среди которых будут использоваться разнообразные задачи, творческий тимбилдинг, образовательные и развлекательные игры, соревнования на командное сотрудничество в виде «гонок героев», а также ролевые игры, способствующие более глубокому погружению в рабочую атмосферу.

Предполагается, что предложенные мероприятия приведут к сокращению кадровых рисков МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска, повышению лояльности персонала и росту производительности труда.

### **3.2 Описание планируемых результатов**

В современном обществе социальная эффективность мероприятий, направленных на совершенствование системы планирования и прогнозирования потребности в персонале становится все более важной. Ведь успешное функционирование любой организации невозможно без компетентных и мотивированных сотрудников. В данном контексте особую роль играют мероприятия, направленные на развитие и совершенствование кадрового потенциала.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий, направленных на совершенствование системы планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска, можно взять за основу систему показателей эффективности управления персоналом Залюбовского И.Г. (таблица 5). В графе показатели представлены показатели-коэффициенты эффективности, разработанные И.Г. Залюбовским для анализа эффективности применения способов работы с персоналом.

Таблица 5 – Усредненные количественные значения показателей эффективности предлагаемых мероприятий

Показатели	К1	К2	Динамика	Изменения в %
К отсева общий в %	3,2	2,6	уменьшение	19
К отсева резерва в %	22	13	уменьшение	41
К набора	3,2	2,6	уменьшение	19
К объема средств набора и отбора в %	100	69	уменьшение	31
К Успешности входного контроля	0,52	0,89	увеличение	72
К ротации кадров общий	0,1	0,08	уменьшение	20
К ротации кадров межструктурный	0,09	0,03	уменьшение	67
К текучести кадров в %	12	3	уменьшение	75
К внутренних конфликтов	0,17	0,1	уменьшение	41
К внешних конфликтов	0,21	0,15	уменьшение	29

Графа К1 – показатели до применения описанных в ВКР технологий,  
К2 – показатели после применения данных технологий.

В графе динамика описываются изменения показателей, а в графе изменения отражены изменения показателей в процентах.

Рассматривая динамику изменений, можно отметить следующее. Коэффициент отсева общий снизился на 19%, что говорит об улучшении показателя. Также наблюдается уменьшение коэффициента отсева резерва на 41% и коэффициента набора на 19%. Коэффициент объема средств набора и отбора сократился на 31%. Однако, коэффициент успеха входного контроля вырос на 72%, что свидетельствует о повышении эффективности данного показателя. Коэффициент общей ротации кадров уменьшился на 20%, а межструктурный - на 67%. Коэффициент текучести кадров сократился на 75%.

Показатели конфликтов, как внутренних, так и внешних, также снизились на 41% и 29% соответственно. В целом, данные показатели свидетельствуют о положительной динамике и повышении эффективности предлагаемых мероприятий.

Из таблицы 5 видно, что вследствие применения предложенных рекомендаций в организации произойдут следующие положительные изменения:

- снизится общее число выбывших из организации сотрудников (сократится число увольнений). Следовательно, при отсутствии вакантных должностей, сократится и число принятых на работу (уменьшение коэффициента набора), что повлияет на уменьшение числа проведённых конкурсов. Всё это поможет сократить время на подготовку к процедурам отбора и его проведение, при этом освободившееся время сотрудники могут посвятить другим возложенным на них обязанностям, а также сэкономят затраты на привлечённых независимых экспертов. Также стоит отметить тот факт, что при отсутствии набора новых сотрудников исключается необходимость их адаптации;
- снизится число исключённых из резерва кадров сотрудников, в том числе для выдвижения на руководящие посты;
- повысится эффективность входного контроля, вследствие успешного прохождения испытательного срока принятого в организацию сотрудника;
- уменьшение случаев ротации персонала, в данном случае исключение совмещения должностей, которое может быть достигнуто вследствие отсутствия вакантных должностей;
- сократится излишняя текучесть кадров. Вследствие увольнений по собственным причинам и за нарушения трудовой дисциплины. Снизится количество конфликтов между сотрудниками.

Кроме того, эксперты в лице руководства школы и администрации города, предположили, что производительность труда сотрудников в целом возрастет на 4%.

Предложенные методы совершенствования системы планирования и прогнозирования потребности в персонале способствуют:

- присоединению сотрудника к организации, баланс между личными целями и целями МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска;
- повышение компетентности в процессе работы;
- быстрота входного обучения позволит сократить период вработываемости, вследствие чего снизятся потери времени на начальном этапе работы;
- лояльное отношение к коллегам и руководителю, совместное обсуждение проблем;
- эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение организации;
- комфортный климат в коллективе, способствующий повышению результативности;
- предложенные мероприятия также способствуют сокращению материальных затрат на адаптацию и развитие сотрудников и повышают рентабельность организации.

Преимущество приведенных методов в том, что их можно применять не только к новым сотрудникам, но и к тем, кто давно работает в коллективе и имеет некоторые проблемы с коллегами или начальством.

В целом внедрение предложенных рекомендаций по совершенствованию системы планирования и прогнозирования потребности в персонале может оказать влияние на социальную эффективность. В частности, на улучшение морально-психологического климата в коллективе, как следствие на увеличение удовлетворённости персонала работой и приверженности сотрудников организации, что повлияет на качество и эффективность работы персонала.

## Заключение

Проведенное исследование показало, что в научной литературе существуют различные подходы к определению кадровой политики, в связи с разными теоретико-методологическими установками исследователи выделяют разнообразные элементы кадровой политики, каждый из которых оказывает влияние на данный процесс. В рамках существующих подходов к определению кадровой политики определяются ее сущностные характеристики, проблемы и перспективы совершенствования. Кадровая политика направлена на обеспечение организации необходимыми ей кадрами для достижения ее целей и задач.

В условиях меняющегося рынка кадровая стратегия должна быть направлена на адаптацию к новым условиям, привлечение талантливых специалистов, развитие персонала и оптимизацию затрат на управление кадрами. В этом случае управление человеческими ресурсами становится стратегическим процессом, охватывающим все подразделения организации. При этом должна быть разработана соответствующая система планирования персонала, учитывающая потребности организации в кадрах, возможности собственных ресурсов, а также условия внешней среды. Кроме того, для обеспечения конкурентоспособности учреждения необходимо разработать систему оценки и аттестации персонала.

В целом, эффективное кадровое обеспечение в компании требует комплексного подхода и использования различных научных подходов и методов управления человеческими ресурсами. Только интеграция всех аспектов управления персоналом позволит компании создать сильную и эффективную команду, способную достичь поставленных целей и обеспечить успех на рынке.

МАОУ СОШ №16 г. Южно-Сахалинска является некоммерческой организацией, муниципальным общеобразовательным учреждением, которое реализует общеобразовательные программы начального общего образования,

среднего общего и основного общего образования. Руководствуется в своей деятельности федеральными законами, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, муниципальными правовыми актами г. Южно-Сахалинска, уставом учреждения и др. Учредителем образовательного учреждения является Департамент образования администрации города Южно-Сахалинска, который в свою очередь координирует и курирует работу образовательного учреждения. Учреждение имеет в оперативном управлении обособленное имущество. Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета, открытые в управлении казначейства департамента финансов администрации города Южно-Сахалинска.

Аналитический обзор, осуществленный в рамках второй главы дипломного проекта, показал, что процессы планирования и прогнозирования кадров в учебном заведении учитывают его специальность, объем деятельности, а также долгосрочные и краткосрочные планы и цели.

Исходя из проведенного анализа, ясно, что методы планирования и прогнозирования человеческих ресурсов в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска отстают от передовых стандартов в области набора персонала. Процесс подбора персонала осуществляется без активных поисковых стратегий, ограничиваясь публикацией объявлений и ожиданием откликов, и не различая подходы к разнообразным вакансиям, полагаясь исключительно на пассивный входящий поток кандидатов. Кроме того, планирование потребностей в персонале происходит без применения автоматизированных систем, заставляя HR-менеджера выполнять все операции вручную без поддержки специализированного программного обеспечения. В связи с этим, преобразования в методах подбора и планирования необходимы для улучшения процесса формирования команды.

В третьей главе были предложены мероприятия направленные на совершенствование системы планирования и прогнозирования потребности в персонале МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска. Из первых предложенных

рекомендаций в муниципальное учреждение было предложено введение активной кадровой политики. Также предлагается внедрение новой должности - психолога кадровой службы в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска. Также были разработаны новые инструменты для схемы адаптации новичков для МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска, они включают в себя использование дистанционного Welcome-тренинга, Индивидуальный план работы на период адаптации и анкету для пульс-опроса, чтобы выявить проблемы в системе адаптации сотрудников МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска.

Предполагается, что предложенные мероприятия приведут к сокращению кадровых рисков МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска, повышению лояльности персонала и росту производительности труда.

## Список используемой литературы и источников

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: РАГС, 2022. – 274 с.
2. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст] / В.М. Анисимов. – М.: АСТ, 2023. – 319 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2020. – 502 с.
4. Артемов, О.Ю. Теория и практика работы с кадрами [Текст] / О.Ю. Артемов. – М.: РГГУ, 2023. – 612 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Проспект, 2020. – 371 с.
6. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика [Текст] / А.С. Большаков. – СПб.: Питер, 2021. – 412 с.
7. Бородушко, И.В. Основы менеджмента [Текст] / И.В. Бородушко. – М.: Юнити-Дана, 2022. – 381 с.
8. Борщева, А.В. Оценка эффективности кадровой политики организации [Текст] / А.В. Борщева, С.В. Ильченко // Вестник экспериментального образования. – 2017. – № 4 (13). – С. 41-51.
9. Бухаров, А.А. Оценка кадрового потенциала организации [Текст] / А.А. Бухаров // Вестник магистратуры. – 2021. – № 6-2 (117). – С. 39-41.
10. Вдовина, О.А. Стратегия кадрового менеджмента [Текст] / О.А. Вдовина. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 167 с.
11. Вукович, Г.Г. Кадровая политика как инструмент управления персоналом [Текст] / Г.Г. Вукович, А.В. Никитина // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 1. – С. 34-38.
12. Галенко, В.П. Как эффективно управлять организацией? [Текст] / В.П. Галенко, О.А. Страхова. – М.: Инфра-М, 2022. – 386 с.

13. Глухенькая, Н.М. Исследование кадровой политики организации: подходы, принципы, методы [Текст] / Н.М. Глухенькая // Управление персоналом. – 2018. – № 3. – С. 3-11.
14. Грищук, В.А. Влияние кадровой политики на стратегическое управление муниципальной службой [Текст] / В.А. Грищук // Общество, экономика, управление. – 2019. – Т. 4. – № 2. – С. 7-15.
15. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст] / А.П.Егоршин. – М.: Инфра-М, 2023. – 518 с.
16. Зажогоина, О.Н. Современные направления формирования кадровой политики на предприятии [Текст] / О.Н. Зажогоина // Journal of Economy and Business. – 2022. – № 1-1 (83). – С. 95-101.
17. Ивановская, Л.В. Стратегия управления персоналом [Текст] / Л.В. Ивановская // Кадровик. Кадровый менеджмент. – М.: АСТ, 2022. – 391 с.
18. Иванцевич, Д.Л. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] / Д.Л. Иванцевич. – М.: Литера, 2023. – 287 с.
19. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2024. – 370 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, В.А.Дятлов. – М.: Литера, 2023. – 619 с.
21. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: АСТ, 2022. – 412 с.
22. Книга работника кадровой службы: учебно-справочное пособие [Текст] / под ред. Е.В. Охотского. – М.: Литера, 2019. – 610 с.
23. Кобозева, Е.М. Методологические основы управления персоналом организации [Текст] / Е.М. Кобозева, А.А. Дургарян // Инновационная экономика. – 2022. – № 5 (63). – С. 35-41.
24. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст] / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 327 с.
25. Кротова, Н.В. Управление персоналом [Текст] / Н.В. Кротова. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 408 с.

26. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента [Текст] / Ю.В. Кузнецов. – М.: АСТ, 2022. – 471 с.
27. Курганов, А.М. Современный менеджмент. Теория и практика управления [Текст] / А.М. Курганов. – М.: Книжный мир, 2020. – 381 с.
28. Лебедева, Т.Е. Развитие кадрового потенциала организации индустрии гостеприимства [Текст] / Т.Е. Лебедева, А.Л. Лазутина, С.А. Виноградова // Московский экономический журнал. – 2019. – № 13. – С. 654-667.
29. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст] / В.В.Лукашевич. – М.: Кнорус, 2020. – 481 с.
30. Лукашевич, В.В. Управление персоналом / В.В. Лукашевич. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 311 с.
31. Официальный сайт МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска <https://sakh-school16.edusite.ru/index.html?ysclid=m10x0vo3fs266980703>
32. Пленкина, В.В. Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия [Текст] / В.В. Пленкина // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 33 (4). – С. 193-197.
33. Постановление Правительства РФ от 10 ноября 2023 г. № 1890 «Об утверждении Правил подтверждения документов об образовании и (или) о квалификации» <https://www.garant.ru/article/1746474/>
34. Приказ Минпросвещения России от 1 февраля 2024 г. № 62 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ основного общего образования и среднего общего образования» <https://www.garant.ru/article/1746474/>
35. Приказ Минпросвещения России от 19 марта 2024 г. № 171«О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования» <https://www.garant.ru/article/1746474/>

36. Приказ Минпросвещения России от 29 сентября 2023 г. № 731 «О внесении изменений в Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 22 марта 2021 г. № 115» <https://www.garant.ru/article/1746474/>

37. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом [Текст] / М.Ю. Рогожин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2023. – 314 с.

38. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер принт, 2022. – 291 с.

39. Скворцова, В.А. Кадровая политика современных организаций [Текст] / В.А. Скворцова, О.Ю. Соколова, Н.С. Фаттоев // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2020. – № 3 (82). – С. 116-121.

40. Травин, В.В. Менеджмент персонала учреждения [Текст] / В.В. Травин. – М.: Дело, 2023. – 517 с.

41. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197 - ФЗ // Российская газета. 2001. 31. дек.

42. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273 - ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2012. № 53.

43. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст] / Н.В. Федорова. – М.: КноРус, 2022. – 532 с.

44. Харский, К.Н. Ценностное управление для бизнеса [Текст] / К.Н. Харский. – СПб.: Питер, 2023. – 482 с.

45. Юксвярав, Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика [Текст] / Р.К.Юксвярав. – М.: Литера, 2024. – 386 с.

## Приложение А

### Структура кадровой политики предприятия

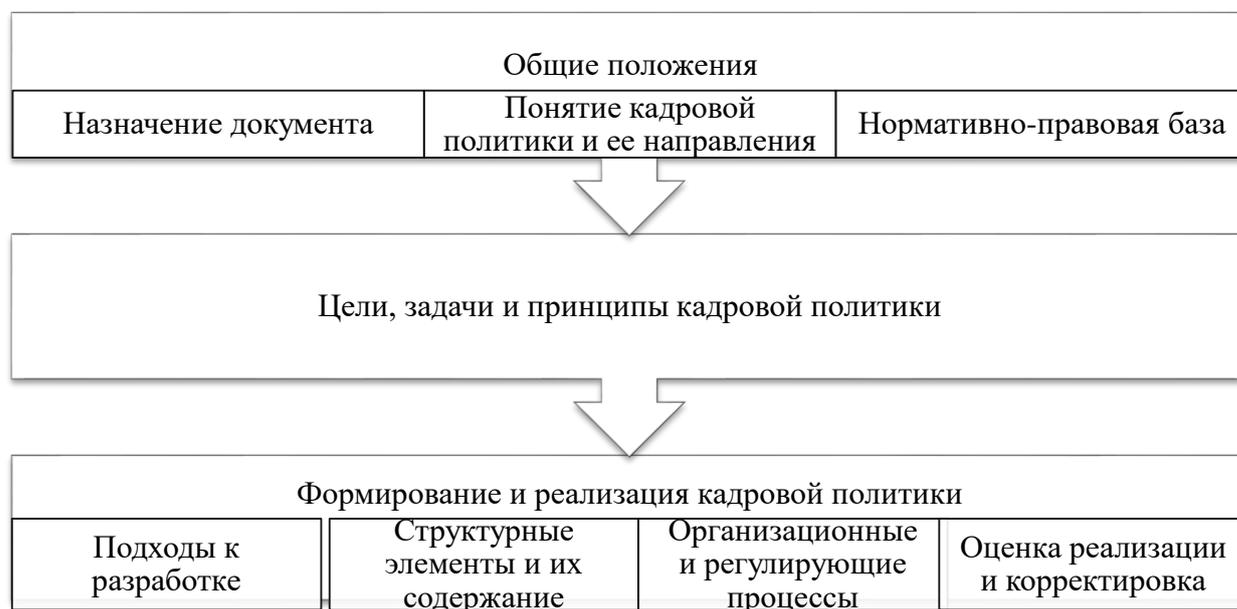


Рисунок А.1 – Структура кадровой политики предприятия

## Приложение Б

### Структура управления образовательным учреждением

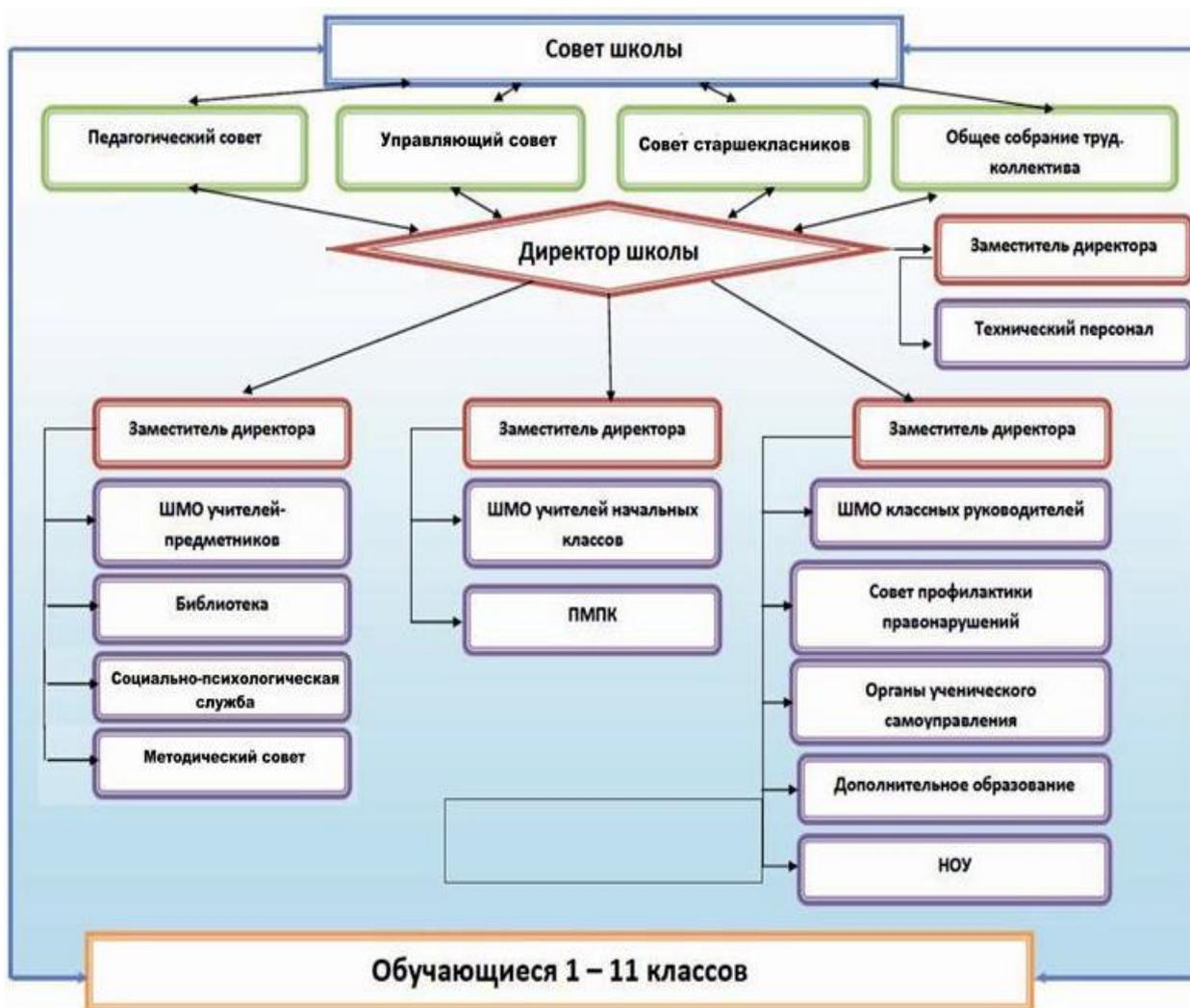


Рисунок Б.1 – Структура управления образовательным учреждением

## Приложение В

### Процесс планирования и прогнозирования потребности в персонале в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска

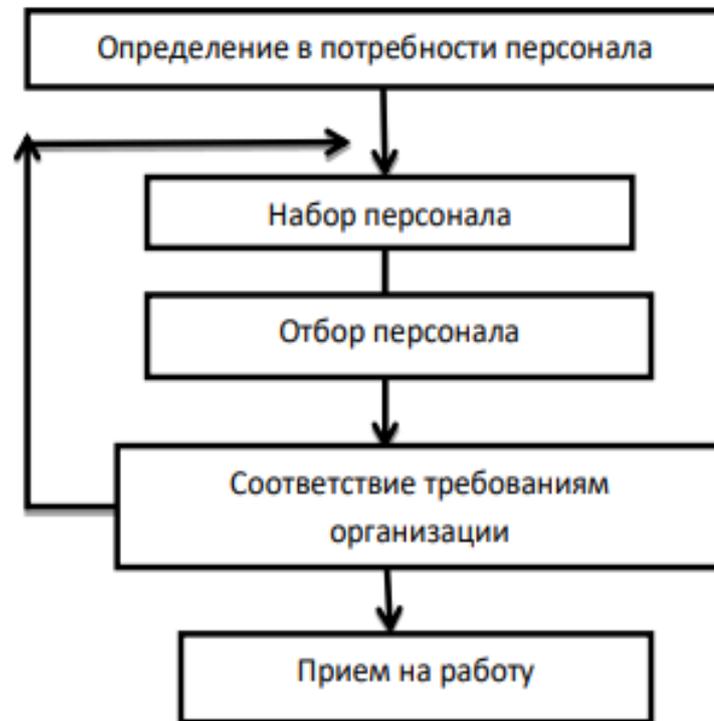


Рисунок В.1 – Процесс планирования и прогнозирования потребности в персонале в МАОУ СОШ № 16 г. Южно-Сахалинска