

*Шумская Анна Сергеевна*

магистрант

ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»

г. Йошкар-Ола, Республика Марий Эл

## **РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

***Аннотация:** в статье анализируются особенности кадровой политики в учреждении системы дополнительного образования в современных социально-экономических условиях. Раскрыт опыт практического применения элементов кадровой политики в учреждении системы дополнительного образования «Колосок», где была внедрена модель коммуникативной компетенции.*

***Ключевые слова:** кадровая политика, управление персоналом, дополнительное образование, модель коммуникативной компетенции.*

Таким образом, именно через кадровую политику осуществляется в современных условиях одним из важнейших факторов эффективности и конкурентоспособности организации системы дополнительного образования является обеспечение высокого качества кадрового потенциала, что на практике выражается в разработке и реализации оптимальной кадровой политики образовательного учреждения.

По мнению многих экспертов, в настоящее время при руководстве образовательным учреждением остро стоит проблема привлечения и удержания компетентных и мотивированных сотрудников. Определенная ограниченность материальных и социальных гарантий не позволяет в полной мере обеспечить специалистам полноценный набор мотивирующих факторов, что вынуждает руководителя образовательного учреждения системы дополнительного образования искать пути для решения данного вопроса [3, с. 44].

Теоретическую базу исследования составляют положения концепции развития коммуникативной культуры в системе кадровой политики образовательных организаций, которые представлены работами А.Ю. Бабайцева, В. Гум-

больдта, И.Б. Котовой; концепции развития коммуникативной компетентности педагогов, представленные работами М.А. Грязнова, В.В. Громова и Ю.А. Белякова и др.

Руководитель организации системы дополнительного образования должен не только оперировать средствами из бюджетного фонда, но и формировать команду вовлеченных единомышленников, обеспечивать оптимальные условия для самореализации обучающихся и педагогов, стимулировать творческую деятельность, поддерживать инициативу, делегировать полномочия, привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и способы финансирования, задействовать новые социальные ресурсы в кадровой политике, выстраивать собственные отношения с другими субъектами социальной системы [1, с. 67].

Кроме этого, руководителю организации системы дополнительного образования необходимо заботиться о создании имиджа и поддержании социального статуса учреждения, внедрять инновационные технологии в управленческие процессы, заботясь о морально-психологических факторах стабильности педагогического коллектива.

На системном уровне кадровая политика учреждения системы дополнительного образования – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию кадров [5, с. 92].

Каждый вариант кадровой политики рассматривается комплексно по следующим индикаторам [4, с. 11]:

- 1) характеристика персонала как ресурса и кадровой ситуации в общем и по основным блокам;
- 2) основные принципы кадровой политики в отношении таких направлений, как материальная и нематериальная мотивация, обучение и развитие персонала, оценка компетенций и результативности человеческого ресурса, бюджетирование кадровой работы;
- 3) специфика технологий, которые применяются в систематической и планомерной работе с кадрами;

4) ключевые особенности корпоративной культуры.

реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления кадровым составом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

Основной целью кадровой политики является достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала учреждения системы дополнительного образования, создание высококвалифицированного коллектива. Для того чтобы обеспечить эффективную работу учреждения, необходимо, чтобы педагогический коллектив был компетентен, работоспособен и надежен.

Ведущим ориентиром системы управления педагогическими кадрами представляется обеспечение четкого выполнения педагогами задач и функций, поставленными и определенными в соответствии с целями учреждения [2, с. 23]:

- 1) организация, поиск и подбор педагогических работников;
- 2) оказание методической консультативной помощи работникам;
- 3) повышение профессиональной компетентности педагогов;
- 4) создание эффективной системы мотивации труда;
- 5) поддержание и сохранение организационного порядка в учреждении;
- 6) создание условий для профессионального роста педагогических работников;
- 7) укрепление исполнительности и трудовой дисциплины;
- 8) оптимизация системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев.

На практическом уровне реализации в учреждении системы дополнительного образования можно выделить следующие направления кадровой политики [7, с. 211]:

- 1) кадровое администрирование;
- 2) подбор и расстановка педагогических кадров;
- 3) формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности;

- 4) оценка и аттестация педагогических кадров;
- 5) обучение и развитие педагогов;
- 6) мотивация и стимулирование педагогов, оплата труда.

Необходимо отметить, что при формировании кадрового состава в учреждении системы дополнительного образования используют преимущественно открытый тип кадровой политики. Открытая кадровая политика характеризуется тем, что учреждение прозрачно для потенциальных работников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Такое учреждение готово принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы.

В системе оптимальной кадровой политики важными показателями стабильности педагогического коллектива является уровень культуры отношений, сложившихся в коллективе, а также благоприятный морально-психологический климат. По этой причине важно поддерживать, регулярно проводить мероприятия, направленные на групповое сплочение педагогического коллектива.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с персоналом, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и долгосрочного социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Для комплексного анализа кадровой политики учреждения системы дополнительного образования необходимо определять четкие критерии оценки, такие как [6, с. 302]:

- 1) количественный и качественный состав персонала;
- 2) уровень текучести кадров;
- 3) гибкость проводимой политики;
- 4) степень учета интересов работника.

Нами проводилось практическое исследование кадровой политики в образовательной организации системы дополнительного образования «Колосок», где была внедрена модель «Многомерной модели коммуникативной компетен-

ции», которая предполагает взаимодействие всех сотрудников для успешного развития коммуникативной культуры. Каждая сторона играет важную роль в этом процессе, и их сотрудничество и взаимодействие способствуют эффективному развитию коммуникативных навыков педагогов.

Процесс внедрения модели «Многомерной модели коммуникативной компетенции» в организации «Колосок» требует тщательной планировки и координации со стороны администрации. Вот общий план внедрения модели в организацию в системе кадровой политики.

1. Ознакомление и подготовка: администрация и педагоги изучают модель «Многомерной модели коммуникативной компетенции» и оценивают ее применимость; они проводят обучающие семинары и тренинги для педагогов, чтобы они могли полноценно понять модель и ее принципы.

2. Разработка программы: администрация и педагоги совместно разрабатывают образовательную программу, которая включает этапы и методы реализации модели; они определяют цели, задачи и ожидаемые результаты, а также конкретные курсы или модули, в которых модель будет внедрена.

3. Планирование учебных занятий: руководство планирует учебные занятия с учетом принципов модели; они определяют специфические методы обучения, активности и задания, которые помогут педагогам развить коммуникативные навыки; также учитывается последовательность и прогрессия учебного материала для эффективного формирования коммуникативной компетенции.

4. Роль руководителя: руководители выступают в качестве фасилитаторов и наставников, организуют учебные занятия, проводят практические упражнения и моделируют коммуникативные ситуации; они также обеспечивают обратную связь и коррекцию ошибок педагогов, помогая им улучшить свои навыки.

5. Роль администрации: администрация играет важную роль в создании благоприятной среды для внедрения модели; они обеспечивают необходимые ресурсы, поддерживают педагогов в их работе, проводят мониторинг и оценку эффективности модели.

6. Оценка эффективности: для оценки эффективности модели «Многомерной модели коммуникативной компетенции» определяются ключевые параметры, такие как уровень развития коммуникативных навыков педагогов, их самооценка и отзывы, достижения; также используются инструменты и методики для сбора данных, например, анкеты, наблюдение за занятиями и портфолио.

7. Преодоление препятствий: внедрение новой модели может столкнуться с определенными препятствиями, такими как сопротивление со стороны педагогов, нехватка времени и ресурсов; для их преодоления важно обеспечить поддержку и обучение, проводить информационные кампании и пропаганду модели, а также предоставить достаточные ресурсы для ее реализации.

Внедрение модели «Многомерной модели коммуникативной компетенции» потребовало совместных усилий всего персонала. Постепенно, с развитием и практическим применением модели, обнаружилось, что коммуникативная культура педагогов существенно улучшилась, что способствовало укреплению и успешности кадровой политики. Основная цель модели в системе кадровой политики данной организации имеет собственную конкретизацию в таких задачах:

- 1) определить начальный уровень сформированности коммуникативных установок;
- 2) разработать содержание и направления деятельности субъектов процесса формирования коммуникативных установок (реализации педагогической модели);
- 3) корректировать и контролировать процесс становления компетентности специалистов;
- 4) оценить результативность формирования коммуникативных установок.

На основе проведенного исследования особенностей кадровой политики в учреждении системы дополнительного образования можно определить, что она сводится к следующим постулатам:

- 1) кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития самой организации;

2) кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это означает, что она должна быть, с одной стороны, полностью стабильной, т.к. именно со стабильностью связаны определенные ожидания сотрудника, а с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, социальной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, ориентированные на учет интересов персонала, и которые имеют отношение к культуре коллектива;

3) поскольку формирование квалифицированного персонала связано с определенными затратами для организации, кадровая политика должна обязательно быть экономически обоснованной, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей;

4) кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим сотрудникам.

Итак, результатом эффективной кадровой политики в учреждении системы дополнительного образования являются такие аспекты:

- 1) повышение эффективности деятельности педагогических работников;
- 2) отсутствие вакансий педагогических и иных должностей;
- 3) наличие в учреждении высококвалифицированных кадров;
- 4) привлечение на работу молодых специалистов;
- 5) повышение эффективности деятельности работников;
- 6) количественный рост работников, награжденных отраслевыми и государственными наградами;
- 7) рост инновационной активности педагогических кадров;
- 8) повышение доли участия педагогов в конкурсном движении;
- 9) поддержание организационного порядка в учреждении;
- 10) укрепление исполнительности, ответственности работников за выполнение должностных обязанностей.

Динамично развивающейся организации системы дополнительного образования крайне необходима эффективная кадровая политика, которая должна представлять собой целенаправленную структурированную систему управления

человеческим ресурсом, а также систему эффективного развития персонала, которая будет соответствовать ее стратегическим целям.

### ***Список литературы***

1. Аванесов В.С. Применение образовательных технологий и педагогических измерений для модернизации образования / В.С. Аванесов // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2021. – №1. – С. 63–88.
2. Андреев А.А. Компетентностная парадигма в образовании: опыт философско-методологического анализа / А.А. Андреев // Педагогика. – 2024. – №4. – С. 19–27.
3. Григорьева М.В. Психология труда / М.В. Григорьева. – М.: Высшее образование, 2021. – 192 с.
4. Майер А.А. Модель профессиональной компетентности педагога дошкольного образования / А.А. Майер // Основы педагогического менеджмента. – 2023. – №1. – С. 8–14.
5. Маркова А.К. Психология труда учителя / А.К. Маркова. – М.: Просвещение, 2023. – 247 с.
6. Овчарова Р.В. Практическая психология образования / Р.В. Овчарова. – М.: Академия, 2020. – 448 с.
7. Самыгин С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2023. – 391 с. EDN VMZDJL