Шумская Анна Сергеевна
магистрант
Научный руководитель
Алексеева Елена Витальевна
канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»
г. Йошкар-Ола, Республика Марий Эл

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация: *в статье представлены результаты констатирующего этапа экспериментальной работы, на основе которых определены направления реализации программы совершенствования кадровой политики образовательной организации. Качественный анализ диагностических материалов позволил выделить задачи профессионального развития, адаптации и мотивационной поддержки сотрудников. Раскрыта связь этих задач с мероприятиями программы, условиями их проведения и показателями оценки. Рассмотрены наставничество, обучение, стимулирование и внутренние коммуникации. Обоснован порядок последующего сопоставления кадровых показателей. Эффекты реализации программы подлежат оценке при повторной диагностике.*

Ключевые слова: *кадровая политика, дополнительное образование, профессиональное развитие, удовлетворённость работой, наставничество.*

Кадровая политика организации дополнительного образования определяет условия, в которых педагог решает профессиональные задачи, получает поддержку и участвует в развитии учреждения. Её оценка предполагает рассмотрение взаимосвязанных характеристик персонала и управленческих процедур. В подходе К. Ю. Артеминой и Л. Г. Миляевой кадровая ситуация рассматривается через результативность кадрового менеджмента, включая мотивацию, профес-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

сиональное развитие и организационную культуру [1]. Это позволяет соотнести кадровые решения с потребностями сотрудников и задачами образовательной организации.

При разработке кадровой политики важно учитывать профессиональные задачи педагогов, доступность методической помощи и формы обмена опытом. А. В. Золотарева рассматривает проблемы непрерывности профессионального развития и выбора траекторий профессионального и карьерного роста педагогов дополнительного образования [4]. Поэтому программа должна объединять диагностику потребностей, обучение и сопровождение сотрудников с последующей оценкой результатов.

Организация и методы исследования.

Цель статьи – обобщить результаты диагностики кадровой ситуации и показать, как они определяют содержание и условия реализации программы совершенствования кадровой политики. Исследование проводилось на базе дошкольного корпуса №6 школы «Спектр» (ГБОУ, г. Москва). Предлагаемые решения рассматриваются применительно к кадровому обеспечению дополнительного образования с учётом условий образовательной организации.

План экспериментальной работы предусматривает констатирующий, формирующий и итоговый диагностический этапы, а также сопоставление экспериментальной и контрольной групп. В статье представлены результаты констатирующего этапа и подготовленные на их основе решения для реализации программы. Изменения кадровых показателей после проведения мероприятий подлежат оценке на завершающем этапе исследования.

В работе использованы анализ научной литературы, тестирование, анкетирование и качественное обобщение диагностических материалов. Диагностический комплекс включает исследование трудовой мотивации с опорой на подход В. И. Герчикова, опросник удовлетворённости работой (JSS) П. Спектора и анкетирование для анализа кадровых процедур. Эти направления характеризуют отношение сотрудников к труду, условиям профессиональной деятельности и организации работы с персоналом.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Типологический подход В. И. Герчикова позволяет учитывать различия в мотивации при выборе способов стимулирования, организации труда и профессионального развития [2]. Опросник JSS предназначен для оценки удовлетворённости различными сторонами работы: оплатой, продвижением, руководством, дополнительными льготами, вознаграждением, рабочими процедурами, отношениями с коллегами, содержанием труда и коммуникациями [3]. При интерпретации результатов важно различать особенности мотивационного профиля и удовлетворённость конкретными условиями труда.

Анкетирование кадровых процедур охватывает вопросы подбора, адаптации, обучения, оценки и стимулирования персонала. Ответы сотрудников рассматриваются как сведения об их восприятии управленческой практики. Для характеристики кадровой политики в целом такие оценки необходимо соотносить с фактической организацией работы, доступностью профессиональной помощи и содержанием применяемых регламентов.

Результаты диагностики и содержание программы.

Сопоставление исходных диагностических материалов показало неоднородность оценок мотивации, удовлетворённости работой и кадровых процедур. Анализ позволил выделить направления реализации программы: поддержку профессионального развития, адаптацию сотрудников, признание их достижений и совершенствование внутренних коммуникаций. Различия в оценках рассматриваются как основание для выбора кадровых мер. Их интерпретация требует учёта исходных характеристик групп.

Для реализации выбранных приоритетов в программе согласованы обучение, оценка труда и поощрение. Предусмотрена последовательность: выявление потребности, выбор формы поддержки, определение ответственных и последующая оценка результата. Такой порядок позволяет связывать индивидуальные задачи сотрудников с планами учреждения и обосновывать содержание обучения и сопровождения.

Другим направлением стала индивидуализация профессиональной поддержки. При планировании мероприятий учитываются профессиональные за-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

труднения, опыт и мотивационные особенности сотрудников. Наставничество, индивидуальные консультации и обмен педагогическими практиками включены в программу как способы адресной помощи. Значение наставничества для профессиональной адаптации педагога раскрывается в исследовании Л. Н. Нугумановой [8]. В разработанной программе выбор формы сопровождения соотносится с конкретной задачей сотрудника: освоением методики, преодолением затруднений в общении или подготовкой материалов для оценки профессиональной деятельности.

На основе анализа исходной ситуации разработана программа, объединяющая организационно-нормативную работу, диагностику и планирование, профессиональное развитие, оценку, мотивацию и удержание персонала, корпоративную культуру и коммуникации. Её цель заключается в совершенствовании кадровых процессов и создании условий для повышения профессиональной мотивации и удовлетворённости сотрудников. Снижение текучести и улучшение качества образовательной деятельности рассматриваются как ожидаемые результаты, подлежащие самостоятельной проверке.

Организационно-нормативный блок предусматривает формирование рабочей группы, распределение функций и определение ресурсов. В качестве необходимых условий выделены участие руководства и педагогического коллектива, доступ к кадровым данным, нормативное обеспечение и время для выполнения мероприятий. В состав программы включена разработка положений о наставничестве, правил сопровождения сотрудников и процедур обратной связи. Закрепление функций наставника и условий его работы согласуется с выводами Л. Н. Нугумановой о необходимости организационного обеспечения наставничества [8]. Состав исполнителей определяется возможностями учреждения.

Необходимость непрерывного профессионального развития педагогов дополнительного образования обоснована А. В. Золотаревой [4]. В программе профессиональное развитие строится на сочетании индивидуальных планов, внутренних семинаров, внешнего обучения и обмена опытом. Предусмотрены подготовка наставников, консультации, семинары-практикумы и работа с про-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

фессиональным портфолио. Рефлексивное обсуждение затруднений может использоваться при уточнении индивидуальных планов. Такой выбор соотносится с выделенным Л. М. Митиной ресурсом рефлексивного проектирования профессионального развития педагога [7]. Результаты обучения предлагается оценивать по выполнению индивидуальных задач и применению освоенных приёмов в профессиональной деятельности.

Мотивационный блок включает материальные и нематериальные способы стимулирования с учётом ресурсов организации. Предусмотрены понятные критерии поощрения, признание профессиональных достижений, поддержка инициатив и обсуждение перспектив развития. Дифференциация мер согласуется с подходом В. И. Герчикова к использованию особенностей трудовой мотивации в управлении персоналом [2]. Конкретные решения следует связывать с содержанием труда и организационными условиями, которые А. В. Ребров рассматривает как факторы формирования мотивации [9]. Применение данных о мотивационных профилях для корректировки системы стимулирования и программ развития персонала описано В. С. Харченко [10].

Блок коммуникаций предусматривает участие педагогов в обсуждении решений, регулярную обратную связь и командные формы работы. В программу включены мероприятия по взаимодействию с родителями, саморегуляции и управлению стрессом. Их назначение состоит в расширении способов конструктивного общения и доступности профессиональной поддержки. Диагностика состояния и выбор средств профилактики профессионального стресса рассматриваются во взаимосвязи в работе А. Б. Леоновой [6]. Поэтому оценка изменений психологического состояния сотрудников предполагает отдельную диагностику, а участие в тренинге само по себе не подтверждает снижение стресса.

Направления реализации программы и показатели последующей оценки обобщены в таблице 1.

Таблица 1

Направления реализации программы и показатели последующей оценки

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Направление	Предусмотренные меры	Показатели последующей оценки
Адаптация и наставничество	Индивидуальные встречи, помощь в решении профессиональных затруднений	Оценки доступности помощи; выполнение плана сопровождения
Профессиональное развитие	Индивидуальные планы, семинары, обмен опытом	Выполнение индивидуальных задач; применение освоенных приёмов
Мотивация и признание	Критерии поощрения, поддержка инициатив	Мотивационные профили; оценки признания достижений
Коммуникации	Обсуждение решений, обратная связь, командные мероприятия	Оценки коммуникаций; содержательная обратная связь
Кадровые процедуры и мониторинг	Согласование регламентов, повторная диагностика, корректировка программы	Оценки кадровых процедур; динамика диагностических показателей

Обсуждение и оценка результативности.

Практическим результатом анализа стала разработка программы, в которой выявленные потребности сотрудников соотнесены с конкретными мерами кадровой работы. Обучение связано с профессиональными затруднениями, сопровождение – с задачами адаптации, а стимулирование – с мотивационными особенностями персонала. В программе предусмотрены исполнители мероприятий и показатели оценки. Такая структура определяет порядок реализации выбранных мер и последующей корректировки программы с учётом обратной связи.

Для оценки результативности необходимо различать выполнение мероприятий и изменения в кадровой ситуации. Проведение семинаров, подготовка документов и организация наставничества характеризуют выполнение программы. Изменения мотивации, удовлетворённости работой и восприятия кадровых процедур отражают её возможный эффект. Связь между ними устанавливается при сопоставлении повторной диагностики с исходными данными и анализе условий, в которых осуществлялись мероприятия. Методическим ориентиром служит пособие А. В. Золотаревой, в котором оценка управления развитием учреждения дополнительного образования включает критерии эффективности, мониторинг и самооценку [5].

Итоговая оценка предполагает повторное использование согласованного диагностического комплекса и сравнение динамики экспериментальной и контрольной групп. Условия проведения и правила обработки должны оставаться сопоставимыми. Особого внимания требуют исходные различия групп, полнота

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

индивидуальных протоколов и корректность подсчёта. Обработка результатов должна опираться на единые инструкции к применяемым методикам. Вывод о статистической значимости изменений возможен после выполнения соответствующего анализа.

При оценке профессионального развития важно учитывать участие в обучающих мероприятиях и применение освоенных способов работы. В программе предусмотрены самооценка сотрудников, оценка руководителя, анализ материалов профессионального портфолио и выполнения индивидуальных планов. Сопоставление этих сведений позволит уточнить, какие профессиональные затруднения преодолены и какую поддержку необходимо продолжить. Полученные сведения предполагается использовать для корректировки содержания и форм кадровой работы.

Предварительные результаты имеют локальный характер и относятся к конкретной базе исследования. Перенос программы в другую организацию дополнительного образования предполагает учёт кадрового состава, направленности образовательных программ, нагрузки и доступных ресурсов. Положения о снижении текучести, повышении качества образовательных услуг и устойчивом улучшении психологического климата требуют самостоятельных показателей и наблюдения во времени.

Результаты констатирующего этапа использованы для определения направлений реализации программы совершенствования кадровой политики. Анализ исходной кадровой ситуации обосновал выбор мер профессионального развития, наставничества и мотивационной поддержки. В программе определены организационные условия мероприятий и показатели их оценки. Практическое значение этих результатов состоит в согласовании кадровых решений с выявленными потребностями сотрудников. Оценка влияния программы на мотивацию, удовлетворённость работой и кадровые процедуры предусматривает повторную диагностику и сопоставление динамики групп.

Список литературы

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

1. Артемина, К. Ю. Диагностика кадровой ситуации: методический аспект / К. Ю. Артемина, Л. Г. Миляева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 13. – С. 1371–1375.

2. Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 2) / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 3. – С. 2–6.

3. Субъективные и объективные показатели, влияющие на удовлетворенность профессиональной служебной деятельностью сотрудников органов внутренних дел / А. С. Душкин, М. Г. Баринова, И. Н. Коноплева, Е. В. Душкина // Психология и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 193–208.

4. Золотарева, А. В. Научно-методическое обеспечение профессионального и карьерного роста педагога сферы дополнительного образования детей / А. В. Золотарева // Ярославский педагогический вестник. – 2018. – № 4. – С. 89–98.

5. Золотарева, А. В. Управление образовательной организацией. Развитие учреждения дополнительного образования детей : учебное пособие для вузов / А. В. Золотарева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 286 с.

6. Леонова, А. Б. Комплексные психологические технологии управления стрессом и оценка индивидуальной стресс-резистентности: опыт интеграции различных исследовательских парадигм / А. Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2016. – № 3. – С. 63–72.

7. Митина, Л. М. Ресурсно-прогностическая детерминация личностно-профессионального развития педагога: научное обоснование и технологические решения / Л. М. Митина // Теоретическая и экспериментальная психология. – 2024. – Т. 17, № 2. – С. 13–32.

8. Нугуманова, Л. Н. Наставничество в процессе профессиональной адаптации педагога: проблемные зоны и перспективы / Л. Н. Нугуманова // Ярославский педагогический вестник. – 2023. – № 6. – С. 18–26.

9. Ребров, А. В. Факторы формирования мотивации работников / А. В. Ребров // Социологические исследования. – 2011. – № 3. – С. 38–49.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

10. Харченко, В. С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций / В. С. Харченко // Социологическая наука и социальная практика. – 2021. – Т. 9, № 1. – С. 156–171.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)