**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом

1.1 Содержание и значение управления персоналом

1.2 Понятие кадровой политики

1.3 Система управления персоналом

Глава 2.Работа с персоналом. Конфликты и пути их разрешения

2.1 Понятие и виды конфликта

2.2 Методы управления конфликтами

Глава 3. Адаптация персонала

3.1 Этапы, методы и программы адаптации

3.2 Особенности управления системой адаптации

Глава 4. Мотивация персонала к труду

4.1 Причины пассивности работника

Глава 5. Аттестация персонала

5.1 Элементы аттестации

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

В современных условиях, когда перемены в жизни общества и образовательных учреждений происходят значительно быстрее, особая роль уделяется управленческому мастерству, которое является наиболее важным звеном в общей системе управления образовательным учреждением. Это обусловлено возрастающей ролью личности работника, знанием его мотивационных установок, умением их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед образовательными учреждениями.

От профессиональных умений руководителя, его способностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на непрерывное развитие, творческий рост, зависит успешность развития учреждения и его социальный статус.

Социально-экономический кризис российского образования отражается в первую очередь на кадрах этих учреждений. Массовый отток молодых и перспективных специалистов в другие сферы, общее старение персонала требуют актуализации основных ресурсов управления образовательными организациями.

В настоящей работе рассматривается особенности управления человеческими ресурсами в образовательном учреждении.

Для достижения указанной цели нам необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты УП, кадровую политику и систему управления персоналом

2. Охарактеризовать понятие и виды конфликта, а также оценить методы управления конфликтами.

3.Проанализировать теоретические аспекты адаптации, оценить этапы, методы и программы адаптации, а также рассмотреть особенности управления системой адаптации в образовательном учреждении.

4. Рассмотреть основные задачи и теории мотивации персонала к труду, а также выяснить причины пассивности работника.

5. Оценить элементы аттестации персонала в образовательном учреждении.

Объектом исследованияявляется управление персоналом в образовательном учреждении.

Предметом исследованиявыступает процесс управления персоналом в образовательном учреждении.

## Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом

* 1. **Содержание и значение управления персоналом**

Стержень любой организации — работающие в ней люди, которыми необходимо управлять.

**Управление -** целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники. Она включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

**Персонал** – это основной (штатный) состав работников организации.

Управление имеет объект и субъект.

Элементы, на которые направлена эта деятельность – **объект управления (**персонал**)**.

Направитель управленческой деятельности называется **субъект управления**, которым может быть отдельный человек или группа людей (руководитель или кадровая служба).

Управленческий труд относится к категории умственного труда, его сложность обуславливается несколькими обстоятельствами:

* Масштабами, количеством и структурой решаемых проблем.
* Степенью новизны принимаемых решений.
* Степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Процесс управления осуществляется в соответствии с определенными правилами. Например: научность в сочетании с элементами искусства. Помимо глубоких знаний от руководителя требуется опыт, владение искусством межличностного общения, умения находить выход из безвыходных ситуаций.

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров:

* наем, отбор и прием персонала;
* деловую оценку персонала при приеме и аттестации;
* профориентацию и трудовую адаптацию;
* мотивацию трудовой деятельности персонала и его использования;
* организацию труда и соблюдение этики деловых отношений;
* управление конфликтами и обеспечение безопасности персонала;
* обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров;
* управление поведением персонала в организации;
* управление социальным развитием кадров;
* высвобождение персонала.

**1.2 Понятие “кадровой политики”**

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику.

**Кадровая политика** – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей организации и её работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). **Кадры** — это главный и решающий фактор организации. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность работы организации.

**Цель кадровой политики** - создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но и обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Поэтому, **основной задачей кадровой политики является** обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

**Кадровая стратегия** объединяет различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций организации в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. Кадровая политика формирует:

* Требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
* Отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
* Отношение к характеру подготовки новых работников в организации, а также к переподготовке кадров.

**1.3 Система управления персоналом**

Под **системой управления** мы понимаем совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации.

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию управления (рис1).

конфликт адаптация управление персонал мотивация

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

|  |
| --- |
| **ФОРМИРОВАНИЕ****ПЕРСОНАЛА**Прогнозирование структуры персонала; Определение потребности; Планирование персонала; Привлечение, подбор, расстановка персонала;Заключение трудовых договоров и контрактов   |
|  |

|  |
| --- |
| **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ****ПЕРСОНАЛА**Профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой);Создание постоянных кадров; Улучшение морально-психологического климата;Обеспечение рабочих мест. |

|  |
| --- |
| **СТАБИЛИЗАЦИЯ****ПЕРСОНАЛА**Учет квалификации и персональных навыков с формированием банка данных;Оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника;Обучение, повышение квалификации на предприятии. |

**Рис1. Стадии системы управления персоналом**

Отклонение численности персонала в меньшую или большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал.

Так, нехватка персонала приводит к чрезмерной нагрузке на работников, а содержание излишней численности ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

1. *организационную:*
* планирование источников комплектования кадрами;
* информированность населения о наборе кадров и сроках набора;
* объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;

2. *социально-экономическую:*

* комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;

3. *воспроизводственную:*

* обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

* + *планирование ресурсов* – разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
	+ *набор персонала* – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
	+ *отбор* – привлечение наиболее подходящих кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
	+ *определение заработной платы и компенсации* – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
	+ *профориентация* – комплекс мероприятий, направленных на оказание помощи человеку в освоении своей профессии и ознакомление с перспективами трудовой деятельности;
	+ *социальная адаптация* – взаимное приспособление работника и организации, для его врабатываемости в новых условиях;
	+ *обучение* – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
	+ *оценка трудовой деятельности* – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
	+ *повышение, понижение, перевод, увольнение* – разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
	+ *подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе* –разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
	+ *занятость* – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости.

**Глава 2. Работа с персоналом. Конфликты и пути их разрешения**

# Работа с персоналом – одна из основных обязанностей руководителей всех направлений, которые должны придерживаться определенных правил:

* ориентация на требования законодательства о труде;
* учет текущих и перспективных потребностей организации в персонале, исходящих из задач ее развития;
* соблюдение баланса интересов организации и ее работников;
* создание условий для сокращения числа увольнений и сохранения занятости;
* максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинств.

Руководить людьми легче тому, кто способен поставить себя на место другого человека и понять мотивы его поступков. Для этого необходимо:

* внимательно слушать других людей;
* стараться увидеть ситуацию чужими глазами;
* уважать взгляды и ценности других людей.

Если руководитель приобретет это умение, то он сможет дисциплинировать своих подчиненных.

**2.1 Понятие и виды и конфликта**

**Конфликт** – это отсутствие согласия между участниками. При этом одна сторона пытается добиться реализации своих взглядов ипомешать другой, сделать то же самое.

Виды конфликта в зависимости от:

* **способа решений**

*Антагонистические* – способы разрешения противоречия в виде разрешения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме 1, от участвования в конфликте.

*Компромиссные* – решение, за счет взаимного изменения целей участников.

* **природы возникновения**

*Социальные* – высшая стадия развития противоречия в отношении людей.

*Организационные* – это следствие организационного регламентирования деятельности личности: применение должностных инструкций и др.

*Эмоциональные* – неудовлетворение интересов отдельной личности сразу же приводит к ее столкновению с окружающими.

* **направленности воздействия**

*Вертикальные и горизонтальные* – объем власти, которой располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий.

* **степени выраженности**

*Открытые* – столкновение оппонентов: ссоры, споры.

*Скрытые* – внешние агрессивные действия отсутствуют между сторонами, но используются косвенные. Это происходит тогда, когда 1 из участников конфликта опасается другого.

**2.3 Методы управления конфликтами**

* Внутриличностные, т.е. методы, воздействующие на отдельную личность.
* Структурные, методы по устранению организационных конфликтов.
* Межличностные или стили поведения в конфликте.
* Переговоры.
* Ответные агрессивные действия – ее применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

**Глава 3. Адаптация персонала**

Необходимым звеном системы управления персоналом является адаптация сотрудников на рабочем месте. Правильно выстроенный процесс адаптации с одной стороны снимает многие негативные факторы внутренней среды учреждения, а с другой - является хорошим мотивационным инструментом.

В современной России не уделяется достаточно внимания вопросу адаптации персонала и связанным с ней проблемам. Многие государственные предприятия не имеют даже базовых программ адаптации.

Вхождение работника в новые условия труда ставит его перед необходимостью включения в систему внутриорганизационных отношений. Организация, в свою очередь, заинтересована в том, чтобы принятый на работу в оптимальный срок человек освоил свои функциональные обязанности и начал работать с максимальной отдачей. Решить эти проблемы, призваны процедуры адаптации.

***Адаптация*** – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

**3.1 Этапы, методы и программы адаптации**

Современные теории управления адаптацией выделяют в указанном процессе четыре ключевых этапа:

1. *Этап оценки уровня подготовленности новичка* позволяет разработать наиболее эффективную программу адаптации, учесть опыт профессиональной деятельности работника для коррекции срока адаптации.

**2***. Этап ориентации* включает работника в практическое знакомство с учреждением, подразделением, общими требованиями и своими функциональными обязанностями.

**3***. Этап действенной адаптации* помогает сотруднику приспособиться к своему статусу, начать строить отношения с коллегами и руководителем, от теоретической ориентации перейти к практической.

**4***. Этап функционирования* завершает процесс адаптации, преодолеваются производственные и межличностные проблемы, происходит переход к стабильной работе.

Тщательно разработанная процедура введения нового сотрудника в организацию может устранить проблемы, связанные с временным периодом вхождения в должность, производительностью труда и социально – психологическим издержками.

Рассматривая этапы трудовой адаптации нельзя не сказать о ***факторах***, влияющих на ход, сроки, темпы и результаты этого процесса. Они делятся на две группы:

* личностные
* производственные

Таблица 1. Факторы адаптации

|  |  |
| --- | --- |
| Личностные  | Производственные |
| *Социально – демографические*(стаж, возраст, образование, квалификация, социальное происхождение) | *Профессиональные* (содержание трудовой деятельности) |
| *Социально-гигиенические* (условия труда и правила внутреннего распорядка, организация труда, руководство) |
| *Психологические*(уровень притязаний, восприятие самого себя) | *Организационно-управленческие* (возможности повышения квалификации , участия в обсуждении принимаемых решений) |
| *Социологические*(степень профессионального интереса, степень материальной заинтересованности, наличие установки на обучение, знание производственных перспектив) | *Экономические*(система оплаты труда и материального стимулирования) |
| *Социально – психологические*(климат в коллективе, стиль руководства, система нематериальных поощрений) |

Существует большое разнообразие ***методов*** адаптации, которые можно разделить на три основные группы.

1. *Экономические методы* - обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения:
* норм выработки для рабочих;
* требований для специалистов и управленческих работников.
1. *Организационно – административные методы* устанавливают контроль хода адаптации работника и применение корректирующих действий.
2. *Социально – психологические методы* вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность.

Применяемые адаптационные ***программы*** делятся на:

* общие
* специализированные

*Общая программа адаптации* касается в целом всей организации и дает представление о ее структуре, оплате труда, дополнительных льготах, охране труда, профсоюзе, службе быта.

*Специализированная программа адаптации* охватывает вопросы, связанные с конкретным подразделением, рабочим местом и формирует представления об обязанностях и ответственности, правилах и предписаниях.

А.Я. Кибанов отмечает, что при составлении программ адаптации, следует учитывать такие категории работников, как специалисты без опыта работы, сотрудники старшего поколения, инвалиды, вернувшиеся с учебных курсов, вышедшие из отпуска по уходу за ребенком женщины, так как им зачастую труднее вписаться в должность и коллектив[[1]](#footnote-1)**.**

.

**3.2 Особенности управления системой адаптации**

Под управлением адаптацией понимается процесс целенаправленного воздействия на факторы, определяющие эффективность взаимного приспособления работника и организации.

Разработка ***механизма управления адаптацией*** строится по трем основным направлениям:

* *закрепление структурных функций управления адаптацией* –

подразумевает создание службы адаптации или назначение ответственного работника с целью организации, координации и контроля процесса;

* *разработка технологии процесса управления адаптацией* – определяет, кто и каким образом будет использовать различные методы, формы и инструменты адаптации на основных этапах процесса;
* *информационное обеспечение управления адаптацией* – включает сбор и оценку показателей степени и продолжительности адаптации, к ним относятся:

*объективные–*характеризуют эффективность профессиональной деятельности работника;

*субъективные–*определяют удовлетворенность работника своей профессией, условиями труда и коллективом.

Источниками информации о показателях адаптации служат документация организации (отчеты о движении рабочей силы, количественном и качественном составе работников, причинах движения работников и т.д.).

**Глава 4. Мотивация персонала к труду**

Перед каждым современным руководителем, независимо от того, какого вида образовательное учреждение, какие образовательные программы оно реализует в своей деятельности, стоит задача такой системы управления, которая обеспечивала бы эффективное функционирование и развитие учреждения в ситуации возросших требований социального заказа и конкуренции на рынке образовательных услуг.

Известно, что прекрасно составленные планы и совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу данного учреждения.

Работники эффективно выполняют свою работу только в том случае, когда в них имеется внутреннее побуждение к действиям, внутренняя потребность хорошо делать свою работу.

В настоящее время система управления трудовым коллективом не может обойтись без важнейшей составляющей управленческой деятельности – **мотивации труда**.

Наиболее полное и точное определение процесса мотивации труда дают О.С. Виханский и А. И. Наумов, рассматривая ее как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей[[2]](#footnote-2).

Основными задачами мотивации являются:

* признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
* демонстрация отношения данного учреждения к высоким результатам труда;
* популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;
* поднятие морального состояния через соответствующую форму признания;
* обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Психологи связывают процесс мотивации труда с побудительной стороной поведения работника, которая обеспечивает активизацию и направленность деятельности в конкретной ситуации. В основе мотивации труда лежит процесс удовлетворения потребностей работника.

Быстрые изменения в экономической, политической и социальной сферах воздействуют и на мотивационную сферу педагогов, перестраивая традиционную иерархию потребностей, многие стимулы, которые в прежние годы эффективно воздействовали на учителей, сегодня не дают желаемых изменений их трудового поведения. Обычно многие склонны рассматривать одним из самых действенных методов стимулирования профессиональной деятельности материальные – заработную плату, материальные поощрения –

однако такой вид стимулирования осложняется ограниченностью финансовых и других материальных ресурсов. Поэтому для того, чтобы изыскать новые возможности для активизации педагогического персонала, прежде всего за счет внутренних ресурсов учреждения, современному руководителю образовательного учреждения необходимо в совершенстве знать существующие теории мотивации труда.

Выделяют **содержательные** и **процессуальные** теории мотивации.

* Содержательные теории основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Наиболее известными теориями мотивации являются: **теория потребностей** *(Маслоу*); **теория существования, связи и роста** (*Альдерфера*); **теория приобретённых потребностей** (*МакКлелланда*); **теория двух факторов** (*Герцберга)*.

***Теория потребностей Маслоу***. Неудовлетворенные потребности побуждают к действиям, если одна потребность удовлетворена, то её место занимает другая. Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды» требуют первостепенного удовлетворения.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей:

5. самовыражение и самореализация;

4. потребность в уважении;

3. социальные потребности;

2. безопасность;

1. физиологические потребности ( зар.плата, условия труда, отпуск и т.д).

Эта теория потребностей показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека и его деятельность, как предоставить человеку возможность реализовать и удовлетворить свои потребности.

***Теория существования, связи и роста*** ***Альдерфера***. Потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Он считает, что таких групп существует три: потребности существования; потребности связи; потребности роста.

***Теория приобретённых потребностей МакКлелланда*** связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей: потребность в успехе;

потребность во власти;

потребность принадлежности (взаимоотношение в коллективе).

***Теорию двух факторов Герцберга***.

**регуляторы** – условия, отсутствие которых ведет к неудовлетворению, но их присутствие не ведет к повышению уровня мотивации (условия труда).

**мотиваторы** – условия, присутствие которых ведет к повышению уровня мотивации (карьерный рост).

* Процессуальными теориями мотивации являются **теория ожидания** (*Врума*), **теория справедливости** (*Адамса*), **теория мотивации** (*Портера - Лоулера*), **теория усиления (***Скинера)*.

***Теория ожидания Врума***. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если их уровень полномочий, профессиональные навыки, достаточны для выполнения поставленной задачи.

***Теория справедливости Адамса*** утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

***Теория мотивации*** ***Портера - Лоулера*** состоит в том, что результативный труд ведёт к удовлетворению потребностей.

***Теория усиления Скиннера –*** Поведение работника зависит от подобной ситуации в прошлом.

В практике работы образовательных учреждений, как правило, используется комплекс методов мотивации. Считается, что ценности работника отличаются малой динамикой, хотя под влиянием жизненного опыта, успехов в работе, изменений в семье, в организации и в обществе они могут измениться.

##

**4.1 Причины пассивности работника**

Когда сотрудник впервые приступает к выполнению своих обязанностей на новом рабочем месте, он заинтересован в том, чтобы хорошо себя зарекомендовать. Но как часто бывает, воодушевление пропадает, причем по причине особенностей руководства. Начальник не всегда способен должным образом оценить инициативу подчиненного, результатом чего становится разочарование и как следствие низкая отдача. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

* Чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
* Отсутствие психологической и организационной поддержки;
* Недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
* Неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;

Эти факторы вызывают у работников чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий.

* *Растерянность*

Стрессовое состояние, которое начинает испытывать новый работник. Оно является следствием растерянности. Человек перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится.

* *Раздражение*

Разноречивые указания руководителя вызывают раздражение, связанное с ощущением собственного бессилия. В своих демонстративных чертах работник подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует 2 цели: зарекомендовать себя с лучшей стороны, а также подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководителя.

* *Подсознательные надежды*

Теперь работник надеется на промах руководителя, после которого можно доказать правильность своей точки зрения.

* *Разочарование*

На этой стадии производительность труда снижается до минимума. Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что, если будет вести себя плохо, то начальник его заметит.

* *Потеря готовности к сотрудничеству*

Работник подчеркивает границы своих обязанностей и подчеркивает их до минимума. Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

* *Заключительная*

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место либо будет относиться к работе как к каторге.

## Глава 5. Аттестация персонала

***Аттестация педагогических работников*** – комплексная оценка уровня квалификации, педагогического профессионализма и продуктивности деятельности педагогических работников образовательного учреждения.

Целью аттестации является обеспечение педагогическим работникам образовательных учреждений, возможности повышения уровня оплаты труда, стимулирующей их профессиональный рост и непрерывное повышение квалификации и результативности труда.

Основанием для проведения аттестации педагогических работников желающим пройти аттестацию, является заявление работника. Затем данное заявление передается в аттестационную комиссию.

**5.1 Элементы аттестации**

С учетом целей аттестации можно говорить о ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

**1**. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда работников.

**2**. Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также реальных возможностей для оценки перспектив роста.

Присвоение званий происходит на основе документальных материалов: стаж работы, характеристика, документ об окончании курсов повышения квалификации, анализа педагогической деятельности и результатов работы.

***Квалификационная категория –*** уровень квалификации,соответствующий нормативным критериям, обеспечивающий работнику возможность решать профессиональные задачи определенной степени сложности.

Квалификационные категории присваиваются исключительно за непосредственную работу с детьми.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование — встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки, как от сотрудника, так и от руководителя.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является **метод стандартных оценок**.

Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Чтобы аттестовать сотрудника с помощью метода стандартных оценок, руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек — руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

В то же время и при данном методе не удается полностью преодолеть субъективизм оценок. Одновременно, такой метод является и более дорогостоящим.

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки аттестуемых сотрудников — **сравнительные методы**.

При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель “выстраивает” своих сотрудников в сравнительную цепочку — от лучшего к худшему. По результатам работы за аттестационный период. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять и легко понимать.

Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала и т.п.

Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

Решение аттестационной комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем, заместителем председателя и членами аттестационной комиссии, принимавшим участие в голосовании.

**Заключение**

В данной курсовой работе были изложены теоретические основы управления персоналом в образовательном учреждении, которые чрезвычайно многообразны и содержательны.

На основе проведённого в работе исследования были решены следующие задачи:

* Изучено содержание и значение управления персоналом, определены цели и задачи УП, выделены функции технологии УП, рассмотрена система управления персоналом и кадровая политика организации;
* Рассмотрены понятие и виды конфликта, а также проанализированы методы управления конфликтами.
* Проанализированы теоретические аспекты адаптации, оценены этапы, методы и программы адаптации, рассмотрены особенности управления системой адаптации в образовательном учреждении.
* Рассмотрены основные задачи и теории мотивации персонала к труду, а также изучены причины пассивности работника.
* Изучены элементы аттестации персонала в образовательном учреждении.

Таким образом, цель работы через реализацию поставленных задач выполнена.

Роль управления не в том, чтобы стоять на вершине пирамиды и контролировать людей, а в том, чтобы вдохновлять их, придавать им новые силы. Таков должен быть девиз эффективного управления в современном обществе.

# Список использованной литературы

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248с.
2. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. - М.: ГЕЛАН, 2001.- 411с.
3. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. – М.: 1996.

4. Гришко Н.И. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие.-Мн.: БГЭУ, 2000.-93с.

5.Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами. К.: МАУП, 1997.

6. Иванова С*.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2006. - 160с.

7.Кинан К. Эффективное управление/ К. Кинан; (пер. с англ. А.А. Хлопецкого). – М.: Эксмо, 2007. – 80с. – (Менеджмент на ладони).

8.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: 2005.

1. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для высших учебных заведений. – М.: Академический Проект; Трикста, 2005. – 464с. – («Gaudeamus»).
2. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. – М., 2005.
3. Мухин В.И. Основы теории управления: учебник/ В.И. Мухин. – М.: Экзамен, 2002. – 256с.
4. Настольная книга заведующей/авт. – сост.Н.Ю. Честнова. – Изд. 5-е – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 672с.
5. Оганесян И.А. Управление Персоналом организации. – Мн.: Анагфея, 2000. – 256с.
6. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 2-е изд., перераб./Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2005. – 416с.

15. Управление персоналом: Учебник \ Под ред. Т.Ю.Базарова. – М., 2002.

16.Чижов Н. А. «Кадровые технологии», М.: «Экзамен», 2000, - 352с.

17.Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности:, 2 изд., перераб. и доп. - М.: Высшая школа, 2000. – 304с.

1. http://www.cinfo.ru/OB/OB\_40\_16/KadrManagement/Personnel\_40.htm

19. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. – 2008. - №8 (186).

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. – М.,1996 [↑](#footnote-ref-2)