



**Администрация Московского района Санкт-Петербурга
Отдел образования
Государственного бюджетного учреждения дополнительного образования детско-юношеского центра Московского района Санкт-Петербурга «Центр физической культуры, спорта и здоровья»**

УТВЕРЖДЕНА

Приказом № 549
«06» июля 2026 г.

_____ Директор Д.И. Сизов

ПРИНЯТА

Общим собранием работников
ГБУ ДЮЦ Московского района
Санкт-Петербурга ««ЦФКСиЗ»

Протокол № 14
от «02» июля 2026г.

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
«ЦЕНТРА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ,
СПОРТА И ЗДОРОВЬЯ» 2026-2030 гг.
«ЭНЕРГИЯ ЦЕНТРА: ПРИУМНОЖЕНИЕ ЗДОРОВЬЯ, ЗНАНИЙ
И ВОВЛЕЧЕННОСТИ»**

Санкт-Петербург

2026

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИИ.....	4
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ЦЕНТРА.....	8
БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ.....	11
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ЦЕНТРА.....	13
ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.....	15
РЕКРУТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ.....	18
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА И ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	39
ОБУЧЕНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА.....	45
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	50
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	53

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Управление человеческим капиталом — это стратегия, которой придерживается администрация учреждения, и процессы, которые внедряются для обучения, передачи знаний, управления (мотивации), содержание найма сотрудников в соответствии с потребностями учреждения, исходя из глобальной стратегии. Это настоящий проактивный подход по привлечению человеческих ресурсов для развития Центра физической культуры, спорта и здоровья. Учитывая настоящую ценность человеческой силы в обществе, а именно способность человека выявить и понять нужды своей среды, человеческий капитал создает реальный потенциал для развития конкретного учреждения и достижения поставленных результатов.

Адаптация, гибкость, чуткость - основные факторы успеха успешных организаций. Однако для достижения этого успеха важно положиться на компетентные и автономные команды. Это не игра в сроки, а отражение совершенно другого отношения к человеку в процессе управления.

Человек может рассматриваться как рабочая сила и может рассматриваться как капитал. В последние годы функция управления персоналом становится все более важным местом в системе управления организацией, больше, чем простая должностная функция, теперь это часть общей стратегии организации, располагающая людей в центре всех решений.

Если человек выступает как формальный, механический исполнитель своих обязанностей, приказов и указаний начальства, то достаточно большое число людей составляют определенную силу, но, если человек обладает развитым интеллектом, выраженной творческой индивидуальностью, предприимчивостью, новаторским складом характера, это не просто рабочая сила, это - ценный капитал.

И относиться к нему надо как к высшей ценности, как к ведущему фактору достижения всех управленческих целей. Феномен «человеческий капитал» по системному подходу следует рассматривать как динамическую систему,

которая постоянно развивается и наполняется элементами качественно нового содержания.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

Организационная структура центра, которая представлена на рисунке 8, подразумевает 3 уровня управления: директор, заместитель директора и начальники отделов. В организационную структуру Центра включена матричная структура распределённого проектного управления. А именно по возникающим задачам и проектам формируются проектные команды и проектный руководитель. Вступление в проектные группы в первую очередь реализуется по инициативе сотрудников. Руководителем группы может быть не только заместитель, но и обычный сотрудник.

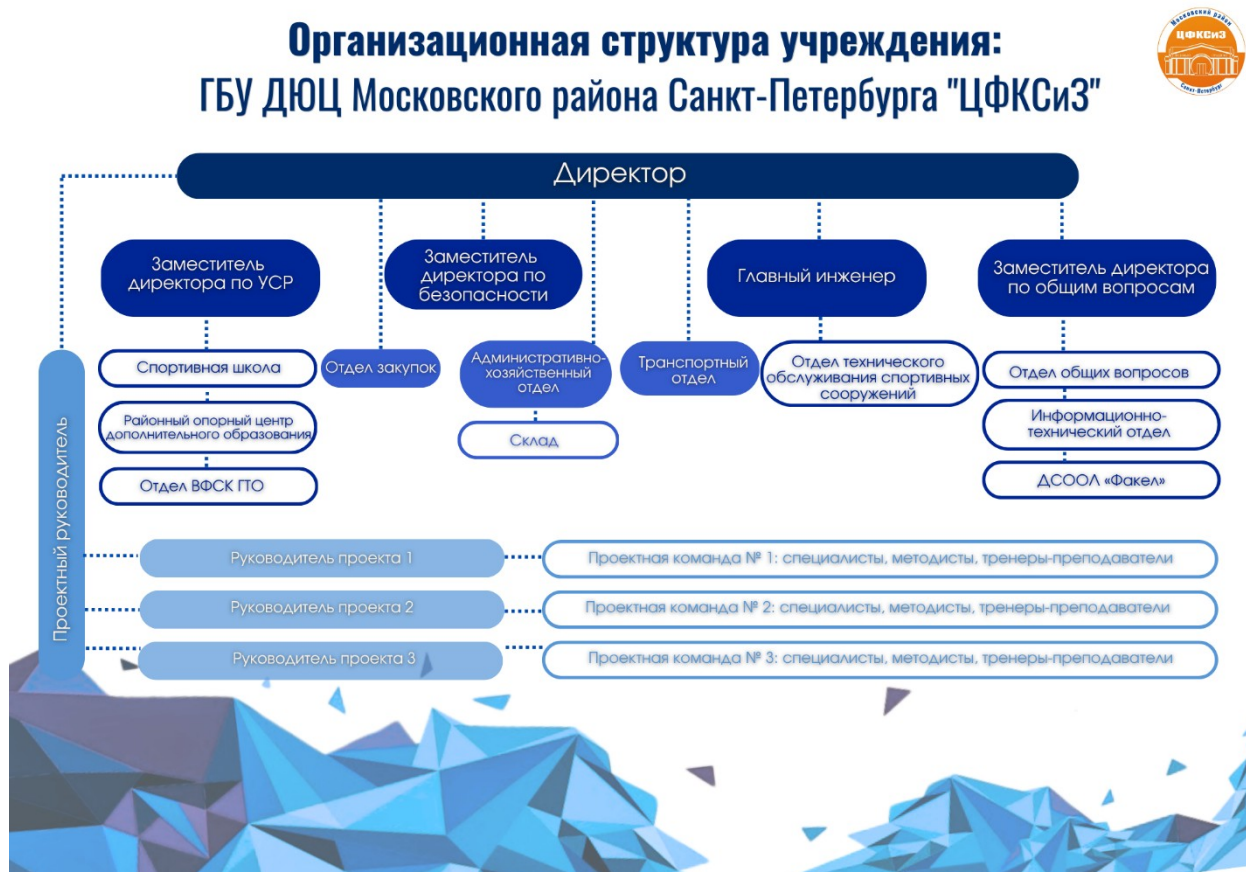


Рис.1 Организационная структура Центра

Стратегия развития человеческого капитала Центра физической культуры и спорта базируется на гармоничном сочетании гуманистических (здоровье, благополучие, доступность), профессиональных (кадры, компетенции), научно-технологических (инновации, цифровизация) и государственно-патриотических ценностей.

Центр видится не просто спортивным учреждением, а ключевым элементом системы, обеспечивающим долгосрочное развитие человеческого потенциала страны

Ценностными основаниями развития человеческого капитала Центра выступают:

1. Ценность человеческого капитала как главного приоритета государства

В основе стратегии лежит понимание человека и его здоровья как **главной ценности современного общества** и основополагающего фактора экономического роста. Физическая культура и спорт рассматриваются не просто как сфера услуг, а как **инвестиции в человеческий капитал**. Эта ценность проявляется в прямой связи государственной политики в сфере спорта с формированием «капитала здоровья нации».

3. Ценность научного, инновационного и технологического развития

Для современного Центра физической культуры и спорта критически важна **ценность науки и инноваций**. Его деятельность направлена на:

- Укрепление научной и аналитической базы в области спорта.
- Проведение прикладных научных исследований и подготовку научных кадров высшей квалификации.
- Внедрение цифровых инструментов, машинного обучения и искусственного интеллекта для повышения эффективности научной работы и управленческих решений.
- Сокращение сроков внедрения результатов научных разработок в практику.

4. Ценность профессионального развития и кадрового потенциала

Стратегия подчеркивает ценность **развития кадрового потенциала** в сфере физической культуры, спорта и спортивной медицины. Это предполагает:

- Повышение квалификации сотрудников и создание условий для их саморазвития.
- Формирование профессиональных и социальных конкурентных преимуществ специалистов.

Подготовку специалистов, способных отвечать на вызовы современной экономики и внедрять инновации.

5. Ценность системности, эффективности и цифровой трансформации

Развитие человеческого капитала требует **системного подхода**. Это выражается в ценности:

- Совершенствования системы управления и цифровой трансформации всей сферы.
- Эффективного использования информации о каждом объекте и субъекте сферы физической культуры и спорта.
- Создания эффективных механизмов управления человеческим капиталом и интеграции новых технологий в образовательные и управленческие процессы.

6. Ценность патриотизма, государственности и обороноспособности

Стратегия затрагивает и **ценности государственного уровня**. Спорт рассматривается как инструмент укрепления обороноспособности страны и развития производительных сил общества. Создание Национального центра спорта также несет в себе ценность укрепления государственного института через осознание важности вложений в здоровье и человеческий капитал.

Цель стратегии - достигнуть баланса между потребностями учреждения с точки зрения профилей, навыков, персонала и, с другой стороны, квалификации, ожиданий и стремлений работников для достижения конкурентного преимущества, и достижения высоких образовательных результатов.

Организационная идеология включает в себя: миссию, видение, ценности, смыслы и идентичность.

Миссия «ЦФКСиЗ» - обеспечить доступное и качественное дополнительное образование физкультурно-спортивной направленности для развития ребенка способного к самоопределению и саморазвитию.

Видение «ЦФКСиЗ» - центр должен стать территорией развития ребенка, благодаря которой он становится здоровым, счастливым и успешным.

Деятельность сотрудников Центра основана на следующих **ценностях**:

- ориентированность на личность – формирование навыков и умений в сфере физической культуры и спорта, прежде всего для сохранения здоровья и обеспечения физического и духовного благополучия;
- свобода выбора – обеспечение многообразия видов физической культуры и спорта, предоставляющих широкие возможности самореализации и их доступности;
- доступность - адаптация территорий, сооружений и помещений для максимального удовлетворения потребностей ребенка, и его семьи;
- устойчивое экономическое развитие – стремление к инновациям и совершенствованию методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса.
- партнерство – создание сетевого взаимодействия для формирования согласованных интересов и равного сотрудничества, направленных на устойчивое развитие сферы физической культуры и спорта

Акцент на смыслах при управлении человеческим капиталом, функционировании учреждения и работе каждого сотрудника - это интерпретация происходящего в Центре, значения, которые члены коллектива придают событиям, действиям и явлениям. Они непосредственно связаны с ценностями и

миссией Центра. Акцент на смыслах позволяет обеспечить организованность деятельности всех сотрудников по реализации миссии и целей Центра, указанных в программе развития до 2030 года, в том числе приводит к самоосознанию Центра через коллективную самоидентичность сотрудников.

Формирование идентичности сопряжено со структурой смыслов. Они отражают представления о приоритетных моделях поведения. Организационная культура придаёт сотрудникам организационную идентичность, определяя представление о компании. Она является источником стабильности и преемственности, создаёт у сотрудников чувство безопасности. Смыслы и идентичность влияют на восприятие организации извне. Коллективное поведение работников помогает поддерживать и утверждать культурные ценности, убеждения и установки организации, в том числе транслировать их во внешнюю среду. Таким образом, смыслы и идентичность сотрудников Центра — это динамичные и взаимосвязанные понятия, которые определяют самовосприятие учреждения, поведение сотрудников и их приверженность Центру.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ЦЕНТРА

При развитии организационной культуры Центра необходимо уделить особое внимание следующим аспектам:

- организационная идеология;
- система отношений;
- символы и артефакты.

Цель: сформировать единую систему ценностей, норм и моделей поведения, которые поддерживают стратегию Центра и повышают вовлеченность сотрудников.

Система отношений, выстроенная в Центре, представлена в таблице 1.

Таблица 1.

Правила	• Коллективный договор;
---------	-------------------------

	• Трудовой договор; • Правила внутреннего распорядка дня; • Положение об общем собрании работников; • Положение о педагогическом совете.
Нормы	Формальные: • трудовой договор; • должностная инструкция; • положения о структурных подразделениях; • инструкции по охране труда и технике безопасности. Неформальные: • стиль общения внутри команды (формальный/неформальный); • традиции празднования дня рождения и других событий учреждения; • негласные правила помощи коллегам; • ожидания по участию в неформальных мероприятиях; • нормы взаимовыручки и поддержки; • особенности разрешения конфликтов; • неписанные приоритеты в работе (что «важно на самом деле»).
Традиции	Мягкие эталоны деятельности и поведения. В поведении: • правила вежливости («здороваться при встрече», «уважать мнение каждого»); • нормы общения в коллективе («не обсуждать зарплату», «помогать новичкам»); • семейные традиции («раз в год отмечать всем вместе Новый год», «поздравлять всех сотрудников с праздниками»); • этикет в цифровой среде («не писать по рабочим вопросам поздно вечером и в выходные»). В деятельности: • профессиональные привычки («начинать день с планирования»); • стандарты качества без формальных требований («делать работу „на совесть“»); • творческие ориентиры («быть оригинальным», «следовать стилю»); • корпоративные ценности («все учат всех», «проявлять инициативу»).

Совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых к сотрудникам Центра, взаимосвязаны следующим образом:

- **Поддержка.** Неформальные нормы могут усиливать формальные. В нашем коллективе ценится качество работы, сотрудники стараются тщательнее выполнять требования, предъявляемые к их функциональным обязанностям.

- **Замещение.** В отсутствие чётких формальных правил неформальные нормы берут на себя регулирующую функцию (как вести себя с участниками образовательных отношений, к кому можно обращаться за советом).

Традиции помогают поддерживать гармонию в общении сотрудников Центра и формируют культуру и идентичность. Они служат основой для саморегуляции поведения, передают ценности между поколениями и создают атмосферу доверия и предсказуемости в социальных взаимодействиях. И позволяют адаптироваться к изменениям быстрее, чем жёсткие правила.

Чтобы система отношений эффективно работала необходимо использовать следующий комплекс мер, (ситуативно, учитывая индивидуальные особенности происходящего):

- **Ознакомление.** Доведение правил до всех сотрудников (под роспись для формальных норм).
- **Обучение.** Тренинги и семинары по организационной культуре и внутренним стандартам работы.
- **Личный пример.** Поведение руководства должно соответствовать декларируемым нормам.
- **Контроль.** Регулярный мониторинг соблюдения правил.
- **Обратная связь.** Возможность обсуждать и корректировать нормы.
- **Поощрение.** Бонусы, премии, публичное признание за следование стандартам.
- **Взыскания.** Замечания, выговоры, лишение премий за нарушения (в рамках ТК РФ, но в самом крайнем случае).

Символы и артефакты – продукты коллективной деятельности, имеющие знаковую роль для Центра, видимые и осязаемые элементы культуры.

К артефактам Центра относятся: физические объекты (здания, интерьер, сувениры, награды); язык (лозунги, специальные выражения, манера речи); история создания Центра; достижения спортсменов и тренер-преподавателей; церемонии и ритуалы, а именно:

- здания и объекты спортивной инфраструктуры: Дом спорта, Ледовый стадион, Физкультурно-оздоровительный комплекс, легкоатлетический стадион имени Г.И. Колгашкина, ДСООЛ «Факел»;
- форма одежды или дресс-код: деловой стиль у административно-управленческого персонала, у учебно-вспомогательного персонала брендированная одежда.
- стенды с информацией, баннеры, плакаты: в каждом здании и на объектах спортивной инфраструктуры есть в наличии брендированные стенды с подробной информацией о деятельности центра. Присутствуют баннеры и плакаты, отражающие организационную идеологию Центра.
- сувенирная продукция: ручки, кружки, значки, блокноты, ежедневники и многое другое с логотипом Центра;
- ритуалы: у каждого структурного подразделения свой логотип, отражающий смыслы и задачи, которые выполняют сотрудники структурных подразделений;
- ежегодные мероприятия: общее собрание работников на подведении итогов года, спортивные соревнования в честь заслуженных работников Центра, семинар по подведению итогов летней оздоровительной компании, корпоративный спортивный клуб;
- цифровые артефакты: сайт, группа ВК, виртуальный тур по Центру на сайте, чат-бот Герман.

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ

Бренд работодателя — это то, что привлекает эффективных сотрудников или позволяет удерживать в учреждении действующих сотрудников. Бренд работодателя — это образ организации как работодателя, который всплывает при ее упоминании в сознании настоящих, бывших и потенциальных будущих сотрудников. Задачами бренда работодателя является привлечение новых эффективных сотрудников, вовлечение их в деятельность Центра и удержание на рабочем месте. Основа бренда представлена ниже:

Ядро бренда	Миссия - обеспечить доступное и качественное дополнительное образование физкультурно-спортивной направленности для развития ребенка способного к самоопределению и саморазвитию. Видение - центр должен стать территорией развития ребенка, благодаря которой он становится здоровым, счастливым и успешным. Ценности: • ориентированность на личность; • свобода выбора; • доступность; • устойчивое экономическое развитие; • партнерство.
Ценностное предложение для сотрудников	Вознаграждение и льготы: премии, нематериальное преимущество, карьерный рост (вертикальный и горизонтальный), бесплатные занятия спортом на территории Центра для сотрудников, скидка 50% на занятия физической культурой и спортом для детей сотрудников в рамках платных образовательных услуг. Работа и условия: на территории работодателя, гибкий график и формат работы, предоставляем определенный уровень самостоятельности и ответственности (автономия). Развитие и карьера: программы обучения, наставничество, возможности для повышения, ротации, участие в интересных проектах, внутренние карьерные треки, профессиональный старта для молодого специалиста. Команда и руководство: качество управления с индивидуальным подходом, система обратной связи, доброжелательная и продуктивная атмосфера в коллективе. Корпоративная культура и ценности: доброжелательная атмосфера в коллективе, кланово-иерархическая корпоративная культура, общие ценности и миссия, рациональное отношение к инициативе и ошибкам, признание вклада сотрудников в общий результат. Смысл и влияние: работа в Центре связана с общими целями, миссией и видением, возможность реально влиять на результат, который получают благополучатели. Признание: оценка вклада каждого сотрудника, публичная благодарность, система поощрения.
Идентичность бренда	Визуальный стиль. Цвета: теплые, но не скучные: тёплый оранжевый (энергия и активность) и выразительный синий (стабильность, доверие, надежность) + акцентный белый (легкость, спокойствие). Шрифты: читаемый гротеск и геометрический стиль создают компактный и запоминающийся современный вид, в сочетании со строгостью и минималистичностью, который эффективно привлекает внимание участников образовательных отношений, Графика: простые линейные иконки (книга, лампочка, шестерёнка) в едином стиле; фото сотрудников и видео сотрудников в естественных ситуациях (на тренировке, на соревнованиях, на педсовете). Фотостиль: «без постановочной идеальности»: реальные эмоции, рабочие моменты, участники образовательных отношений в процессе. Все цифровые артефакты в уникальном брендированном стиле. Стиль коммуникации: уважительный, но без канцелярита; вместо «осуществляем учебно-тренировочный процесс» — «помогаем детям осваивать новое и видеть свой прогресс, создавая необходимые

Формирование ценностного предложения представлено на рисунке 7. Основой является видение руководства учреждения, которое должно восприниматься и поддерживаться сотрудниками, учитывая факторы выбора и приоритеты кандидатов.



Рис. 2 Формирование ценностного предложения

Сильные стороны бренда работодателя:

1. Привлечение квалифицированных кандидатов;
2. Более высокая производительность труда;
3. Больше инициативы, творчества инноваций со стороны сотрудников;
4. Сокращение текучести персонала;
5. Устойчивость во время кризисных ситуаций и спадов;
6. Повышение уровня удовлетворенности и лояльности участников образовательных отношений.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ЦЕНТРА

Система управления человеческим капиталом Центра физической культуры, спорта и здоровья (далее «Центр»), представленная на рисунке 1, является открытой системой, которая зависит от изменений во внешней среде и по принципу обратной связи сама оказывает влияние на эту среду. Этот

аспект функционирования системы реализуется через социальную восприимчивость учреждения.

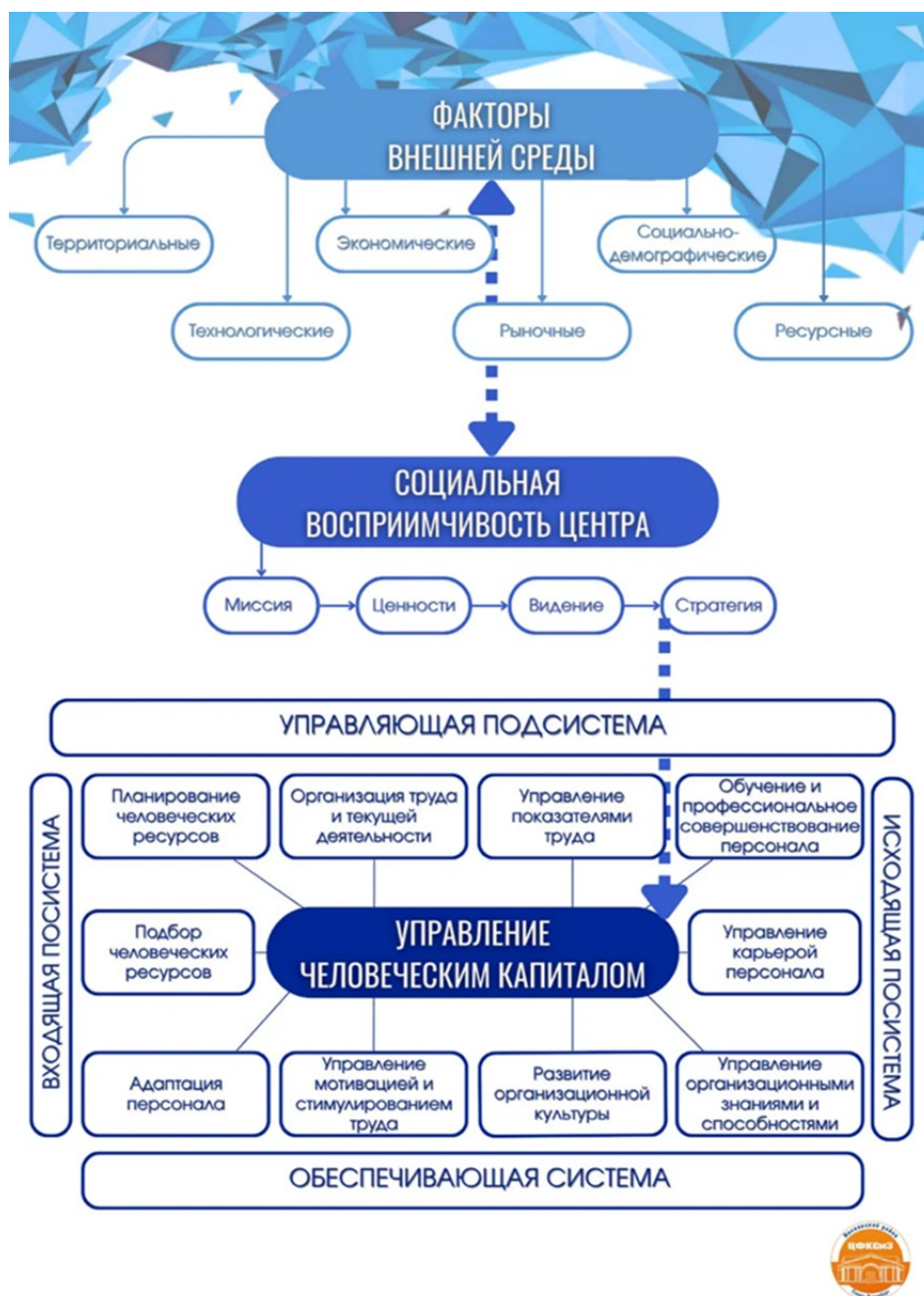


Рис. 3 Система управления человеческим капиталом Центра

Фундаментом системы управления человеческим капиталом «ЦФКСиЗ» является модель обучения 70/20/10. Данная модель предполагает распределение времени и ресурсов на три основных канала получения знаний и навыков. Профессиональное развитие сотрудников Центра происходит следующим образом:

- 70% — опыт на рабочем месте. Сотрудник получает знания и навыки через решение реальных рабочих задач, эксперименты, вызовы, рефлексию и анализ собственного опыта;
- 20% — социальное взаимодействие. Обучение происходит через общение с коллегами, наставниками, партнерами в рамках совместной работы, обмена опытом и обратной связи;
- 10% — формальное обучение. Знания и навыки приобретаются через традиционные методы: курсы, тренинги, лекции, чтение книг, электронное обучение и другие структурированные программы.

В рамках данной программы мы определяем социальную восприимчивость Центра, как способность воспринимать и понимать социальные сигналы, потребности и ожидания различных групп (сотрудников, спортсменов и родителей, партнёров, местного сообщества и общества в целом), выстраивая доверительные и продуктивные отношения со всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Предложенная модель управления человеческим капиталом основывается на ключевых положениях системного подхода. Ее основными преимуществами являются: возможность учета факторов внешней среды, миссии учреждения, положений концепции человеческого развития, основных составляющих человеческого капитала, которые непосредственно влияют на результативность труда и его творческий характер.

Система управления человеческим капиталом делится на подсистемы:

1. Входящая подсистема: подбор человеческих ресурсов;
2. Управляющая подсистема: планирование человеческих ресурсов, организация труда и текущей деятельности, управление показателями труда, обучение и профессиональное совершенствование персонала;
3. Обеспечивающая система: адаптация персонала, управление мотивацией и стимулирования труда, развитие организационной культуры, управление организационными знаниями и способностями;
4. Исходящая подсистема: управление карьерой персонала.

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Планирование человеческих ресурсов – это управленческая функция, направленная на обеспечение Центра человеческими ресурсами, необходимыми для ее эффективной бесперебойной работы и достижения ее определенных показателей труда. Планирование человеческих ресурсов в Центре осуществляется следующим образом:



ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Рис. 4. Модель планирования

Процесс планирования человеческих ресурсов осуществляется через анализ:

- внутренней среды: программа развития Центра; организационная культура; характеристика персонала (текучесть персонала, средний возраст и занятость, преемственность в коллективе, стаж работы в Центре, степень мотивационной удовлетворенности).
- внешней среды: доступность требуемых кадров на рынке труда и их стоимость; наличие в регионе учебных заведений и программ подготовки

работников соответствующей квалификации, социально демографические условия, экономическая среда, инвестиционная привлекательность региона, технологическая среда, доступ к технологиям, новым видам образовательных услуг (анализ внешней среды Центра подробно представлен в таблице 1).

Процесс прогнозирования потребности человеческих ресурсов Центра представляет собой расчет необходимого числа работников, а также их расстановку в соответствии со стратегическими задачами предприятия. Методами прогнозирования в данном случае являются: метод экспертной оценки и экстраполяции.

Метод экспертной оценки — это метод основывающийся на использовании мнений руководителей отделов для определения количества и качества потребностей человеческих ресурсов в конкретный отдел Центра. Экстраполяция — это наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации в будущее.



Рис. 5 Схема планирования человеческих ресурсов Центра

Текущность персонала — это скорость, с которой люди покидают учреждение. Данные по текучести кадров Центра за три предыдущих календарных года представлены в таблице 5.

Таблица 5

Кадровый состав Центра

	2023	2024	2025
Количество сотрудников, чел.	190	190	198
Уволенные сотрудники, чел.	32	23	25
Текучесть кадров, %	16,8	12,1	12

Для снижения индекса текучести персонала необходимо учитывать факторы, влияющие на удержание сотрудника (в программе каждый из факторов будет рассмотрен более подробно):

- имидж учреждения (бренд работодателя);
- ценностные предложения работодателя (что предлагает работодатель в отношении условий найма, и то что называется «качеством трудовой жизни»);
- эффективность отбора (назначения людей на должности, которые им соответствуют им);
- руководство – «работники приходят в компанию, а уходят от руководителя»;
- социальные факторы (то, насколько сотрудники ладят со своими коллегами);
- возможности обучения и карьерного роста;
- признание и вознаграждение за работу.

РЕКРУТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Входящая подсистема системы управления человеческим капиталом представляет собой подбор человеческих ресурсов, на который оказывает непосредственное влияние совокупность внешних и внутренних факторов. Процесс подбора человеческих ресурсов (рекрутинга) состоит из нескольких этапов: определение требований к должности (профиль компетенций), привлечение кандидатов (выбор каналов информирования), первичный отбор, оценка

кандидатов, интервью с кандидатами, рекомендации предыдущих работодателей, предложение о работе.

Каналы для привлечения новых сотрудников.

1. Порталы для трудоустройства	2. Кадровые агентства
3. Сайт Центра	4. Печатные издания
5. Сотрудничество с учебными заведениями.	6. Социальные сети и профессиональные платформы
7. Отраслевые мероприятия.	8. Фрилансеры (в формате ГПХ)
9. Внутренние рекомендации сотрудников	10. Реферальные программы

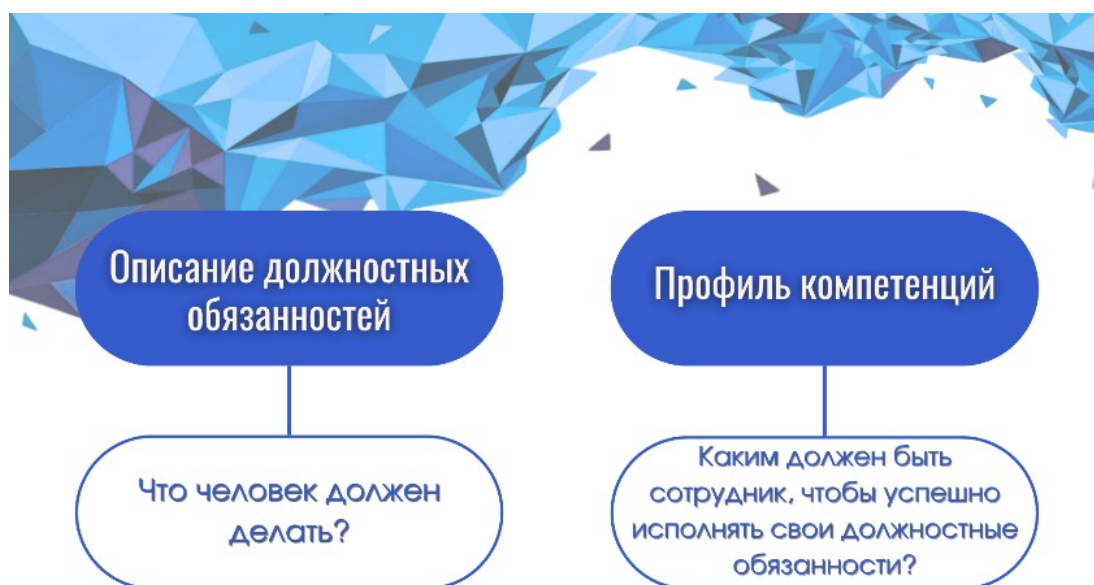
Реферальные программы – это метод поиска сотрудников через рекомендации. Главное преимущество реферального метода — это личная рекомендация, которая делает процесс отбора персонала более эффективным и дешевым, чем обычный поиск по резюме. Это фактически частные рекомендации уже имеющих сотрудников или стейкхолдеров. Потенциальный кандидат, о котором становится известно благодаря рекомендациям, называется рефералом. Данный канал привлечения новых сотрудников считается приоритетным.

Подбор человеческих ресурсов — это система целенаправленных действий по привлечению на работу в Центр сотрудника, обладающего профессиональными характеристиками, позволяющими ему в полной мере достигать поставленных целей. Фундаментальными профессиональными характеристиками для нового сотрудника Центра являются: образование, личностные качества, профессиональные компетенции, уровень внутренней культуры. Первичный отбор подразумевает анализ списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям фундаментальным профессиональным характеристикам.



Рис. 6. Схема первичного отбора кандидата

Дополнительно при первичном отборе необходимо учитывать профиль компетенций кандидата. Так описание должностных обязанностей дает нам понимание, что человек должен делать на рабочем месте. А профиль компетенций дает понимание каким должен быть сотрудник, чтобы успешно выполнять свои должностные обязанности.



ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Рис. 7 Схема должностные обязанности и профиль компетенций

В основе подбора человеческих ресурсов лежит логический метод четырех уровней:

1. Организационная культура и ценности;
2. Особенности ближайшего окружения (коллектива отдела или структурного подразделения, руководителя, учебно-вспомогательного персонала;

3. Цели и перспективы развития;
4. Функциональные обязанности.

Основными технологиями отбора кандидатов являются:

- Оценка резюме (приложение 1);
- Анализ аккаунтов в социальных сетях (приложение 1);
- Анализ представленных документов;
- Интервью (приложение 2);
- Тестирование;
- Проверка сведений (рекомендаций);
- Профессиональные задания (стажировка);
- Оценка обратной связи кандидата.

Подбор человеческих ресурсов является открытой системой, которая зависит от изменений в первую очередь во внешней среде. Анализ факторов внешней среды на управление человеческими капиталом Центра был проведен посредством PESTLE – анализа. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 2

Факторы внешней среды «ЦФКСиЗ»

Фактор	Объект	Вес/к	Балл	Влияние
Природно-климатические и территориальные				
Климат	Привлекательность района для будущих соискателей	0,03	3	2,25
Сезонность	Периодичность спроса на основные виды деятельности учреждения и сопутствующие виды деятельности	0,01	1	0,25
Территория расположения	Транспортная и пешая доступность	0,06	3	4,5
Экономические				
Общее состояние национальной экономики	Заработная плата сотрудников, имидж профессии	0,06	4	6
Инфляция	Индексация заработной платы	0,06	4	6
Инвестиционная привлекательность (региона)	Квалифицированность и разнообразие соискателей (изобилие узкопрофильных специалистов)	0,03	3	2,25
Геополитическая обстановка	Бренд образовательного учреждения	0,03	3	2,25
Уровень терроризма	Система безопасности	0,05	3	3,75
Законодательство	Федеральные и региональные нормативно-правовые акты в области ФК и С	0,03	3	2,25
Государственное лицензирование	Контингент обучающихся, сотрудников и соискателей	0,02	1	0,5
Меры господдержки в отрасли	Заработная плата, материально-техническое обеспечение, профессиональный рост сотрудников, социальные льготы (увеличенный отпуск, ранняя пенсия, поддержка молодых специалистов), индивидуальный график	0,03	3	2,25

Фактор	Объект	Вес/к	Балл	Влияние
	работы. Создание новых рабочих мест, обучение и переподготовка сотрудников			
Социально-демографические характеристики				
Социальная напряженность	Недостаток бюджетного финансирования. Низкий социальный статус сотрудников образовательного учреждения. Режим работы учреждения. Взаимодействие участников образовательных отношений, наличие конфликтов,	0,05	4	5
Занятость населения	Вариативность и количество соискателей(низкая): доступность квалифицированных кадров, конкуренция на рынке труда.	0,02	2	1
Миграция населения	Трудоустройство сотрудников из других регионов	0,06	3	4,5
Технологические				
Состояние НИОКР в отрасли	Бренд организации, престиж профессии (мотивация соискателей), профессиональный рост сотрудника (участие в районных и региональных событиях образовательной деятельности).	0,04	3	3
Новые технологии, продукты	Бренд организации, престиж профессии (мотивация соискателей), профессиональный рост сотрудников (инновационная деятельность).	0,05	3	3,75
Патенты, стандарты	Должностная инструкция, эффективный контракт.	0,01	1	0,25
Длина жизненного цикла продукта в отрасли	Обновление программ, платных образовательных услуг.	0,01	1	0,25
Рыночные				
Стадии жизненного цикла рынка, темпы роста рынка	Конкурентоспособность организации (со стороны соискателей)	0,06	3	4,5
Тип и масштаб конкуренции	Тип: монополистическая конкуренция. Дифференциация продукции — предложение близких, но не однородных по характеристикам образовательных услуг, которые не	0,05	3	3,75

Фактор	Объект	Вес/к	Балл	Влияние
	являются абсолютными заменителями друг друга; Акцент на неценовых методах конкуренции, таких как качество образования, сервисные аспекты предложения. Масштаб: внутриотраслевая конкуренция — соперничество между образовательными учреждениями (ГБУ ДО СШ № 1 Московского района и ГБУ ДО СШОР № 2 Московского района), предлагающими сходные услуги в рамках одной отрасли.			
Доступность поставщиков, степень	Материально-техническое обеспечение образовательного процесса (тендерная система: сроки, качества товара и т.д.)	0,3	2	1,5
Степень дифференциации рынка на сегменты	Определение рыночной возможности и потребности соискателей с учетом физкультурно-спортивной направленности учреждения	0,02	2	1
Угроза альтернативных конкурентов	Наличие других образовательных учреждений физкультурно-спортивной направленности, в том числе	0,02	2	1
Ресурсные				
Трудовые ресурсы	Расширение поиска сотрудников и удержание текущих сотрудников	0,03	3	2,25
Доступность получения финансов (кредитов, приобретение ценных бумаг и др.)	Оптимизация кадровых затрат, потенциал их увеличения. Развитие предпринимательской деятельности	0,03	3	2,25
Наличие инфраструктуры (юридический и финансовый консалтинг)	Правовая защищенность сотрудников (наличие юриста в штатном расписании).	0,02	2	1

Стейкхолдеры ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ».

Ниже представлены внешние заинтересованные стороны (стейкхолдеры) относительно каждого структурного подразделения Центра. В основном

это государственные учреждения, общественные организации, местные сообщества, конкуренты и другие. Они не работают внутри учреждения, но могут влиять на решения учреждения, получать от них выгоду или страдать от их последствий.

Таблица 3

Структурное подразделение «Спортивная школа» ЦФКСиЗ:	Категория
ГБОУ школа № 1 Московского района Санкт-Петербурга	партнер
ГБОУ школа №495 Московского района Санкт-Петербурга	партнер
ГБОУ средняя школа № 376 Московского района Санкт-Петербурга	партнер
ГБОУ школа №536 Московского района Санкт-Петербурга	партнер
ГБОУ гимназия № 526 Московского района Санкт-Петербурга	партнер
ГБОУ школа № 703 Московского района Санкт-Петербурга	партнер
ГБОУ школа № 704 Московского района Санкт-Петербурга	партнер
Специальный Олимпийский Комитет Санкт-Петербурга	регулятор
СПб РОО "Спортивная Федерация спорта лиц с поражением опорно-двигательного аппарата и спорта лиц с интеллектуальными нарушениями"	регулятор
Дирекция по управлению спортивными сооружениями Санкт-Петербурга	регулятор
Спортивная федерация легкой атлетики Санкт-Петербурга	регулятор
Федерация полиатлона Санкт-Петербурга	регулятор
Федерация городошного спорта Санкт-Петербурга	регулятор
Федерация дзюдо Санкт-Петербурга	регулятор
НГУ им. П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург	пассивный
Колледж физической культуры и спорта, экономики и технологии СПбГУ	пассивный
Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования спортивная школа № 1 Московского района Санкт-Петербурга	партнер
Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования Спортивная школа олимпийского резерва № 2 Московского района Санкт-Петербурга	партнер
Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования «Спортивная школа по различным видам спорта» Уссурийского городского округа Приморского края	партнер
Структурное подразделение «Районный опорный центр по направлению дополнительного образования детей: профилактика асоциальных явлений (организация спортивно-массовой, физкультурно-оздоровительной, туристско-краеведческой, военно-патриотической работы):	
Санкт-Петербургский военный институт войск национальной гвардии	пассивный
Пожарно-спасательный отряд противопожарной службы Санкт-Петербурга	партнер
Военный комиссариат Московского района города Санкт-Петербурга по Московскому району	партнер
Центр патриотического воспитания ДМ «Пулковец»	партнер
ГБОУ школа № 484 Московского района Санкт-Петербурга	партнер
ГБОУ Морская школа Московского района Санкт-Петербурга	пассивный
ГБОУ школа № 354 Московского района Санкт-Петербурга	пассивный
РДДМ Московского района Санкт-Петербурга	пассивный

Юнармия Московского района Санкт-Петербурга	пассивный
Государственное бюджетное учреждение «Санкт-Петербургский центр физической культуры и спорта»	контролер, партнер
Молодежный совет Московского района Санкт-Петербурга	партнер
Государственное бюджетное нетиповое образовательное учреждение Санкт-Петербурга «Балтийский берег»	пассивный
ГБУ ДО ЦДЮТТ Московского района Санкт-Петербурга	партнер
Структурное подразделение ДСООЛ "Факел":	
Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Центр опережающей профессиональной подготовки Санкт-Петербурга»;	партнер
СПБ ГБУ "ЦОО "Молодежный"	контроллер
Российский государственный педагогический университет имени А. И. Герцена	пассивный
Региональные студенческие отряды Санкт-Петербурга	пассивный
СПб ГБПОУ Некрасовский педагогический колледж	партнер
Толмачёвское городское поселение, муниципальное образование в Лужском районе Ленинградской области	пассивный
Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики	пассивный
СПб ГБ ПОУ Колледж «Звёздный»	партнер
Дом молодежи «Пулковец» Московского района Санкт-Петербурга	партнер
ГБУ ЦППМСП Московского района Санкт-Петербурга	партнер
Лужский институт (филиал) автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина"	партнер
Главное управление МЧС России по Ленинградской области отдел государственного пожарного надзора Лужского района	контролер
Структурное подразделение отдел Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса "Готов к труду и обороне":	
СПб ГБУ "Спортивный центр "Физкультура и здоровье" Московского района Санкт-Петербурга	партнер

Внутренние заинтересованные стороны (стейкхолдеры) находятся непосредственно внутри Центра и участвуют в его повседневной работе.

Таблица 4

Внутренние заинтересованные стороны (стейкхолдеры):	Категория
Спортсмены	зависимые, партнеры
Тренерско-преподавательский состав	партнер
Административно-управленческий аппарат	регулятор, контролер, партнер
Учебно-вспомогательный персонал	пассивный
Администрация Московского района Санкт-Петербурга	регулятор, контролер
Спортсмены-выпускники	пассивный
Родственники сотрудников (косвенно)	пассивный
Законные представители	зависимые, партнер



Рис. 8. Степень влияния факторов внешней среды «ЦФКСиЗ» на управление человеческим капиталом

На графике рис. 4 выделены внешние факторы (по степени влияния), которые оказывают влияние на входящую подсистему: подбор человеческих ресурсов. Данные факторы нельзя игнорировать и их степень влияния необходимо учитывать при разработке стратегии управления человеческим капиталом Центра.

Управляющая подсистема состоит из следующих направлений стратегического управления человеческим капиталом Центра: планирование человеческих ресурсов, организация труда и текущей деятельности, управление показателями труда, обучение и профессиональное совершенствование персонала.

Адаптация персонала. В рамках процесса адаптации сотрудников мы выделяем следующие явления: социализация сотрудников и организационная социализация. Под социализацией мы подразумеваем процесс вхождения человека в общество, включение личности в систему общественных отношений,

норм и правил, формирование модели восприятия нравственных установок, приспособление к изменениям окружающей среды. Под организационной социализацией мы подразумеваем процесс, направленный на установления взаимодействия и интеграции интересов его участников- сотрудника и Центра. В рамках программы мы выделяем два уровня адаптации персонала: первичный и вторичный.

Введение в учреждение – это процесс, в ходе которого новым сотрудникам предоставляется базовая информация, которая необходима для того, чтобы быстро адаптироваться и начать работать. Участниками данного процесса являются работники и учреждение. Цел адаптации персонала - снижение издержек учреждения за счет следующих факторов:

- ускорение процесса вхождения нового или переведенного сотрудника в должность;
- стабилизация коллектива при приходе нового члена группы;
- уменьшение негативных последствий от деятельности неадаптированного работника;
- сокращение уровня текучести кадров;
- достижение необходимой продуктивности в работе в кратчайшие сроки;
- формирование доброжелательного отношения к организации у нового сотрудника с тем, чтобы он с большей вероятностью остался в Центре;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

Данная программа позволяет уйти от стратегии «адаптируй себя сам» и прийти к организованному управляемому процессу. И это позволит снизить количество сотрудников, покинувших организацию и не прошедших испытательный срок. С точки создания организованного управляемого процесса мы выделяем следующие виды адаптации: социально-психологическая адаптация, профессиональная адаптация, психофизиологическая адаптация, социально-организационная адаптация.

Социально-организационная адаптация сотрудников – приспособление к организационной среде, которая включает административно – правовые, социально-экономические, а также управленческие аспекты. В рамках данного вида адаптации мы подразумеваем, что сотрудник получает ответы следующие вопросы: где находится туалет, где можно пообедать, где находится кафе, как оформить постоянный пропуск, где разместить вещи, как настроить компьютер, как и где здесь можно попить кофе и чай, к кому можно обращаться с нестандартными вопросами и прочее.

Психофизиологическая адаптация- приспособление работника к новым условиям режима труда и отдыха на рабочем месте.

Профессиональная адаптация – процесс связан непосредственно с профессиональной стороной деятельности сотрудника в Центре. Включает в себя приспособление к техникам и технологиям, документации и нормативам, а также другим профессиональным особенностям, которые используются на новом месте работы.

Социально-психологическая адаптация персонала представляет собой процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив, а именно:

- процесс познания нитей «власти»;
- процесс достижения доктрин, принятых в Центре;
- процесс обучения;
- осознание того, что является важным в Центре или в его структур-

ном подразделении.

Процесс адаптации вновь принятых сотрудников подразделяется на три блока: ситуации, связанные с деятельностью; ситуации, связанные с самой личностью; ситуации, связанные с взаимодействием личностей.

Ситуации, связанные с деятельностью:

- уровень образования;
- стаж работы;
- должностной статус;
- доступ с социально важной информацией;

- условия труда.

Ситуации, связанные с самой личностью:

- социально-демографические признаки (пол, возраст, семейное положение);
- ценностные ориентации личности;
- продолжительность жизни в Санкт-Петербурге;
- психологические свойства личности.

Ситуации, связанные с взаимодействием личностей:

- включенность в коллектив;
- взаимоотношения с руководством.

В рамках адаптации нового сотрудника необходимо достичь определения роли вновь принятого сотрудника в Центре. Здесь мы подразумеваем внутреннее определение индивидом своего социального положения и его отношения к этому положению, а также вытекающих из него обязанностей. Первичная адаптация сотрудников является определяющим и базовым этапом организационной социализации, в результате которого за установленный промежуток времени, как правило ограниченный испытательным сроком, личностью усваиваются наиболее стабильные и значимые знания и навыки, необходимые для принятия (или отклонения) социальной и профессиональной роли в организации.

Инструменты адаптации сотрудников:

- «Добро пожаловать в Центр»: наставнический тренинг от руководителя отдела;
- Книга сотрудников Центра;
- Первый день новичка: представление коллегам, ознакомление с необходимыми документами, прикрепление наставника;
- Взаимодействие с наставником и руководителем;
- Информационные материалы адаптации сотрудников.

Процесс адаптации сотрудников при смене статуса в Центре (вторичная адаптация) осуществляется в следующих ситуациях: при ротации персонала, переводе на другую должность; в период организационных изменений, введении новых технологий и инноваций; при выходе из отпуска по уходу за ребенком. В рамках ротации кадров мы выделяем следующие базовые функции:

- достижение оптимальной расстановки кадров;
- стимулирование мобильности кадров;
- предупреждение служебных конфликтов;
- профилактика коррупционного поведения руководителей;
- развитие персонала, управление карьерой;
- предупреждение «карьеризма» (стремления добиться личного успеха, продвинуться по службе, часто не считаясь с интересами других сотрудников Центра, общим делом или этическими нормами).

Инструментами вторичной адаптации являются: взаимодействие с наставником и руководителем отдела и обратная связь. По окончании периода вторичной адаптации необходимо получать обратную связь от сотрудника в присутствии непосредственного руководителя.

Оценка эффективности мероприятий адаптации сотрудников формируется относительно классификации показателей адаптации: условия труда, организационная среда, взаимоотношения в коллективе. Индикаторы адаптации сотрудников, вытекающие из предложенной классификации показателей:

- работоспособность: общее самочувствие, утомляемость, количество больничных листов;
- организация рабочего места: удовлетворенность и удобство рабочего места;
- удовлетворенность условиями труда: соблюдение трудового законодательства, удовлетворённость вознаграждением и социальным пакетом, безопасность на рабочем месте, удобная внутренняя инфраструктура, расположение относительно транспортной доступности;

- карьерный рост и обучение: желание и возможность построить карьеру, желание и возможность пройти обучение;
- результативность профессиональной деятельности: качество выполняемой работы, внимание к проблемам сотрудника, наличие и полнота должностной инструкции;
- оценка труда: учет результатов оценки в системе вознаграждения, соответствие работы квалификации индивида;
- удовлетворенность работой: отсутствие желания сменить профессию;
- удовлетворенность руководством организации: характер взаимоотношений с руководством;
- включенность в коллектив: удовлетворенность своим статусом в рабочем коллективе, степень открытости к коллективу;
- принятие организационной культуры: понятность организационной культуры, участие в организационных мероприятиях, осознанное выполнение организационных норм и правил;
- координация деятельности: понимание целей и задач деятельности Центра, понимание своей роли;
- удовлетворенность организацией: характер профессионального общения, желание продолжать работать в Центре.

В рамках **управления мотивацией и стимулированием труда** мы выделяем следующие базовые понятия. Мотивация – совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированной на достижение поставленных целей. Потребность – внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов. Виды потребностей: физиологические, психологические и социальные. Мотив - это внутреннее побуждение индивида к деятельности с удовлетворением определенных потребностей. Мотив в организации – это конкретный, осознанный вид внутреннего

побуждения работника, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в данной организации. Стимул – это внешнее непосредственное принуждение индивида к определенному поведению. Стимул в организации – это фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом организации для корректировки трудового поведения персонала. Стимулирование — это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего объекта, побуждающего к определенным действиям. Основные виды стимулирования, которые необходимо использовать в системе управления мотивацией и стимулированием труда:

- материальное: компенсационные и стимулирующие выплаты в соответствии с нормативно-правовым полем;
- нематериальное: моральное и организационное стимулирование.

Таблица 4

Моральное стимулирование	Вознаграждение, не имеющее денежного выражения: • признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы и др.); • представление особых условий труда (гибкий или сдвинутый график, самоконтроль качества) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами Центра.
Организационное стимулирование	• создание организационной культуры, поддерживающую мотивацию сотрудников на достижение целей Центра; • содержание работы, режим работы, возможности развития и продвижения, условия и безопасность труда.

Для того, чтобы снизить текучесть кадров и удержать сотрудников в Центре, необходимо сконцентрировать управленческое решение и внимание на факторах мотивации сотрудников:

- успех;
- продвижение по карьерной лестнице;
- возможность профессионального развития;
- справедливость вознаграждения;
- понимание результата, целостность;
- доверие к высшему руководству;
- признание и одобрение результатов со стороны руководства;
- обратная связь между руководством и работником;

- прозрачность действий административно-управленческого персонала;
- интересная содержательная работа;
- участие в важном и интересном проекте;
- разделение ценностей организации;
- продуктивная организационная культура.

Административно-управленческому персоналу в работе с сотрудниками необходимо учитывать и избегать факторы демотивации:

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие ощущения достижения: не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника;
- отсутствие признания достижения со стороны руководства и коллег;
- Отсутствие чувства причастности к учреждению.

Исходящей подсистемой системы управления человеческим капиталом Центра является управление карьерой сотрудников. В рамках данного блока мы рассмотрим управление талантами, которая находится на стыке между обучением и профессиональным совершенствованием персонала и управлением карьерой сотрудников.

В рамках программы талант - это совокупность присущих сотруднику дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии, а также способность и мотивации к обучению и профессиональному росту и развитию. Управление талантами это один из современных подходов стратегического управления человеческим капиталом. Фокус данной концепции сконцентрирован вокруг укрепления коллектива учреждения через привлечение, интеграцию, развитие и удержание работников, которые вносят

существенный вклад в деятельность Центра как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе.



Рис. 9 Структура таланта в организационном контексте

Индивидуально-личностные свойства:

- врожденные способности;
- креативность;
- коммуникативные умения;
- мотивация и активность.

Под социальными характеристиками подразумевается:

- отбор (участие в конкурсных мероприятиях);
- достижения;
- высокий потенциал в профессиональной или должностной карье-

ре.

Управление талантами является фактором успеха в развитии Центра, потому что происходит фокусирование на поддержании приверженности сотрудников, способных по своим личностным и деловым качествам де-

монстрировать соответствующие результаты. Подходы к управлению талантами: эксклюзивный подход и инклюзивный подход. Принципы эксклюзивного подхода:

- отбор высокопотенциальных сотрудников в группу кадрового резерва;
- бренд Центра для привлечения новых и продвижения уже выявленных талантов;

В основу инклюзивного подхода ложится ключевая идея уникальности каждой личности, согласно которой все люди имеют тот или иной талант, определенные сильные стороны, которые необходимо выявить, развить и найти им применение в учреждении. Факторами управления талантами с точки зрения инклюзивного подхода являются:

- способности человека;
- возможности человека;
- потенциал сотрудника.

Принципы инклюзивного подхода:

- инвестиции в человеческий капитал, повышение квалификации на основе индивидуального подхода к обучению;
- система мотивации сотрудников, направленная на привлечение и удержание квалифицированного персонала, повышение заинтересованности работников в результатах труда.

Внедрение системы управления талантами:

1. Принять установку на таланты: определиться с подходом.
2. Сделать предложение привлекательными для потенциальных и реальных работников.
3. Обеспечить процесс непрерывного развития сотрудников.

Управление талантами является фактором организационной приверженности (рисунок 9). Под организационной приверженностью подразумевается

индивидуальная установка, отражающая степень, в которой сотрудник идентифицирует себя с организацией через поддержание членства в ней, принятия ее ценностей и усилий, прикладываемых для достижений цели.



Рис. 10 Управление талантами как фактор организационной приверженности

Управление талантами тесно связано с организационной культурой, поскольку в большинстве случаев считается, что таланты сотрудника можно развить в среде, где ценности и стили поведения лидеров и сотрудников совпадают. Мероприятия и практики по управлению талантов в Центре:

- Непрерывное развитие персонала;
- Определение перспектив карьерного роста;
- Планирование преемственности;
- Формирование компетенций, необходимых Центру в будущем.

Культура управления человеческим капиталом Центра должна формироваться как культура управления талантами, где каждый педагог может быть

уникальным ресурсом для развития Центра и быть неотъемлемой частью учреждения.

В рамках управления карьерой сотрудников необходимо понимать, что карьера неразрывно связана с профессиональной успешностью. В основе профессиональной успешности находятся способности сотрудника и профессиональное развитие, которое через карьеру приводит к профессиональной успешности. Карьера это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Условия достижения профессиональной успешности бывают внешние и внутренние. Внешние условия (человек-профессия-общество):

- Цели и задачи деятельности (тесно связаны с общественными запросами);
- Стандарты и профессиональные требования;
- Общественные запросы;
- Организационная культура;

Внутренние условия:

- Потребности;
- Мотивация;
- Ресурсы личностного и профессионального развития.

Внутриорганизационная карьера представлена на рисунке 10. Вертикальная карьера предназначена для кадрового резерва на руководящие позиции. Горизонтальная карьера для тех, кто стремится к росту профессионализма. Сочетание вертикальной и горизонтальной карьер – это ступенчатая карьера или чередование вертикального и горизонтального развития. Неспециализированная карьера для тех, кто хочет стать специалистом во всем (целостное представление об учреждении).



Рис. 11 Внутриорганизационная карьера

Для того, чтобы осуществить горизонтальный перевод необходимо использовать ротацию кадров. Ротация кадров — это периодическое перемещение работника внутри организации для поддержания интереса к работе. Особенности ротации кадров:

- Новая работа – новые стороны своего «Я».
- Дифференциация организационных целей.
- Снижение коммуникационных барьеров;
- Снижается ассоциация с определённой должностью или профессиональной группой.

Цели управления карьерой сотрудников Центра:

- Деятельность дает возможность получить общественное признание;
- Должность ведет к высокому материальному уровню жизни;
- Баланс между работой и личной жизнью;

- Самореализация;
- Полезность обществу;
- Независимость.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА И ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Организация труда и текущей деятельности. Организация труда представляет собой комплекс взаимосвязанных управленческих воздействий для оптимального функционирования человеческих ресурсов Центра и достижения поставленных перед ними целей. Включает в себя следующие блоки: целеполагание, организация трудовой деятельности, принятие управленческих решений, планирование, контроль и делегирование, организационная коммуникация. В рамках организации труда и текущей деятельности административно-управленческому персоналу необходимо уделить особое внимание организационной коммуникации в отделах. Организационная коммуникация — это целенаправленное общение сотрудников, обменивающихся информацией об организации, ее целях, задачах, проблемах, достижениях, репутации. Цели организационной коммуникации:

1. Получение или сообщение информации, необходимой для выполнения функциональных и должностных обязанностей.
2. Воздействие, то есть управление поведением людей, их состоянием и отношением к целям, задачам и прочим особенностям жизнедеятельности организации.
3. Удовлетворение потребности в общении.

В работе с сотрудниками необходимо опираться на принцип организационной коммуникации: передавая сообщение, дайте возможность получателю «услышать – понять – сделать» поручение, опираясь на модель организационных коммуникаций (рисунок 4).

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ



Рис. 12 Модель организационных коммуникаций Центра

В выстраивании организационной коммуникации важна обратная связь от сотрудников. Обратная связь играет критическую роль и должна обладать информационной эффективностью. А именно, быть своевременной, надежной, достоверной, полезной, полной и понятной. Каналы обратной связи необходимы для оценки психологического климата и выявления конфликтов и недовольств в коллективе. Виды каналов обратной связи:

- Негласные информаторы в коллективе;
- Горячая линия, чат-боты;
- Опросы и анкетирования.

Каналы коммуникации, которые необходимо использовать в своей деятельности административно-управленческому персоналу Центру, по степени воздействия представлены на рисунке 5.



Рис. 13 Каналы коммуникации по степени воздействия

Для обеспечения эффективного взаимодействия между сотрудниками Центра, оптимизации рабочих процессов, достижения стратегических целей и создания благоприятной рабочей среды необходимо выстраивать организационную коммуникацию. Это управляемый процесс планирования, реализации и контроля обмена информацией внутри Центра и за его пределами, в том числе с внешними стейкхолдерами. Виды коммуникаций представлены в таблице 6.

Таблица 5

Карта коммуникаций Центра

Виды коммуникаций по направленности общения	- Восходящие: направленные снизу-вверх от сотрудников к руководителю). Особенности: задержка информации, фильтрация и искажение. - Нисходящие: направленные от руководителя к сотрудникам.
Виды коммуникаций по структуре организации	- Горизонтальные; - Вертикальные;

	• Диагональные. Соединяют командные цепочки в целях координации действий для достижения результата.
Виды коммуникаций по каналам общения	• Формальное (внешняя и внутренняя коммуникация); • Неформальное (слухи).



Рис.14 Схема карты коммуникаций Центра

Особое внимание необходимо уделить неформальным видам коммуникации, а именно слухам. Слухи позволяют вносить дисбаланс организационную коммуникацию и создают токсичные взаимоотношения между сотрудниками. Управление слухами подразумевает следующие действия:

- Устранение причин слухов;
- Опровержение слухов фактами, в том числе и в письменной форме;
- Начинать противодействовать слухам, как можно раньше;
- Воздержаться от пересказа слухов при их опровержении;

- Поощрять помощь неформальных и профсоюзных лидеров, если они выражают желание сотрудничать;
- Прислушиваться ко всем слухам, чтобы понимать, что они означают.

В рамках организации труда и текущей деятельности сотрудников Центра необходимо учитывать такой феномен, как организационный стресс. Это психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими и низкими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в Центре или структурном подразделении Центра), а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах.

Организационными стресс-факторами являются:

- Перегруженность и не загруженность работой;
- Организационные изменения;
- Невозможность влиять на характер своей работы (ее содержание и способы выполнения);
- Давление рабочего графика, дедлайны;
- Недостаточная социальная поддержка со стороны коллег и руководителя (напряженный психологический климат);
- Не отлаженность информационных потоков (недостаточная или избыточная информированность);
- Не сбалансированность полномочий и ответственности (ролевой конфликт и ролевая неопределенность);
- Непризнание результатов работы (нет позитивной оценки);
- Неуверенность в завтрашнем дне (нестабильность работы);
- Постоянный риск негативных санкций;
- Не эргономичное (неудобное) рабочее место.

Для того, чтобы снизить негативное влияния вышеперечисленных стрессовых факторов на сотрудников и организацию в целом, а также для поддержания её эффективности и стабильности необходимо заниматься профилактикой организационных стрессов:

- создание благоприятного организационного климата в Центре или его структурном подразделении;
- предоставление возможности работникам самим организовывать их работу;
- коммуникативные стили руководства;
- обучение руководителей гибким навыкам для предотвращения «выгорания» сотрудников.

Для выстраивания благоприятного организационного климата необходимо учитывать особенности теории поколения, а именно ценности и установки каждого возможного поколения на рабочем месте. Ценности и установки в рамках поколенческой теории представлены в таблице 7.

Таблица 6

Ценности и установки в рамках теории поколений

Поколения на рабочем месте	Ценности и установки	Ценности и установки на работе
Бэби-бумеры (1944-196)	• Коллективизм и командный дух; • Оптимизм и жизнерадостность; • Имеют завидное здоровье; • Патриоты.	• Главная ценность – стабильность; • Нет необходимости в обратной связи; • Следует много работать, чтобы добиться успеха; • При принятии решения важен консенсус; • Имеют склонность к ручному управлению.
Поколение X (1964-1983)	• Ориентированность на семейные ценности; • Политически индифферентны; • В профессиональном общении могут быть циничны и недостаточно лояльны к учреждению; • Самостоятельность во всем;	• Главная ценность – возможность выбора; • Моментальное использование предоставленных возможностей, готовность рисковать; • Нацеленность на результат, при этом ни столь

	• Готовы к изменениям; • Равноправие полов; • Одиночки.	важно, какой ценной он достигается.
Поколение Y (1984-1997)	• Любят гибкий график; • Не работают только за деньги; • Не верят в стабильность; • Быстро учатся; • Ценят гражданский долг и мораль, ответственность; • Большинство представителей проявляют лояльность, толерантность и самодостаточность.	• Адаптивность; • Открытость; • Склонность к командной работе; • Амбициозность; • Энтузиазм; • Общительность.
Поколение Z (1998-2012)	• Стремятся экономно расходовать средства и вести здоровый образ жизни; • Озабочены вопросами экологии и изменения климата; • Клиповое мышление; • Встроенный иммунитет к рекламе; • Соответствуют моде; • Не любят физический труд; • Не чувствуют грани между реальной и виртуальной жизнью.	• Предпочитают короткие устные разговоры, в письменной форме развернутые поручения по пунктам; • Использование новых технологий; • Клиповое мышление; • Предпочитают развлекательные и игровые технологии; • Предпочитают конкретные сроки дедлайнов.

Управление показателями труда. Практические шаги для внедрения системы управления показателями:

1. Разработать и утвердить локальные нормативные акты:
 - положение о системе оплаты труда;
 - положение о стимулирующих выплатах;
 - критерии и показатели эффективности деятельности педагогов.
2. Сформировать комиссию по распределению стимулирующих выплат (с участием профсоюзного органа).
3. Провести разъяснительную работу с коллективом: объяснить принципы системы, критерии оценки, порядок начисления выплат.
4. Организовать регулярный сбор и анализ данных по показателям труда (ежеквартально или ежегодно).
5. Обеспечить прозрачность процесса: предоставлять сотрудникам обратную связь.

6. Корректировать систему на основе обратной связи и анализа её эффективности.

ОБУЧЕНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА.

Управление организационными знаниями и способностями. Это систематическая работа по созданию, сбору, хранению, распространению и использованию знаний внутри учреждения. В Центре это включает:

- экспертные знания сотрудников каждого отдела;
- организационные наработки каждого отдела;
- опыт организации рабочих процессов в каждом отделе и структурном подразделении;
- инновационные практики;
- обратную связь от участников образовательных отношений;

Ключевые компоненты системы управления знаниями:

- Создание знаний: проведение экспериментов; разработка новых методик; участие в конференциях и семинарах; обмен опытом между сотрудниками Центра.

- Сбор и хранение: создание базы методических материалов в обменнике по годам; ведение документооборота, в том числе в электронном виде; систематизация успешных практик; архивирование результатов работы по годам..

- Распространение: совещания и методические объединения; внутренние семинары и мастер-классы; корпоративный портал (обменник); регулярные встречи коллектива.

- Использование: внедрение лучших практик в деятельность всех отделов; адаптация методик под конкретные группы сотрудников; применение данных для стратегического планирования;

- Обновление и актуализация: регулярный аудит знаний; удаление устаревших материалов; дополнение базы новыми данными; обратная связь от пользователей системы.

Подходы к управлению знаниями в Центре:

1. Системный подход - Центр рассматривается как единая система, где все элементы взаимосвязаны: определяются цели управления знаниями; выделяются ключевые процессы; назначаются ответственные за каждый этап; создаются механизмы обратной связи.

2. Процессный подход — управление знаниями разбивается на последовательные этапы: идентификация потребностей в знаниях; сбор необходимой информации; обработка и систематизация; распространение среди заинтересованных сторон; оценка эффективности использования.

3. Ситуационный подход — методы управления выбираются в зависимости от конкретной ситуации: кризисные ситуации требуют быстрого доступа к релевантным знаниям; внедрение инноваций требует творческого обмена идеями; рутинная работа может опираться на стандартизированные процедуры.

4. Командный подход — акцент на взаимодействии сотрудников: создание рабочих групп по направлениям; кросс-функциональное взаимодействие; совместные проекты и исследования; взаимное наставничество.

Практические инструменты управления знаниями:

Организационные инструменты:	• методические объединения и совещания в отделах; • рабочие группы по инновационным проектам; • система наставничества и кураторства; • временные проектные группы.
Технологические инструменты:	• обменник с базой знаний; • облачные хранилища документов; • платформы для видеоконференций; • базы данных образовательных ресурсов.
Процессуальные инструменты:	• регулярные семинары и совещания; • совещания и мастер-классы с анализом опыта; • конкурсы профессионального мастерства; • программы повышения квалификации.

Грамотно выстроенная система обучения превращает персонал в ключевой актив Центра, обеспечивая его устойчивость и рост. Обучение сотрудников приносит пользу Центру и его сотрудникам:

Для Центра:

- повышение качества работы (меньше ошибок, быстрее выполнение задач);
- освоение новых технологий и методик;
- формирование кадрового резерва;
- рост лояльности сотрудников;
- повышение привлекательности компании для новых специалистов;
- адаптация к изменениям рынка и законодательства;
- улучшение лояльности участников образовательных отношений.

Для сотрудников Центра:

- карьерный рост и новые возможности;
- расширение профессиональных компетенций;
- повышение уверенности в своих силах;
- увеличение рыночной стоимости специалиста;
- мотивация и вовлечённость в работу.

Когда нужно обучать сотрудников?	• внедрение новых технологий или ПО; • расширение зоны ответственности сотрудника; • подготовка к повышению (развитие лидерских и стратегических навыков); • выявление пробелов в знаниях через оценку компетенций; • изменения рыночных условий и требований к профессии; • законодательные изменения в отрасли.
Виды повышения квалификации	• Первичное — базовая подготовка новых сотрудников (онбординг: знакомство с правилами, методами и нормами работы учреждения). • Под задачи — развитие навыков действующих сотрудников: изучение новых методик, технологий или управленческих компетенций. Может включать долгосрочные программы (для хард-скилов) и короткие тренинги (для софт-скилов).

	• Кросс-функциональное — переподготовка для освоения нового направления или смежной профессии. Долгосрочное обучение (от нескольких месяцев до нескольких лет), часто используется при подготовке к смене должности.
--	--

Методы и инструменты обучения.

Внешние методы:

- конференции и форумы (обмен опытом, знакомство с трендами);
- тренинги от сторонних провайдеров (развитие хард- и софт-скилов);
- лекции (часто дополняются практическими занятиями);
- онлайн-курсы на образовательных платформах;
- стажировки в других организациях.

Внутренние методы:

- корпоративные тренинги (разработанные под нужды компании);
- наставничество (передача опыта от эксперта новичку);
- коучинг (работа с профессионалом, который помогает раскрыть потенциал);
- внутренние образовательные программы и корпоративные академии («Академия менеджеров», «Программа подготовки аналитиков»);
- ротация и развитие через опыт (временное выполнение обязанностей другого специалиста);
- shadowing (наблюдение за работой более опытного коллеги, часто используется для подготовки к руководящим позициям);
- воркшопы и хакатоны (практическое решение реальных задач);
- инструктаж (краткое обучение правилам и нормам работы, например, при внедрении новых технологий);
- проектные группы (сотрудники разных уровней работают над общей задачей, обмениваются опытом);
- геймификация (квесты, симуляции, рейтинги и соревнования для повышения вовлечённости).

Стратегии обучения сотрудников в Центре:

- «Дефицит навыков» — устранение конкретных пробелов в знаниях, мешающих эффективной работе (при выявлении проблем в рабочих процессах). Ориентирована на быстрый результат.
- «Таланты сотрудников» — развитие сильных сторон работников для раскрытия их потенциала. Долгосрочный подход, повышает вовлеченность.
- «Карьерный рост» — обучение как условие продвижения по службе.
- «Адаптация к изменениям» — опережающее обучение новым технологиям и методикам.

Оценка эффективности обучения	• Изменение рабочих показателей; • Снижение количества ошибок; • Ускорение выполнения задач; • Опросы о полезности обучения; • Оценка применимости новых знаний на практике; • Наблюдения за работой команды; • Анализ изменений в поведении и подходе к задачам; • Снижение текучести кадров; • Сокращение времени на адаптацию новичков
--------------------------------------	---

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Организационные изменения – это организационные реформы, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем. Векторы организационных изменений представлены на рисунке 9.

ВЕКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



Рис.15. Векторы организационных изменений

Классификация организационных изменений:

- Революционные: изменения не имеющие прямой связи с прошлым (реинжиниринг внутренних процессов);
- Эволюционные: постоянное совершенствование внутренних процессов.

В работе с сотрудниками в ходе организационных изменений наблюдается два метода: терапевтический (разъяснение, информирование и вовлечение) и хирургический (увольнение и принуждение). Под сопротивлением изменений понимаются любые поступки сотрудников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Причины сопротивления перемен	
Предсказуемый отрицательный результат:	«Ничего не получится»
Недостаточность информации и ее избирательная обработка:	«Эффект «самосбывающегося прогноза»

Навязанность изменений извне:	«Право на мятеж – а меня спросили?»
Увеличение объема и интенсивности труда	«Работать придется больше»
Необходимость ломать привычки	«Нужно стать другим»
Внутриорганизационный сепаратизм	«Избирательная поддержка», «свои» и «чужие»

Поддержка процесса изменений:

- Акцент на группу;
- Активное вовлечение и участие сотрудников;
- Логическое обоснование и коммуникация;
- Вознаграждение и безопасность работника.

Инновационное рабочее поведение – это целенаправленное создание, внедрение и применение новых идей в индивидуальной работе, работе группы или организации в целом, с тем, чтобы увеличить уровень производительности индивида, группы или организации. На рисунке 10 представлены этапы инновационного поведения.

ЭТАПЫ ИННОВАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ



Рис.16 Этапы инновационного поведения

Факторами инновационной активности сотрудников являются:

1. Индивидуально-личностные факторы инновационной активности:
 - Мотивационная структура личности;
 - Креативные способности;
 - Квалификация.
2. Организационные факторы инновационной активности работников:
 - Смысл и значение для человека;
 - Наличие благоприятной организационной среды;
 - Прямые управленческие воздействия (стимулы).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Критерии отбора резюме (читаем «между строк») и анализа аккаунта

в социальных сетях

Необходимо обратить внимание	Общий вид резюме
	Жизненный путь соискателя
	Что кандидат сказал намерено (возраст, названии компании и др.)
	Корректность использования профессиональных терминов
Необходимо помнить	Резюме это лишь 5 % информации о кандидате
Анализ аккаунта в социальных сетях	• самопрезентация; • увлечения; • лояльность к работодателям; • периодичность постов, изменений статусов; • альтернативные источники дохода; • обща культура.

Приложение 2

Интервью с кандидатом

Подготовка к интервью	• изучить резюме/анкету/видеозапись интервью; • определить дополнительную информацию, которую нужно уточнить • определить критерии отбора; • подготовить ряд вопросов или ситуаций.
Структура интервью	• установление контакта; • краткий разговор об организации; • вопросы, ситуационные задачи и др.; • вопросы соискателя; • дальнейшие действия.
План интервью	ФИО Должность и зона ответственности на данный момент Мотивация: Профессиональный рост; Карьерный рост; Материальный рост; Организация (позитивный и негативный опыт); Руководитель (позитивный и негативный опыт); Коллектив (позитивный и негативные опыт); Достижения (по каждому месту работы подробно, уточнять условия и подробности); Текущий доход, ожидания

	История поиска работы План дальнейших действий
Подходы к проведению интервью	Биографическое интервью Интервью на основе перечня требований к кандидату (получение информации по каждому из основных пунктов перечня требований, чтобы выяснить степень, в которой конкретный кандидат им соответствует); Структурированные интервью, основанные на ситуативном подходе (акцент делается на ряде ситуаций или случаев, поведение в которых может считаться особенно показательным с точки зрения будущего качества работы); Структурированное интервью, основанные на компетенциях (последовательность вопросов, направленная на получение информации о поведенческих характеристиках по конкретным требованиям к данной работе).