



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
бакалаврская работа

На тему Проектирование процесса профессионального отбора
специалистов в образовательных организациях

Исполнитель Элиасштам Янина Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой 
(подпись)

кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«23» июля 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы проектирования процесса профессионального отбора специалистов в образовательных организациях.....	6
1.1 Проектирование процесса отбора специалистов в образовательных организациях	6
1.2 Особенности профессионального отбора специалистов в образовательных организациях	14
2 Анализ процесса отбора специалистов ГБУ ДЮЦ Московского района «ЦФКСиЗ»	23
2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности образовательной организации «ЦФКСиЗ»	23
2.2 Анализ процесса отбора специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»	34
3 Проектирование процессов профессионального отбора специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»	44
3.1 Разработка процесса профессионального отбора специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»	44
3.2 Реализация мероприятий по повышению эффективности профессионального отбора специалистов в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64
ПРИЛОЖЕНИЕ А	71
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ В	74

ВВЕДЕНИЕ

Грамотный управленческий подход к профессиональному отбору специалистов необходим организациям, чтобы противостоять повышенному оттоку сотрудников и успешно конкурировать за ценные кадры на рынке труда. Процесс окончательного отбора претендентов на должность основывается на выборе самого подходящего кандидата, чьи профессиональные и личные качества обеспечивают превышение предполагаемой пользы над затратами на его трудоустройство. В то же время, отбор нацелен на поддержание стабильности действующего штата сотрудников и гармоничное дополнение коллектива свежими силами. Одним из ключевых моментов является стремление создать благоприятный моральный климат и удовлетворить ожидания новых сотрудников. Окончательным результатом процесса отбора становится назначение кандидатов на вакантные должности и последующее заключение с ними трудовых договоров. Во многих образовательных организациях кадровая политика не отвечает новым требованиям развития общества. Ее функции ограничиваются, как правило, решением вопросов приема и увольнения специалистов, оформления кадровой документации.

Для повышения качества образования необходимо спроектировать такую управленческую модель профессионального отбора специалистов, которая снизит текучесть кадров, создаст условия для минимизации рисков в процессе отбора специалистов в учреждение, в целях максимального использования профессионального потенциала специалистов. Эта модель должна включать в себя регулирующие, информационно-методические и другие ресурсы, что позволит вовремя разбирать возникающие проблемы и рабочие вопросы, тесным образом связанные с подготовкой и переподготовкой специалистов данного учреждения и педагогических кадров, позволит осуществлять, в качестве поощрения успешных проектов и процессов, материальное стимулирование, необходимо создать и использовать профессиональный резерв педагогических

кадров для осуществления поддержки начинающих и нестандартно мыслящих тренеров-преподавателей.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в целях противодействия дефицита персонала в условиях повышенной конкуренции за высококвалифицированные кадры, необходим качественный отбор специалистов. Во многих образовательных организациях человеческие ресурсы используются неэффективно и нерационально, а отбор специалистов выполняется неструктурированно и неэффективно, что влечет за собой повышение рисков оттока и текучести кадров. Это связано с недостаточным количеством знаний и навыков у руководителя организации, из-за чего возникают трудности при профессиональном отборе специалистов. Но в современном мире находится выход: наука предлагает новые, более рациональные методы и подходы, использование которых даст образовательным организациям стабильность и развитие.

Выпускная квалификационная работа структурно состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Базой исследования является образовательная организация Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования детско-юношеский центр Московского района Санкт-Петербурга «Центр физической культуры, спорта и здоровья», в дальнейшем для удобства изложения в исследовании будет использоваться сокращенное наименование: ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ».

Объект исследования: ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ».

Предмет исследования: процесс профессионального отбора специалистов в образовательной организации.

Цель исследования: спроектировать процесс профессионального отбора специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ».

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы проектирования процесса отбора специалистов в образовательных организациях;
- провести анализ процесса отбора специалистов ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»;
- спроектировать процесс профессионального отбора специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ».

1 Теоретические основы проектирования процесса профессионального отбора специалистов в образовательных организациях

1.1 Проектирование процесса отбора специалистов в образовательных организациях

Тема отбора персонала особо актуальна в настоящее время. В целях противодействия оттоку персонала в условиях повышенной конкуренции за высококвалифицированные кадры на рынке труда необходим качественный отбор персонала в организации [6]. Во многих организациях человеческие ресурсы используются неэффективно и нерационально. Это связано с недостаточным количеством знаний и навыков у руководителя организации, из-за чего возникают трудности подготовки кадров внутри компании. Но в современном мире находится выход: наука предлагает новые, более рациональные методы и подходы, использование которых даст организации прибыль и развитие [7]. Для более детального рассмотрения тематики подбора персонала обозначим основные термины:

Человеческий ресурс – это потенциал каждого человека (работника), его умственные способности и навыки, благодаря которым он эффективно выполняет свою работу.

Персонал – работники, составляющие группу по профессиональным и иным признакам и трудящиеся на определенном предприятии.

Найм персонала – это трудоустройство сотрудника на рабочее место после прохождения всех этапов его отбора и оценки (подбора персонала).

Подбор персонала – это специализированная деятельность HR-специалиста, направленная на закрытие вакансий путем поиска релевантных кандидатов на данную должность в соответствии с требованиями компании [16].

Отбор персонала – это функция HR-специалиста (рекрутера), заключающаяся в выборе наиболее подходящего (релевантного) кандидата по профессиональным, психологическим и иным качествам для определенной вакансии (должности).

Стандартная процедура отбора персонала включает в себя следующие этапы [25]:

1. Оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных;
2. Анализ рекомендаций и послужного списка;
3. Собеседование;
4. Оценка претендента;
5. Медицинский осмотр;
6. Проведение итогового собеседования по найму и принятие окончательного решения о найме;
7. Обсуждение и оформление трудового договора.

Цель подбора и отбора персонала с управленческой точки зрения – минимизация затрат на персонал и повышение эффективности труда за счет своевременной комплектации штата организации квалифицированными кадрами в соответствии с требованиями компании для достижения целей компании.

Обозначив основные термины, перейдем к рассмотрению этапов проектирования подбора персонала от выявления потребности в новом сотруднике до трудоустройства специалиста на новом рабочем месте с управленческой точки зрения.

Первый этап. Выявление потребностей в персонале.

Этот этап начинается всегда с диалога между руководителем подразделения и рекрутером, итогами которого являются сформулированные руководителем подразделения требования к будущему сотруднику. Составление требований к кандидату – обязательный этап подбора персонала, так как любая организация и каждый заказчик заинтересованы в найме только

квалифицированных кадров, а качественно сформулированные требования к кандидату приводят к сокращению издержек на поиск.

Второй этап. Составление требований к кандидату.

Итак, требования к кандидату – необходимый перечень профессиональных, физиологических, психологических и иных качеств, требуемых организацией (зачастую в лице руководителя отдела) для эффективного труда и быстрой адаптации к рабочему процессу и коллективу, выдвигаемый к соискателю в описании вакансии, перечне необходимых компетенций в должностной инструкции и пр.

Третий этап. Выбор источника поиска кандидатов.

Источников поиска выделяют достаточно много, они могут быть как Интернет–ресурсами, так и печатными изданиями. Подбор персонала может происходить даже внутри одной организации. Рассмотрим наиболее часто используемые источники поиска кандидатов (табл. 1.1), более подробно обозначив методы, используемые в образовательных организациях.

Таблица 1.1 – Источники поиска кандидатов [8]

Внутренние	Внешние
1. Ротация – перемещение сотрудника внутри организации, то есть перевод его на иную должность в пределах его нынешнего места работы с изменением перечня должностных обязанностей либо в сторону их уменьшения, либо соответственно в сторону увеличения их количества.	1. Работные сайты – сайты в сети Интернет, где в свободном доступе каждый желающий зарегистрированный пользователь (соискатель) может выложить свою кандидатуру на определенную должность, а специалист по подбору персонала может опубликовать вакансию от лица организации.
2. Внутренний конкурс. Отдел по работе с персоналом объявляет конкурс для сотрудников организации, целью которого является предоставление сотрудником своей кандидатуры на иную должность (условия конкурса могут варьироваться в зависимости от значимости должности, количества участников и пр.	2. Социальные сети – онлайн–платформа, используемая для общения и знакомств пользователей, а также для публикации контента. Говоря о последнем – специалист по подбору персонала имеет возможность публикации своих вакансий с последующими откликами от пользователей той или иной сети в определенных группах (сообществах) в сети Интернет.
3. Совмещение – это выполнение сотрудником обязанностей не только по своей основной должности, но и по дополнительной за дополнительную плату.	3. СМИ. Интернет, радио или печатные издания – источник подходит для найма массового или сезонного персонала.

Внутренние	Внешние
4. «Сарафанное радио» (или маркетинг из уст в уста) – добровольное распространение информации ответственному за подбор персонала лицу о своем друге/подруге/знакомом/родственнике/партнере, который может подойти на искомую должность по мнению сообщившего о кандидате сотрудника.	4. Учебные заведения. Поиск студентов с необходимым перечнем знаний и навыков может производиться и в самих учебных заведениях
	5. Службы занятости и ярмарки вакансий и кадровые агентства

Четвертый этап. Составление вакансии.

На этом этапе формируется карточка вакансии для дальнейшей её публикации в одном или нескольких источниках исходя из выявленных требований к кандидату, его предстоящих должностных обязанностей и иных необходимых данных для кандидата. Карточка вакансии как правило включает в себя:

1. Название должности;
2. Размер заработной платы (необязательно);
3. Краткую информацию об организации (необязательно);
4. Адрес организации;
5. Требования к кандидату;
6. График работы;
7. Должностные обязанности;
8. Дополнительную информацию.

Пятый этап. Размещение вакансии в выбранных источниках.

Приведем примеры наиболее популярных источников из категории «внешние источники», доступные для поиска сотрудников в сети Интернет: Социальные сети: vk.com (ВКонтакте), facebook.com, ok.ru (Одноклассники), linkedin.ru;

Работные сайты: hh.ru (HeadHunter – наиболее популярный сайт для размещения вакансий и поиска сотрудников), rabota.ru, superjob.ru.

Шестой этап. Сбор и обработка откликов, холодный поиск.

После публикации вакансии в источниках, соискатели, заинтересовавшиеся вакансией организации начинают на нее откликаться, отклик может выглядеть по-разному, если на рабочих сайтах – это уведомление в личном кабинете пользователя, в социальных сетях – личное сообщение от соискателя или же иной способ связи, то в газетах и СМИ – это как правило звонок в отдел подбора персонала. В сети Интернет обработка откликов происходит в разы проще, HR-специалисту достаточно нажать кнопку «отклонить» или же «отправить приглашение на собеседование».

Исходя из полученных откликов менеджер по подбору персонала переходит к следующему этапу – анализу резюме, который является первоначальным отборочным этапом в процессе найма персонала.

Седьмой этап. Анализ резюме.

Анализ резюме – обязательный и важный этап процесса отбора персонала, он помогает отсеять кандидатов не соответствующих требованиям руководителя. От менеджера по подбору персонала на данном этапе требуется внимательность и умение анализировать большое количество информации, сопоставлять ее с выдвигаемыми требованиями, а также уметь прогнозировать профессиональную успешность того или иного кандидата.

Этап восьмой. Первичное интервью – фактический отбор.

Как правило первичное интервью проводится путем телефонного разговора, при котором менеджер по подбору персонала должен выстроить беседу с кандидатами наиболее эффективным образом, рассказать о компании, о самой вакансии, узнать от кандидата необходимую о нем информацию, задать ему вопросы и ответить на поступающие вопросы со стороны кандидата. Первичное интервью – необходимая стадия отбора персонала, ведь именно на этой стадии работник получает первое впечатление от компании [16].

Девятый этап. Оценка кандидатов.

После отбора нескольких кандидатов на вакантную должность перед HR-специалистом стоит задача выбрать наиболее подходящего(-их) для данной работы. Существует множество методик оценки кандидатов. Разберем наиболее популярные из них:

1. Биографическое интервью. Данное интервью проходит следующим образом: кандидата просят рассказать о себе, о своей предыдущей работе, что позволяет понять его стиль работы, характер и спрогнозировать поведение в будущем;

2. Ситуационное (case-) интервью. В основе лежит моделирование различных ситуаций и предложение кандидату разрешить данные ситуации прямо на месте. Кандидат должен описать свои действия для эффективного решения предложенной проблемы;

3. Деловая игра. HR-специалист описывает реальную ситуацию, с которой может столкнуться будущий сотрудник, дает описание внешнего окружения, среды в компании, последовательность каких-то событий. В результате деловой игры формируется некая проблема и её условия, которые кандидат должен эффективно решить. Деловая игра идет в форме переговоров. Так менеджер по подбору персонала может оценить как переговорные навыки кандидата на должность, так и его профессиональную позицию в необходимых переговорах, аналитические способности и еще множество других навыков, вплоть до профессиональных знаний.

Существует множество различных методов и подходов для отбора и оценки кандидатов на вакансии. Сложность заключается в выборе тех из них, которые лучше всего подходят для конкретной должности. Однако, основываясь на проведенном анализе рабочих обязанностей и сформулированных требованиях к кандидату, можно выбрать оптимальные методики для выявления необходимых качеств. Для простоты восприятия и систематизации возможных методов оценки кандидата можно воспользоваться таблицей 1.2.

Таблица 1.2 – Методы оценки при отборе кандидатов, ориентированные на способности работника

Способности работника	Методы оценки
Одаренность: интеллект, реакция т.д.	Тесты.
Социальные способности: способность к контактам и другие.	Интерактивные методы: собеседования, дискуссия, деловые игры, решения производственных задач и т.д.
Мотивация: готовность рисковать для достижения цели и т.д.	Тесты, документы, собеседование.
Свойства личности: дисциплинированность и другие.	Тесты.
Профессиональные способности.	Тесты, документы, характеристики.
Профессиональный опыт.	Тесты, документы, характеристики.

Десятый этап. Финальный отбор кандидатов.

Только после проведения интервью со всеми кандидатами можно представить лучших из них руководителю для обсуждения. Специалисту по подбору персонала необходимо аргументировать свою профессиональную позицию, почему именно этот человек подойдет для трудоустройства на данную позицию, описать плюсы и оценить риски дальнейшего его трудоустройства и предоставить всю информацию руководителю. Для выбора кандидатов, руководителю организации желательно отобрать не менее 3-х кандидатов, однако случаются в процессе подбора персонала и ситуации, когда подходящий на вакантную должность кандидат только один.

Одиннадцатый этап. Согласование с руководителем.

На данном этапе происходит передача документов и сведений о кандидате в ходе проведенного интервью. Этот этап может быть объединен с предыдущим. Необходимой для предоставления информации как правило являются:

1. Резюме с внесенными правками и дополнительной информацией, полученной после интервью;
2. Заключение о кандидате. Включает в себя комментарии и выводы от специалиста по подбору персонала, итоги тестов и анкетирования, информация о психологическом портрете кандидата;
3. Рекомендации с предыдущих мест работы кандидата.

Сам процесс набора и отбора не организован последовательно и не увязан с остальными направлениями работы с персоналом, стадиями процесса и целями организации. Нет четких механизмов подчинения и взаимодействия, что затрудняет достижение общей цели организации и нарушает взаимосвязанность этапов подбора сотрудников.

Двенадцатый этап. Собеседование с заказчиком (руководителем отдела).

До финального собеседования с руководителем доходят кандидаты с наиболее подходящим портретом. Задача HR-специалиста подготовить кандидата к собеседованию, убедиться в том, что кандидат проинформирован о деятельности компании, о требованиях, условиях дресс-кода.

Заключительный этап. Закрытие вакансии. Предложение работы.

Последний этап отбора персонала – это Job offer (предложение работы) финальному кандидату. Рекрутер остается на связи с кандидатом вплоть до момента выхода на работу и помогает кандидату со сбором пакета документов, необходимых для трудоустройства кандидата. Стоит помнить о том, что наиболее квалифицированные, опытные и востребованные специалисты получают несколько предложений о работе и могут отказаться от вакансии в самый последний момент. Поэтому менеджер по подбору персонала должен поддерживать его интерес к компании [8, 9].

Также желательно проверять действительно ли кандидат имеет то образование (тот диплом), которое указано в резюме. Необходимо проверять документы об образовании непосредственно на собеседовании и если возникает сомнение в подлинности данного документа, стоит обратиться за уточнением в организацию, которая выдала диплом [18, 24].

Таким образом, отбор персонала – сложный процесс, требующий от менеджера по персоналу высокой концентрации и необходимости обладать определенным перечнем компетенций для осуществления поиска и отбора наиболее релевантных кандидатов с наименьшими затратами трудовых усилий. Процесс отбора включает в себя знакомство с кандидатами, сбор и обработку информации о претендентах, оценку качеств и составление достоверных

«портретов», происходит сопоставление фактических качеств с требованиями вакантной должности [22, 37]. Процесс окончательного отбора претендентов на должность основывается на выборе самого подходящего кандидата, чьи профессиональные и личные качества обеспечивают превышение предполагаемой пользы над затратами на его трудоустройство. Одновременно отбор нацелен на поддержание стабильности действующего штата сотрудников и гармоничное дополнение коллектива свежими силами. Одним из ключевых моментов является стремление создать благоприятный моральный климат и удовлетворить ожидания новых сотрудников. Окончательным результатом процесса отбора становится назначение отобранных кандидатов на вакантные должности и последующее заключение с ними трудовых договоров [23].

1.2 Особенности профессионального отбора специалистов в образовательных организациях

Для России на сегодняшний день и нынешний этап её эволюции, роль образования определяется задачами перехода к развитию информационного общества, подготовки кадров для цифровой экономики [29]. Технологии не стоят на месте, они и есть движущая сила для специалистов в любой сфере, в связи с этим увеличивается список навыков и компетенций для каждого кандидата на вакантную должность. В современных реалиях, в связи с динамично меняющейся социальной средой, активным процессом информатизации образования, увеличением важности психологии в воспитательной деятельности, требуют изменений и требования к квалификационным характеристикам специалистов в образовательных организациях.

Отбор персонала в образовательных организациях Российской Федерации регулируется рядом законодательных актов. Основные законы, регулирующие этот процесс, представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Основания для отбора специалистов в образовательных организациях на законодательном уровне [1, 2, 10, 11, 12]

1. Трудовой кодекс Российской Федерации	Статья 65 ТК РФ: Перечень документов, предъявляемых при заключении трудового договора. Глава 52 ТК РФ: Особенности регулирования труда педагогических работников. Трудовой кодекс устанавливает общие правила приема на работу, включая требования к документам, необходимость прохождения медицинского осмотра и другие аспекты трудовых отношений.
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273–ФЗ от 29 декабря 2012 года	Статьи 46–48: Требования к педагогическим работникам, их правам и обязанностям. Статья 49: Аттестация педагогических работников. Этот закон определяет основные принципы функционирования системы образования в России, а также права и обязанности педагогов, в том числе порядок проведения аттестации.
3. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ №761н от 26 августа 2010 года	Утверждает Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования». Данный приказ содержит квалификационные требования к различным должностям в системе образования, что помогает образовательным организациям формировать критерии отбора кадров.
4. Постановление Правительства РФ от 21 февраля 2022 г. N 225	Устанавливает Правила разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов. Профессиональные стандарты являются основой для определения требований к квалификации и навыкам сотрудников различных профессий, включая педагогов.
5. Законодательство субъектов Российской Федерации	Региональные нормативные акты могут дополнять федеральное законодательство, устанавливая дополнительные требования к персоналу образовательных организаций в конкретном регионе. Эти правовые документы обеспечивают правовую основу для процесса отбора персонала в образовательных учреждениях, определяя требования к кандидатам, процедуры оценки их профессиональной пригодности и условия заключения трудовых договоров.

Приоритетной целью на современном этапе, согласно документу Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы РФ «Развитие образования» до 2030 года (в редакции Постановления Правительства РФ от 07.10.2021 №1701) Концепции модернизации российского образования, становится повышение профессионального уровня педагогов и формирование такого коллектива, который будет соответствовать запросам современных тенденций, будет эффективным и слаженным, как идеальный механизм [3].

Однако, в 2013 году приказом Минтруда РФ был разработан и опубликован профессиональный стандарт «Педагог», который применяется работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда с 1 января 2017 года [4]. Также существуют Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС), которые выполняют две ключевые функции:

1. Единство образовательного пространства Российской Федерации. ФГОС устанавливают единые требования к содержанию, структуре и результатам образования на всей территории страны. Это означает, что независимо от региона, в котором находится школа или другое учебное заведение, учащиеся получают одинаковое базовое образование, так обеспечивается равный доступ к образованию для всех граждан РФ;

2. Преемственность основных образовательных программ. ФГОС гарантируют плавный переход между различными уровнями образования – от начальной школы до высшей профессиональной подготовки. Преемственность достигается через согласование требований к программам различных ступеней образования, что обеспечивает целостность и логичность учебного процесса. Эти два аспекта делают ФГОС важным инструментом для обеспечения высокого качества и доступности образования в России [5];

Для достижения высоких результатов в развитии образовательной структуры как на федеральном, так и на региональном уровнях, в целях

повышения уровня образования, необходимо проводить тщательный профессиональный отбор среди кандидатов на вакантные должности в образовательные организации.

Организационный процесс отбора и расстановки специалистов в образовательном учреждении – это управленческая работа, прежде всего, руководителей и отдела кадров. Для того, чтобы добиться высоких результатов в любой сфере деятельности, акцентируя внимание на профессиональный отбор специалистов в образовательных организациях, очень важно верно отобрать персонал, чтобы в организации были только кадры с высоким уровнем знаний относительно своей специальности, выдающихся способностей и деловых качеств, где немаловажную роль занимает и психологический портрет новых специалистов. Поиск и отбор специалистов образования не должны рассматриваться, как просто нахождение подходящего на вакантную должность сотрудника для выполнения конкретной работы: в образовательной организации поиск и отбор кандидатов закладывает базу для завтрашних успехов и достижений обучающихся в образовательной организации, их всестороннего развития, культуры, воспитания, моральных и патриотических ценностей [17]. Рекрутеру необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно то, как новые работники будут вписываться в сложившуюся организационную культуру и структуры рабочей группы. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но со спорным психологическим портретом или не готового следовать установленным в организации нормам и порядкам, в такой ситуации могут возникнуть проблемы с установлением хороших взаимоотношений с коллегами по работе, клиентами, детьми в процессе образования, что приведет к нарушению работы механизма всей образовательной организации, последствия могут быть непоправимы, так как самое важное для будущего – это дети. Необходимо в полной мере учитывать все актуальные требования законодательства, регулирующего данную сферу

деятельности, а также обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам на вакантную должность [21].

Кадровый состав образовательного учреждения по сравнению с большинством предприятий характеризуется повышенной однородностью по профессиональному признаку, абсолютное большинство персонала любого образовательного учреждения – это представители одной специальности (педагог, учитель, тренер). Особенности труда педагогических работников урегулированы главой 52 Трудового Кодекса РФ [2]. В частности, к ним относят:

- образовательный ценз, только при соответствии, которому работник допускается к педагогической деятельности;
- особенности рабочего времени и времени отдыха
- требование об обязательном периодическом повышении квалификации, прохождении аттестации;
- особенности состава оплаты труда;
- обязательное прохождение медицинских плановых осмотров;
- особенности заключения и прекращения трудового договора с педагогическими работниками;
- льготы и меры социальной поддержки, устанавливаемые государством для педагогических работников.

Традиционно работодатели в учебных заведениях ориентируются на образование кандидатов, отдавая предпочтение высшему образованию перед средним и более высокой степени перед низшей. Однако, этот подход может быть сомнительным, поскольку он не учитывает соответствие образования требованиям выполняемой работы, и может в какой-то степени среди поисков идеального кандидата с большим количеством дипломов пропустить идеального кандидата с меньшими заслугами, но который полностью посвятил бы себя трудовым обязанностям, вкладывал бы душу в процесс образования и тревожился бы за каждого своего подопечного и его светлое будущее.

Относительно опыта работы, работодатели часто отождествляют опыт работы со способностями и отношением к работе, полагая, что кандидаты с

аналогичным опытом будут более эффективны. Однако это предположение может быть ошибочным, и опыт работы должен тщательно оцениваться в контексте конкретной вакансии. Необходимо акцентировать внимание на таком понятии, как эмоциональное выгорание, которое может произойти у очень опытных кандидатов, с огромным стажем и трудовыми заслугами, что повлечет за собой необратимые последствия для всей образовательной организации, обучающихся и коллективу специалистов. Оно проявляется в виде усталости, отсутствия мотивации и негативного отношения к работе и жизни в целом. Этот деструктивный процесс может привести к серьезным изменениям в личности и даже к нервно–психической дезадаптации. Исследователи сходятся во мнении, что главной причиной выгорания является недостаток поддержки и понимания со стороны коллег и руководства. Важную роль играет перегрузка работой, неспособность эффективно управлять своим временем и эмоциональное напряжение [41]. Синдром профессионального выгорания несет угрозу не только для отдельного человека, но и для всей организации, в которой он работает, а также для трудового общества в целом. Важно, чтобы организации проводили проверку сотрудников на наличие данного синдрома и вовремя предпринимали профилактические меры.

Относительно личностных качеств и типа личности, работодатели также учитывают личностные качества и тип личности кандидатов, поскольку они могут влиять на их способность выполнять работу качественно и эффективно взаимодействовать с коллегами и учащимися [14].

Для обеспечения эффективного отбора и подбора специалистов в образовательных организациях необходимо:

- четко определять требования к должности и соответствие им образования и опыта кандидатов;
- оценивать продолжительность и тип обучения, а также его соответствие вакансии;
- избегать автоматического предпочтения кандидатов с высшим образованием или опытом работы, если это не обосновано требованиями работы;

– учитывать личностные качества и тип личности кандидатов, которые могут повлиять на их эффективность в конкретной роли.

Процедура поиска и отбора кадров происходит поэтапно. На каждом этапе отсеивается часть претендентов. На начальном этапе руководитель образовательного учреждения (ответственное лицо) составляет заявку на отбор педагогического работника, в которой указываются требования к будущему сотруднику [15]. После заполнения заявки специалист отдела кадров сообщает органам управления образованием о появлении вакантной должности, размещает информацию о вакансии в сети Интернет или СМИ, анализирует резюме потенциальных сотрудников, подходящие кандидаты приглашаются на собеседование сначала по телефону, а далее уже очно. Следующий этап отбора – собеседование с руководителем образовательного учреждения. В первую очередь руководитель изучает резюме потенциального сотрудника, его рекомендательные письма, портфолио и документы, задает вопросы, касающиеся педагогической деятельности кандидата и его личности, психологического портрета. Сведения, полученные в ходе собеседования, позволяют руководителю получить точную и прогностическую информацию о кандидате (при сопоставлении с другими методами оценки).

После собеседования с руководителем, потенциальный сотрудник проходит тестирование, направленное на выявление важных для педагогического работника профессиональных качеств. В общем виде такими качествами могут быть [27]:

– образовательный и профессиональный уровень, определяемый будущими должностными обязанностями (учитываются данные кандидата об образовании, полученной ранее специальности, общий стаж работы и стаж работы по специальности);

– отношение к работе (стремление к качественному труду, серьезное отношение к своим обязанностям, дисциплинированность и пунктуальность, желание иметь стабильную работу в течение длительного времени);

- инициативность (способность ставить перед собой конкретные цели, желание их достигать, умение преодолевать возникающие на трудовом пути трудности);
- адаптивность (умение адекватно реагировать на происходящие изменения и приспосабливаться к ним быстро);
- готовность к сотрудничеству (умение эффективно выполнять совместную работу с разными людьми, своевременно вовлекать их в рабочий процесс, поддерживать с ними продуктивные трудовые отношения, а также уважать и эмоционально поддерживать своих коллег);
- коммуникабельность (стремление понять других и быть понятым, а также умение кратко и четко формулировать свои мысли, ведь без этого сотрудник может не влиться в уже сформировавшийся коллектив, и что наиболее страшно, не найдет точки соприкосновения в качестве педагога относительно своих учеников, не будет авторитетом в глазах подопечных);
- наличие лидерских качеств (умение наметить план действий, решать возникающие проблемы, правильно повлиять на людей, в том числе детей, выполнять свои обязательства).

Перечисленные качества не являются исчерпывающими. Каждое образовательное учреждение, исходя из производственных задач, вырабатывает свои критерии, которым должен удовлетворять претендент на вакантную должность. Для создания условий, при которых кадровый потенциал образовательной организации будет успешно использоваться и развиваться для достижения ведущих целей образования, необходима грамотная и выверенная кадровая политика на уровне каждого конкретного учреждения. Обоснованность кадровой политики может быть достигнута за счет определения необходимых научных оснований и при её согласовании с тенденциями развития российской и международной практики управления образовательными организациями [24].

При отборе специалистов в образовательных организациях важно уделить внимание таким качествам, как: образовательный и профессиональный уровень, ответственное отношение к труду, инициативность, готовность к совместной

работе, коммуникативные способности, лидерские качества, психологическое состояние кандидата. Тестирование позволяет подобрать наиболее подходящего кандидата, чей профессионализм и личностные качества соответствуют нуждам образовательного учреждения.

Таким образом, профессия преподаватель, тренер, педагог требует не только соответствующего образования, но и большого терпения, любви к детям и стремления к постоянному развитию. Ответственность за правильность выбора и последующую результативность работника несет руководитель, в непосредственном ведении которого находится процесс управления персоналом и, в частности, отбор специалистов. Сегодня в связи с введением новой системы оплаты труда оценка педагогических работников при отборе как составляющая системы работы с персоналом становится наиболее актуальной проблемой руководителя образовательного учреждения [25].

Во многих образовательных организациях кадровая политика не отвечает новым требованиям развития общества [26]. Ее функции ограничиваются, как правило, решением вопросов приема и увольнения специалистов, оформления кадровой документации.

Человеческий ресурс в образовательном учреждении приобретает особую ценность по нескольким причинам: кадры наиболее подвластны руководителю в рамках финансовой и материальной ограниченности ресурсов, вторая в свою очередь о том, что штат учебного заведения – это прежде всего, педагоги и тренеры, от качества труда которых зависит не только успешность самой организации, но и всестороннее развитие учеников.

2 Анализ процесса отбора специалистов ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования детско-юношеский центр Московского района Санкт-Петербурга «Центр физической культуры, спорта и здоровья» было создано в 1998 году на основании приказа Комитета по образованию от 23.12.1998 № 810. Организационно-правовая форма: государственное учреждение.

Место нахождения: 196233, Санкт-Петербург, пр. Космонавтов, д. 47. В доступности расположена станция метро «Московская», также широко представлен наземный транспорт.

Режим работы: ежедневно с 8:00 до 21:00 часа.

Сайт: <http://cfk-mosk.ru/>

Образовательная деятельность осуществляется на основании:

- Устава ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»;
- лицензии на право осуществления образовательной деятельности № 1725 от 16.02.2016 года.

ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» осуществляет образовательный процесс в соответствии с дополнительными общеобразовательными общеразвивающими и предпрофессиональными программами. Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования Детско-юношеский центр Московского района Санкт-Петербурга «Центр физической культуры, спорта и здоровья» является районным опорным центром по организации и проведению спортивно-массовых мероприятий и

районным центром тестирования ВФСК «ГТО», является нетиповым образовательным учреждением, его основными целями являются:

- осуществление образовательной деятельности по дополнительным образовательным программам;
- укрепление здоровья и формирование здорового образа жизни детей и взрослых;
- организация и осуществление спортивной подготовки;
- развитие содержания и организации дополнительного образования детей;
- удовлетворение иных образовательных потребностей, обучающихся и интересов общества, не противоречащих законодательству Российской Федерации.

Предметом деятельности учреждения являются:

- реализация дополнительных образовательных программ: дополнительных общеразвивающих и предпрофессиональных программ, дополнительных профессиональных программ; реализация программ спортивной подготовки;
- организация и проведение физкультурно-спортивных, зрелищных и иных мероприятий;
- организация работы с обучающимися, проявившими выдающиеся способности в физкультурно-спортивной деятельности;
- организация методической деятельности (работы), направленной на оказание помощи педагогическим кадрам образовательных учреждений района, педагогам дополнительного образования, повышение их профессионального мастерства;
- организация отдыха и оздоровления детей;
- осуществление деятельности в области физической культуры и спорта;
- медицинская деятельность;
- организация работы с детскими общественными объединениями;

– иная деятельность, не запрещенная законодательством, в том числе приносящая доход деятельность, если она соответствует целям, указанным в Уставе учреждения.

Учреждение вправе вести консультационную, просветительскую деятельность, деятельность в сфере охраны здоровья граждан и иную не противоречащую целям создания учреждения деятельность, в том числе осуществлять организацию отдыха и оздоровления обучающихся в каникулярное время с круглосуточным или дневным пребыванием.

Учредителем ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» является субъект Российской Федерации – город федерального значения Санкт-Петербург в лице исполнительного органа государственной власти Санкт-Петербурга Комитета по образованию и находится в ведении администрации Московского района Санкт-Петербурга.

Управление ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом Учреждения. Устав ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» утвержден распоряжением Комитета по образованию от 15 декабря 2015 г. № 5865-р. Устав ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» соответствует «Закону об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ, рекомендательным письмам Министерства образования и науки Российской Федерации.

В ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» проведена системная работа по разработке локальных актов, регламентирующих уставную деятельность, деятельность педагогического коллектива, образовательный процесс. Администрация учреждения определилась в необходимом количестве локальных актов исходя из особенностей учреждения, сложившейся практикой работы, установившихся традиций (Приложение А).

Управление ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.12 № 273-ФЗ

«Об образовании в Российской Федерации», Уставом центра, на основе принципа единоначалия и самоуправления.

«Центр физической культуры, спорта и здоровья», образовательное учреждение реализует дополнительные образовательные программы, представленные в таблицах 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1 – Дополнительные образовательные программы ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» реализуемые для детей от 8 до 18 лет в период 2022 – 2024 гг., чел.

Показатель	Направление подготовки	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Дополнительные образовательные программы	Военно-прикладное многоборье	115	74	120
	Скалолазание	107	109	112
	Городошный спорт	37	49	60
	Дзюдо	111	178	196
	Фигурное катание	70	73	82
	Настольный теннис	70	103	101
	Спортивное ориентирование	126	115	118
	Легкая атлетика	252	231	224
Адаптированные дополнительные общеразвивающие предпроф. программы	Плавание	51	60	60
	Легкая атлетика	25	19	26
Итого:		964	1011	1099

В таблице 2.1 указаны направления спортивной подготовки, успешно осуществляемые на протяжении многих лет на бюджетной основе. Для всех направлений центра в начале учебного года проводится конкурсный отбор в группы, поэтому в начале сентября тренерский штат обязательно должен быть полностью укомплектован для того, чтобы с начала учебного года, центром в полной мере осуществлялись его образовательные функции. То же самое

относится и к группам, осуществляющим образовательную деятельность на платной основе, список направлений представлен ниже в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Реализуемые программы дополнительного образования ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» для детей от 4 до 7 лет реализуемые на платной основе в 2023 – 2024 гг.

№ п/п	Направленность	Кол-во групп	Кол-во человек
1	Фигурное катание	14	96
2	Ушу	2	17
3	Футбол	1	11
4	Дзюдо	1	8
5	Теннис	6	63
Итого:		24	195

Среднегодовой прирост численности занимающихся детей составляет порядка 6,8%. Наибольший рост наблюдался в 2024 году (+ 8,7%), в то время как в 2023 году он был скромнее (+ 4,9%). В целом тенденция положительная, демонстрирует уверенный рост численности детей, занимающихся по различным направлениям дополнительного образования в «ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ». Вместе с количеством детей растет и количество групп, а значит растет и необходимость в увеличении штата специалистов образовательной организации и в качественном отборе претендентов на вакансии.

ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ», кроме названных ранее функций, также оказывает услуги по договорам безвозмездного пользования спортивными сооружениями для спортивных школ Московского района (СШОР №1 и СШОР №2) и ГБОУ СОШ № 495. Общая численность детей этих школ составляет 2600 человек.

Как и все государственные образовательные учреждения, ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» получает бюджетное финансирование, которое распределяется на заработную плату сотрудникам, услуги связи, расходы на коммунальные платежи и содержание зданий, ремонтные работы, прочие расходы на закупку товаров и услуг.

Финансовое обеспечение ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» осуществляется на основе нормативов финансового обеспечения образовательных учреждений субъекта РФ – города Санкт-Петербург, устанавливаемых органами государственной власти Санкт-Петербурга, определяемых по виду и категории учреждения, в том числе контингента «ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ», в соответствии с действующим законодательством.

Платные дополнительные образовательные услуги в «Центре физической культуры спорта и здоровья» организуются в строгом соответствии с требованиями действующего законодательства РФ. Организуя платные дополнительные услуги, ГБУ ДЮЦ «ЦФКСиЗ» стремится обеспечить высокое качество образования для учащихся по направлениям, указанным в таблицах 4 и 5 выше, и максимально удовлетворить запросы родителей и законных представителей детей.

Доходы за счет предпринимательской деятельности в 2024 году составили 58153536 рублей. Бюджетные ассигнования в рамках выделенного финансирования в 2024 году составили 370954248 рублей, были израсходованы в полном объеме.

Материально-техническое обеспечение ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» включает 3 здания нежилого назначения. На здания имеются все необходимые заключения санитарно-эпидемиологической службы. Общая площадь зданий 9090,2 м². Помимо зданий и находящихся в них закрытых сооружений, образовательная организация располагает открытыми спортивными сооружениями для обеспечения качественного и здорового обучения младшего поколения и будущих побед своих учеников. В этот список входят такие наименования: искусственное футбольное поле, легкоатлетический стадион, площадка для городского спорта, площадка для сдачи нормативов ГТО, целых два теннисных корта, площадка для игр по гандболу, две площадки мини-футбола – для обучения самых маленьких спортсменов, и полоса препятствий. Общая площадь открытых спортивных сооружений для

проведения тренировочного процесса составляет 35293,26 м². Подробно рассмотрено материально-техническое обеспечение ГБУ ДЮЦ Московского района «ЦФКСиЗ» в Приложении Б.

Далее приводим к рассмотрению структуру образовательного учреждения и систему его управления. Структура учреждения отвечает выполнению функциональных задач и Уставу Государственного бюджетного учреждения дополнительного образования детско-юношеского центра Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ».

Структурные подразделения и их функции:

1. ДСООЛ «Факел» – организация летней оздоровительной кампании спортивной направленности в детском лагере в Лужском районе;
2. Районный центр тестирования ВФСК «ГТО» – центр подготовки и сдачи нормативов ГТО для детей до 18 лет;
3. Районный опорный центр спортивно-массовой работы – контроль и координация мероприятий спортивной направленности;
4. Спортивная школа – организация и проведение учебного процесса по различным видам спорта.

Организационная структура учреждения – это линейно-функциональная структура, она представляет собой одну из классических форм организационной структуры, которая сочетает преимущества вертикального (линейного) подчинения с горизонтальным разделением функционала по различным направлениям деятельности ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ», подразумевает 3 уровня управления: директор, заместители директора и руководители третьего уровня. В организационную структуру центра внедрены элементы распределенного проектного управления (матричная структура) – а именно, по возникающим задачам и проектам формируются проектные команды и проектный руководитель. В рамках данной структуры предполагается в первую очередь интеграция специалистов для того, чтобы за определенное время успешно реализовать сложный проект с имеющимися ресурсами. Проектный руководитель формирует перечень рабочих задач в

рамках проекта и назначает проектные группы. Руководителем группы может быть не только заместитель, но и обычный сотрудник.

Линейно-функциональную структуру организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ», показанную в виде схемы на рисунке 2.1, можно считать эффективным инструментом для организации, работающей в стабильных условиях и стремящуюся к повышению операционной эффективности. Однако она требует тщательного анализа и адаптации при изменении внешних условий или стратегии развития образовательной организации [19,20].



Рисунок 2.1 – Организационная структура ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

Для оценки кадрового состава используют коэффициент текучести кадров (КТК). Обычно эту характеристику оценивают негативно, но это не совсем правильный подход [31]. Списочный состав сотрудников ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» составляет 190 человек (по данным за декабрь 2024 года). Численность персонала по категориям представлена в таблице 2.3 ниже по тексту.

Таблица 2.3 – Среднесписочная численность персонала ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» по категориям в 2022-2024 году, чел.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024/2023 гг. (%)
Тренеры-преподаватели по видам спорта	31	34	35	2,94
Специалисты, осуществляющие организацию и проведение физкультурно-спортивных и спортивно-массовых мероприятий	7	8	9	12,5
Инструкторы-методисты	1	1	3	200
Административный персонал	15	15	17	13,33
Служащие	1	1	1	0
Специалисты осуществляющие деятельность различной направленности	39	45	50	11,11
Прочий обслуживающий персонал	62	69	75	8,7
Среднесписочная численность сотрудников	182	188	190	1,06

При определении «нормальной» текучести принято ориентироваться на диапазон от 3 % до 7 % в год. Тем не менее, если показатель текучести выходит из-под контроля и начинается интенсивный отток сотрудников, превышающий темпы притока новых кадров, то Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования детско-юношеский центр Московского района Санкт-Петербурга «Центр физической культуры, спорта и здоровья» неизбежно столкнется с серьезными трудностями в процессе функционирования. Обновление персонала также может оцениваться как положительный фактор в некоторых случаях. Нормальная текучесть персонала ведет к обновлению коллектива и новым подходам к выстраиванию рабочих процессов. Результаты анализа текучести кадрового состава за промежуток с 2021 по 2024 годы «ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» представлены ниже в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Текучесть кадрового состава ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» в период 2021 – 2024 гг.

Отчетный год	Средняя числ. сотрудников	Принято	Уволено	Тренеров-преподавателей при ср. числ. = 33 сотр.		Текучесть (%)	
				Принято	Уволено	Весь штат	Тренеры
2024 г.	190	76	58	13	9	30	27
2023 г.	188	99	45	10	4	23	12
2022 г.	182	94	43	8	6	23	18
2021 г.	176	81	36	11	3	20	9

Увеличение текучести кадров ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» в 2024 году заслуживает отдельного внимания. Причиной могут служить сезонные колебания, смена приоритетов в кадровых ресурсах или внешние факторы (экономическая нестабильность, кризисные ситуации). Уровень текучести кадров сильно выше общепринятых 7%, показатели критические. Рекомендуется изучить причины повышенного оттока сотрудников в 2024 году и рассмотреть профилактические меры для стабилизации ситуации, такие как регулярный анализ удовлетворенности сотрудников, программа адаптации новичков и повышение мотивации работников, а также внести изменения в процесс отбора специалистов организации. КТК тренеров-преподавателей находится на высоком уровне, имеется риск катастрофического роста в ближайшее время, что подчеркивает необходимость внимательного мониторинга ситуации и превентивных мер в процессе отбора специалистов. С новыми сотрудниками компания получает новые компетенции и навыки, нужные организации в данный момент. Кроме того, новые сотрудники, чаще всего, обладают высокой мотивацией к работе, но также каждый новый сотрудник – это затраты на отбор, обучение, время на “акклиматизацию” на новом рабочем месте, а также стресс как для

обучающихся, так и для других сотрудников на фоне «выхода из зоны комфорта». Негативное влияние текучесть кадров оказывает на весь образовательный процесс [30].

С таким высоким процентом текучести кадров в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» поиск нового персонала не заканчивается никогда, на смену ушедшим сотрудникам постоянно необходимо отбирать новых людей. Этот “порочный круг” никогда не разомкнется, если не принять меры по улучшению процесса отбора персонала на вакантные должности, необходимо повышение качества условий работы, а также, если никак не реагировать на текучесть кадров, то весь образовательный процесс остановится, перестанет быть успешным и дети перестанут приходить за победами и развитием в такую организацию.

Однако, процент текучести все-равно остается высоким – 27% для тренеров-преподавателей и 30% для всего штата, превышает общепринятый порог в 7%, что является поводом, для разработки и применения превентивных мер по сокращению коэффициента текучести кадров (КТК). Методы отбора специалистов имеют недостатки, которые значительно повышают расходы организации в целом, нет взаимосвязи со стратегией развития организации, персонал набирать приходится в сжатые сроки, отсутствует возможность обеспечить предприятие нужным количеством работников требуемой квалификации в необходимые сроки, необходимо принять меры по уменьшению текучести кадров.

2.2 Анализ процесса отбора специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

«Замещающая потребность в педагогах до 2030 года составит 96 тыс. специалистов, 40 тысяч из них – учителя.» – об этом сообщил министр просвещения РФ 5 марта 2025 года на правительственном часе в Госдуме, ТАСС. При этом с каждым годом ситуация с педагогическими кадрами усугубляется, количество работающих учителей сокращается, а рабочих мест для них, наоборот, растет. По данным Минпросвещения, всего в период 2023-2024 гг. число работающих учителей в России сократилось на 7,5 тысяч человек, а за последние 5 лет количество ставок за счет открытия новых школ увеличилось на 230 тысяч человек, но при этом реально работающих учителей стало меньше на 20 тысяч человек [32, 49]. В Санкт-Петербурге при количестве ставок по штату 53072 учителей, работает лишь 34504 человека. При общем числе ставок 113586 специалистов в сфере образования, фактически занято лишь 67672 человека. «Минпросвещения совместно с регионами необходимо сформировать комплекс мер, направленный на сокращение дефицита специалистов в образовательных организациях» – заявил Дмитрий Чернышенко (зам. председателя правительства Российской Федерации).

Исследование потребности в специалистах образовательных организаций не может пройти без анализа сферы деятельности. Для наглядности определения потребности в специалистах образовательных организаций ниже представлены сравнительные таблицы по занятости в экономической сфере деятельности «Образование» (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Сравнительная таблица потребности работников сферы образования, статистика по СПб [55, 59]

Показатель	2021 г. Тыс. чел.	2022 г. Тыс. чел.	2023 г. Тыс. чел.	2024 г. Тыс. чел.
Среднегодовая численность занятых в сфере образования (тысяч человек)	236,3	236,7	230,0	243,9
Численность обучающихся по направлениям дополнительных образовательных программ для детей физкультурно-спортивной направленности	163,9	169,3	196,5	228,5

Количество опубликованных вакансий в динамике за четыре года представлена далее (таблица 2.6), по регионам Россия и Санкт-Петербург.

Таблица 2.6 – Вакансии в сфере образования в России и Санкт-Петербурге (2021-2024 гг.) в динамике [58, 59]

Год	Регион	Количество вакансий (тыс.)	Количество закрытых вакансий (тыс.)	Срок закрытия вакансий (мес.)	Динамика вакансий (%)	Динамика закрытых вакансий (%)
2021 г.	Россия	126	100	2	-	-
	СПб	28	25	1.5	-	-
2022 г.	Россия	131	112	2.1	+3.97	+12.00
	СПб	27	25	1.6	-3.57	0.00
2023 г.	Россия	143	137	2.3	+9.16	+22.32
	СПб	33	27	1.8	+22.22	+8.00
2024 г.	Россия	165	152	2.0	+15.38	+10.95
	СПб	37	29	1.7	+12.12	+7.41

По полученным данным можно сделать выводы:

1. Общий рост вакансий: в течение исследуемого периода наблюдается стабильный рост количества вакансий в сфере образования как в России, так и в Санкт-Петербурге. Это может быть связано с увеличением числа образовательных учреждений и программ;

2. Закрытие вакансий: увеличение числа закрытых вакансий указывает на активизацию рынка труда и успешное трудоустройство специалистов. Срок

закрытия вакансий остается на уровне 1,5-2,3 месяцев, что может говорить о достаточно высокой конкуренции;

3. Динамика: процентные изменения показывают положительную динамику как в количестве вакансий, так и в закрытых вакансиях. Это может быть связано с улучшением условий труда и повышением интереса к профессиям в сфере образования.

ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» уникальное место для качественного образования и физического развития детей и молодежи. Поддержание этих принципов и дальнейшее развитие потенциала учреждения, не без помощи и поддержки грамотных специалистов, которые проходят процесс отбора в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» позволяют ему оставаться одним из ведущих центров в своей области. От отдела кадров образовательной организации требуется ежедневное проявление высокой степени внимательности и профессионализма. Правильное оформление всех необходимых документов позволяет обеспечить законность трудовых отношений, соблюдение прав сотрудников и выполнение требований законодательства в сфере образования [53].

Работа отдела кадров в образовательных организациях имеет свою специфику, которая отражается в особенностях документирования трудовых отношений [28, 49]. Перечислим некоторые ключевые аспекты относительно преподавательского и тренерского состава, которые отличают работу кадровой службы в образовательном учреждении ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»:

1. Особенности трудового договора – трудовой договор с педагогическими работниками часто включает дополнительные условия, такие как обязанность вести учебную нагрузку, соблюдать образовательные стандарты и постоянно участвовать в методической работе. Для тренеров и преподавателей школ может также устанавливаться испытательный срок, который отличается от стандартных сроков для других экономических отраслей;

2. Режим рабочего времени – в образовательных учреждениях применяется особый режим рабочего времени, учитывающий учебные периоды, каникулы и отпуска. Это требует более гибкого подхода при составлении графиков работы тренерского и педагогического состава и учета рабочего времени;

3. Аттестация и дополнительные требования к квалификации педагогических работников и тренеров: важной особенностью является необходимость проведения аттестации педагогов и тренеров на соответствие занимаемой должности. Результаты аттестации должны быть зафиксированы в соответствующих документах и прикрепляться к личному делу сотрудника;

4. Педагогическая нагрузка – учет учебной нагрузки преподавателей и учителей должен строго соблюдаться. Отчеты по нагрузке составляются регулярно и учитываются при расчете заработной платы;

5. Социальная защита – преподаватели имеют право на определенные льготы и компенсации, например, удлиненный отпуск, досрочный выход на пенсию и другие социальные гарантии. Эти аспекты должны быть отражены в локальных нормативных актах учреждения;

6. Проверка документов – поскольку образовательные учреждения работают с детьми и подростками, особое внимание уделяется проверке документов, подтверждающих отсутствие судимости и иных ограничений для работы с несовершеннолетними.

Для уточнения направлений деятельности отдела общих вопросов (отдела кадров) в наглядной форме была составлена организационная структура данного отдела в виде схемы (рисунок 2.2), которая показывает функциональные обязанности сотрудников данного отдела, включает в себя множество разнонаправленных функций, требующих высокого профессионализма сотрудников отдела и несущих в себе важную роль для бесперебойной и успешной работы [56, 57, 59].

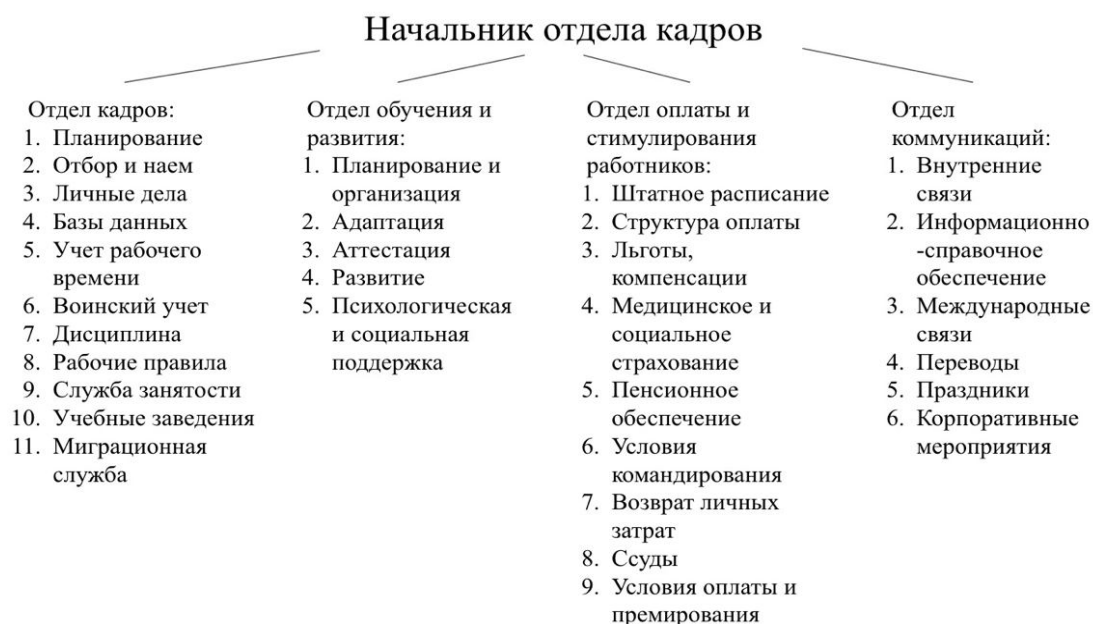


Рисунок 2.2 – Организационная структура отдела кадров

Стандартный процесс отбора специалистов на вакансии в ГБУ ДЮОЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» в 2025 году начинается с определения потребности в сотрудниках и составления подробного описания вакансии. Затем объявляется открытая вакансия на официальных страницах образовательной организации, специализированных сайтах по поиску работы и городских ресурсах. Далее специалисты отдела кадров проводят первичный отбор кандидатов на основе представленных резюме, проверяют соответствие минимальным требованиям и достоверность сведений. Следующим этапом становится телефонное или дистанционное интервью, где оценивается общая профессиональная компетентность кандидата [62]. Далее кандидаты проходят не структурированное и не формализованное собеседование с директором и заместителем директора по учебно-спортивной работе, которые оценивают опыт работы, личностные качества и готовность к педагогической деятельности. В результате неэффективно проведенное собеседование приводит к потерям рабочего времени руководителей, а также увеличению затрат на набор и отбор специалистов образовательной организации. Обязательным пунктом является проверка рекомендаций и медицинское обследование для получения

медицинской книжки, предоставление справок об отсутствии судимости, об отсутствии учета в психоневрологическом и наркологическом диспансерах. В соответствии с проведенным анализом процесса отбора специалистов в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» можно сделать вывод, что в среднем на поиск сотрудника уходит от 2 месяцев, до 4 месяцев, а сбор необходимых документов по обязательному перечню занимает от 2 до 4 недель.

После прохождения всех этапов отбора кандидат оформляется на работу, подписывает трудовой договор и получает инструкцию по вступлению в должность, знакомится с распорядком учебного заведения и материальными ресурсами. Таким образом, процесс отбора включает оценку профессионализма, личных качеств и мотивации кандидата, что гарантирует достаточно эффективный отбор специалистов, но выполняется неструктурированно и неэффективно, что влечет за собой повышение рисков оттока и текучести кадров.

К занятию педагогической деятельностью по дополнительным общеобразовательным программам, допускаются лица, обучающиеся по образовательным программам высшего или среднего образования по специальностям и направлениям подготовки, соответствующим направленности дополнительных общеразвивающих программ, и успешно прошедшие промежуточную аттестацию не менее, чем за два года обучения. Соответствие образовательной программы высшего или среднего образования направленности дополнительной общеразвивающей программы определяется локальным нормативным актом образовательного учреждения. Требований к стажу педагогической работы нет.

Функции, которые возлагаются на тренера-преподавателя центра в соответствии с должностной инструкцией:

- организация и проведение учебно-тренировочного процесса с воспитанниками с учетом специфики вида спорта и возраста обучающихся;
- содействие социализации обучающихся, формированию у них общей культуры, осознанному выбору ими здорового образа жизни и последующему освоению профессиональных образовательных программ;

– обеспечение режима соблюдения норм и правил техники безопасности в учебно-тренировочном процессе.

Критерии отбора специалистов ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» в 2025 году различаются в зависимости от типа профессии, но имеют ряд общих черт, применяемых ко всем специалистам независимо от специализации:

1. Профессиональная компетентность – соответствующий уровень образования и квалификации (диплом бакалавра, магистра, дополнительное профессиональное образование), опыт работы в соответствующей области или смежных профессиях (при наличии), владение необходимыми знаниями и умениями для выполнения должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией;

2. Психолого-педагогические качества – способность выстраивать эффективную коммуникацию с детьми и подростками разного возраста, эмпатия, терпеливость, доброжелательность и внимательность к детям, стрессоустойчивость, креативный подход к созданию развивающей среды и организации учебной деятельности [48];

3. Здоровье и физическая выносливость – отсутствие медицинских противопоказаний для работы с детьми;

4. Компьютерная грамотность и владение технологиями – навыки работы с компьютерными программами, электронными журналами и интерактивными материалами, умение пользоваться информационно-коммуникационными технологиями в обучении и административной деятельности;

5. Этические и нравственные качества – добросовестность, честность, аккуратность и вежливость в общении с родителями, учащимися и коллегами, открытость и толерантность к многообразию мнений и культур;

6. Мотивация и энтузиазм – желание заниматься преподавательской деятельностью, развивать навыки и повышать квалификацию, проактивная жизненная позиция;

7. Адекватность самооценки и рефлексия – умение оценивать свои сильные и слабые стороны, строить карьеру осознанно, склонность к самоконтролю и саморегулированию в повседневной работе.

Эти критерии действуют в отношении всех сотрудников ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ», будь то тренеры-преподаватели, педагоги дополнительного образования, методисты или административные сотрудники. Каждый кандидат оценивается индивидуально, но данные критерии служат своеобразным эталоном при отборе в штат [46, 47].

В процессе исследования, при поддержке отдела кадров, был проведен опрос среди 30 сотрудников ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ», работающих на различных позициях от уборщиков служебных помещений, до руководителей отделов. На основании проведенного опроса ниже по тексту представлены результаты опроса в виде диаграммы (рис. 2.3).

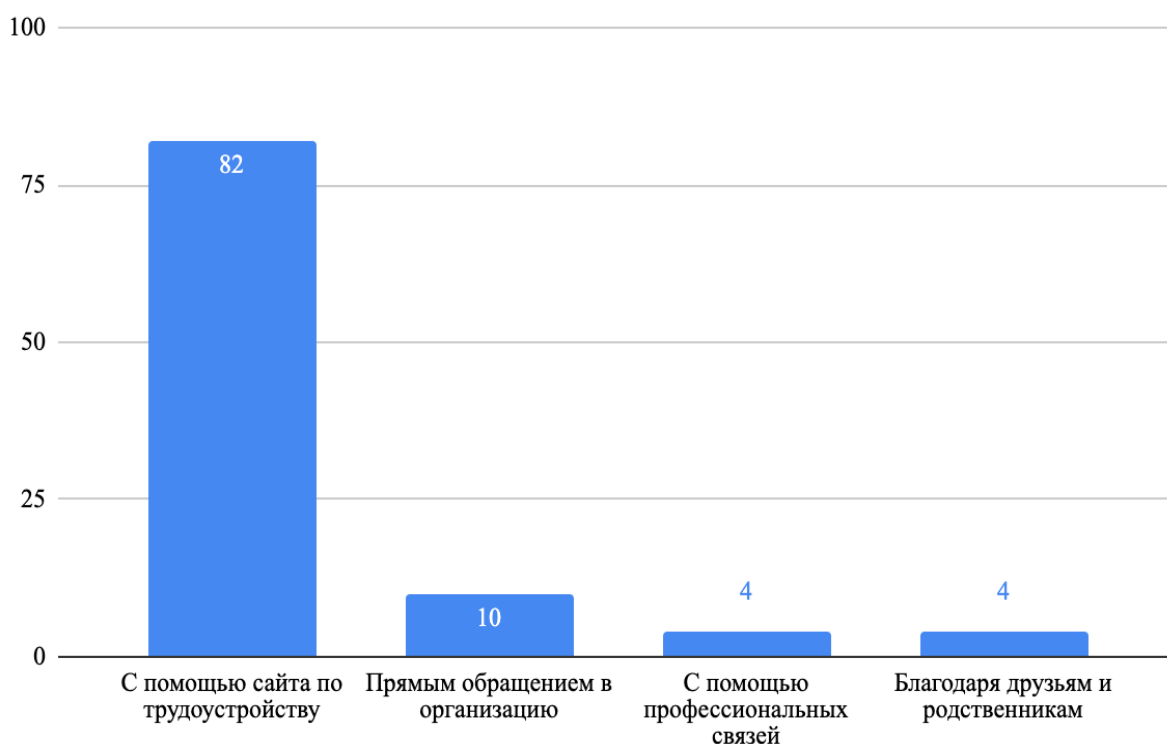


Рисунок 2.3 – Опрос среди сотрудников ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» о способе трудоустройства

На основании проведенного опроса, в представленной выше диаграмме были получены результаты:

- с помощью сайтов по трудоустройству работу нашли 82% опрошиваемых;
- с помощью профессиональных связей работу нашли 10%;
- прямо в организацию обратились 4%;
- благодаря родственным связям и друзьям трудоустроились 4% опрошиваемых сотрудников.

Кроме того, четыре человека из опрошиваемых в процессе работы получили повышение внутри компании. На основании проведенного опроса можно сделать вывод, что в настоящее время наиболее распространено трудоустройство через работные сайты.

Из полученной информации, в ходе изучения процесса отбора специалистов образовательной организации, становится очевидной необходимость изменений в кадровой деятельности, что отбор на вакантные места ГБУ ДЮОЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» необходимо адаптировать под потребности организации, сделать критерии отбора четко направленными на определенный запрос, ввести дополнительные испытания для кандидатов, что в следствие, может уменьшить процент текучести кадров, повысить эффективность кадровой деятельности, положительно повлиять на корпоративную культуру, улучшить производственные показатели всей организации в целом. Руководители осуществляют набор и отбор сотрудников, однако ответственность за использование соответствующих технологий не указана ни в должностных инструкциях, ни в локальных нормативных документах организации. Сам процесс набора и отбора не организован последовательно и не увязан с остальными направлениями работы с персоналом, стадиями процесса и целями организации. Нет четких механизмов подчинения и взаимодействия, что затрудняет достижение общей цели организации и нарушает взаимосвязанность этапов подбора сотрудников.

Изучение применяемых в организации методов отбора персонала позволило выявить следующие ключевые проблемы в процедуре набора и отбора сотрудников:

- процедура набора и отбора не подкреплена соответствующими регламентирующими документами, отсутствует систематизация и структурирование процесса;

- несмотря на то, что набор и отбор сотрудников осуществляется руководителями, ответственность за использование технологий отбора не прописана ни в должностных инструкциях, ни в других локальных нормативных актах;

- не организована работа по планированию требуемой численности персонала;

- не ведется анализ рынка труда и мониторинг уровня зарплат;

- отсутствуют четкие описания вакансий, профилей должностей и критериев отбора;

- не применяется структурированное собеседование для оценки кандидатов;

- анкетирование кандидатов не практикуется;

Более точечный отбор среди кандидатов в действительности добавит нагрузку на специалистов отдела кадров, следует рассмотреть расширение штата и найм рекрутера, чтобы в будущем оптимизировать отбор специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» и снизить уровень текучести кадров.

3 Проектирование процессов профессионального отбора специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

3.1 Разработка процесса профессионального отбора специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

В ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» для повышения качества образования, необходимо спроектировать такую модель управления, которая снизит текучесть кадров, модель, создающую условия для минимизации рисков в процессе отбора специалистов в учреждение, максимального использования профессионального педагогического потенциала. Эта управленческая модель должна включать в себя регулирующие, информационно-методические, финансовые и другие ресурсы, что позволит вовремя разбирать возникающие проблемы и рабочие вопросы, тесным образом связанные с подготовкой и переподготовкой специалистов данного учреждения и педагогических кадров, позволит осуществлять, в качестве поощрения успешных проектов и процессов, материальное стимулирование, необходимо создать и использовать профессиональный резерв педагогических кадров для осуществления поддержки начинающих и нестандартно мыслящих тренеров-преподавателей.

На рисунке 3.1 изображен наиболее подходящий план процесса отбора специалистов для образовательной организации. Предлагается указанная ниже схема этапов собеседования: рекрутер, руководитель отдела.

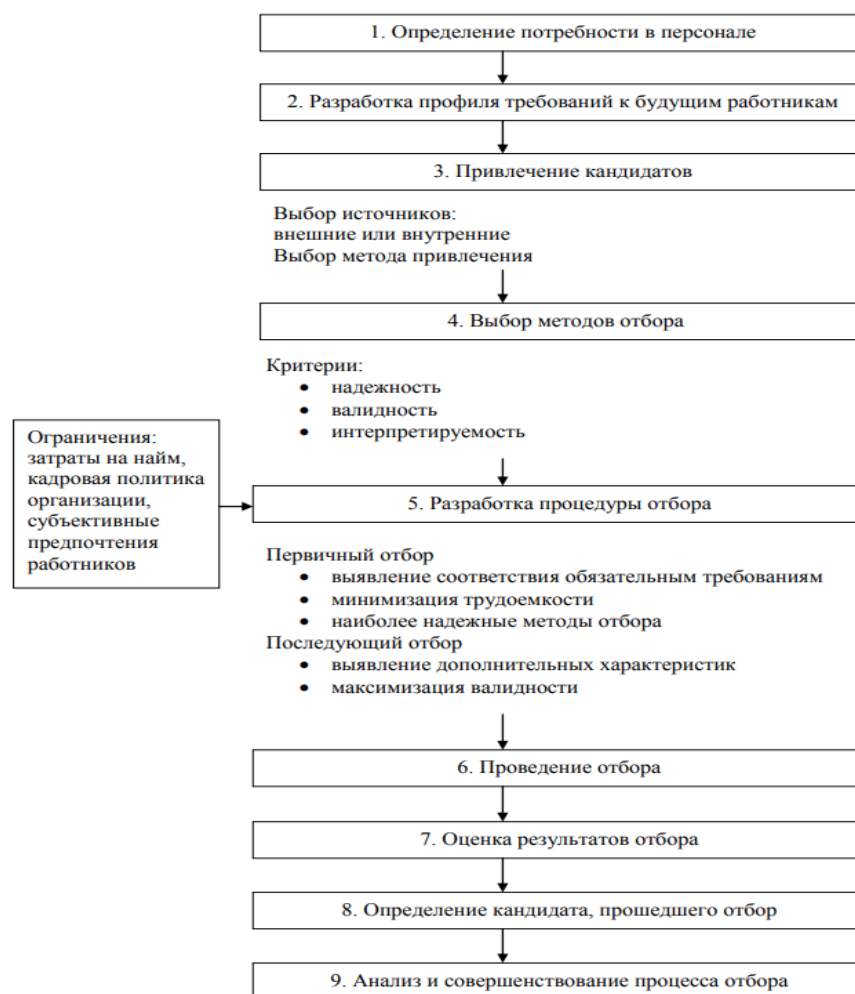


Рисунок 3.1 – План отбора специалистов
в ГБУ ДЮОЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

Процесс отбора персонала должен производиться на основании стратегии развития организации, штатного расписания, текущего и перспективного анализов требований к должностям и рабочим местам. Локальными нормативными актами, регулирующими вопросы набора и отбора персонала, являются коллективный договор, трудовой договор, положение о кадровой политике, положение о кадровом резерве и положение об отборе персонала [33]. Необходимо разработать положение о кадровой политике, а также положение о наборе и отборе персонала, в котором детально прописывается вся процедура отбора. Кроме ранее рассмотренных нормативно-правовых актов федерального, регионального и локального уровней, необходимо обеспечить, в процессе

отбора, внутренние локально-нормативные акты, и сопутствующие документы, как предложено ниже по тексту в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Нормативно-правовое совершенствование процесса отбора специалистов в ГБУ ДЮОЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

Мероприятие	Нормативно-правовой акт
Подготовка и утверждение процедуры набора и отбора	Положение о наборе и отборе персонала, Должностная инструкция рекрутера, Регламент проведения собеседования
Принять на работу рекрутера, в обязанности которого будут входить набор и отбор персонала	Приказ о внесении изменений в штатное расписание
Описание и ответственность за набор и отбор прописать в должностной инструкции рекрутера	Должностная инструкция рекрутера
Сделать дополнения в должностных инструкциях линейных руководителей	Дополнения в должностных инструкциях линейных руководителей
В обязанности рекрутера будет входить проведение структурированных формализованных собеседований с кандидатами	Должностная инструкция рекрутера
Разработать и ввести в действие анкету опроса кандидата	Анкета опроса кандидата
Вменить в обязанности рекрутера подготовку описаний вакантных должностей, профилей должностей, критериев отбора, согласование их с линейными руководителями	Должностная инструкция рекрутера
Анализ эффективности внедрения мероприятий (показатели – уровень текучести кадров)	Аналитическая справка

Для упрощения и ускорения по времени процесса отбора специалистов, а также снижению финансовых затрат, рекомендуется сформировать собственный кадровый резерв, отбор специалистов в образовательной организации должен осуществляться из наиболее подходящих кандидатов будущего кадрового резерва, созданного в ходе набора на вакантные должности. Технология процессов набора и отбора персонала должна включать несколько

последовательных этапов: вначале проводится диагностика (планирование) потребности в кадрах, затем разрабатывается модель компетенций для конкретной должности. После этого определяются источники привлечения кандидатов, осуществляется первичный отбор подходящих претендентов среди кадрового резерва или откликов на опубликованные вакансии. Далее следует второй этап отбора, включающий заполнение анкет, изучение и проверку предоставленных документов, а также проведение собеседований с рекрутером и руководителями линейных и функциональных подразделений.

Кадровый резерв образовательной организации – это группа подготовленных сотрудников, которые могут оперативно занять открывающиеся вакансии, заменив выбывающих работников или заняв новые должности при изменениях в структуре учреждения. Попасть в кадровый резерв могут только прошедшие специальную аттестацию, отбор и дополнительное обучение сотрудники, подтвердившие свою квалификацию и готовность соответствовать требованиям организации [43].

Такая практика полезна для образовательных учреждений, так как позволяет быстро восполнять дефицит кадров и избегать перерывов в учебном процессе при неожиданных увольнениях тренеров-преподавателей или смене руководства. Наличие кадрового резерва помогает сэкономить время и ресурсы, потраченные на поиски и адаптацию новых сотрудников, сохраняя стабильную и качественную работу образовательной организации [34].

Создание кадрового резерва в образовательном государственном учреждении ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» представляет собой стратегически важный процесс формирования устойчивого кадрового потенциала организации, направленный на своевременное замещение ключевых должностей квалифицированными специалистами. Профессиональная деятельность учреждения требует соблюдения четких этапов разработки и реализации программы кадрового резерва, обеспечивающих эффективное управление персоналом и достижение целей образовательной деятельности [35]. Основные этапы создания кадрового резерва описаны ниже.

1. Анализ потребностей и формирование концепции кадровой политики.

Этот этап включает проведение диагностики потребности учреждения в высококвалифицированных специалистах, оценку существующей структуры кадров, определение приоритетных направлений развития персонала и формулирование целей и задач кадрового резерва.

Задачи этапа:

- а) определение стратегических направлений деятельности образовательного учреждения и необходимых компетенций сотрудников;
- б) проведение анализа внешней среды и внутренних факторов, влияющих на кадровые процессы;
- в) формирование концептуальных основ программы кадрового резерва.

2. Отбор кандидатов в резерв.

Отбор кандидатов осуществляется путем комплексного подхода, включающего объективную оценку профессиональных качеств и личностных характеристик претендентов.

Методами отбора кандидатов могут быть:

- а) оценка квалификации и опыта работы;
- б) психологическое тестирование и ассесмент-центры;
- в) обзор карьерных достижений и рекомендации коллег.

3. Разработка индивидуального плана профессионального роста.

Для каждого кандидата составляется индивидуальный план профессионального развития, предусматривающий мероприятия по повышению квалификации, обучению новым технологиям и развитию управленческих навыков, со сроками и ожидаемым результатом.

Элементами индивидуального плана могут стать такие варианты, как:

- а) программа повышения квалификации и переподготовки;
- б) участие в семинарах, тренингах и конференциях;
- в) наставничество и менторство опытных специалистов.

4. Реализация программы подготовки резерва.

Программа реализуется посредством систематического обучения, наставничества и стажировок. Важнейшими элементами являются регулярные консультации и контроль над выполнением индивидуальных планов, обучение современным методикам управления качеством образования и работе с инновационными технологиями [60].

Мероприятия этапа:

- а) организация курсов повышения квалификации и специализированных учебных модулей;
- б) регулярное прохождение стажировок и практикумов;
- в) создание условий для обмена опытом между сотрудниками и руководством.

5. Мониторинг эффективности и корректировка программы

Регулярный мониторинг позволяет своевременно выявлять отклонения от запланированного уровня развития и обучения кандидатов и вносить необходимые изменения в программу. Итоги мониторинга служат основой для принятия управленческих решений относительно продвижения сотрудников в штате образовательной организации. Развитие и обучение специалистов внутри организации повышает мотивацию сотрудников к достижению поставленных целей.

Инструменты мониторинга представляют собой:

- а) периодические аттестации и самооценки участников программы;
- б) оперативный сбор обратной связи от руководства и коллектива;
- в) своевременный анализ изменений в структуре вакансий и квалификационных требований.

Для формирования кадрового резерва в Государственном бюджетном учреждении дополнительного образования детско-юношеском центре Московского района Санкт-Петербурга «Центр физической культуры, спорта и здоровья» необходимо привлекать внимание студентов высших учебных заведений, или студентов которые уже проходили или проходят практику на базе

данной образовательной организации. В таблице 3.2 представлены основные базовые принципы, на которых будет основываться формирование собственного кадрового резерва.

Таблица 3.2 – Принципы формирования кадрового резерва ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

Принцип отбора специалистов в кадровый резерв	Реализация	Сроки
Ориентированность на результат	Определить текущие и будущие потребности организации в сотрудниках	2 недели
Конкретика	Установить критерии отбора по специализации, опыту и навыкам	2 недели
Конкурсный отбор	Провести тестирование личных качеств и проверку профессиональных навыков	2-3 месяц проведения мероприятий
Мотивация	Включать в резерв кандидатов, которые мотивированы пройти отбор и попасть в данную образовательную организацию	3-4 месяц
Открытость	Обеспечить открытый доступ к критериям отбора – сделать рассылку или опубликовать данные на сайте организации	Со 2 месяца без ограничения по срокам

В ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» нередко бывает так, что недавно пришедший специалист или тренер-преподаватель проявляет большую увлеченность и рвение, но спустя некоторое время, достигнув определенного профессионального уровня, сталкивается с ощущением потолка и утратой интереса к дальнейшей работе [44, 47, 49]. Это вызывает тревогу, поскольку сотрудник может покинуть учреждение, забрав с собой полезные методики, учебный материал и положительный опыт, иногда и учеников. Чтобы предотвратить такую ситуацию и поддержать мотивацию сотрудников, отдел кадров включает их в кадровый резерв образовательной организации физической культуры, спорта и здоровья, предлагая перспективы

карьерного роста [45]. Специалист видит признание со стороны работодателя, чувствует ценность своего вклада и сохраняет лояльность, тем самым продолжая приносить пользу своему образовательному учреждению [56].

Для проектирования профессионального отбора специалистов выбираются критерии, исходя из специфики требований, предъявляемых к будущим сотрудникам. Данные критерии касаются образования, стажа, профессиональных навыков, психологической устойчивости, физических особенностей и прочих важных аспектов, оказывающих непосредственное влияние на производительность работника. Профессиональный отбор предполагает комплекс мероприятий, среди которых могут проводиться психологическое тестирование, проверка квалификационного уровня, медосмотры и различные диагностические испытания [36, 61].

Для проведения профессионального отбора среди кандидатов на вакансии в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» рекомендуется использовать метод анкетирования соискателей, данный метод позволяет быстро оценить квалификацию, опыт работы, знания методики и мотивацию кандидата, повышая объективность выбора подходящего специалиста [39]. Образец такой анкеты приведен в Приложении В.

Кроме того, опытный рекрутер по процессу заполнения анкеты может выявить такие аспекты, как:

- логичность и грамотность: анкета демонстрирует умение ясно выражать мысли письменно и уровень владения языком;
- аккуратность: зачеркивания, пометки, неразборчивый почерк указывают на отношение к документам;
- полнота заполнения: пропущенные поля сигнализируют о невнимательности и недостаточной серьезности;
- отказ от заполнения: нежелание отвечать отражает способность следовать инструкциям и требованиям руководства;
- реакция на анкетирование: поведение при предложении заполнить анкету раскрывает характер и реакцию на рабочие задания;

– скорость заполнения: длительность и количество уточняющих вопросов показывают скорость восприятия информации и интенсивность работы.

Для проведения оценки специалиста на вакантную должность или на включение в кадровый резерв ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ», рекомендуется ввести практику использования оценочного листа. Оценка кандидатов на собеседовании по критериям отбора необходима для выбора наиболее подходящего специалиста, обладающего нужными компетенциями, опытом и личностными качествами, соответствующими требованиям должности и целям организации. Оценочный лист поможет рекрутеру объективно оценивать кандидатов, фиксировать ключевые моменты собеседований, сопоставлять квалификацию соискателя с требованиями должности и выбирать лучшего претендента, соответствующего профилю организации. Пример такого листа приведен на рисунке 3.2.

Ф.И.О.

№ п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			Е	Д	С	В	А
1	Знания	Профессиональные знания					
		Знание нормативной базы, стандартов работы, др.					
2	Мышление	Готовность к изменениям					
		Нестандартность, инновативность					
3	Принятие решений	Профессиональная ответственность, самостоятельность					
		Обоснованность, умение аргументировать					
4	Информационные связи, контакты	Налаженность профессиональных связей					
		Коммуникабельность, корректность поведения					
5	Персональные характеристики	Эффективность труда, ориентированность на результат					
		Стремление к профессиональному и личностному развитию					
		Целеустремленность					
		Лидерские качества, авторитет					

Итоговая оценка уровня кандидата
(обвести номер в соответствии с уровнем кандидата):

1. (Е) не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести;
2. (Д) имеет не очень глубокие знания (навыки, способности);
3. (С) имеет достаточные знания (навыки, способности);
4. (В) обладает хорошими знаниями (навыками, способностями);
5. (А) обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

_____. 2025 г.

(должность руководителя / кандидата) (подпись) (ФИО)

Рисунок 3.2 – Оценочный лист кандидата

Найм рекрутера, создание кадрового резерва, введение практики анкетирования и заполнения оценочного листа необходимы для повышения точности отбора сотрудников, увеличения шансов отобрать тех, кто соответствует требованиям должности и корпоративной культуре. Эти меры способствуют лучшему пониманию ожиданий обеих сторон, соискателя и работодателя, ускоренной адаптации новичков, повышению их удовлетворенности и заинтересованности в долгосрочном сотрудничестве, что в итоге снижает текучесть кадров и улучшает общие показатели эффективности образовательной организации и снижает финансовые затраты в процессе отбора специалистов в образовательной организации [56, 62].

Постоянную оценку специалистов ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» необходимо направить на выявление продуктивности сотрудников, их способности эффективно исполнять должностные обязанности, степень профессиональной компетенции, личного и творческого потенциала, необходимые качества и умения, которые окажут влияние на успешное осуществление кадровой стратегии и повысят конкурентоспособность образовательной организации. Кадровый резерв образовательной организации должен представлять собой систему подбора, подготовки, интеграции, поддержки и мотивации перспективных сотрудников на основании критериев интеллектуальных, когнитивных, управленческих, профессиональных, информационных, социальных, коммуникационных, карьерных, личностных и партнерских характеристик. Эта система профессионального отбора специалистов должна быть ориентирована на потребности рынка труда, командные цели и стратегические задачи учреждения, обеспечивая подготовку кадров как на ближайшую и долгосрочную перспективы.

3.2 Реализация мероприятий по повышению эффективности профессионального отбора специалистов в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

В процессе анализа была выявлена высокая текучесть персонала в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» – 27% для тренеров-преподавателей и 30% для всего штата, что является поводом, для разработки и применения превентивных мер по сокращению коэффициента текучести кадров (КТК). Такой высокий уровень КТК ведет к повышенным финансовым потерям на отбор специалистов. Создание кадрового резерва имеет большое значение для стабильного функционирования и развития образовательной организации. Оно обеспечивает быстрое заполнение вакантных должностей, поддерживая качество учебного процесса даже при уходе сотрудников. Включенные в резерв специалисты получают возможность карьерного роста, что стимулирует их профессиональное развитие и удерживает лучших педагогов внутри организации. В результате расходы на привлечение и адаптацию новых кадров значительно снижаются, а коллектив пополняется проверенными профессионалами, готовыми оперативно занять освободившиеся позиции.

Проведем анализ эффективности предложенных ранее мероприятий по проектированию процесса отбора специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ». В среднем отбор сотрудников длится от 1,5 до 3 месяцев, для расчета были взяты промежутки времени в один и в два месяца. В таблице включены затраты на отбор (привлечение кандидатов), которые в общей сумме представляют собой большие финансовые потери вследствие высокой текучести кадров организация слишком много теряет. О затратах на поиск новых сотрудников наглядно представлены сведения в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на отбор персонала в первом квартале 2025 года до реализации мероприятий

№ п/п	Перечень издержек	Издержки при среднем количестве соискателей 20 человек на место (руб.)	Общая сумма издержек в месяц	Общая сумма издержек за 2 месяца
1	Час работы линейного руководителя, проводящего собеседование с кандидатом (первичное собеседование)	375	7500	15000
2	Час работы линейного руководителя, проводящего собеседование с кандидатом (повторное собеседование)	375	7500	15000
3	Час работы специалиста отдела кадров в процессе приема и заполнения документов	325	6500	13000
4	Сайт HH.ru размещение одной вакансии	600	4900	9800
5	Сайт Superjob.ru одна вакансия	350	3450	6900
6	Авито	0	1 отклик 40 рублей 40*20=800	1600
7	Услуги телефонной связи	-	400	800
8	Заработная плата новичка во время испытательного срока	35000	35000	70000
Общая сумма затрат на поиск сотрудника			66050	132100

По данным таблицы 3.3 можно сделать неутешительный вывод, что потери образовательной организации из-за высокого уровня текучести кадров выражаются в высоких финансовых затратах (в размере 66050 руб. отбор одного специалиста). За 2024 г., по различным причинам, уволилось 58 работников (следовательно, был проведен отбор минимум 58 сотрудников), значит, издержки (финансовые потери) в прошедшем 2024 году составили 3830900 руб.

Далее представлен график проведения мероприятий по проектированию процесса отбора специалистов в «ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» (таблица 3.4), который представляет собой отрезки времени, которые будут затрачены на внедрение предлагаемых изменений в целях повышения эффективности всей образовательной организации.

Таблица 3.4 – Мероприятия по проектированию процесса отбора специалистов ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

Мероприятие	Месяцы исполнения в 2025 году						
	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Разработать и утвердить регламентирующие документы							
Сделать дополнения в должностных инструкциях линейных руководителей							
Внести в обязанности рекрутера планирование численности персонала, проведение анализа рынка труда, подготовку описаний вакансий							
Принять на работу рекрутера							
Внедрение проверки рекомендаций с прежних мест работы кандидатов							
Создание кадрового резерва							
Внедрение анкетирования и оценочного листа кандидатов							
Провести анализ эффективности внедрения мероприятий							

Мероприятия по проектированию процесса отбора специалистов Центра физической культуры, спорта и здоровья рассчитаны на семимесячный период с июня по декабрь 2025 года. Ответственными за проектирование отбора специалистов являются директор, заместитель директора, начальник отдела кадров, рекрутер. Предполагается ввести новую должность рекрутера для

повышения эффективности работы с персоналом, а также осуществить разработку и внедрение документации, регламентирующей процедуры подбора и отбора сотрудников, создать кадровый резерв. Дополнительно запланировано анкетирование соискателей и составление оценочных листов при отборе специалистов или при включении специалистов в кадровый резерв, данные меры необходимо применить для обеспечения стабильности и развития образовательной организации.

Далее представим предполагаемые результаты внедрения названных ранее мероприятий по проектированию отбора специалистов в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» (табл. 3.5). По данной таблице наглядно видно сокращение издержек на поиск и отбор специалистов, что говорит об эффективности запланированных мероприятий.

Таблица 3.5 – Издержки после внедрения мероприятий по модернизации процесса отбора специалистов в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

№ п/п	Перечень издержек	Издержки при среднем количестве соискателей 20 человек на место (руб.)	Общая сумма издержек в месяц	Общая сумма издержек за 2 месяца
1	15 мин работы рекрутера, проводящего собеседование с кандидатом (онлайн-интервью)	80	1600	3200
2	30 минут работы рекрутера, проводящего вторичное собеседование очно (при количестве соискателей 5 чел.)	161	805	1610
3	Сайт HH.ru размещение одной вакансии	600	4900	Не требуется при наличии кадрового резерва
4	Оплата сети Интернет	—	500	1000
5	Заработная плата рекрутера	—	55000	110000
Общая сумма затрат на поиск сотрудника в указанный период			55500	111000

Проведем анализ расчетов представленных выше в таблице 3.5. На 15,97% снизятся финансовые затраты на отбор специалистов. Кроме того, внутренний рекрутер экономит средства на оплату внешних агентств по подбору персонала, услуги которых зачастую обходятся дорого и менее эффективны, особенно в специфической области образования. Внутренний рекрутер также способен выстроить собственную базу резюме и наладить систему отслеживания талантливых студентов педагогических вузов, что дополнительно сократит будущие издержки на поиск молодых специалистов. Помимо прочего, наличие кадрового резерва облегчает бюджетирование будущих затрат на подбор сотрудников, делает кадровый процесс предсказуемым и управляемым, что положительно сказывается на финансовой устойчивости организации.

Освободятся ресурсы других отделов: до появления отдельного специалиста по подбору персонала руководителям подразделений приходится тратить значительную часть своего рабочего времени на поиски новых сотрудников, проведение интервью, проверку рекомендаций и оформление приема на работу. После введения должности рекрутера руководители сосредотачивают внимание непосредственно на управлении учебным процессом, разработке методик преподавания и контроле качества оказания услуг, что повышает производительность всей организации. Также сотрудники отдела кадров, ранее занимавшиеся поиском новых тренеров-преподавателей и специалистов, теперь смогут сосредоточиться на своей основной задаче – ведении документооборота, учете отпусков, больничных листов и прочих административных вопросах. Отдел сможет лучше справляться с обработкой большого объема информации, что повысит общий уровень удовлетворенности сотрудников и создаст благоприятные условия для эффективной работы.

Снижается текучесть кадров: рекрутер проводит профессиональный отбор кандидатов, учитывая не только формальные требования вакансии, но и личностные качества, способности к адаптации и потенциал будущего работника. Таким образом, увеличивается шанс подобрать действительно

подходящего сотрудника, что приведет к снижению частоты увольнений по причине недостаточной компетенции или неспособности вписаться в коллектив.

Более качественный отбор обеспечит стабильность штата и позволит минимизировать негативные последствия смены кадров, включая потерю знаний и опыта, снижение продуктивности и необходимость повторного поиска замены. Процесс самостоятельного поиска, отбора и проверки соискателей руководителем подразделения либо отделом кадров часто бывает неэффективным и долгим. Рекрутер обладает необходимыми знаниями и инструментами для быстрого выявления наиболее подходящих кандидатов, что ускоряет процедуру закрытия вакансий и предотвращает ситуации, когда школа вынуждена долго ждать пополнения штата. Быстро подобранный сотрудник соответствующий критериям отбора сразу приступает к выполнению обязанностей, исключая вынужденные простои, задержку начала занятий и снижение успеваемости учащихся. На позицию рекрутера также можно нанять сотрудника с удаленным форматом работы в перспективе, первоначально же, для преодоления выявленных ранее проблем, данный проект предпочтительно выполнять на территории работодателя в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ».

В конечном итоге, появление рекрутера в совокупности с формированием кадрового резерва обеспечивают комплексную поддержку образовательной организации Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования детско-юношеский центр Московского района Санкт-Петербурга «Центр физической культуры, спорта и здоровья», повышая ее конкурентоспособность и устойчивость на рынке образовательных услуг.

Если в организации внедрят мероприятия по улучшению процесса отбора специалистов, это приведет к снижению текучести кадров благодаря увеличению закрепляемости сотрудников на рабочих местах, что в свою очередь позволит уменьшить расходы на персонал. Также эффективность выразится в снижении объемов управленческой работы за счет экономии рабочего времени, которое обычно уходит на подбор и отбор новых сотрудников: публикация объявлений,

просмотр резюме, общение с кандидатами, проведение собеседований и принятие решений. Все это подтверждает целесообразность и эффективность планируемых мероприятий.

В подтверждение эффективности предложенных мероприятий по проектированию процесса отбора специалистов в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» рассмотрим ситуацию конкретной вакансии тренер-преподаватель отделения «Плавание АФК». В соответствии с данными полученными во время исследования, при поддержке руководителя отдела кадров, в 2024 году количество занимающихся детей по направлению «Плавание АФК» составляет 60 человек, при количестве тренеров в лице двух человек, это значит, что на одного тренера приходится минимум тридцать учеников, без учета больничных и отпусков, во время которых нагрузка на специалиста увеличивается вдвое. В соответствии с предложенным проектом отбора специалистов в образовательном учреждении «ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ», появится возможность расширить штат сотрудников, в том числе тренеров-преподавателей, за счет кадрового резерва. Следовательно, при возникновении форс-мажорных ситуаций, таких как длительные отпуска, вынужденные болезни или неожиданное прекращение трудового договора одним из сотрудников, наличие подготовленного кадрового резерва позволит оперативно заместить временно отсутствующего специалиста. Благодаря этому остальные сотрудники не будут перегружены дополнительной работой, что существенно снижает риск возникновения стрессовых состояний и профессионального выгорания, особенно в условиях небольшого коллектива, где потеря каждого члена штата может оказать значительное негативное воздействие на общую работоспособность учреждения [38].

Таким образом, предложенные меры по проектированию отбора специалистов в образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» является эффективной комплексной системой, включающей тщательную подготовку, развитие и постоянное сопровождение потенциальных руководителей и специалистов. Грамотно организованная

программа способствует формированию высококлассного состава профессионалов, способствующих устойчивому развитию и достижению высоких образовательных стандартов, а также снижению текучести кадров и финансовых затрат на отбор специалистов. Постоянный мониторинг эффективности резерва позволяет вовремя выявить потребность в коррекции программы, что увеличивает её практическую ценность. Эффективная подготовка кадрового резерва создает дополнительные преимущества, такие как повышение лояльности сотрудников, улучшение внутренней атмосферы и обеспечение готовности организации к любым непредвиденным ситуациям.

Предложенные выше меры по проектированию процесса отбора специалистов, а именно найм рекрутера, составление локальной документации по отбору персонала, выявление критериев отбора, внедрение практики использования анкетирования и оценочного листа в процессе собеседований кандидатов, в результате проведенного исследования образовательной организации Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования детско-юношеский центр Московского района Санкт-Петербурга «Центр физической культуры, спорта и здоровья», были одобрены руководством учреждения и признаны достойным проектом по решению таких проблем, как снижение текучести кадров, улучшение закрепляемости на рабочих местах, сокращение финансовых затрат на отбор персонала. Данный проект минимизирует риски в процессе отбора специалистов в учреждение, объемы управленческой работы сократятся, за счет экономии рабочего времени. Эффективность предложенных мер подтверждается опытом современных компаний, ведущих свою деятельность на территории РФ, а для организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» обеспечит комплексную поддержку, повышая ее конкурентоспособность и устойчивость на рынке образовательных услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человеческий ресурс в образовательной организации приобретает особую ценность по нескольким причинам: кадры наиболее подвластны руководителю в рамках финансовой и материальной ограниченности ресурсов, а штат учебного заведения – это прежде всего, педагоги и тренеры, от качества труда которых зависит не только успешность самой организации, но и всестороннее развитие учеников.

В исследовании были рассмотрены теоретические основы проектирования процесса отбора специалистов в образовательных организациях.

В процессе анализа было выявлено, что отбор специалистов образовательной организации ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» выполняется неструктурированно и неэффективно, наблюдается высокая текучесть персонала, поэтому были предложены меры по проектированию профессионального отбора специалистов: ввести новую должность рекрутера для повышения эффективности работы с персоналом, а также осуществить разработку и внедрение документации, регламентирующей процедуру отбора сотрудников, создать кадровый резерв. Дополнительно запланировано анкетирование соискателей и составление оценочных листов при отборе специалистов или при включении специалистов в кадровый резерв, данные меры необходимо применить для обеспечения стабильности и развития образовательной организации.

В ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» для повышения качества образования, был спроектирован процесс профессионального отбора специалистов, который снизит текучесть кадров, создадут условия для минимизации рисков в процессе отбора специалистов в учреждение, максимального использования профессионального педагогического потенциала.

Создание кадрового резерва имеет большое значение для стабильного функционирования и развития образовательной организации. Оно обеспечивает быстрое заполнение вакантных должностей, поддерживая качество учебного процесса даже при уходе сотрудников. Включенные в резерв специалисты получают возможность карьерного роста, что стимулирует их профессиональное развитие и удерживает лучших педагогов внутри организации. В результате расходы на привлечение и адаптацию новых кадров значительно снижаются, а коллектив пополняется проверенными профессионалами, готовыми оперативно занять освободившиеся позиции.

Для проведения отбора среди кандидатов на вакансии в ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» рекомендовано использовать метод анкетирования соискателей, данный метод позволяет быстро оценить квалификацию, опыт работы, знания методики и мотивацию кандидата, повышая объективность выбора подходящего специалиста.

Предложено к реализации использование оценочного листа, который поможет рекрутеру объективно оценивать кандидатов, фиксировать ключевые моменты собеседований, сопоставлять квалификацию соискателя с требованиями должности и выбирать лучшего претендента, соответствующего профилю организации.

Предлагаемый проект по повышению эффективности профессионального отбора специалистов в образовательной организации минимизирует риски в процессе отбора специалистов в учреждение, объемы управленческой работы сократятся, за счет экономии рабочего времени. Более качественный отбор обеспечит стабильность штата и позволит минимизировать негативные последствия смены кадров, включая потерю знаний и опыта, снижение продуктивности всей образовательной организации. Предложенные меры ориентированы на потребности рынка труда, командные цели и стратегические задачи учреждения, обеспечивая эффективный процесс профессионального отбора специалистов, как на ближайшую, так и долгосрочную перспективу.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г., с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.). [Электронный ресурс] – URL: <http://pravo.gov.ru/> (дата обращения 15.02.2025).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197 – ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022). [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273 – ФЗ (последняя редакция 29 декабря 2012 года №273 – ФЗ). [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 15.02.2025).
4. «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие образования» и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями): Постановление Правительства РФ от 7 октября 2021 г. №1701. [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 17.02.2025).
5. «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций» (с изменениями и дополнениями): Постановление Правительства РФ от 21 февраля 2022 г. №225. – [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 15.02.2025).
6. «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел

«Квалификационные характеристики должностей работников образования»:
Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 №761н (ред. от 31.05.2011)

7. «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель):
Приказ Минтруда России от 18.10.2013 №544н (ред. от 05.08.2016). –
[Электронный ресурс] – Режим доступа URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 15.04.2025).

8. Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 №287. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования (Зарегистрировано в Минюсте России 05.07.2021 № 64101. – [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=395813> (дата обращения 15.04.2025).

9. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов.– М.: Издательство Юрайт, 2024. – 390 с.

10. Бейс Н. Г. Отбор персонала: отраслевая специфика (на примере сферы образования) // Актуальные исследования. – 2023. – №26 (156). Ч.І. – С. 79–81. – URL: <https://apni.ru/article/6636-otbor-personala-otraslevaya-spetsifika>

11. Белоусова М. С. Подбор персонала как элемент системы управления и развития персоналом предприятия // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития – 2023. – С. 85–88.

12. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности. – М., Саратов: ПЕР СЭ, Ай Пи Эр Медиа, 2022. – 512 с.

13. Вожегова, В. А. Проблема адаптации молодых специалистов в российских организациях / В. А. Вожегова // Студенческий вестник. – 2021. № 13. – С. 59–61

14. Галина А. Э., Григорьева А.В. Социально-психологические факторы, влияющие на стремление к карьерному росту сотрудников в организации // Молодой ученый. – 2021.– № 6.– С. 269–270.

15. Галина А. Э., Григорьева А.В., Илларионов И. В. Социально–психологические факторы успешности трудовой адаптации и карьерного продвижения персонала // Экономика и управление: научно–практический журнал. –2022. № 1 (163). – С. 101–106
16. Главатских О. Б. Актуальные вопросы управления адаптацией персонала в условиях цифровой экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. –2022. – Т. 32. № 2. – С. 216 – 222
17. Голубева Т. С. Трактовка понятия «карьера» в разрезе современных тенденций // Общество: социология, психология, педагогика. – 2022. – № 5. – С. 58.
18. Гражданинова Е. Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом сотрудников на предприятии // Новая наука: опыт, традиции. Инновации. – 2021. – №6 (89). – С. 91 – 93
19. Добровецкая, Е. В. Профессиональный стресс у сотрудников центра психолого–педагогической, медицинской и социальной помощи Г. Владивостока // Наука, меняющая жизнь: Сборник материалов национального научного форума магистрантов, аспирантов и молодых учёных, Владивосток, 29–30 мая 2024 года. – Владивосток: Владивостокский государственный университет, 2024. – С. 137 – 141
20. Дудина О.М. Методы и критерии оценки эффективного руководителя // Власть. – 2021. – № 1. – С.155 – 162
21. Зебзеева В. А. Процесс адаптации вновь принятых сотрудников // Eoipso. – 2023. – № 6. – С. 40 – 43
22. Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – М.: Эксмо, 2022. – 304 с.
23. Истратова, О.Н. Справочник психолога–консультанта организации / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. – Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 638 с.
24. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2023. – 400 с.

25. Калмыкова П. А. Особенности трудовой адаптации молодого специалиста // Молодой ученый. – 2024. – № 45 (544). – С. 162–165. – URL: <https://moluch.ru/archive/544/119116/> (дата обращения 15.02.2025).
26. Карлина А.А., Данилина А.В. Кадровые проблемы в системе общего образования // Вестник Международного института рынка. – 2023. – № 2. – URL: <https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2024/02/karlina-danilina-104-109.pdf> (дата обращения 12.03.2025).
27. Карнаухова А. О. Психологические аспекты феномена профессиональной деформации // Молодой ученый. – 2023. – № 1 (135). – С. 393
28. Карпов, А. В. Психология труда: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2022. 364 с.
29. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2021. – 208 с.
30. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебное пособие. М.: КноРус, 2022. – 208 с.
31. Киракосян А.М., Гагарина С.Н. Совершенствование адаптации персонала в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 1 – 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-adaptatsii-personala> (дата обращения 15.04.2025).
32. Климов, Е. А., Носкова, О.Г. Психология труда. – М.: Юрайт, 2024. – 308 с.
33. Корнелиус Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. – СПб: Баланс бизнес букс, 2022. – 520 с.
34. Кузьмина, Е. Р. Этапы и процесс отбора персонала в организации // Молодой ученый. – 2021. – № 43 (229). — С. 240 – 242. — URL: <https://moluch.ru/archive/229/53228/> (дата обращения 10.02.2025).
35. Кязимов К.Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2022. – 202 с.

36. Логвинова Л.И. Значимость личностных качеств персонала для эффективного функционирования организации // Скиф. 2020. – №7 (47). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachimost-lichnostnyh-kachestv-personala-dlya-effektivnogo-funktsionirovaniya-organizatsii> (дата обращения 01.04.2025).

37. Луферова А.Д., Мазаева М.Р. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2023. – № 1. – С. 20 – 22

38. Макарова И. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента/ И. Макарова. – М.: Дело, 2021. – 470 с.

39. Макушкин С.А., Кириллов А.В. Осуществление найма персонала в российских коммерческих организациях: проблемные вопросы и пути их решения /Под ред. В.Н. Щаленко, А.А. Осеева. – М., 2023. – 322 с.

40. Михалев, И. О. Практический опыт управления персоналом на основе подхода «талант – к ценности» в условиях крупной добывающей корпорации / И. О. Михалев, А. В. Мачужак // Уголь. – 2021. – № 9(1146). – С. 20–24

41. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М: Инфра–М, 2022. – 272 с.

42. Моисейчева, Е. С. анкетный метод психологической экспресс-диагностики при подборе персонала // Студенческий вестник. – 2023. – № 32–2(271). – С. 9–12

43. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Инфра–М, 2020. – 561с.

44. Низдиминов М.Н. Подходы к оценке и измерению эффективности мотивации и адаптации персонала / М.Н. Низдиминов, А.М. Пыжов, Е.В. Тинькова. // Дельта науки, 2024. – № 1. – С. 33–37

45. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2020. – 462с.

46. Плющева О.А., Махнач А.В. Жизнеспособность специалиста помогающей профессии в организационной среде // Организационная

психология. – 2021. Том 11. – № 2. – С. 124–153. – URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2021-11-2/484830093.html> (дата обращения 01.06.2025).

47. Поиск, подбор и оценка персонала: современные методы. – URL: https://kontur.ru/articles/52886-poisk_podbor_i_ocenka_personala (дата обращения 01.06.2025).

48. Развитие навыков переговоров в HR. – URL: <https://pritula.academy/tpost/14uakrj241-razvitie-navikov-peregovorov-v-hr> (дата обращения 11.06.2025).

49. Саттарова, К. Р. Влияние методики плавания на здоровье детей с ОВЗ // Научные исследования: проблемы и перспективы в контексте глобальных вызовов: Сборник научных трудов по материалам XXV Международной научно-практической конференции, Анапа, 22 июня 2024 года. – Анапа, 2024. – С. 45 – 49

50. Скворцов Н.А. Проявления эмоционального выгорания педагогов // Материалы XIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – URL: <http://scienceforum.ru/> 2024/article/2018019919 (дата обращения 22.05.2025).

51. Слепцова Е. В. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации / Е. В. Слепцова, Д. Сапрунова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 8(47). – С. 179 – 182

52. Смолеха, М. В. О типах кадровой политики организаций / М. В. Смолеха, Т. С. Астафьева, В. Е. Черникова // Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 28 августа 2020 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2022. – С. 78 – 81

53. Сынтимирова З. Я., Жуковская Л. Ю. Факторы влияния на развитие эмоционального выгорания педагогов общеобразовательных учреждений //

Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 1 – 3.
–URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyanie-na-razvitiye-vygoraniya-pedagogov-obscheobrazovatelnyh-uchrezhdeniy>

54. Толочек В.А. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Методики профессионального отбора. – М., 2021. – 186 с.

55. Толочек В.А. Психология труда: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2021. – 496 с.

56. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография. – Москва : ИНФРА–М, 2024. – 277 с.

57. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 208 с.

58. Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт–Петербургу и Ленинградской области [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://78.rosstat.gov.ru/> (дата обращения 12.03.2025).

59. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://rosstat.gov.ru/?ref=toptrafficsites> (дата обращения 12.03.2025).

Действующие локальные акты ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ

- Положение о защите, хранении, обработке и передаче персональных данных учащихся;
- положение о порядке проведения самообследования;
- положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательного процесса;
- положение о правилах приема, перевода и отчисления учащихся;
- правила внутреннего распорядка;
- положения об официальном сайте организации в сети Интернет;
- положение об аттестации педагогических работников;
- положение о структурных подразделениях;
- положение о родительском комитете;
- положение о порядке оказания платных дополнительных образовательных услуг;
- положение о комиссии по охране труда;
- иные локальные акты, принятые в установленном порядке и в рамках имеющихся полномочий Учреждении

Материально-техническое оснащение ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

«ЦФКСиЗ» Московского района располагает свидетельством о государственной регистрации права на оперативное управление зданиями, наименования и площадь которых представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Здания «ЦФКСиЗ»

Адреса зданий	Площадь зданий (кв.м)
Дом спорта	2162.9
ФОК	5484.5
Ледовый стадион	1442.8

Помещений, находящихся в состоянии износа или требующих капитального ремонта, на территории не имеется. Схема территории представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 Схема территории ГБУ ДЮЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

В каждом из зданий проводится учебный процесс по программам дополнительного образования, для успешного, безопасного и комфортного обучения детей центра существует множество площадок различных направлений, созданных по потребностям образовательной организации. Количество спортивных залов и вспомогательных помещений для проведения учебно-тренировочных занятий приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Перечень спортивных сооружений и вспомогательных помещений ГБУ ДЮОЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ»

Наименование помещений	Кол-во	Наименование помещений	Кол-во
Большой игровой зал	1	Тренажерный зал	1
Зал борьбы	1	Ледовая арена	1
Зал ОФП	1	Зал хореографии	1
Зал тяжелой атлетики	1	Административные кабинеты	9
Зал настольного тенниса	1	Раздевалки для учащихся	23
Зал большого тенниса	1	Медицинские кабинеты	2
Зал скалолазания	1	-	-

Спортивные залы оснащены всем необходимым оборудованием, в соответствии с требованиями санитарных правил и нормативов.

В зданиях имеются медицинские кабинеты, оснащенные в соответствии с требованиями санитарных норм (имеются санитарно-эпидемиологические заключения Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека). Медицинское обеспечение обучающихся ГБУ ДЮОЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» осуществляется в амбулаторно-поликлинических учреждениях и врачебно-физкультурных диспансерах. Медицинские работники ГБУ ДЮОЦ Московского района Санкт-Петербурга «ЦФКСиЗ» осуществляют медицинское обеспечение учебно-тренировочного процесса и соревнований, организованных в учреждении.

АНКЕТА СОИСКАТЕЛЯ

Основное назначение анкеты – получить информацию о претенденте на вакансию, поэтому просим Вас внимательно заполнить анкету, учитывая следующее:

– предприятие гарантирует полную конфиденциальность информации;

– предприятие оставляет за собой право проверить достоверность сведений, приведенных в анкете

Под обработкой персональных данных я понимаю любое действие (операцию) или совокупность действий (операций), совершаемых с использованием средств автоматизации или без использования таких средств с персональными данными, включая сбор, запись, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), извлечение, использование, передачу (распространение, предоставление, доступ), обезличивание, блокирование, удаление, уничтожение персональных данных.

Настоящее согласие дается на неопределенный срок и может быть отозвано субъектом персональных данных в любой момент путем направления письменного уведомления не менее чем за месяц до момента отзыва согласия.

«__» _____ 20__ г. Подпись

Предполагаемая должность/профессия

Фамилия Имя Отчество

Год, месяц, число рождения

Место жительства

Телефон Е-mail:

ОБРАЗОВАНИЕ: ☐ среднее; ☐ среднее специальное; ☐ н/высшее; высшее; ☐ специальные курсы; ☐ другое _____

Дата поступления и окончания	Наименование учебного заведения	Специальность	Форма обучения (очная/заочная/вечерняя)

Перечислить наличие имеющихся удостоверений, с присвоенным разрядом):

ОПЫТ РАБОТЫ (опишите пожалуйста, свою трудовую деятельность, начиная с последнего места работы):

Дата поступления – дата увольнения	Должность	Наименование организации	Достижения (функциональные обязанности):

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ (курсы, стажировки, семинары и т. д.)

Год	Деятельность, обучение	Название образовательного учреждения

Знание иностранных языков (отметьте уровень владения: удовл., хор., отл.): ☐ _____
английский, ☐ _____ немецкий, ☐ _____ французский,
☐ _____ (другой)

Пользование компьютером: ☐ Word, ☐ Excel, ☐ Internet Explorer, ☐ Outlook, ☐ 1С _____

Другое:

Дополнительная информация (заполняется по желанию):

Какими дополнительными профессиями Вы владеете? Какие Ваши качества (знания) могут быть полезны компании в будущем?	

Семейное положение: ☐ холост/не замужем, ☐ женат/замужем, ☐ разведен(а), ☐ вдовец(ва),

☐ кол-во детей _____

Отношение к воинской службе: ☐ в запасе, ☐ подлежу призыву, ☐ имею отсрочку,

☐ невоеннообязанный, ☐ другое

Пояснение: _____

Привлекались ли Вы к уголовной ответственности (Нет/ Да в _____ году) или административной ответственности (Нет/ Да в _____ году)?

Пояснение (статья): _____

Имеете ли Вы какие-либо физические или иные ограничения (например, по состоянию здоровья), которые могут быть помехой в работе? Нет/ Да _____

Наличие водительских прав: ☐ да ☐ нет категория: ☐ В, ☐ С, ☐ Е стаж вождения _____ лет

Наличие личного автомобиля: ☐ да ☐ нет

В соответствии со статьей 9 Закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О персональных данных»

я, _____, настоящим представляю работодателю свои персональные данные в целях обеспечения соблюдения трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов при содействии в трудоустройстве, обучении и продвижении по работе, обеспечения моей личной безопасности, текущей трудовой деятельности, контроля количества и качества выполняемой работы и обеспечения сохранности имущества.

Настоящее согласие действует со дня его подписания до дня его отзыва в письменной форме.

Я отдаю себе отчет в том, что все данные, указанные в настоящей анкете, будут проверены. В случае приема на работу я обязан по закону предоставить оригиналы документов, необходимых для проведения такой проверки. Я понимаю, что искажение или сокрытие информации является основанием для отклонения заявления о приеме на работу или, в случае моего приема для увольнения. Я понимаю, что в процессе проверки информации, представленной в настоящей анкете, будет составлено заключение, включая информацию, полученную от третьих лиц. Я выражаю свое согласие на проверку предоставленной мной информации и не возражаю, что составленное заключение может содержать информацию о моем характере, репутации, личных качествах и образе жизни.

Дата _____ Подпись _____