

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: способы подбора кадров



**Марк Максимович Поташник,**  
*действительный член (академик)  
Российской академии образования,  
профессор, доктор педагогических наук*

Управление персоналом (кадровый менеджмент) — часть современной управленческой науки, которая в большей мере используется в активно развивающихся областях — производственной сфере и бизнесе. Многие идеи кадрового менеджмента вполне эффективно могут быть использованы и в гуманитарных областях, в частности — в сфере развития образования. В предлагаемой читателям статье рассмотрены способы подбора кадров. Это, конечно, не только то, что уже есть, но и то, что будет, а потому мы считаем полезным для тех, кто серьёзно интересуется проблемами модернизации именно управления в образовательных системах.

- кадровый менеджмент • электронный рекрутинг • системный отбор
- хедхантинг • профессиональный рост учителя

## Рекрутинг

**Рекрутинг** или **рекрутмент** (от англ. *recruitment* — пополнение, комплектование, вербовка) — это деятельность по заполнению вакансий у работодателя компетентными специалистами, соответствующими своими качествами требованиям заказчика. Рекрутинг включает комплекс организационных мероприятий в интересах заказчика, заключающийся в формировании и представлении заказчику списка отобранных в соответствии с его требованиями кандидатов на данную должность для последующего их приёма на работу заказчиком. Такова суть рекрутинга в бизнесе.

Рассмотрим особенности рекрутинга в системе образования.

Электронный рекрутинг — это поиск персонала с использованием Интернета. Рынок электронного рекрутинга педагогических работников включает ряд интернет-ресурсов, предоставляющих различные услуги в сфере поиска персонала и трудоустройства. За последние пять-шесть лет рынок электронного рекрутинга в образовании развивался от простых объявлений до серьёзных ресурсов, оказывающих целый спектр кадровых услуг для всех участников рынка труда: работодателей, соискателей и посредников. Конечно, электронный рекрутинг не исключает традиционные способы поиска персонала.

Заполнить вакансии в школе (хотя бы временно) могут помочь неработающие пенсионеры: при всех сложностях этой категории людей это всегда лучше, чем отсутствие уроков по учебному предмету. Кроме того, для учителей-пенсионеров востребованность, почтительное отношение имеют большее мотивирующее значение, чем деньги.

Задачи рекрутинга могут быть частично решены за счёт привлечения людей, не имеющих педагогического образования. И этого не надо бояться. Среди ищущих работу вполне могут быть люди, которые не подозревают, что у них есть педагогические задатки. Те, кто любит, как говорят, возиться с детьми, за счёт самообразования быстро восполняют необходимые им знания. И хотя зарплата учителей как работников бюджетной сферы небольшая, но она стабильна, и для людей, ищущих работу, это всегда лучше, чем унижающее любого человека ощущение ненужности и нищета.

В самом крайнем случае решить проблему заполнения вакансий на очень короткий срок могут помочь некоторые старшеклассники, обладающие лидерскими качествами, которые они проявили в работе с младшими школьниками в походах, экспедициях, при подготовке школьных вечеров, конкурсов, при проведении силами старшеклассников общественных смотров знаний и т.д.

Целям рекрутинга послужит и неформальное отношение руководителей школ и учителей к такому явлению, как педагогическая практика студентов у себя в школе. Одни директора, недооценивая возможности поиска кадров здесь, отказываются принимать студентов под предлогом «Возни много, а денег за это — копейки» или относятся формально (дают разрешение и забывают о студентах). Но ведь среди студентов есть, пусть и единицы, люди с потенциальными задатками для будущей работы в школе. А уж приглашение на работу студентов самых старших курсов педвузов всегда желательно.

Этой же цели может послужить и почасовая работа директора, завуча, учителей в высших учебных заведениях, где они могут давать мастер-классы, работая в интерактивных формах со студентами, присматривая себе кандидатов на работу.

Несомненно, целевое наблюдение за людьми или даже сотрудничество школ со всеми учреждениями постдипломного образования (региональными институтами повышения квалификации, факультетами послевузовской подготовки и переподготовки в университетах, некоммерческими организациями, проводящими курсы повышения квалификации учителей и т.п.) тоже может помочь руководителям школ решать задачи рекрутинга.

Важным средством рекрутинга было и остаётся привлечение самих учителей к этой работе. Допустим, в школе возникла некая идея, инновационный проект развития, например, гуманитарного образования. Разработчики — два педагога. Но им явно не хватает единомышленников. Тогда именно им и предлагается на семинарах, курсах, мастер-классах, презентациях в других школах найти себе соратников, познакомиться, заинтересовать их своим проектом и предложить после окончания учебного года перейти к ним в школу.

Рекрутинг иногда требует от органов управления образованием, глав муниципальных образований и регионов неординарных, противоречивых, сложных и смелых решений. Например, в Москве в начале XXI века сложилась ситуация, при которой выпускники пяти вузов, готовящих учителей иностранного языка, вообще не пошли работать в школы, а те, кто уже работал, в массовом порядке стали уходить в многочисленные бизнес-компании, где зарплата гораздо выше, чем в школе, а потребность в кадрах, знающих языки, была очень высока. На первое сентября 2001 г. в Москве не хватало более тысячи учителей иностранных языков. Тогда Правительство Москвы и городская Дума пошли на беспрецедентный шаг, увеличив

за счёт своих средств зарплату только учителям иностранного языка на 50%. Но это не помогло. И только когда зарплата была повышена на 100%, проблема стала решаться.

Конечно, это решение противоречивое и временное. Ведь понять с точки зрения социальной справедливости, почему учитель иностранного языка, работающий с половиной класса, получает вдвое больше, чем учитель, например, математики или русского языка, которые работают с вдвое большим по численности детей классом и спрос с которых несомненно выше, невозможно. Но с точки зрения рекрутинга это решение, конечно, небезупрочное, вынужденное, но оправданное до тех пор, пока ситуация на рынке труда не изменится (увеличение числа студентов вузов даст эффект только через несколько лет).

В отличие от хедхантинга (так называемой «охоты за головами» — см. далее), который связан исключительно с привлечением в школу специалистов самой высокой квалификации, известных мастеров педагогического труда, «звёзд» педагогической деятельности, рекрутингом занимаются, прежде всего, школы-новостройки или обычные школы, когда возникает ситуация массовой нехватки педагогических кадров особенно перед началом учебного года.

«Ну, и что тут, кроме самого термина, нового?» — предполагаем мы как будто резонный вопрос некоторых читателей. Ответим на него.

### Системный отбор

В России рекрутинг осуществляется как обычный набор кадров, где всё завершается банальным приёмом на работу тех, кто сам пришёл. Так работают плохие отделы кадров органов образования или руководители школ, которые, не напрягая себя знанием управленческой науки, поспешно принимают людей на работу.

*В научном менеджменте рекрутинг предполагает системный отбор, где существуют гибкие и хитрые системы проверок, профессиональных проб, приём и высвобождение от неквалифицированных работников.*

(Не будем забывать, что в нашей стране существует и до сих пор не ликвидирован нелегальный рынок поддельных документов об образовании всех уровней (в том числе и дипломов педвузов), а общероссийская база данных о действительно окончивших вузы, где можно проверить подлинность дипломов, только создаётся.) В России (пока только в бизнес-сфере) уже начали работать рекрутинговые компании, которые собственными финансами отвечают за некачественный подбор персонала и направление его работодателю — заказчику. Услуги этих компаний, разумеется, стоят дорого.

Этапы рекрутинга:

- определение потребности в кадрах на сегодня и два-три года вперёд;
- определение квалификационных характеристик требуемых работников;
- формулирование конкурентных преимуществ той школы, которая намерена заняться рекрутингом (чем будем «заманивать» нужных нам людей);
- изучение конкурентных преимуществ соседних школ;
- сбор данных о возможных кандидатах и составление их списка;
- заготовка кратких характеристик (шорт-листов) на тех кандидатов, которые, скорее всего, подойдут для вашей школы;
- экспертиза характеристик и первоначальный отбор кандидатов (речь идёт об отсеивании случайных кандидатов);
- заготовка расширенных характеристик (лонг-листов) на оставшихся кандидатах;
- проведение собеседований (цель первого собеседования — выявить мнение претендентов относительно возможного

предложения перейти на другую работу, с другими условиями труда; для кого-то на этом этапе проверяются данные, занесённые в характеристику (шорт-лист, лонг-лист); иногда можно организовать незаметный экзамен, например, предложить что-то написать (резюме, концепцию будущей работы — даже по краткому тексту можно понять, кто перед Вами: урокодатель или педагог с душой, или, увы, человек, плохо знающий русский язык); в ходе собеседования могут проверяться ключевые компетенции, диагностироваться возможные недостатки, чтобы выяснить, нет ли явных дефектов в профессиональном и личностном облике кандидата, просьба рассказать о себе, своих успехах и просчётах — это многое может открыть руководителю);

- оценка собеседований (внутри администрации школы) и определение одного-двух возможных претендентов на должность; определение приоритетного кандидата, а также второго, третьего (на случай, если с первым не удастся договориться);
- формулирование условий труда (что школа может предложить конкретному кандидату);
- оценка возможных рисков, продумывание вариантов страхования рисков (как не остаться с понесёнными затратами и без работника; как избавиться от работника, если...);
- подготовка пакета документов для принятия на работу кандидата (трудовой договор (контракт), предусматривающий: срок, заработную плату, производственно-бытовые условия, должностные инструкции, проект особых условий договора, условия расторжения договора и т.д.);
- предложение об устройстве на работу, обсуждение условий труда, знакомство с заготовленными документами;
- заключение договора.

Мы рассказали о рекрутинге для того, чтобы стало понятно, к чему нужно стремиться. Разумеется, *именно так и должны работать отделы кадров муниципальных и региональных органов образования, да и руководители школ. Именно в этом и состоит новизна рекрутинга по сравнению с банальным приёмом на работу тех, кто сам предложил свои услуги.*

Уточним определение. *Рекрутинг — это не просто приём на работу тех, кто пришёл. Это поиск именно нужных работников, удовлетворяющих требованиям школы, это постоянная и целенаправленная деятельность по поиску нужных специалистов.*

### **Хедхантинг**

Термин происходит от английского «*head hunting*», переводится как «охота за головами». Это поиск именно очень сильных кадров, вид кадрового бизнеса, чаще всего предполагающий поиск, подбор и, назовём прямо, переманивание по заказу работодателя квалифицированных специалистов самого высокого уровня из других компаний, как правило, конкурентов. С тем, кого хотят переманить в свою фирму, завязывают отношения, стремятся понять, чем неудовлетворён этот специалист на нынешнем месте работы, возможные мотивы его перехода и т.п. Всё это осуществляется в условиях строгой конфиденциальности, то есть тайно. На профессиональном рынке в сфере бизнеса такое прямое переманивание персонала публично, конечно, не приветствуется, так как чаще всего фактически сопровождается подкупом. Это (раньше или позже) становится широко известным и портит репутацию всем. И тем не менее, хедхантинг в бизнесе — распространённое явление, дурной дух которого стремятся оправдать ущербной в этическом отношении сентенцией: ничего личного, это просто бизнес. А ему органично присуща конкурентная борьба.

Поскольку профессиональная этика в сфере образования существенно отличается от этики в сфере управления бизнесом, прямой перенос практики хедхантинга из бизнеса в школьные дела недопустим.

Подумаем, как осуществить хедхантинг этически приемлемым, достойным способом, ибо поиск учителей-мастеров для многих школ — острая необходимость. Такой поиск всегда лучше, чем сидеть и ждать, пока, как говорят, случай удачу пошлёт.

Итак, руководитель школы непосредственно (или через своего представителя-хедхантера, в бизнесе это высокооплачиваемая работа) делает предложение учителю другой школы: «Я бы хотел пригласить Вас на работу в свою школу, готов обсуждать условия Вашего перехода». Совершенно очевидно, что если учителя на прежнем месте работы всё устраивает (возможности самореализации, нагрузка, отношения с коллегами и руководством школы, атмосфера в коллективе и т.д.), то он никуда переходить не станет. Но так бывает не всегда и не у всех ярких учителей-мастеров. Кто-то не видит перспектив дальнейшего развития для себя, кто-то оказался обижен, у кого-то осложнились отношения в коллективе (у «звёзд» часто очень сложные характеры), кому-то из-за возраста, здоровья, по семейным причинам стало тяжело ездить в прежнюю школу и т.д.

Нужно учитывать, что учителя-мастера — как правило, люди известные, публичные, гордые и им, конечно, комфортнее, когда их приглашают на работу, а не когда они предлагают себя. В то же время не будем забывать, что если школа является учреждением, имеющим высокий общественный авторитет, положительный имидж в городе (районе), а имя директора стало брендом, то высококвалифицированные педагоги могут сами прийти и предложить свои услуги ради лучшей самореализации.

### Где искать учителей-профессионалов

А теперь вспомним, где руководители школы (или нанятый хедхантер, или кто-то из учителей, кому поручены функции хедхантера) мо-

гут чаще всего увидеть учителей-мастеров, которых им бы хотелось пригласить к себе на работу. Это любые публичные мероприятия, где выступают педагоги (конференции, презентации, конкурсы, марафоны, фестивали и т.п.). Одним из показателей (мы подчёркиваем: только одним из...) тут является частота участия того или иного учителя в публичных мероприятиях.

Особое место здесь занимают так называемые семинары на базе школ. Как правило, после доклада директора, осмотра школы пришедших на учёбу руководителей приглашают на открытые уроки. Если перед Вами учитель, работающий (по сути — спекулирующий) на внешних эффектах (нарочитое применение компьютерной техники, интерактивной доски, свечей, музыки, дешёвых развлекательных игр, экстравагантных приёмов работы), то... (всё понятно). А вот если Вы видите учителя, который до открытого урока позаботился о раздаче гостям проспекта открытого урока, где чётко сформулировано то ноу-хау, которому можно научиться у него; если перед посещением он познакомил гостей с проектом урока, дал характеристику обученности и учебных возможностей класса, где будет даваться урок, раскрыл свою творческую лабораторию (назвал научные и методические источники и т.д.), ответил на вопросы по проекту урока, объяснил смысл своего ноу-хау и заинтересовал Вас, а потом всё это продемонстрировал, дал грамотный анализ проведённого урока, ответил на вопросы гостей по уже проведённому занятию, то есть использовал современную технологию подготовки и проведения открытого урока; если Вы познакомились с результатами работы учителя (и это главное), то приглашение понравившегося Вам педагога на работу в свою школу оправданно.

Рассмотрим, где ещё можно осуществлять хедхантинг. Наверное, в институтах повышения квалификации: там много



возможностей увидеть хорошо подготовленных учителей-профессионалов. Логично, если руководители школ дадут поручение кому-то из своих педагогов, направленных на учёбу в ИПК, выполнить функции хедхантера.

Полезным будет и анализ документов олимпиадной комиссии города (района) с тем, чтобы выяснить, кто из учителей той или иной школы подготовил наибольшее число победителей за последние годы.

Продуктивным может стать и изучение статистических данных местного органа образования о числе выпускников разных школ, поступивших в вузы и по каким профилям (профили всегда связаны с именами конкретных педагогов).

С целью хедхантинга стоит присмотреться к родителям учащихся школы. Среди них вполне может встретиться человек, хотя и без педагогического образования, но с природным педагогическим даром.

Наконец, мы рекомендуем руководителям школ быть наблюдательными всегда и везде, чтобы, памятуя о цели хедхантинга, оценить, как тот или иной обративший на себя внимание педагог относится к своему саморазвитию. *Это почти стопроцентный показатель нынешнего или будущего учителя-мастера.*

«А что тут особенного? Мы всегда увидим мастера, если он перед нами где-нибудь появится», — скажет кто-то.

Особенное — в постановке перед собой специальной управленческой задачи «охота за головами» на конкретный период времени. Если такую задачу не ставить, то остаётся только надеяться на случай, и хороший учитель может встретиться, а может и нет. Будем помнить, что идея хедхантинга родилась в самой рискованной сфере — бизнесе, где знают цену каждой мелочи, а уж тем более такому важному фактору, как кадры. Если бы хедхантинг был малозначимым фактором,

то скажите, почему сильные кадры всегда сосредоточены в одних школах, а слабые, бездарные, никчёмные — в других.

Теперь рассмотрим, при каких условиях в предложении о переходе ничего неэтичного нет: *если приглашающая сторона не обещает невозможного, не приукрашивает достоинства своей школы, не подкупает, не очерняет той школы, где сейчас работает учитель.* Нужно также понять, что предложение о работе на новом месте обдумывает, взвешивает, оценивает сам педагог, и решение он принимает добровольно и самостоятельно. Подчеркнём: он сам решает, уйти ему или остаться. И если он уходит, то сам решает, как это сделать: ничего никому не объясняя или, наоборот, стремится, чтобы его поняли на прежнем месте работы и не обижались.

Хедхантинг побуждает и директора, из школы которого уходит сильный, яркий учитель-профессионал, задуматься, всё ли он сделал, чтобы сохранить ценный кадр.

И в заключение напомним: поиск высококвалифицированных кадров на стороне только тогда имеет смысл, когда руководители полностью исчерпали внутренние резервы своих школ. Мы имеем в виду ответ на вопрос: *«Лично Вы, уважаемый читатель, как руководитель школы, вырастили из числа своих учителей хотя бы одного мастера?».*

Дело в том, что у большинства директоров и их заместителей доминирует ошибочное представление о своих методических функциях: собрать учителей на методическое мероприятие или направить куда-то на учёбу (может быть, даже оплатив её) — это, дескать, и есть то, что должен делать управленец в системе образования, выполняя свои методические функции. Практика показывает очень высокую эффективность именно индивидуального наставничества (в менеджменте это называется «менторингом»)

на основе составления индивидуальной программы выращивания учителя как мастера (хотя бы одного за год-два). Если бы это делал каждый директор и каждый заместитель директора, то необходимость в хедхантинге, требующем много времени, сил и денег, была бы значительно уменьшена<sup>1</sup>. Высокую эффективность таких индивидуальных программ «выращивания» хороших учителей косвенно подтверждает практика репетиторства опытных мастеров при подготовке абитуриентов к поступлению в самые трудные вузы, где лист с результатами школьных ЕГЭ значения не имеет.

В заключение приведём дополнение, сделанное нашим коллегой, кандидатом педагогических наук А.В. Соложниковым:

«Я считаю, что хедхантинг — это высочайший и особый случай рекрутинга. Основные отличия, по-моему, здесь следующие:

- изыскивается не просто хороший специалист, а специалист, способный решить конкретную задачу. Например, нам нужен специалист по диагностике детской одарённости. Его работа может иметь эпизодический характер, это может быть работа на условиях

<sup>1</sup> См.: Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. М., 2010. С. 81–82.

гражданско-правового договора. Скорее всего так и будет, ведь это очень «дорогие» специалисты;

- таких людей в бизнесе выбирают одного из нескольких тысяч. Из скольких сотен кандидатов может позволить себе выбор школа? И я бы не стал опускать планку. Дефицит средств не должен отпугивать руководителей от самой идеи хедхантинга, ибо даже один яркий учитель-мастер может очень многое сделать и для детей, и для учителей, если учесть, что такой учитель — всегда лидер, духоподъёмная личность». **НО**

Вышла в свет книга

М.М. Поташника

## «ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ»

*Методическое пособие  
для руководителей школ  
и органов образования*

Справки по тел.: (495) 953-99-12.

E-mail: pedobsh@mail.ru