

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации

(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации  
(на примере МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»)

Студент

Н.В. Гордиенко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## **Аннотация**

Цель исследования - исследование и совершенствование системы управления персоналом в организации.

Объект исследования – МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

Предмет исследования – система управления персоналом организации МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

Методы исследования – анализ системы управления учреждения и анкетирование персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 23 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 50 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 5.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы управления персоналом .....	7
1.1 Система управления персоналом: основные понятия.....	7
1.2 Методы построения системы управления персоналом.....	13
2 Анализ и направление совершенствования системы управления персоналом .....	20
2.1 Характеристика МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».....	20
2.2 Анализ системы управления персоналом МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».....	27
3 Предложения по совершенствованию системы управления персоналом в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».....	38
3.1 Формирование предложений по совершенствованию системы .....	38
управления .....	38
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	44
Заключение .....	50
Список используемой литературы и список используемых источников.....	53
Приложение А Анкета по оценке мотивации сотрудников образовательного учреждения .....	56

## Введение

Грамотное управление людьми, независимо от количества персонала в организации, является залогом успешной деятельности. Много проблем и задач в управлении персоналом приходится решать руководителям в условиях современной деятельности. Одной из проблем является необходимость чёткого распределения обязанностей и контроль над выполнением. Бывает, что поставленная задача вырастает в проблему, как некачественное выполнение поставленных задач, на которые влияет ряд факторов, таких как:

- слабая мотивация сотрудников;
- морально неустойчивый психологический климат в организации,
- низкая квалификация руководителя и персонала.

Именно поэтому тема бакалаврской работы, сегодня является актуальной. Для решения аналогичных задач руководство использует комплексно новые методы и методики системы управления персоналом, которые исследуются с конца XIX века. В России, как и за рубежом, подбирают и используют более удовлетворяющие запросам методы в системе управления персоналом. Возможно, в результате научного подхода к системе управления мы видим на рынке труда действующие на протяжении достаточно длительного времени организации.

В наше время для эффективности управления персоналом вовлекают персонал в процесс принятия управленческих решений, применяются мероприятия по квалификационной подготовке и повышения квалификации работников, совершенствуется система оценки персонала.

Отечественные предприятия имеют ярко выраженную функциональную направленность, где действует принцип специализации и разделения труда. В связи с техническим прогрессом требуются инновации в системе управления персоналом. Многие специальности немислимы сейчас без умений и навыков, которые несколько лет назад не требовались. Процесс

воздействия на сотрудников с помощью особых методов, направленных на получение определённых целей, является управлением персоналом. При этом берётся во внимание личностный рост работника, знание мотивационных установок, которые необходимо сформировать и постановка задачи, направленные на получение итогового результата. Управление персоналом обобщает и позволяет реализовать целый спектр вопросов для адаптации работника к внешним условиям, учитывается личностный фактор, внедряются инновации в построение системы управления персоналом, собственно, что определяет актуальность проводимой работы.

Целью бакалаврской работы является исследование и совершенствование системы управления персоналом в организации.

Установленная цель бакалаврской работы определяет решение следующих задач:

- рассмотрение теоретической основы системы управления;
- анализ системы управления персоналом на примере МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»;
- предложение методов по совершенствованию системы управления персоналом в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

Информационную базу для реализуемой бакалаврской работы планируется использовать из научной и учебной литературы, из нормативно-правовых актов, справочной литературы, исследовательских работ отечественных и зарубежных учёных, посвящённых управлению кадрами. Хочется отметить авторов, наиболее объёмно и комплексно освещающих актуальные проблемы в вопросах управления персоналом, таких как: А. Я. Кибанов, М. В. Грачева, В. А. Дятлова, Г. Г. Зайцева, В. В. Травина, С. В. Шекшню и др., Устава учреждения, структуры управления, отчётных и статистических данных.

Объектом исследования является МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

Предмет — система управления персоналом организации

МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

Методом исследования послужит анализ системы управления учреждения и анкетирование персонала.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что в учреждении впервые будет проводиться анализ системы управления персоналом, а также будут разработаны предложения по совершенствованию системы управления, которые руководство может применить в своей работе.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Первый раздел рассматривает основные теоретические аспекты управления персоналом в современных организациях.

Второй раздел раскроет анализ системы управления персоналом в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа», выявит проблемы в существующей системе управления персоналом.

В третьем разделе предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

# 1 Теоретические основы системы управления персоналом

## 1.1 Система управления персоналом: основные понятия

Мы живём в мире, где со стремительной скоростью развивается экономика и технологии. Хотя современные технологии шокируют нас скоростью своего развития, люди пока ещё являются трудовыми ресурсами. Развитие системы управления персоналом тоже не стоит на месте, инновации внедряются и в этой сфере.

Чтобы понять, как формировалась концепция управления персоналом, необходимо вернуться к истории сферы её деятельности. Из истории мы видим, что сфера деятельности управления персоналом состоит из четырёх основных этапов:

- абсолютизм (с начала XVII века до середины XIX века);
- деятельность по принципу патернализма (1830);
- управление и решение проблем в трудовых вопросах нового времени (1918);
- современная система управления персоналом.

Рассмотрим этапы поочерёдно.

Первый этап — абсолютизм.

Европа XVII–XIX век. Развиваются крупные заводы и шахтёрские артели. Избыток численности рабочей силы, который составлял несколько сотен человек, способствовал тяжёлым условиям труда. Требования выдвигались только в одну сторону, в сторону рабочего класса. Выплачивалась невысокая заработная плата, при этом вводился рабочий день, превышающий 14 часов. Вёлся усиленный контроль, и применялись методы физического наказания. Именно в этот период проходит первая промышленная революция.

Второй этап — принцип патернализма.

Англия. В 1930 годах разворачивается чартистское движение, где принимается цеховое законодательство. С середины XIX века развивалась тяжёлая промышленность, что способствовало усиленному привлечению взрослого мужского населения к трудовой деятельности. Начали организовываться профсоюзы. Именно тогда и начали происходить преобразования в методах управления работниками, появилось понятие управления вопросами труда и кадрами на основе патернализма. Создавались страховые комитеты для выявления общепринятого мнения. Собственники, проявляя гуманность, предпринимали действия по улучшению условий труда.

Третий этап — вопросы управления кадрами и вопросами труда нового времени.

Большие перемены в новом подходе к управлению кадрами, а также к вопросам труда вызвала Первая мировая война, завершившаяся в 1918 году.

В результате военного времени возник дефицит рабочей силы, послуживший необходимостью применения науки в изучении повышения производительности труда и внедрения новизны в этой области. Что послужило сотрудничеству между профсоюзами и нанимателями. Организация труда и управление кадрами стали рассматриваться со стороны демократизма, с рациональным и научным планированием.

Четвёртый этап — современная система управления персоналом.

Современный подход в управлении персоналом начал формироваться по окончании Второй мировой войны. Здесь мы видим совсем другой подход к решению кадровых вопросов. В отношении между трудом и капиталом внедряется принцип коллективности, где выгода не является единственным акцентом, который требует внимания. Но также уделяется внимание таким аспектам как:

- политика и управление трудом;
- научный подход к принципам рациональности;
- учитывается изменение в окружающей обстановке;



– применяется систематизация функций в управлении и другие аспекты.

Принято рассматривать управление персоналом с разных сторон.

С одной стороны – как систему в реализации разработанных и кропотливым образом продуманных решений организационной занятости работников, а также в регулировании трудовых отношений.

С другой стороны – как деятельность по управлению, её направленность. Где человек, как персонал, воспринимается важнейшим ресурсом при развитии организаций и их дальнейшего функционирования, как стратегия при достижении определённых целей, как важный фактор эффективного роста.

Употребляемые знакомые нам понятия – «управление персоналом» и «управление человеческими кадрами», воспринимаются как синонимы, но характеризуется по-разному:

– «управление персоналом» воспринимается как деятельность в работе с кадрами, которая является повседневной и нуждается в административном вмешательстве. Здесь решаются вопросы по разрешению инцидентов, подбору кадров, мероприятия в оценке персонала, мотивационные аспекты, оплата труда;

– «управление человеческими ресурсами» акцентируется на кадровых решениях с применением различных стратегий, которые можно оценить как глобальные. Сюда входят следующие функции:

- 1) Качественное планирование человеческих ресурсов.
- 2) Выявление способностей у работников.
- 3) Квалификационное повышение.
- 4) При общих затратах, требуемых на организацию, выделять затраты на персонал.

Управление персоналом имеет начало, которое ставит стратегические цели и задачи, всякий раз опираются на развивающееся общество, учитывают все потребности и предпочтения различных групп населения. Закономерно

цели и задачи диктуют дальнейшие мероприятия в процессе управления человеческими ресурсами. Важными элементами этого процесса являются обеспечение полноты решений по управлению трудящимся персоналом, соответствие форм и методов деятельности работников организации, целенаправленная ориентация на работу персонала, при которой бы повышались социально-экономические результаты.

Персонал – люди (человеческие ресурсы), которыми располагает предприятие.

В любой организации трудовой коллектив является основной частью. К персоналу относятся работники, как выполняющие производственные операции, так и управленческие операции. Известные нам понятия «работники» и «кадры» совершенно идентичны понятию «персонал».

Рассмотрим основные признаки, которыми характеризуется персонал:

а) трудовые взаимоотношения, в соответствии с нормами трудового законодательства обязывают наличие трудового договора (контракта). На практике, однако, встречаются случаи отсутствия оформления найма рабочих. А также практикуется включение в состав персонала собственников организации, при условии, что те принимают участие в деятельности организации личным трудом, получают соответствующую оплату;

б) наличие качественных характеристик, таких как:

– профессия;

– специальность;

– компетентность;

– квалификация, по которой можно судить, к какой категории персонала работник относится (рабочим, специалистам, руководителям);

в) при реализации целенаправленных конкретных действий определённого работника, достигаются цели организации. Тем самым мы наблюдаем целевую направленность, которая также является одним из признаков персонала.

В организациях численность персонала зависит от следующих факторов:

- характера и масштаба производства;
- сложности и трудоёмкости производственных и управленческих процессов.

Доказано, что человек является основой корпоративной культуры. На практике видим, что успешными являются предприятия, в которых руководство уделяет немалое внимание своему персоналу. Там люди становятся двигателем глобальных перемен на предприятии.

Результативность процесса управления персоналом в первую очередь находится в зависимости от состава трудового потенциала его сотрудников. Управление производством можно осуществлять через персонал: люди вносят определённые корректировки в техническую сторону процесса производства, а также в технологическую и организационную стороны. Важно отметить, что и сам персонал – это тоже объект управления.

Управление организацией является неотъемлемой частью качественной системы управления персоналом, где применяется широкая область знаний в практической деятельности, направленной на оптимальное обеспечение и использование персонала. Можно управление приравнять к стратегической функции, которая использует кадровую стратегию. Сюда входит качественный подбор персонала исходя из функциональной деятельности организации, контроль и оценка деятельности персонала, а также вознаграждения как коллективных, так и индивидуальных усилий.

Эффективность управления персоналом определённо воздействует на конкурентоспособные возможности и считается одной из сфер, определяющих преимущество предприятия. В наше время вопросам по управлению персоналом на многих предприятиях выделяется всё больше времени, так как эта проблема очень важна и актуальна, для большинства руководителей.

Управление выступает важным моментом функционирования и развития организаций, основанным как на государственной собственности, так и организаций частных, смешанных, имеющих коллективное имущество.

Итак, предполагается, что управленческая система делится на две большие подсистемы:

- управление подчинёнными;
- планирование и прогноз на предприятии кадровой политики, систематический анализ и подбор тенденций формирования кадровой структуры.

Под системными составляющими частями могут быть различные комплексы и виды кадровой политики предприятия. В настоящее время управление кадрами основано на различных мнениях, на методиках административного управления, на теориях человеческих взаимоотношений, на примере человеческих отношений, мотивационных принципах широкого развития личности [22].

Лобанов А.А., Дж.М. Иванцевич оценивают управление кадрами как вид деятельности, выполняемой в организации, которая содействует использованию людей для достижения организационных и личных целей наиболее действенно.

Корректно определил значение управления персоналом А.Я. Кибанов, раскрывая управление как целенаправленную деятельность составляющего руководства предприятия и руководящего состава специалистов системных подразделений управления подчинённым составом, которое состоит из разработки и подбора стратегий, видов и методик управления персоналом.

Система управления персонала состоит из объекта и субъекта управления. Субъект управления — это общее количество элементов системы, которое осуществляет управление как целенаправленное воздействие на объект управления, управленческий аппарат, организующий работу исполнителей.

Деятельность субъекта заключается в определении квалификации воздействий: сроки, порядок, варианты исполнения. Субъектом контролируются и анализируются итоги выполненных действий (работ).

Субъект, применяя своё влияние, ориентирует и корректирует пошагово действия объекта управления, получая необходимую информацию об итогах результата труда исполнителей посредством обратной связи. Влияние субъекта возможно только тогда, когда между субъектом и объектом правильно установлены взаимоотношения управления, распределены отношения, например:

- руководитель и подчинённый;
- права и ответственность, которые дают возможность одним отдавать команды, а иным — эти команды выполнять.

## **1.2 Методы построения системы управления персоналом**

С момента появления понятия – «управление персоналом» разработаны научные методы и методики системного подхода к его совершенствованию. На основе системного подхода можно раскрыть, в общем, систему управления, а также значимые нюансы важных аспектов и составляющих компонентов. Составляющими системы управления являются оценка персонала и развитие, цели, структуры, приспособление и увлечение вновь принятых служащих, мотивационное стимулирование труда, повышение квалификации, информационная база, работники и др.

Перед нами стоит задача рассмотреть сами методы, которые научно исследуются и активно применяются.

Обычно активно пользуются пятью видами методов:

- обследование (сбор данных),
- анализ,
- формирование,
- обоснование,

– внедрение.

Различают две группы построения системы управления персоналом в организации (Рисунок 1).

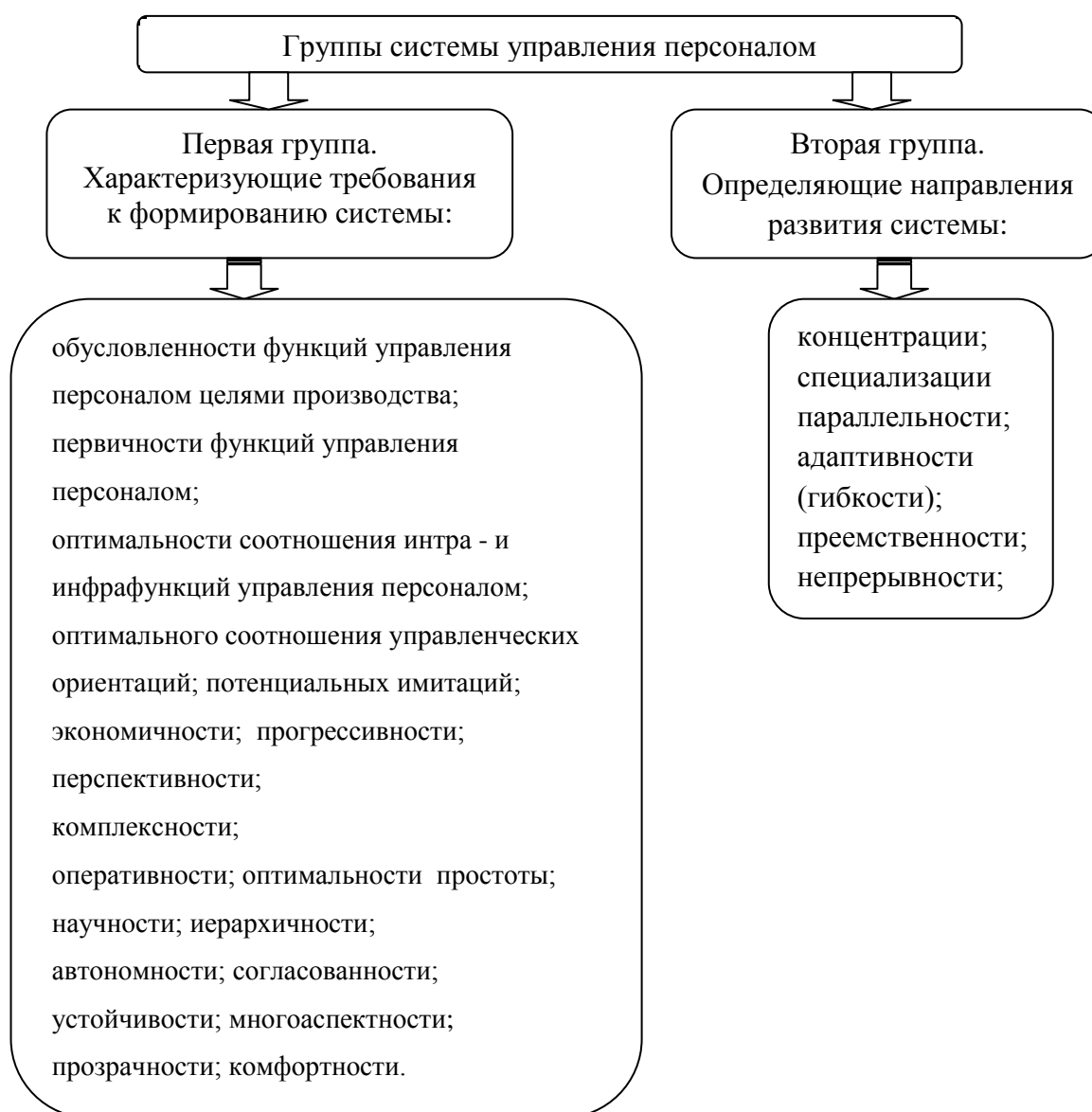


Рисунок 1 – Группы построения системы управления персоналом в организации

Рассмотрим суть главных применяемых методов.

«Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих её компонентов:

целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую, целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления этой организацией (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.).

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на явления простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение вглубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под действием которых сложилось её состояние в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода

выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оцениваются итоги анализа и уточняются причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект даёт в применении практики по улучшению управления персоналом нормативный метод. Им предусматривается применение системы нормативов, которыми определяются составная часть и содержание функций по управлению персоналом, численность рабочих, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата в целом.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это даёт возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки, например, при сравнении результатов обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессивный анализ – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на неё факторами).

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-



организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой организационной структуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур» [12, с.11–13].

Метод декомпозиции позволяет расчленить явления сложные на явления более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение вглубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, то есть синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом, с точки зрения их соответствия, целям организации. Анализ целей, развёртывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной

системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены полнотой, сопоставимостью целей разных уровней управления.

Чаще, чем обычно стал применяться параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

Метод функционально-стоимостного анализа начали применять в последнее время при совершенствовании системы управления персоналом. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным, с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания - выявить, возможно, больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Морфологический анализ – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать все возможные варианты её выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При

этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач» [8 с.243-245].

Методом коллективного блокнота даётся возможность выдвижения идей отдельными экспертами с дальнейшим их обсуждением и получением объективной оценки при поиске наиболее улучшенных путей по совершенствованию системы управления.

При методе контрольных вопросов подготавливается список, наводящих тестируемых вопросов. При этом происходит активный творческий поиск решаемых задач по совершенствованию системы управления персоналом. Вопросы составляются так, чтобы в них содержались подсказки с правильным алгоритмом решения этих задач.

Максимальный результат системы управления персоналом получается в случае применения системы в комплексе различных методов. Оказывает помощь во избежание просчётов применение системы методов, при взгляде на объект совершенствования с разных сторон.

На примере функционально-стоимостного анализа (ФСА) системы управления персоналом, который является универсальным, так как применяет систему методов.

В итоге оценивается экономическая эффективность при её реализации.

Комплексное применение системы методов может являться гарантией получения наибольшей эффективности и качества в системе управления в целом.

Сделаны следующие выводы, что концепция управления персоналом состоит из принципов управленческой системы и имеет общее направление, например: кадровая политика, являющаяся основным элементом системы управления.

Насколько важна роль системы управления становится ясно с момента зарождения любой организационной формы. Она является неотъемлемой частью развития, по сути, важнейшим элементом в успехе, оставаясь объективной независимо от чьей-либо на то воли.

## **2 Анализ и направление совершенствования системы управления персоналом**

### **2.1 Характеристика МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»**

Полное название учреждения: Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

Сокращённое название учреждения: МБОУ «Нижнесуэтуцкая СШ».

Краткая история развития.

Нижнесуэтуцкая средняя школа образована 10 ноября 1988г., но первое учебное заведение было открыто в далёком 1913 году. Этим заведением являлось церковное приходское заведение. Первая преподавательница – Сахарова Н.А. В школе было три класса. Преподавательница получала маленькое жалование. За обучение детей платили всего-то 3 рубля в год. Обязательным предметом была теология, которую вёл поп. С 1917 года учебное заведение находилось в жилище Путилова, состоятельного человека, в дальнейшем раскулаченного. В малокомплектной школе было печное отопление. В 1928 году обучение грамоте длилось четыре года, а вскоре и пять лет. Управлял школой М.М. Чакарь. Его заменил К.И. Воронцов. Но в 1941 году он ушёл на фронт и не вернулся. Директором стала М.В. Горбылева, которая заведовала школой до 1949 года. В 1949 году учебному заведению дан статус семилетней школы. В новом учебном заведении управляющим был назначен В.Л. Плетёнкин. Шли годы. Материальное положение населения стало лучше. Деревня росла, количество учащихся прибавлялось. В 1955–56 гг. к школе был пристроен спортивный зал. Уроки физкультуры вёл П.И. Магеря, позже, директор школы. Под его управлением проводилась гигантская спортивная работа. При школе располагался интернат для детей из сёл, оказавшихся вблизи села Нижний Суэтук: Белецка, Ульяновки, Поперечки и иных. Во второй

половине 60-х годов XX века возглавил среднее учебное заведение П. Н. Падерин.

1963 год — нововведения в образовании нашего села. Семилетнее учебное заведение преобразовано в восьмилетнее учебное заведение, которое возглавил Н.М. Ворошилов. Он был хорошим директором и активистом. По его инициативе установлен монумент солдатам, погибшим в годы Великой Отечественной войны 1941—1945 гг.

Правой рукой в его работе была Н.Г. Гармашова (Марикина), преподаватель арифметики, завуч. Не считая основной работы, Надежда Григорьевна вела огромную исследовательскую деятельность. Пионеры учебного заведения участвовали во Всероссийских экспедициях «Моё Отечество» и «Никто не позабыт, ничто не забыто».

Среднее учебное заведение всякий раз гордилось учителями, коим довелось пройти дорогами войны. Это Плетенкин В.А., Ворошилов Н.М., Мельников Н.И., Магеря Д.И.

С 1988 года учебное заведение получило статус средней школы. Директором являлся А.Н. Михайлов, завучем З.Ф. Фрей, математик; воспитательную работу возглавила Л.В. Проскурня. Коллектив среднего учебного заведения пополнился профессиональными учителями, которые вели внеклассную и социальную работу.

МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» является некоммерческой образовательной организацией и создано в соответствии с законодательством Российской Федерации для оказания муниципальной услуги в сфере образования с целью государственной гарантии в реализации прав каждого человека на общедоступное и бесплатное начальное общее, основное общее и среднее общее образование.

Учреждение является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность на основании устава, имеет свои атрибуты: печать установленного образца, штамп и бланки учреждения.

Учредителем является Ермаковский район Красноярского края.

Местонахождения учредителя: 662820, Красноярский край, село Ермаковское, площадь Ленина, 5.

Полномочия учредителя в отношении МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» осуществляет администрация Ермаковского района.

Вышестоящей организацией над школой, в системе образования Ермаковского района является управление образования Ермаковского района, права и полномочия которой представлены в соответствии с установленной компетенцией. В ведомстве управления образования Ермаковского района, кроме Нижнесуэтуцкой школы находятся ещё 17 школ Ермаковского района.

Юридический и фактический адрес объекта: 662822, Красноярский край, Ермаковский район, село Нижний Суэтук, улица Советская, 1.

Филиалов и иных структурных подразделений школа не имеет.

Школа осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями общеобразовательных программ, основанных на трёх ступенях общего образования:

I уровень: начальное общее образование. Освоение программы по нормативам проходит в течение 4 лет. За это время детей обучают технике чтения, счёту и правописанию. Прививают навыки и умения в процессе учебной и воспитательной деятельности: теоретическое мышление, и правильной речи, принятие самостоятельных решений, развитие индивидуальных способностей, основы личной гигиены, раскрытие личностных качеств ученика, развивают правильную речь.

II уровень: основное общее образование. Освоение этой части образовательного процесса занимает пятилетку. Кроме поддержания и развития личностного роста учеников, на этом уровне социальной жизни ребёнка акцент ставится на овладение детьми основ наук, на формирование нравственности, на развитие индивидуальных интересов и способностей, на приучение детей к физическому труду.

III уровень: среднее общее образование. На освоение этой программы

по нормативам отводится 2 года. На этом уровне образование завершает этап обучения, который обеспечит освоение ребятами совокупных образовательных программ, с учётом потребностей и интересов учащихся. Образовательный процесс ориентирован на подготовку ребят к жизни в обществе, на начало трудовой профессиональной деятельности и на продолжение образования.

В образовательном учреждении действует очная форма обучения.

Образовательная программа основного общего и среднего общего образования в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта, является основной целью, которая предусматривает решение следующих основных задач:

- приобщение детей к познанию культуры, к духовно-нравственному воспитанию и доброму расположению к обществу, умственному развитию и раскрытию творческих возможностей, сохранению здоровья и его укрепление;

- обеспечение планируемых итогов по изучению выпускником мотивированных установок, получение различных знаний, умений, способностей, компетенций, определяемых личностными факторами, а также семейными и социальными;

- развитие личности, её самобытности, эксклюзивности, обеспечение преемственности в процессе образования;

- обеспечение доступности в получении высококачественного образования;

- выявление и приумножение возможностей обучающихся, основываясь на системе клубов, секций, студий и кружков, организацию умственных и творческих состязаний, научно-технического творчества и проектно-исследовательской деятельности;

- внедрение в образовательном процессе передовых технологий деятельного типа;

Рассмотрим организационную структуру МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа», которая представлена на рисунке 2.

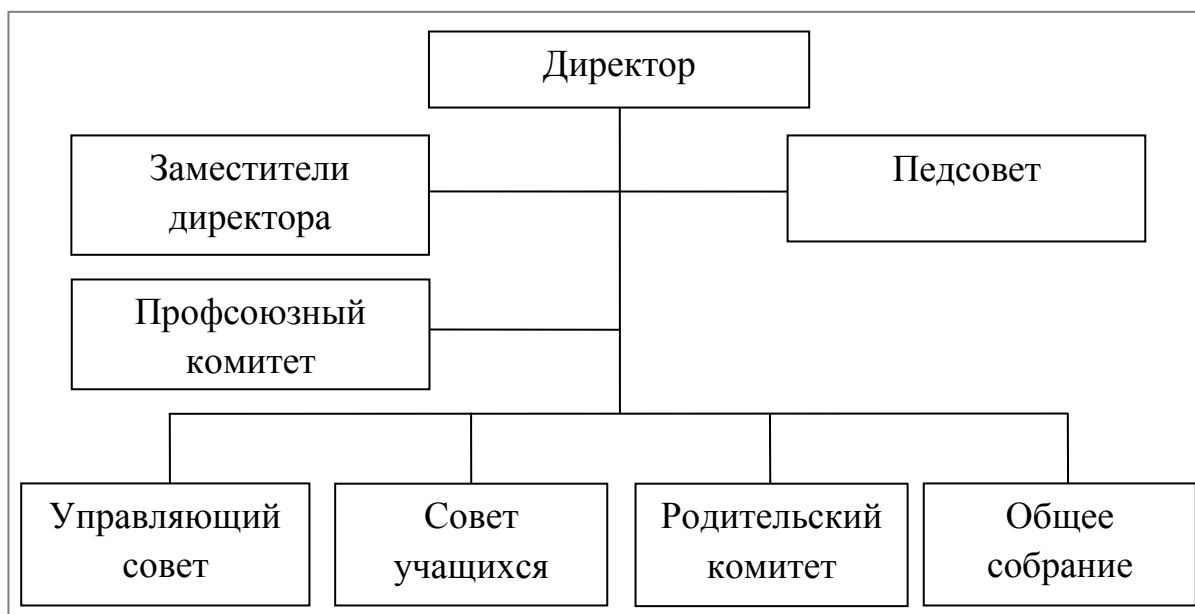


Рисунок 2 – Организационная структура МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»

Организационная структура МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» относится к линейно-функциональному типу. Во главе учреждения стоит директор, в подчинении которого заместители по учебной воспитательной и административной хозяйственной работе. По роду деятельности заместители уполномочены принимать компетентные решения при реализации управленческих задач. Основу учреждения составляет педагогический коллектив. Вспомогательный персонал, осуществляющий помощь в организации образовательного процесса (методисты, психолог, библиотекарь) и техперсонал. Структура отображает взаимодействие между административным управлением и структурными единицами с целью функциональной образовательной деятельности.

Директор определяет стратегию развития учреждения, являясь представителем интересов в государственных инстанциях, несёт индивидуальную ответственность за организацию работоспособности школы, стремится к благоприятному созданию условий для роста образования учащихся.



Административным управлением занимается директор и его заместители. Директор руководит всеми направлениями учебного процесса, определяет структуру, должностные прямые обязанности сотрудников, гарантирует действенное взаимодействие и сотрудничество всех внутренних структур с органами внутри школьного самоуправления и вышестоящими органами.

Педагогический совет составляют педагогические сотрудники, действует постоянно. Заседания его проводятся по мере надобности и не реже одного раза в два месяца.

Родительский комитет считается органом самоуправления учебного заведения, возглавляемый председателем. Подчиняется и подотчётен родительский комитет общешкольному родительскому собранию.

Линейно-функциональная структура управления предполагает наличие линейных руководителей (директор — заместители) и функциональные должности (специалист по кадрам), осуществляющие руководство с целью реализации конкретных функций управления.

Рассмотрим контингент учащихся МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа», который представлен в таблице 1.

Таблица 1– Контингент учащихся МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»

Ступени образования	Классы	Численность, чел.	Средняя наполняемость классов, чел.	Программы обучения
Начальная школа	1,2,3,4	47	11,8	Общеобразовательный профиль
	4а,4б	8	4	Специальный (коррекционный)
Общая средняя школа	5,6,7,8,9	55	11	Общеобразовательный профиль
	8а	3	3	Специальный (коррекционный)
Средняя школа	10,11	8	4	Общеобразовательный профиль
Всего человек:		121		

Из таблицы видим, что наибольшее количество обучающихся в средней школе - 58 человек. В МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» все классы

обучаются по общеобразовательному профилю, кроме 4а,4б и 8а классов, которые обучаются по специальным (коррекционным) программам.

Рассмотрим основные организационные и экономические показатели образовательного учреждения, которые приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные организационные и экономические показатели деятельности МБОУ «Нижнесуэтульская средняя школа» за 2017-2019гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				абс. изм (+/-)	темп прироста а, %	абс. изм. (+/-)	темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	3936,1	3632,5	3769,8	-	7,71	+	3,80
Основные средства, тыс. руб.	11309,5	11309,5	11309,5		0		0
Численность ППП, чел.	38	36	37	-	5,26	+	2,78
Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	16390,0	17211,5	17355,1	+	5,01	+	0,83
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	43,1	47,8	46,9	+	10,85	-	1,89

Анализируя таблицу, видим, что образовательное учреждение не извлекает прибыль из своей деятельности, так как является некоммерческой бюджетной организацией.

Фонд оплаты труда персонала в период с 2017 года по 2019 год стабильно увеличивался, но в связи с изменением численности персонала по отношению к базовому периоду среднегодовая заработная плата работающего изменяется. При увеличении штата уменьшается размер заработной платы. На рисунке 3 представлены изменения среднегодовой заработной платы в зависимости от количества персонала учреждения.

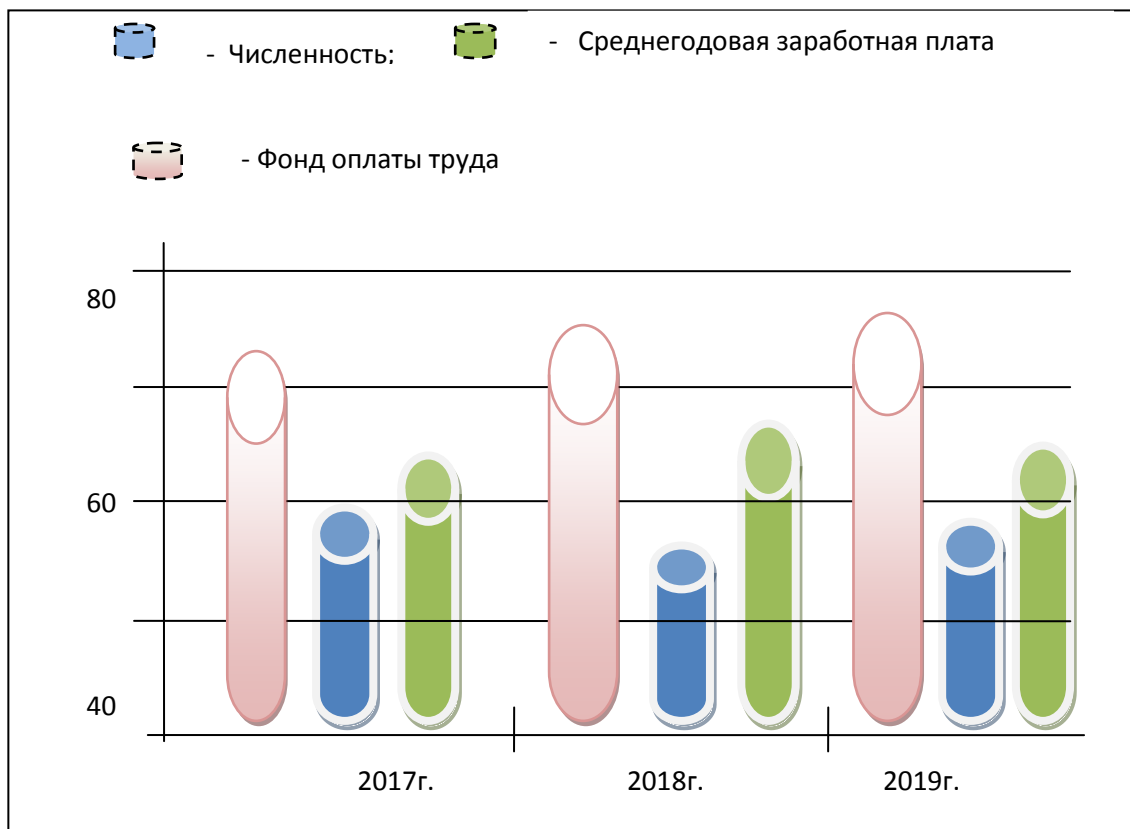


Рисунок 3 – Изменения среднегодовой заработной платы в зависимости от количества персонала МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»

Анализ основных экономических показателей произведён за последние 3 года деятельности МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа». По результатам анализа видим, что основные показатели взаимосвязаны и предусмотрены планами хозяйственной деятельности учреждения.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»

Образовательная система развивается и функционирует при общеполитических, экономических, а также социальных изменениях. Успешное развитие учреждения зависит от многих факторов, в том числе от того, насколько ответственно, целеустремлённо будет руководитель

добиваться высоких результатов. Хочется обратить внимание уделить управленческому сегменту работы школы.

Для того чтобы дать оценку эффективности управленческой деятельности, и выявить проблемы, проведём анализ системы управления персоналом в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

Рассмотрим должностную инструкцию директора Нижнесуэтуцкой школы. К руководящей должности имеются соответствующие требования, некоторые из них:

- наличие высшего профессионального образования по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»;

- стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет;

- применение законов и нормативно-правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность;

- использование достижений современной психологической и педагогической науки и практики;

- знание гражданского, трудового, бюджетного, административного и налогового законодательства в части, касающейся регулирования деятельности образовательного учреждения.

Рассмотрим и ключевые обязанности директора:

- Решение кадровых, административных, финансовых и хозяйственных вопросов в соответствии с Уставом учреждения;

- создание условий для непрерывного повышения квалификации работников;

- организация и координирование реализации мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательной организации, рационализации управления и укреплению дисциплины труда.

В учреждении порядок комплектования штата регламентируется действующим законодательством РФ, Уставом учреждения и штатным расписанием.

Имеются обязательные требования к педагогическому составу.

К трудовой деятельности допускаются лица со средним профессиональным или высшим профессиональным образованием. Не допускаются к педагогической деятельности лица по следующим причинам:

- лишённые права заниматься педагогической деятельностью по решению суда;
- лица, имеющие непогашенную или неснятую судимость за умышленные и тяжкие преступления;
- признанные недееспособными или имеющие заболевания, предусмотренные утверждённым перечнем федеральной исполнительной власти;

Администрация учреждения регулирует трудовые отношения между собой и работниками путём заключения трудового договора, условия которого не должны противоречить трудовому законодательству РФ. При поступлении на работу в образовательное учреждение необходимо предъявить документы, установленные статьёй 65 Трудового Кодекса РФ, перечень которых находится в отделе кадров работодателя.

Работодатель в обязательном порядке при приёме на работу должен ознакомить под подпись нового работника со следующими документами:

Уставом учреждения, должностными обязанностями, инструкциями, приказами по охране труда и соблюдению правил техники безопасности; правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным трудовым договором, иными локальными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника.

За выполнение функций, предусмотренных трудовым договором, работнику учреждения выплачивается заработная плата, включающая в себя ставку заработной платы (оклад), тарифную ставку, выплаты

компенсационного и стимулирующего характера. Условия и порядок установления выплат стимулирующего характера, виды, размеры, а также показатели и критерии оценки качества и результативности труда определяются положением об оплате труда работников учреждения, положением о распределении стимулирующего фонда оплаты труда.

Трудовой договор расторгается при основаниях, предусмотренных в законодательстве РФ о труде, а также по основаниям, предусмотренным ст. 56 Закона Российской Федерации «Об образовании».

Путём сравнения фактического педагогического состава по категориям и профессиям с плановой потребностью определяется обеспеченность учреждения трудовыми ресурсами. Кадровый состав МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Кадровый состав МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»

Наименование должностей	Расчёт потребности, человек	Фактическое количество, человек	Обеспеченность в потребности, %
Директор	1	1	100
Заместитель директора	2	2	100
Учитель	28	25	89
Библиотекарь	1	1	100
Культурный организатор	1	1	100
Психолог	1	1	100
Делопроизводитель	1	1	100
Социальный педагог	1	1	100
Уборщик служебного помещения	3	3	100
Сторож	3	3	100
Рабочий	2	2	100
Гардеробщик	1	1	100
Повар	2	2	100
Завхоз	1	1	100
Водитель	1	-	0
Итого:	49	45	92

Анализируя данные таблицы, видим, что потребность в педагогическом составе МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» удовлетворена на 92%. Категория административного управления соответствует потребностям на 100%.

Статистический показатель не плохой, но в учреждении наблюдается совместительство должностей. Педагоги из-за нехватки кадров и низкой заработной платы набирают необходимые часы по нескольким предметам. Совместительство как показатель покрывает разницу в потребности, но не факт, что эти моменты не скажутся на качестве предоставления образовательных услуг учреждением.

Текучесть педагогического состава в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» за 2017–2019 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Текучесть педагогического состава в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» за 2017–2019 гг.

Показатель	Общее количество педагогов, чел.		Кол-во, чел.	Вид текучести	Примечание
2017г.	26	прибыло	3	3-внешнее	
		убыло	3		2- выход на пенсию; 1- декрет.
2018 г.	23	прибыло	0		
		убыло	3		1-выход на пенсию; 2-увольнение (в связи с переездом).
2019 г.	25	прибыло	4	2-внешнее, 2-внутреннее	
		убыло	2		2- декрет

Существует проблема нехватки учителей – предметников. Не хватает учителей математики, биологии, химии. Причина этого – выход на пенсию учителя математики, нахождение в декретном отпуске учителя биологии, химии. В этом учебном году семь педагогов не проживают на территории села. Этой категории преподавателей необходима адаптация к условиям учреждения, к коллективу и особенностям обучающегося контингента.

При участии всего коллектива МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа», включая рабочий персонал, было проведено анкетирование с целью оценки удовлетворённости персонала условиями организации труда, системой мотивации и стимулирования. Обобщённые результаты анкетирования представлены на рисунке 4.

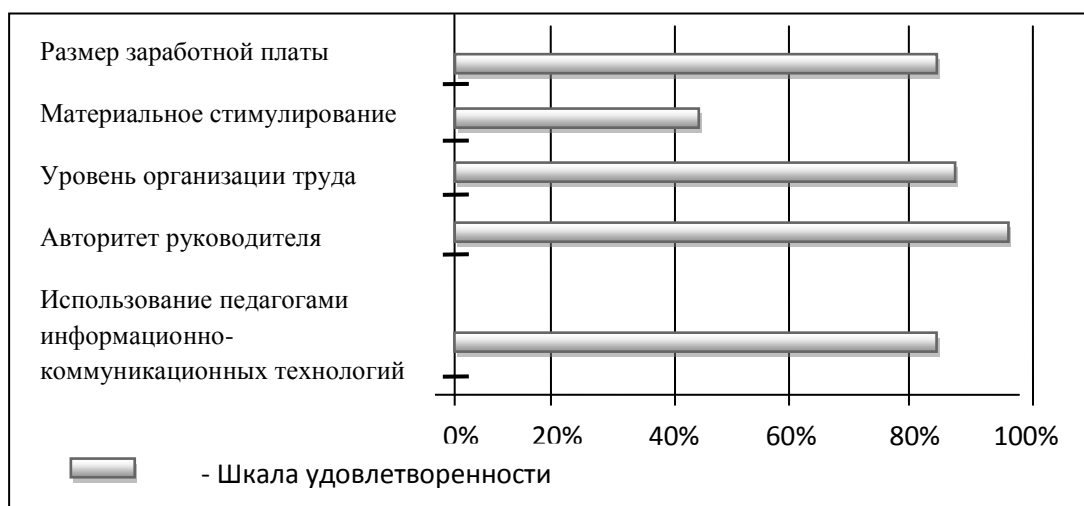


Рисунок 4 – Результаты анкетирования персонала МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»

Анкетирование проводилось с целью выявления факторов, влияющих на удовлетворённость работой персоналом учреждения. Выявлены следующие факторы удовлетворённости / неудовлетворённости:

- системой оплаты труда – 38 человек (84%) / 7 человек (16%);
- материальное стимулирование (опрос проводился среди учителей) – 11 человек (44%) / 14 человек (56%);
- режимом и условиями работы – 39 человек (87%) / 6 человек (13%);
- наличием социально-психологических проблем (сложные взаимоотношения в коллективе, с руководителем) – 43 человека (96%) / 2 человека (4%);
- отсутствие системы адаптации (опрос проводился среди учителей) – 18 человек (72%) / 7 человек (28%);



Чтобы определить обеспеченность учреждения трудовыми кадрами, следует провести анализ по демографическим характеристикам (пол, возраст), навыкам (стаж работы), уровню образования педагогического состава, квалификации.

Анализ по качественному составу представлен в таблице 5

Таблица 5 – Качественный состав трудовых ресурсов МБОУ «Нижнесуэтульская средняя школа»

Показатели	Годы			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019г. к 2017г в %
Административное управление, человек	3	3	3	100
Педагогический состав, человек	26	23	25	96
Технический персонал, человек	12	12	12	100
Средний возрастной состав, лет				
Административное управление	49	50	51	104
Педагогический состав	45	43	46	102
Образование руководителей и специалистов, %				
С высшим образованием руководителей	100	100	100	100
С высшим образованием педагогов	84	83	84	100
Со специальным образованием педагогов	15	17	20	133
Соотношение				
Высшего и среднего образования	4,6:1	3,9:1	3,2:1	-
По трудовому стажу, чел.				%
До года	-	-	1	100
От 1года до 2лет	1	1	2	200
От 2лет до 5 лет	3	3	2	67
5 и более	22	20	20	91
Численность повышающих квалификацию в различных образовательных формах, чел.				
Педагогический состав	1	-	2	200
Структура персонала по полу, чел.				
Мужчины	5	6	6	120
Женщины	21	18	19	90

Из таблицы, видно, что численность педагогического состава сократилась по отношению к 2017 г. на 1 человека. Средний возраст работников растёт. Приток молодых специалистов невысок. В связи с

поступлением работника в организацию со средним образованием, доля специалистов со средним образованием повысилась. Показатель временный, так как поступивший специалист получает высшее образование заочно. Наблюдается факт, что из 25 человек педагогического коллектива всего пятеро человек имеют трудовой стаж менее пяти лет. Обозначает это, что учреждением должна предоставляться услуга на высоком профессиональном уровне. Руководящий состав имеет высшее образование и остаётся неизменным.

Возраст педагогического состава представлен на рисунке 5.

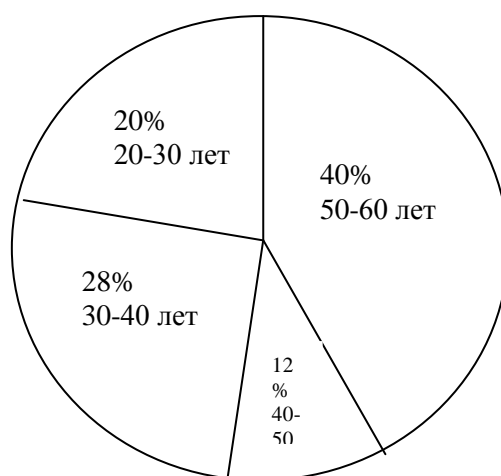


Рисунок 5 – Возрастной состав педагогов МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»

Согласно требованиям в сфере образования, 100% педагогического состава МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» проходят плановую квалификационную подготовку. С целью повышения уровня самообразования принимают участие в районных и краевых методических объединениях, конкурсах. В школе проводятся открытые уроки, которые имеют методический характер, в том числе передача опыта молодым специалистам.

Рассмотрим на примере таблицы 6-й профессиональный уровень учителей МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

Таблица 6 – Категории работников (профессиональный уровень) МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»

Количество учителей	Высшая категория	Первая категория	Соответствие	Вторая категория
Человек	6	8	1	-
Процент(%)	24	32	0,4	43,6

Рассмотрев таблицу, можно сделать вывод о том, что в учреждении специалисты высшей и первой категории составляют 56% от общего количества учителей.

Обладателями высшей категории являются:

- 1- учитель начальных классов; 1- учитель физики, черчения;
- 1- учитель-математик; 2 учителя русского языка, литературы;
- 1- учитель технологии;

Обладателями первой категории являются:

- 2 учителя начальных классов; 1- учитель английского языка;
- 1- учитель музыки; 1- учитель химии; 1- учитель физической культуры;
- 1- учитель-математик; 1- учитель изобразительного искусства;

Категорию соответствия имеет 1- учитель биологии, географии.

В школе имеется локальная сеть. Педагоги и обучающиеся имеют доступ к образовательным ресурсам интернета. На всех компьютерах установлено лицензионное программное обеспечение: операционные системы Windows, антивирусные, офисные программы, архиваторы.

Материально-техническое оснащение школы:

- обеспеченность учебной литературой — 100%;
- количество компьютеров, применяемых в учебном процессе — 24%;
- возможность пользоваться интернетом учениками и педагогическими работниками — 100%;
- наличие единого информационного пространства образовательного учреждения (электронная почта) – 100%;

Создан, ведётся и регулярно обновляется официальный сайт школы в соответствии с п. 4 и п. 5 ст. 32 Закона «Об образовании».

В своей работе МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» использует программу 1С «Кадры и управление». Это удобная программа позволяет значительно повысить скорость работы. Назовём некоторые возможности программы:

1) Сохранение кадровых приказов, отчётов и документов в редактируемых форматах XLS и DOC (MS Office).

2) Совместимость с Open Office.

3) Обмен персональными данными по сотруднику с 1С.

4) Возможность загрузки данных по сотруднику в базу данных программы из Excel (и обратно).

5) Кадровый учёт неограниченного количества организаций в одной программе.

6) График отпусков.

7) Табель учёта рабочего времени автоматически формируется на основании существующих приказов по сотруднику и его графика работы.

8) Удобный, структурированный журнал приказов и многое другое.

Рассмотрим некоторые моменты социального характера. По специфике своей работы педагог вынужден находиться в стенах учреждения до семи — восьми часов в день. Для создания комфортных условий в учреждении предусмотрен кабинет для отдыха персонала. Имеется возможность приобрести завтрак и полноценный обед.

Досуг.

Коллектив школы активно принимает участие в районных спортивных соревнованиях среди школ Ермаковского района. Один раз в год традиционно принимают участие совместно с учениками в районном смотре художественной самодеятельности. Именно эти мероприятия сближают коллектив и способствуют улучшению отношений между педагогом и учеником.

Общеобразовательное учреждение осуществляет свою деятельность согласно нормативно-правовым требованиям как государственным, так и региональным.

Административное управление осуществляется согласно требованиям и обязанностям, установленным должностной инструкцией руководителя.

Слабые места в управлении – социальные и организационные аспекты.

Сюда отнесём высокий процент педагогического состава предпенсионного возраста (40% от общего состава), нехватка учителей – предметников, низкий уровень привлечения молодых специалистов. Выявлена проблема потребности в кадрах.

В Нижнесуэтуковской школе коллектив большой, наблюдается текучесть кадров, представленная таблицей 4, которая является актуальной проблемой влияющей на результативность учреждения. Принимаются на работу молодые специалисты, и не проживающие на территории села учителя. Следовательно, в целях создания и поддержания положительного эмоционального климата в коллективе необходимо разработать программу адаптации работников.

Выявлено, что недостаточное внимание в организации уделяется кадровым вопросам. Отсутствует структурный элемент – отдел кадров, учреждению выделено всего 0,25 ставки кадровика (делопроизводителя). В наше время необходимо кадровую политику изучать и внедрять соответствующие процессы для решения кадровых вопросов. Например: планирование потребности кадров, разработка критериев отбора персонала, разработка и построение системы мотивации, и многие другие задачи в решении созревших проблем в учреждении, одна из которых выявлена по результатам анкетирования — это факт неудовлетворённости персоналом в оплате труда и системе стимулирования. В решении этой проблемы предлагается разработать программу «Повышение удовлетворённости сотрудников системой оплаты труда и стимулирования».

### **3 Предложения по совершенствованию системы управления персоналом в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа»**

#### **3.1 Формирование предложений по совершенствованию системы управления**

Система управления в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» несовершенна. Проведённый анализ в рамках бакалаврской работы выявил недочёты в системе:

- недоработанная система оплаты труда и стимулирования персонала;
- слабая мотивация педагогического состава;
- не разработана и не применяется программа адаптации работников;
- отсутствует отдел кадров в учреждении;
- дефицит квалифицированных сотрудников.

Для совершенствования системы управления персоналом в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» предлагается рассмотреть следующие предложения:

Выделить учреждению ставку специалиста по кадрам. В результате отсутствия в учреждении кадрового отдела основную работу по кадровым вопросам выполняет директор и заместитель по учебно-воспитательной работе. В организации имеется сотрудник, работающий на 0,5 ставки для осуществления воинского учёта в организации и выполняющий отдельные поручения руководителя. В обязанности специалиста будут входить следующее:

- оформление кадровой документации;
- контроль над трудовой дисциплиной в учреждении;
- выявление и изучение потребностей кадровых ресурсов;
- подбор квалифицированных претендентов на вакантные места, применяя следующие способы подбора:

а) размещение в периодической печати объявлений об имеющихся вакансиях;

б) размещение объявлений об имеющихся вакансиях на официальном сайте школы;

в) работа с агентствами по подбору персонала (службы по трудоустройству);

г) сотрудничество с учебными заведениями для подбора персонала из студентов последних курсов;

д) применение ресурсов сети интернет:

– деятельность по развитию персонала (Организация и проведение развивающих мероприятий, построение профессиональной карьеры персонала, организация адаптации и стажировки сотрудников).

Специалист по кадрам будет находиться в прямом подчинении директора школы.

К специалисту имеется квалификационное требование – наличие высшего профессионального образования без предъявления требований к наличию стажа работы на этой должности.

Знания, которые должен применять в своей трудовой деятельности специалист:

– законодательные нормативно правовые акты;

– трудовой кодекс;

– методические материалы по управлению персоналом;

– правила и нормы по охране труда;

– иметь навыки работы с компьютером (Владение офисными программами Word и Excel, работа с электронной почтой, различными браузерами);

– структуру и нормативно правовые акты учреждения.

С появлением квалифицированного специалиста по кадрам в учреждении будет больше внимания уделяться решению вопросов по кадровым проблемам, что должно повлиять на эффективность работы

учреждения. Специалист будет помогать руководящему составу в изучении и разработке перспективных планов по труду, мероприятий по снижению текучести кадров, а также улучшению трудовой дисциплины.

Необходимо разработать стратегию по привлечению кадров. При этом уделить больше внимания процедуре планирования персонала, что поможет своевременному удовлетворению учреждения в кадровых потребностях. Использовать в комплексе различные способы по привлечению и подбору кадров, в том числе разработать на официальном сайте школы раздел «Вакансии» с предоставлением возможности учителю на сайте зарегистрироваться в списке кандидатов. При поиске потенциальных работников преимущество среди источников занимают внешние источники, так как редко происходит ротация внутри учреждения. Чаще выдвигаются кандидатуры из своего коллектива на должность руководителя, а остальные позиции приходится искать «со стороны». Пополнение кадров путём взаимодействия учреждения с педагогическими университетами и колледжами. Предоставляя места для прохождения практик учащимся в учреждении, впоследствии талантливых студентов, после окончания учёбы приглашать на работу.

Взаимодействие с администрацией района для участия в программе «Молодой специалист на селе» является ещё одним из способов привлечения молодых специалистов в сельскую местность.

С целью результативности в привлечении сильных учителей и создания конкуренции среди соискателей необходимо разработать «привлекательные» компенсационные пакеты.

Внедрение предложений позволит решить вопрос кадрового дефицита в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

### 3) Разработка программы адаптации персонала.

Чем больше коллектив, тем значительно выше текучесть кадров в организациях. МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» не исключение. В учреждении сотрудники уходят на заслуженный отдых, в декретные отпуска



и меняют места жительства. Появляются категории работников, нуждающихся в адаптации. К ним отнесём молодых специалистов, осваивающих новую профессию, либо педагогов, меняющих рабочее место, вливающих в новый коллектив.

Цель адаптационной программы – снижение издержек за счёт следующих факторов:

1) Сокращение сроков внедрения нового работника в должность.

Позволит сотруднику показать результативность трудовой деятельности в сжатые сроки. Приведёт к понижению количества возможных ошибок, при освоении функциональных обязанностей.

2) Минимизация кадровой текучки.

Уменьшится показатель количества сотрудников, не прошедших испытательного срока, и уволившихся с организации в течение первого года трудовой деятельности.

Тщательным образом спланированная программа адаптации и ориентации новичка на рабочем месте должна быть тщательно спланированной, где роли участников процесса чётко распределены.

При разработке адаптационной программы предусмотреть следующие направления:

– Формирование рабочей группы по разработке и внедрению программы, с привлечением административного персонала.

– Сбор рекомендаций от руководителя с целью достижения оптимальных результатов от программы адаптации.

– Распределение новых сотрудников по группам и определение требований к программе адаптации по каждой группе.

– Составление списка необходимой информации для прибывшего работника. Сюда же входит подготовка печатного материала, способствующего ознакомлению с организацией в целом:

а) организационная структура, должностная инструкция;

б) правила техники безопасности;

в) положение о персонале;  
г) список сотрудников с указанием должности, контактного телефона;  
д) список ответов на наиболее стандартные вопросы новичков, с указанием лиц, к которым можно обратиться для дополнительных разъяснений.

– планирование действий нового сотрудника на испытательный срок.  
Разработать программу первого дня, недели, месяца сотрудника.

– определение способа представления новичка коллективу.

– установление критериев успешности прохождения испытательного срока.

– закрепление наставника, который по окончании периода испытаний даст оценку адаптации сотрудника.

– подведение итогов испытательного периода и осуществление перевода в основной штат или увольнение соискателя.

Внедрение программы позволит повысить эффективность работы в выполнении поставленных задач перед образовательным учреждением.

4) Разработать программу по повышению удовлетворённости персонала системой оплаты труда и стимулирования.

Сотрудники – важный ресурс МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа». Каждый руководитель заинтересован в эффективности работы и высокой результативности учреждения, а значит применять действенные методы стимуляции. Для этого необходимо во время разработки программы учесть специфику деятельности и особенности персонала.

В МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» расчёт оплаты труда производится на основе единой тарифной сетки и определённой нагрузки (количество часов преподавания). Основные правила оплаты труда и премирования прописаны в положениях об оплате труда работников и о материальном стимулировании труда работников.

В главной роли стимула выступает заработная плата, а мотивационная составляющая действует по принципу – чем больше работаешь, тем больше

получаешь. Связи с этим возникает потребность в наборе количества часов. Отметим, что на величину заработной платы оказывает наличие высшего образования и разряда по единой тарифной сетке. Видим, что труд педагогов оплачивается одинаково, по стандарту. Недостатками системы оплаты является то, что нет личностного (индивидуального) подхода, нет мотивации для карьерного роста.

Для повышения удовлетворённости персонала системой оплаты труда и стимулирования разработать и внедрить программу, с применением следующих мероприятий:

- создать рабочую группу, с привлечением административного руководства и представителей форм самоуправления школы;
- разработать для корректного распределения выплат критерии оценки.
- сформировать фонд стимулирующего характера учителям.

Во время реализации программы предлагается рассмотреть следующие моменты:

- актуализировать положение о материальном стимулировании труда работников МБОУ «Нижнесуэтульская средняя школа». Баллы, за использование при организации занятий интерактивной доски, компьютерных программ по созданию презентаций и публикаций отнести на другую статью условий. Эта тема была актуальна лет 8—15 назад, а сейчас без определённых навыков пользования персональными компьютеров не обойтись. Актуальной для рассмотрения статья «за участие в дополнительных консультациях по подготовке детей к ЕГЭ, ГИА - 9, контрольных работ и срезов»;
- отменить неэффективные стимулирующие выплаты;
- предусмотреть выделение по 0,25 ставки персоналу с целью подготовки учащихся к соревнованиям, различным конкурсам и олимпиадам;
- производить доплаты за наставничество;
- разработать план вовлечённости сотрудников, держа во внимании способности, интересы, навыки. Оценка результативности с поощрением;

– пересмотреть критерии эффективности;

Итоговые оценки ЕГЭ, ГИА и переходные экзамены во всех классах должны стать оценкой работы для педагогического состава. По положительным результатам ежегодно увеличивать баллы по этой статье 20, 30, 40 и выше, если результаты окончания учебного года оказались невысокими, баллы соответственно перестают начисляться. Такие методы стимуляции окажут влияние на качество работы педагога, и повысят имидж школы и учителя.

– обнародование публичных рейтингов достижений педагога (можно на сайте школы). Как вариант социальной мотивации;

– рассмотреть вопрос по внедрению дополнительного (эффективного) договора, предусматривающего индивидуальность сотрудника. В договоре должны быть оговорены конкретные задачи каждому педагогу. С чётким описанием стимулирующих выплат. Тем самым создать прозрачный механизм рабочих отношений.

Программа позволит вовлечь сотрудников в процесс жизнедеятельности учреждения, повысить результативность предоставления услуг, поднять уровень удовлетворённости персонала деятельностью школы. Позволит снизить конфликтность и напряжённость в коллективе.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Все рекомендованные предложения в рамках бакалаврской работы направлены на качество жизнедеятельности коллектива МБОУ «Нижнесуэтульской средней школы». Повышения уровня работоспособности, улучшения качества предоставляемых услуг.

Внедрение нововведений всегда сопровождается определёнными затратами, которые необходимо предусмотреть.

Рассмотрим экономическую эффективность предложения по принятию специалиста по кадрам на полную ставку.

Произведём расчёт затрат на оплату деятельности специалиста по кадрам. Затраты на новую штатную единицу представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Расчёт заработной платы специалиста по кадрам

Должность	Оклад, руб.	Поощрение, руб.	Надбавка за работу в сельской местности, 15 %	Надбавка за работу в северных районах, 30 %	Районный коэффициент, 30%	Итого, руб.
Специалист по кадрам	3800	3800	1140	2280	2280	13300

Ежемесячная оплата труда специалиста по кадрам составит 13300 рублей в месяц, которая вполне соизмерима с предстоящей деятельностью работника, разработанной программы по совершенствованию системы управления персоналом в МБОУ «Нижнесуэтульская средняя школа».

Выполнение специалистом по кадрам его функциональных обязанностей увеличит эффективность деятельности персонала. Он сможет провести анализ квалификации и уровня образования педагогов и сформулировать предложения по их рациональному использованию, повлиять на текучесть кадров, которая приносит ущерб учреждению.

Учитывая, что текучесть кадров равна 13 %, фактически для поддержания численности персонала на уровне 29 человек, требуется набрать 4 человека.

Предположим на оплату услуг одного наставника учреждению необходимо затратить 4 300 руб.

А так как численность новых сотрудников составляет 4 человек, затраты на их обучение составят:

$$P = 4\ 300 \times 4 = 17\ 200 \text{ рублей.}$$

Расчет дополнительных расходов, связанных с организацией работ по приему и увольнению сотрудников.

– заработная плата специалиста по персоналу – 13300 руб.;

– годовой фонд рабочего времени – 1 974 ч;

– стоимость одного часа работы специалиста по персоналу равна

$$13300 \times 12 / 1\,974 = 80,85 \text{ руб.}$$

Время, затрачиваемое специалистом по персоналу на оформление документов, в среднем составляет:

- на прием – 2 ч;
- на увольнение – 2 ч;

Суммарные затраты времени = 2 + 2 = 4 ч.

Таким образом, затраты на увольнение и прием 4 человек составят:

$$P = 80,85 \times 4 \times 4 = 1\,293,6 \text{ рублей.}$$

Но так как в процессе подбора кадров участвует руководитель учреждения рассчитаем затраты потраченного времени руководителем, заработная плата которого составляет 43 000 руб. в месяц.  $43\,000 \times 12 / 1\,974 = 261,40$  руб. Следовательно, затраты потраченного времени руководителем в процессе кадрового подбора составляют 4 182,4 руб.

Необходимо учесть затраты на обучение, либо повышение квалификации нового сотрудника. Примерная стоимость обучения составляет 4500 рублей.

С помощью полученных данных, рассчитаем ущерб от текучести кадров  $\sum P$ .

$$\sum P = 17\,200 + 1\,293,6 + 4\,182,4 + 4500 = 27176 \text{ руб.}$$

Произведём оценку эффективности программы адаптации персонала. Примерный показатель потери рабочего времени в адаптационный период нового сотрудника составляет минимум до 10 процентов в день. Адаптация сотрудника достигает до 60 дней. Приблизительный фонд продуктивного рабочего времени составляет 244 дня в год, а средняя зарплата учителя равна 26 тыс. рублей. Произведём расчёт экономии рабочего времени в период адаптации нового работника по следующей формуле:

$$Эрв = \frac{Д_{ап} \times Ч_{ад} \times П_{вр}}{100}, \quad (1)$$

где,  $D_{\text{ад}}$  – длительность адаптации, в днях;

$Ч_{\text{ад}}$  – количество сотрудников проходящих адаптацию, в человеках;

$П_{\text{вр}}$  – потери времени в период адаптации, %.

$Э_{\text{рв}} = 60 \times 7 \times 0,1 = 42$  дня.

Предварительную оценку экономической эффективности по предлагаемым программам рассмотрим на примере таблицы 8.

Таблица 8 – Результаты расчёта экономической эффективности

Предлагаемые мероприятия	До реализации, руб.	После реализации, руб.	Абс. изменение +/-	Экономический эффект, руб. (экономия - затраты)
Внедрение ставки специалиста по кадрам, упразднение 0,5 ставки делопроизводителя	6 800	27 176 (экономия) 13300(затраты)	+	13 876
Программа адаптации	-	53 704,98 (экономия) 17 200 (затраты)	+	36 504,98

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет 50380,98 рублей.

Произведем расчёты экономической эффективности предложенных мероприятий по формуле:

$$E = ЭЭ/З, \quad (2)$$

где ЭЭ – величина экономического эффекта,

З – затраты на его осуществление.

$$E = 50380,98 / 30500 = 1,6$$

Вывод: предложенные мероприятия эффективны.

Предположим, что после разработки и внедрения программы адаптации в МБОУ «Нижнесуэтуковская средняя школа», возможно получение значимых экономических и социальных показателей.

Социальные результаты по внедрению программы адаптации проявятся:

- в улучшении психологического климата в коллективе за счёт того, что уменьшится стресс и напряжение принятых работников в начале трудовой деятельности на новом месте, отсутствуют дополнительные затраты на разъяснение;

- в возникновении лояльности у работника с первых трудовых дней благодаря вниманию руководства и сотрудников к новичку;

- в проявлении к вновь прибывшему сотруднику участия, оказания помощи в сложных рабочих ситуациях,

- в понимании роли и места в организационных отношениях.

Тем самым у нового сотрудника возникает мотивация трудиться в учреждении длительное время и удовлетворённость деятельностью организации за счёт быстрого начала выполнения непосредственных обязанностей, установления психологически комфортной атмосферы.

Следовательно, при внедрении адаптационной программы в короткие сроки организация получает мотивированный персонал, работающий не ущемляя своих интересов и целей, и учреждения. Следовательно, можно говорить, что программа адаптации в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» разработана подходяще для этой организации, управляема и эффективна. Соответственно новый работник становится ресурсом уже на начальном этапе трудовой деятельности и начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации. Вложения в программу адаптации персонала МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» окупаются.

В результате исследования системы управления муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения были выявлены проблемы, связанные с организацией труда педагогического состава, мотивацией и оплатой труда персонала, уровнем квалификации сотрудников управления.

Для решения этих проблем разработаны следующие предложения:

- ввести в штатное расписание единицу специалиста по кадрам;



– внести изменения в положение о системе оплаты труда и регламентировать порядок начисления стимулирующих выплат;

– разработать стратегию привлечения педагогических кадров в школу.

Своевременно уделять внимание мотивационным вопросам в учреждении – изучать, корректировать методы стимулирования уже является большим плюсом в повышении степени заинтересованности работников. Важным нюансом в реализации программы является справедливая оценка качества работы сотрудника руководителем, которая также послужит мотивацией к добросовестному труду.

Программа по привлечению персонала в своём роде будет являться кадровой стратегией, во время реализации которой создаётся резерв для своевременного пополнения педагогического состава. Обновление персонала, в свою очередь, создаст конкуренцию и повысит работоспособность среди персонала. Одним из положительных моментов реализации программы будет омоложение кадрового состава.

Таким образом, важным аспектом бакалаврской работы являлось выявление слабых сторон в системе управления МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа», а также нахождение решений по совершенствованию действующей системы управления учреждением. Реализация предложенных программ позволит улучшить качество жизнедеятельности школы, способствуя повышению многих показателей:

– рациональному и эффективному управлению персоналом;

– повышению профессиональной мотивации;

– росту удовлетворённости сотрудников;

– решению проблемы кадрового дефицита;

– повышению рейтинга школы.

Для достижения прогнозируемых результатов предлагается внедрять программы комплексно, так как предложенные программы только дополняют друг друга, что благоприятно отразится на деятельности МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

## Заключение

К решению вопроса построения и совершенствования системы управления персоналом имеется научный арсенал методов и методик, но учитывая тот факт, что существует большое количество организаций, функционирующих в разных сферах деятельности, для них очень сложно выбрать и применить определённую методику. МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» не исключение.

Целью исследования бакалаврской работы было исследование и совершенствование системы управления персоналом в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа». Эффективность управления даёт преимущество организации, так как воздействует на конкурентоспособность, которая повышает рейтинг учреждения.

В первой части рассмотрены теоретические основы системы управления. Представлены основные понятия «персонал», «управление персоналом», методы и функции построения системы управления.

Вторая часть работы практическая. В ней дана характеристика исследуемого учреждения, проведён анализ системы управления персоналом в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа», выявлены слабые места в существующей системе управления персоналом.

Нижнесуэтуцкая средняя школа образована 10 ноября 1988г. МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» является некоммерческой образовательной организацией. Филиалов и иных структурных подразделений не имеет. Осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями общеобразовательных программ, основанных на трёх ступенях общего образования: начального, основного общего и среднего общего образования при очной форме обучения. Полномочия учредителя в отношении МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» осуществляет администрация Ермаковского района.

Организационная структура МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» относится к линейно-функциональному типу. Во главе учреждения стоит директор, в подчинении которого заместители по учебной воспитательной и административной хозяйственной работе.

Количество учеников в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа» составляет 121 человек. Педагогический состав состоит из 25 человек (при потребности – 28 чел.), управление – 3 человека, технический персонал – 12 человек. Анализ профессионального уровня показал, что в учреждении специалисты высшей и первой категории составляют 56% от общего количества учителей. При этом в учреждении высокий процент педагогического состава предпенсионного возраста (40% от общего состава). Наблюдается нехватка учителей – предметников и низкий уровень привлечения молодых специалистов. Выявлена проблема потребности в кадрах. Факт неудовлетворённости персоналом в оплате труда и системе стимулирования выявлен по результатам анкетирования коллектива. Анкетированием рассматривались следующие факторы:

- системой оплаты труда;
- материальное стимулирование (опрос проводился среди учителей);
- режимом и условиями работы;
- наличием социально-психологических проблем (сложные взаимоотношения в коллективе, с руководителем);
- отсутствие системы адаптации (опрос проводился среди учителей).

Третьей частью работы предложены мероприятия по её совершенствованию:

- Выделение учреждению ставки специалиста по кадрам позволит больше внимания уделять решению вопросов кадровых проблем. Тем самым оказать влияние на эффективность работы учреждения. Специалист будет помогать руководству в изучении и разработке перспективных планов по труду, мероприятий по снижению текучести кадров, а также улучшению трудовой дисциплины.

– Внедрение предложений по привлечению кадров позволит положительно решить вопрос кадрового дефицита в МБОУ «Нижнесуэтуцкая средняя школа».

– Реализация программы адаптации персонала позволит повысить эффективность работы в выполнении поставленных задач перед образовательным учреждением. Понизит сроки внедрения нового работника в должность и сведёт к минимуму кадровую текучесть.

– Применение программы по повышению удовлетворённости персонала системой оплаты труда и стимулирования снизит конфликтность и напряжённость в коллективе, вовлечёт сотрудников в процесс жизнедеятельности учреждения, тем самым повысит результативность предоставления услуг, поднимет уровень удовлетворённости персонала деятельностью школы.

Внедрение предложенных программ позволит улучшить качество жизнедеятельности школы, способствуя повышению многих показателей:

- рациональному и эффективному управлению персоналом;
- повышению профессиональной мотивации;
- росту удовлетворённости сотрудников;
- решению проблемы кадрового дефицита;
- повышению рейтинга школы.

## Список используемой литературы и список используемых источников

1. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]. 10-е издание, Питер, 2015. – 848 с.
2. Баева О.Н., Шерстянкина Н.П. / Оценка участия работников организаций в дополнительном образовании (обучении)// Труд и социальные отношения. – 2018. – № 3.
3. Беккер Б.И., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR\_департамента: люди, стратегия и производительность [Текст] / Пер. с англ. – М. : 2015. – 304 с.
4. Глазов М.М., Фирова И.П., Петрова Е.Е. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие / Под ред. М.М. Глазова. – 3-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Изд-во РГГМУ, 2012. – 300 с.
5. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. – М.: Манн, 2014. – 240 с.
6. Егоров С. Н. Управление персоналом. / С. Н. Егоров. – Пенза: ПГУ, 2012. –417 с.
7. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст]. – М.: 2013. – 304 с.
8. Казак Н.Н., Современная организация управления персоналом. Библиотека топ-менеджера. -2016г/ ISBN: 9785448330636- 70 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]/ Под ред. д.э.н., профессора А.Я. Кибанова – Москва ИНФРА-М, 2015. – 636с.
10. Комплексный подход к оценке социально-экономического состояния муниципальных образований [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Казанская А.Ю., Компаниец В.С.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2019.— 225 с. (дата обращения: 27.03.2020).

11. Максимцев И. А. Горелова Н. А., Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров /под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 526 с.
12. Мумладзе Р.Г., Васильева И.В., Алешина Т.Н., Основы управления персоналом. Учебное пособие / - Москва: Русайнс, 2018. - 152 с.
13. Носырева И.Г. Управление трудовым потенциалом организации: стратегические аспекты / Экономика труд а. – 2018. – Том 5. – № 4. – С.1179-1194.
14. Озерникова Т.Г. Управление персоналом организации: учеб. пособие: в 2 ч. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2015. – 546 с.
15. Организация производства [Электронный ресурс] Агарков А. П. [и др.] ; под общ. ред. А. П. Гаркова. – Москва: Дашков и К° Теория организации. : интегрированное учеб. пособие /, 2017. - 272 с. - ISBN 978-5-394- 01583-0 (дата обращения: 02.02.2020).
16. Основы научных исследований [Электронный ресурс]: Кузнецов И. Н. учебное пособие [для вузов] / - Москва: Дашков и К°, 2019. - 284 с. - ISBN 978-5-394-02952-3 (дата обращения: 19.03.2020).
17. Основы организации труда [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Т.А. Рябчикова. — Электрон. текстовые данные. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. — 92 с.
18. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала / Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. – № 3 (32). – С. 79–86.
19. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. — М.: ИНФРА-М, 2017.— 346 с.
20. Современная организация управления персоналом [Электронный ресурс]. Библиотека топ-менеджера / Н.Н. Козак , 2016- 70 с./ ISBN 978-5-4483-3063-6 (дата обращения: 27.02.2020).

21. Управление персоналом: Энциклопедия [Текст] / Под ред. А. Я. Кибанов - VI. Издательство: ИНФРА-М.: 2015. – 554с.

22. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Ю.А. Цыпкин - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 228 с.

23. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – Москва: Инт-синтез, 2008. – 368 с.

## Приложение А

### Анкета по оценке мотивации сотрудников образовательного учреждения

Отметьте, пожалуйста, по десятибалльной шкале по каждому из нижеперечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая).

1. Стабильность заработка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Возможность карьерного роста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Признание и одобрение со стороны руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Признание и любовь учеников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Признание со стороны родителей учеников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Возможность самореализации, полного использования способностей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Высокая степень ответственности в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Интересная, творческая деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Хорошие отношения в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, в стране	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Социальные гарантии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Сложная и трудная работа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Возможность развития, самосовершенствования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Хорошие условия работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Разумность требований руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Авторитет руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в школе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Другое (пожалуйста, напишите _____)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10