

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

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

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом  
(на примере образовательной организации)

Студент

А.В. Шляпкина  
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Т.Н. Полякова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук., доцент А.В. Кириллова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: А.В. Шляпкина.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом (на примере образовательной организации)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Предмет исследования – система управления персоналом.

Объект исследования – образовательная организация ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань.

Методы исследования: анализ, синтез, классификация, обобщение и эмпирические: описание, контент-анализ сайта, опрос, анкетирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первая раздел данной работы, состоящий из двух параграфов, раскрывает теоретические основы системы управления персоналом. Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется система управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань и выявляются проблемы. В третьем разделе приводятся рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань и доказываются их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 могут быть использованы специалистами ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

### **Abstract**

The graduation work was performed by A.V. Shlyapkina.

The title of the graduation work is: «Development of measures to improve the Human Resource management system (based on educational organization) ».

The scientific supervisor is Candidate of Economics, Associate Professor T.V. Polyakova.

The aim of the work is to give some information about development of measures to improve the Human Resource management system.

The subject of the graduation work is the human resource management system in education.

The object of the graduation work IS educational organization school no. 28 (GBOU OOSH) of the city of Syzran.

The issues of theoretical foundations of the human resource management system is highlighted in the project's general part. The special I part of the project gives details about the characteristics of the organization under consideration and the human resource management system is analyzed and problems are identified.

At the end of the study, the recommendations for improving the HRI management system of the object are represented and their economic efficiency is proved.

This graduation work is of interest to the employees of the school under consideration, and can be used by them and other managers in education.

The graduation work consists of introduction, 3 sections, the list of references including foreign sources.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы системы управления персоналом .....	7
1.1 Сущность основных принципов и подходов управления персоналом ....	7
1.2 Методики оценки эффективности системы управления персоналом ....	13
2 Анализ системы управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань ..	21
2.1 Краткая характеристика ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань .....	21
2.2 Оценка эффективности системы управления персоналом.....	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань .....	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации .....	37
3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.....	46
Заключение .....	52
Список используемой литературы .....	55

## **Введение**

Актуальность исследования заключается в том, что российские реформы категорично изменили статус организации в качестве основного звена экономики, образовались новые экономические и правовые регуляторы. По этой причине изменились отношения между руководителями организации, между руководителями и подчиненными, между сотрудниками внутри организации, что привело к необходимости использования новых механизмов в работе с кадрами организации в новой рыночной среде, новых механизмов управленческого решения.

Рыночная экономика характеризуется, прежде всего, жесткой конкуренцией, которую могут выдержать только те хозяйствующие субъекты, которые используют режим строгой экономики, в том числе при использовании персонала. Бюрократические методы решения вопросов, касающихся персонала организации, становятся экономически и социально неэффективными. Проблемы по работе с кадрами невозможно решить на любительском уровне, как это практикуется до сих пор. К таким проблемам и вопросам требуется подходить с профессиональной стороны. Право выбора, умение выбирать и ответственность за выбор – это формула мышления современного типа управленческой среды. До сих пор, пока руководители и менеджеры не осознают необходимости в знаниях возможностей и результатов работы с кадрами, они будут и далее переживать как экономические проблемы, так и психологические трудности, и даже порождать их, не управляя ими.

Недостаточно качественная работа с кадрами выражается отсутствием четкой системы факторов подбора и системы оценки работников, отсутствием или неэффективностью программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров и другими проблемными моментами, требующими скорейшего решения и совершенствования.

Актуальность темы связана, прежде всего с тем, что работа с

человеческими ресурсами представляет наиболее сложную задачу для любого руководителя.

Целью настоящей бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Предмет исследования – система управления персоналом.

Объект исследования – образовательная организация ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы системы управления персоналом;
- проанализировать систему управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань.

Методологической и теоретической основой исследования является Конституция и Законы РФ, нормативная база, научные публикации таких авторов как Афанасьева Л.А., Бухалков М.И., Данилина Е.И., которые занимались изучением вопросов управления кадрами.

Методами исследования являются теоретические: анализ, синтез, классификация, обобщение и эмпирические: описание, контент-анализ сайта, опрос, анкетирование.

Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

# **1 Теоретические основы системы управления персоналом**

## **1.1 Сущность основных принципов и подходов управления персоналом**

Понятие «управление» в современном мире приобрело всеобъемлющий характер: данный термин используется во всех сферах деятельности человека и включает в себя весь спектр действий и лиц, ответственных за принятие решений, а также процессы планирования, оценки и реализации проекта, а также последующего за этим контроля исполнения [8].

В любой системе или механизме, даже в примитивном виде, присутствует процесс управления, без которого невозможно объединение работающих частиц. Управление кадрами организации не является исключением [42]. Управление кадрами – это целенаправленная деятельность по управлению людьми в организации, направленная на достижение общих целей этой организации через использование потенциала, компетенций, опыта и труда этих людей, учитывающая удовлетворенность людей совершенной ими деятельности [1].

Если говорить коротко, то управление кадрами – это выстраивание рациональной системы управления человеческими ресурсами. Однако, существует некоторая специфика, потому что персонал организации – это самый сложный субъект управления [2].

Персонал – это живые люди, которым свойственно иметь собственное мнение, принимать самостоятельные решения и быть удовлетворенными или неудовлетворенными своей деятельностью и деятельностью организации [3].

Именно поэтому в современных концепциях управления кадрами первостепенное значение приобретает личность сотрудника, изучение механизмов его мотивации, а также способность менеджеров организации создавать необходимые условия для достижения целей компании через достижение личных целей каждого работника [4]. Человеческий ресурс становится важнейшим и ключевым в условиях высокой конкуренции и

большого выбора товаров и услуг на современных рынках [13].

Управление кадрами базируется на нескольких важных принципах:

- принцип подбора персонала, основывающийся на личностных, профессиональных и деловых качествах работника;
- принцип преемственности: сохранение баланса между количеством опытных и только обучающихся (неопытных) сотрудниках;
- принцип постоянного профессионального и должностного роста, который напрямую взаимосвязан с успехами и достижениями работника в рамках поставленных ему задач;
- принцип «здоровой конкуренции»: создание условий, в которых сотрудники могут соревноваться друг с другом в достижении целей, вследствие достижения которых происходит либо не происходит рост по карьерной лестнице [5];
- принцип сочетания доверия сотрудникам и рационального контроля над исполнением поставленных задач [43];
- принцип соответствия – список порученных задач должен соответствовать профессиональным компетенциям и возможностям сотрудника;
- принцип отсутствия «незаменимости», то есть автоматическое замена сотрудника другим сотрудником при невозможности первым выполнять порученную работу;
- принцип непрерывного профессионального развития и повышения квалификации [6];
- принцип правовой защищенности – все управленческие решения относительно персонала должны приниматься только на основе действующих правовых актов [12].

Таким образом, можно прийти к выводу, что управление кадрами должно носить системный характер и учитывать данные принципы на каждой из стадий работы с кадрами, а именно: на стадии планирования потребности в компетентных работниках; на стадии составления расписания



и подготовки листа задач для каждого сотрудника; на стадии подбора персонала и процесса формирования рабочего коллектива и др. [44].

Особенно важно соблюдать вышеперечисленные принципы на стадиях разработки программ профессионального развития, контроля и анализа деятельности персонала и, естественно, на стадии мотивации, то есть начислении заработной платы, присвоении премий и льгот, а также продвижения по карьерной лестнице. Если на любой из стадий организация будет принимать решения соответственно уставу и принципам организации, то и персонал будет работать осознано, слаженно и эффективно [7].

Стоит отметить, что существует несколько концепций управления кадрами, на основе которых организации необходимо выстраивать эффективную систему управления кадрами [45]. Данные концепции были разработаны известным российским ученым в сфере менеджмента Л.И. Евенко на основе трех основных подходов к управлению кадрами: экономического, органического и гуманистического. Они имеют универсальное применение и на сегодняшний день [9].

Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. При данном подходе на первом месте стоит техническая или профессиональная подготовка людей, а не управленческая или личностная. В 13 начале XX века в любой деятельности человеческий потенциал не рассматривался как единица рабочего процесса, рассматривался только труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой [46]. В восприятии данного подхода лежал набор механических, нечеловеческих отношений, и действовать эта система должна была подобно механизму: предсказуемо, эффективно, надежно и согласно заданному алгоритму [10].

Таким образом, на основе данного подхода возникла концепция «использования трудовых ресурсов», просуществовавшая более тридцати лет [47]. Однако и этот экономический подход оказался недостаточно эффективным, и в дальнейшем появились новые концепции – концепция управления кадрами и концепция управления человеческими ресурсами –

уже на основе органического подхода к управлению кадрами [11].

«Главной основой концепции управления кадрами, развивавшейся с 1950-х гг., была бюрократическая система организации деятельности, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через простейшие административные механизмы» [14], такие как полномочия, четко заданные функции, конкретные принципы и зафиксированные методы. Данная концепция была более эффективной, так как строилась на прямой мотивации сотрудников к работе и четкому карьерному росту [12]. Однако ближе к восьмидесятым годам прошедшего века возникла концепция управления человеческими ресурсами [48]. В данной концепции человек стал рассматриваться не как формальное должностное лицо, а как ценный ресурс – элемент рабочего процесса, сочетающий в себе совокупность трех функций: трудовой, социальной и личностной [13].

Данная концепция оказалась наиболее близка к идеалу построения рабочего процесса, так как в этой концепции уже появилось главное – отношение к человеку, как к личности, как к единице социальных и экономических отношений, способной самостоятельно влиять на исход рабочего процесса [15].

«Именно органический подход обозначил новую перспективу управления кадрами, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы» [7]. После долгого существования и функционирования органического подхода с популяризацией термина «человеческий капитал» и увеличения роли человека в любой системе к концу 20-го века сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации [16].

В этот момент происходит сдвиг сложившейся парадигмы о роли персонала в организации, который заключался в том, что не людям нужна организация для трудоустройства, а люди нужны компании для успешной,

эффективной деятельности и получения высокой прибыли. Личностные и профессиональные качества работника стали превалировать над примитивным количественным трудом, оплачиваемым по часовому тарифу. И именно в этот момент возникло понимание, что система управления кадрами – это глубокий процесс, чем выстраивание примитивной системы «сделал-получил» [22].

Таким образом, были рассмотрены четыре концепции управления кадрами и этапы их становления. Следует отметить, что многие организации и по сей день используют и концепцию использования трудовых ресурсов, и концепцию управления кадрами, и две другие в зависимости от уровня развития и специфики их деятельности [14].

Вместе с тем система управления кадрами строится не только на основе концепций, но и может использовать различные методы управления кадрами [49].

Если говорить в целом, то методы управления кадрами – это способы воздействия на персонал с целью достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования организации в целом [15].

Эксперты, занимающиеся теорией и практикой менеджмента, объединили все методы управления кадрами в три обширные группы.

«Экономические методы. К ним относятся все методы материальной стимуляции сотрудников. В основе экономических методов лежит заработная плата, а также участие в прибыли, система поощрений за качество труда и его эффективность, система наказаний в виде вычетов и штрафов» [3]. Также в экономическое стимулирование работников можно отнести некоторое социальное стимулирование по средствам обеспечения: предоставления медицинского страхования, оплаты транспорта или питания [50]. Использование данных методов в своей основе содержит принцип окупаемости, то есть руководитель организации при использовании этих методов точно понимает, что все его материальные вложения окупятся через время за счет повышения качества работы сотрудников [51].

«Административные, или организационно-распорядительные методы. В основе данных методов лежит прямое применение нормативно-правовых актов для обеспечения деятельности работников, а также властные полномочия и четко выстроенная иерархия [52]. Данные методы реализуются в виде приказов, распоряжений, указаний и ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать в определенной организации» [15]. Административные методы базируются на четких приказах и неизбежном их исполнении, на выстроенной системе «начальник-подчиненный» и беспрекословном доверии руководству. Данные методы относятся к наиболее жестким, но, как правило, приводят к высоким результатам [53].

Социально-психологические методы воздействия основаны на законах психологии и социологии. В основе данных методов лежит концентрация внимания на личности работника, а также искоренение или минимизация межличностных конфликтов. Кроме решения конфликтов данные методы подразумевают управление карьерным ростом каждого работника, способствуют формированию корпоративной культуры организации и возвышению человеческого, личностного капитала над трудовым. Социально-психологические методы помогают разработать единую систему достижения целей организации, выявить формальных и неформальных лидеров, а также мотивировать работников атмосферой командной работы и общим успехом достижения результатов [54]. Все представленные методы являются необходимыми и полезными для любой организации. При этом только баланс использования всех видов методов может привести организацию к действительно эффективному управлению кадрами и повысить качество достигаемых результатов [13].

Таким образом, в данном пункте были рассмотрены общие аспекты управления кадрами: понятия «управления» в целом и «управления кадрами», основные и необходимые принципы управления кадрами,

концепции и подходы к управлению кадрами, а также совокупности методов. Данная информация важна любой организации независимо от сферы деятельности [55]. Также для любой организации необходимо понимание таких терминов, как «мотивация персонала», «адаптация персонала», «оценка деятельности» и «обучение персонала», для выстраивания эффективной системы управления человеческими ресурсами [56].

## **1.2 Методики оценки эффективности системы управления персоналом**

Управление кадрами представляет собой систему, включающую в себя: подбор, отбор и найм персонала; адаптацию сотрудников; обучение и развитие; оценку рабочих показателей, анализ работы и нормирование труда, кадровое планирование, организационную культуру. При этом эффективного управления кадрами не будет возможным, без управления кадровым движением персонала [17].

«Управление движением персонала – совокупность управленческих воздействий, направленных, во-первых, на формирование удовлетворенности работником организации в целом и конкретным рабочим местом, а во-вторых, на целевую организацию и рациональное регулирование внутрипроизводственного движения персонала [18]. Основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести кадров и зависимости интенсивности текучести от социально-демографических характеристик работников [19]. Знание этих закономерностей позволяет прогнозировать количество увольнений и находить пути смягчения отрицательного воздействия названных факторов [57]. Например, будущий уровень текучести можно спрогнозировать в зависимости от времени пребывания работников в организации, в силу известной обратной зависимости интенсивности увольнений по собственному желанию, от стажа работы в организации» [17].

Эффективность труда работника в течение трудового процесса не может быть постоянной, она может увеличиваться за счет изменения условий труда, повышении накапливаемых в процессе труда знаний и навыков, либо уменьшаться в связи с личными обстоятельствами, ухудшения состояния здоровья, ужесточения режима работ [18]. Так же на значительное влияние на эффективность труда оказывает система движения персонала, переведенный на новую должность работник в большинстве случаев более замотивирован к получению новых знаний, но из-за отсутствия навыков его производительность в первое время работы в новой должности снижается, но затем достигает своего пика [20]. При этом работники длительное время (более пяти лет), работающие на одной должности теряют заинтересованность в работе, и их мотивация снижается [58]. Для решения таких вопросов, тесно связанных с движением персонала и мотивацией необходимо регулярно проводить работы, направленные на грамотно выстроенную систему движения персонала, проведение обучения, повышения квалификации, внедрении новых способов мотивации, при этом не только материальных, а также работы по повышению значимости для работников корпоративной культуры, за счет проведения различных корпоративных мероприятий [21].

Первым этапом движения персонала на предприятии является формирование персонала, который состоит из определения потребности в персонале, исходя из производственной необходимости предприятия, которое вытекает в планирование персонала по качествам, то есть формирование потребности в конкретных должностях, конкретных категориях, определяются профессиональные требования к работникам, данные расчеты закрепляются в таких документах, как организационная структура предприятия и штатное расписание предприятия [22].

Далее осуществляется набор и отбор персонала, заключение трудовых договоров с работниками и после этого процесс использования трудового

потенциала работников, в целях получения экономического эффекта от деятельности предприятия [23].

Третий этап подразумевает под собой работу с кадровым составом предприятия, направлен на стабилизацию персонала. Анализ движения персонала предприятия подразумевает под собой расчет коэффициентов, отражающих интенсивность оборота кадров [24].

Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{пр}$ ), отражает процент вновь принятых работников в штат организации за определенный промежуток времени и рассчитывается по формуле 1:

$$K_{пр} = \frac{\text{Кол-во принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

Коэффициент оборота по выбытию персонала ( $K_{в}$ ), отражает процент или удельный вес уволившихся сотрудников в общем объеме среднесписочной численности персонала за анализируемый период, определяется по формуле 2:

$$K_{в} = \frac{\text{Кол-во уволившихся сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

Коэффициент текучести кадров, рассчитывается по аналогичной с коэффициентом выбытия (формула 2), но при этом отражает процент уволившихся по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины работников, то есть без учета сотрудников, причина увольнения которых стало – выход на пенсию, сокращение штата, увольнение в связи с переводом в другое подразделение, то есть в количество уволившихся не включаются перечисленные выше категории работников [25].

Дополнительно при анализе движения персонала предприятия рассчитывается коэффициент постоянства состава персонала предприятия ( $K_{пс}$ ):

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Кол-во работников, отработавших весь период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

Данный коэффициент отражает продолжительность трудовых отношений работодателя и работника, и чем он ближе к единице, тем отражает большее значение сотрудников, отработавших на предприятии полный период. Стоит отметить, что для анализа и расчета указанных коэффициентов отчетными периодами могут являться любой интервал времени, главное, чтобы он был одинаков для всех коэффициентов и для рассчитываемых и применяемых значений [26].

Оценка управления кадрами организации основывается на анализе показателей эффективности действий руководства по формированию персонала, его оптимальному использованию в жизнедеятельности предприятия, развитию персонала, а также эффективности его трудовой деятельности [27].

В компаниях измеряют, отслеживают и оптимизируют работу, оценивают достигнутые результаты и затраченные ресурсы [28]. Основная проблема – отсутствие единого подхода оценки эффективности управления кадрами. Однако существует несколько методологий такой оценки. Цель данной оценки – выявить и устранить факторы, снижающие эффективность использования труда на предприятии [59]. На эффективность управления кадрами влияет объективность решений управления в этой области и рационализация организационного развития [29]. Оптимальное использование рабочей силы организации определяется результатами производственной деятельности и финансовыми результатами. Оценка эффективности управления кадрами организации базируется на трех группах критериев, отражающих результаты развития предприятия в целом, рабочего процесса и результативности управления [30].

Показатели эффективности управления кадрами представлены в таблице 1.



Таблица 1 – Показатели эффективности управления кадрами

Группа показателей	Показатели эффективности управления кадрами
Показатели эффективности бизнеса в целом	Выручка, финансовый результат, рентабельность, фонд заработной платы
Группа показателей	Показатели эффективности управления кадрами
Показатели трудовых ресурсов	Обеспеченность трудовыми ресурсами, структура и движение трудовых ресурсов, производительность труда
Эффективность управления	Организация и мотивация труда, стимулирование труда, равномерность нагрузки персонала

С помощью этих показателей комплексно оценивается эффективность управления кадрами.

Оценка эффективности управления кадрами в контрольной группе. Такая методика содержит три аспекта: формирование контрольной группы, в которой проводятся мероприятия, после этого результаты сравнивают с работой коллектива [60]. Если мероприятия в контрольной группе были успешными, они применяются ко всей организации. Набор ключевых показателей, которые будут оцениваться чаще всего состоит из выручки, прибыли и рентабельности [31].

Сравнительный анализ – сравнение показателей выручка, прибыль и рентабельность до и после мероприятий по управлению кадрами. Сложность метода обусловлена увеличением объема подготовительной работы с контрольной группой [32]. Недостатком является то, что результат в контрольной группе может быть не репрезентативным [61]. Преимущество – экспериментальный подход к реализации изменений в системе управления кадрами.

Комплексный метод оценки эффективности управления кадрами. Широкое распространение получили статистический метод и метод бизнес–оценки управления кадрами [33].

Методика оценки эффективности работы системы управления кадрами состоит из 7 показателей:

- профессионализм сотрудников: оценка производится по результатам аттестации и оценки человеческого капитала;
- процент закрытых вакансий: оценка производится по динамике закрытых вакансий руководителем организации [62];
- процент ошибок в производственной деятельности и количество жалоб оценивается исходя из показателей брака, нарушений, в том числе по жалобной книге и другим средствам фиксации отзывов [34];
- абсентеизм персонала: оценивается исходя из данных учета рабочего времени;
- трудоемкость определяется специальными критериями и показателями для оценки эффективности производственных процессов;
- текучесть кадров рассчитывается по текучести кадров;
- состояние рабочего климата: оценка производится методом обследований [63].

«Общий экономический эффект рассматривается как результат хозяйственной деятельности организации в целом. Экономический эффект – это объем производства в натуральном или стоимостном выражении. Кроме того, учитывается объем продаж и прибыль. Продукция выражается в текущих ценах, так как это позволяет оценивать результаты вместе с затратами [35].

Повышение эффективности достигается либо за счет снижения затрат на получение одних и тех же производственных результатов, либо за счет более медленного темпа увеличения затрат по сравнению с темпом увеличения результата, когда последнее увеличение до результата достигается за счет наилучшего использования имеющихся ресурсов» [21].

«На крупных предприятиях с целью оценки эффективности конечного результата (производства), используется показатель производительности труда  $P_t$ , формула 4:

$$P_t = \frac{O_p}{ЗТ}, \quad (4)$$

где  $O_p$  – объем продукции за определенный календарный период;  
 $ЗТ$  – затраты труда (чел./час., чел./дн.) или среднесписочная численность работников» [4, с. 113].

«Однако этот показатель не совсем точен и изменяется под воздействием большого числа факторов. Более обоснованную информацию об эффективности работы с кадрами дает оценка через затраты на оплату труда предприятия [36].

Действительно, процесс работы состоялся, предприятия несут значительные затраты. В разных организациях стоимость единицы труда ( $Ст$ ) не одинакова, так как различается сумма затрат на оплату труда, формула 5:

$$Ст = \frac{ЗРС}{ЗТ}, \quad (5)$$

где  $ЗРС$  – затраты на рабочую силу;  
 $ЗТ$  – затраты труда (чел./час., чел./дн.) или среднесписочная численность работников.

Если предприятие ведет учет данных затрат, то возможно рассчитать показатель, который характеризует объем производства, который приходится на 1 руб. затрат труда ( $\Phi$ ).

Он рассчитывается по формуле 6 или 7:

$$\Phi = \frac{O_p}{ЗРС}, \quad (6)$$

$$\Phi = \frac{Пт}{Ст}, \quad (7)$$

где  $Ст$  – стоимость единицы труда;  
 $ЗРС$  – затраты на рабочую силу;  
 $Пт$  – показатель производительности труда;  
 $O_p$  – объем продукции за определенный календарный период» [16].

«Также можно рассчитать «удельную затратоемкость продукции», где затраты предприятия рассматриваются в качестве издержек на содержание труда ( $U_p$ ), по формуле 8:

$$U_p = \frac{ЗРС}{Оп}, \quad (8)$$

где  $U_p$  – издержки предприятия на содержание рабочей силы;  
 $Оп$  – объем продукции за определенный календарный период;  
 $ЗРС$  – затраты на рабочую силу.

Данный показатель является обратным показателем количества товара на 1 руб. и характеризует затраты труда (в рублях), необходимые для производства 1 единицы товара.

Динамика объема производства на рубль затрат труда дает контролировать изменение эффективности данных затрат. Рост выпуска товара на единицу себестоимости свидетельствует об их целесообразности» [2, с. 229].

«При снижении влияния затрат необходимо проанализировать причины такого снижения [37]. Это позволит выяснить, какой из внешних и внутренних факторов на него повлиял, то есть ответить на вопрос, рационально ли созданное предприятие, благодаря управленческой деятельности, использует трудовой потенциал персонала» [10].

Подводя итоги первого раздела исследования, можно сделать вывод, что, управление кадрами представляет собой систему, включающую в себя: подбор, отбор и найм персонала; адаптацию сотрудников; обучение и развитие; оценку рабочих показателей, анализ работы и нормирование труда, кадровое планирование, организационную культуру [38]. При этом только баланс использования всех ее элементов может привести организацию к действительно эффективному управлению кадрами и повысить качество достигаемых результатов.

## **2 Анализ системы управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань**

### **2.1 Краткая характеристика ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань**

Полное наименование - государственное бюджетное общеобразовательное учреждение основная общеобразовательная школа №28 имени Кавалера Ордена Красной Звезды С.Ф. Уразлина городского округа Сызрань Самарской области.

Краткое наименование: ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань.

Учредитель образовательной организации: Самарская область

Функции и полномочия учредителя в отношении деятельности Учреждения осуществляются Министерством образования и науки Самарской области [39].

Юридический адрес: 443099, г. Самара, ул. А. Толстого, 38/16

Основные документы, регулирующие деятельность школы, (в соответствии с Приказом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 29 мая 2014 г. № 785):

- устав ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань;
- свидетельство о государственной аккредитации;
- правила внутреннего распорядка обучающихся;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор, соглашение по охране труда на 2022 год;
- отчёт о результатах самообследования ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2022 год;

– предписания органов, осуществляющих государственный контроль (надзор) в сфере образования.

Структура самоуправления ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань представлена на рисунке 1.

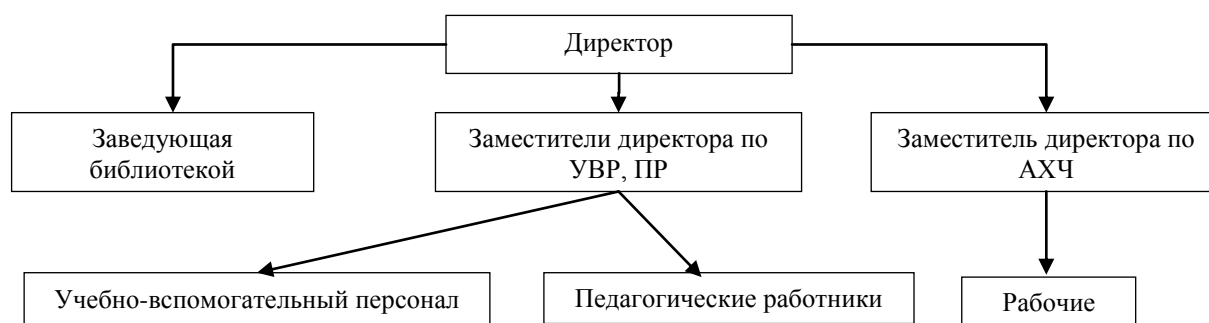


Рисунок 1 - Организационная структура ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань

Управление осуществляется на принципах единоначалия и самоуправления. Для осуществления учебно-методической работы в Школе создано три предметных методических объединения

- учителей начальных классов;
- учителей естественно - математического цикла;
- учителей гуманитарного цикла [40].

«В целях учета мнения обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся в Школе действуют Совет обучающихся и Совет родителей [41]. По итогам 2022 года система управления Школой оценивается как эффективная, позволяющая учесть мнение работников и всех участников образовательных отношений. В следующем году изменение системы управления не планируется» [37].

Образовательная деятельность в Школе организуется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС начального общего, основного общего и среднего общего образования, СанПиН 2.4.2.2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях», основными образовательными программами по уровням, включая учебные планы, годовые календарные графики, расписанием занятий.

«Учебный план 1-4 классов ориентирован на 4-летний нормативный срок освоения основной образовательной программы начального общего

образования (реализация ФГОС НОО), 5-9 классов – на 5-летний нормативный срок освоения основной образовательной программы основного общего образования (реализация ФГОС ООО), 10-11 классов – на 2-летний нормативный срок освоения образовательной программы среднего общего образования, 10 класс – ФГОС, 11 класс – ФКГОС. Приведенная статистика показывает, что положительная динамика успешного освоения основных образовательных программ сохраняется, при этом стабильно растет количество обучающихся Школы» [37].

Перечень реализуемых общеобразовательных программ представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Перечень реализуемых общеобразовательных программ

Основные и дополнительные образовательные программы			
Вид образовательной деятельности	Уровень (ступень) образовательной программы	Наименование (направленность) образовательной программы	Нормативный срок освоения
Общее образование	Начальное общее образование	Основная общеобразовательная программа начального общего образования	4 года
Общее образование	Основное общее образование	Основная общеобразовательная программа основного общего образования	5 лет
Общее образование	Среднее общее образование	Основная общеобразовательная программа среднего общего образования	2 года

Профильного и углубленного обучения в школе нет.

Обучающихся с ОВЗ и инвалидностью в 2022 году – 14 чел.

В 2022 году Школа продолжает реализовывать рабочие программы «Второй иностранный язык: немецкий», «Родной язык: русский», «Родная литература: русская», которые внесли в основные образовательные программы основного общего и среднего общего образования в 2020 году. Данные о контингенте обучающихся представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Данные о контингенте обучающихся

Линии сравнения	Начальное общее образование	Основное общее образование	Среднее общее образование	Всего
Общее количество классов/ средняя наполняемость	10/11,8	5/24,4	2/7	17/14,9
Общее количество обучающихся, в том числе:	118	122	14	254
– занимающихся по базовым общеобразовательным программам	113	121	14	248
– занимающихся по специальным (коррекционным) образовательным программам (указать вид)	Всего: 5 8 вид: 4 7 вид: 1	Всего: 1 8 вид: 1	0	Всего: 6 8 вид: 5 7 вид: 1
– Занимающихся по программам углублённого изучения предметов (указать предметы)	0	0	0	0
- Занимающихся по программам дополнительного образования	118	73	0	191

Внеурочная деятельность ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань осуществляется на базе школы, руководствуясь ФГОС НОО и «Положением об организации внеурочной деятельности обучающихся», в соответствии с разработанными и утверждёнными программами и реализуется через организацию занятий во второй половине дня. Рабочие программы по внеурочной деятельности, их практическая часть выполнены в содержательном и почасовом отношении на 100%.

Цель воспитательной работы школы в 2021-2022 учебном году - социально-педагогическая поддержка становления и развития высоконравственного, творческого, компетентного гражданина России, принимающего судьбу Отечества как свою личную, осознающего ответственность за настоящее и будущее своей страны, укоренённого в духовных и культурных традициях многонационального народа Российской Федерации.

Организационно-экономические показатели деятельности ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань представлены в таблице 4.



Таблица 4 – Организационно-экономические показатели деятельности ГБОУ  
ООШ №28 г.о. Сызрань, млн. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абс. Откл. 2020/ 2019	Абс. Откл. 2021/ 2020
Общая сумма кассовых поступлений, всего, из них:	36,466	38,455	34,915	1,988	-3,540
субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	35,751	37,418	34,039	1,667	-3,378
целевые субсидии	0,426	0,798	0,412	0,371	-0,386
от оказания учреждением платных услуг и иной приносящей доход деятельности	0,174	0,238	0,028	0,063	-0,209
Общая сумма кассовых выплат, всего, из них:	36,466	38,455	34,640	1988744,12	-3815218,35
выплаты персоналу всего:	31,420	29,574	26,647	-1,845	-2,927
из них уплату налогов, сборов и иных платежей, всего	-	2,403	3,146	-	0,742
увеличение стоимости основных средств	1,123	1,706	0,666	0,583	-1,040
увеличение стоимости материальных запасов	0,374	0,274	0,241	-0,100	-0,032
Остаток средств на конец периода	0	0,098	0,373	0,098	0,275

До 2020 года финансовые показатели учреждения росли. Но из-за снижения количества потребителей услуг с 1 сентября 2020 года и невыполнения показателей муниципального задания на 2020 и плановый период 2021 и 2022 годов, финансирование учреждения было уменьшено.

Кредиторская задолженность отсутствует, что является положительным явлением и свидетельствует о том, что собственных средств достаточное количество для обеспечения жизнедеятельности организации. Дебиторская задолженность отсутствует, что является так же положительным явлением.

На основании результатов исследования можно сделать вывод о том, что ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань соответствует типу ОУ «бюджетное общеобразовательное учреждение», виду «средняя общеобразовательная школа».

## 2.2 Оценка эффективности системы управления персоналом

«В целях повышения качества образовательной деятельности в школе проводится целенаправленная кадровая работа, основная цель которой – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии, в соответствии потребностями Школы и требованиями действующего законодательства.

Основные принципы кадровой политики направлены:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- создание квалифицированного коллектива, способного работать в современных условиях;
- повышения уровня квалификации персонала» [10].

Для проведения комплексного анализа кадрового состава ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань необходимо заполнить и проанализировать следующие таблицы.

Динамика численности персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2019 -2021 годы представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Динамика численности персонала МБОУ за 2019-2021 годы

	2019	2020	2021	Изменения показателей, %		
				2020 к 2019	2021 к 2020	2021 к 2019
Среднесписочная численность	89	91	83	102,25	91,21	93,26
Учителя, всего	75	80	67	106,67	83,75	89,33
основные	21	19	15	90,48	78,95	71,43
начальных классов	54	61	52	112,96	85,25	96,30
Руководители	5	4	6	80,00	150,00	120,00
Специалисты	9	7	10	77,78	142,86	111,11

Из приведенных данных в таблице видно, что в период с 2019 г. по 2021 г. в штатном расписании уменьшилось количество персонала. На

31.12.2021 г. укомплектованность специалистами составляет 100%. Организация не испытывает нехватку в кадрах.

Динамику структуры численности персонала по категориям ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2019 -2021 годы представлена в таблице 6.

Итак, «анализ структуры численности персонала позволяет сделать вывод, что на данном этапе организационная структура не является оптимальной, так как соотношение руководителей к рабочим и специалистам не составляет 1:4 соответственно» [5].

Таблица 6 - Динамика структуры численности персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань по категориям за 2019 -2021 годы

Показатели	2019		2020		2021	
	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)
Среднесписочная численность	89	100	91	100	83	100
Учителя, всего	75	84,27	80	87,91	67	80,72
основные	21	23,60	19	20,88	15	18,07
начальных классов	54	60,67	61	67,03	52	62,65
Руководители	5	5,62	4	4,40	6	7,23
Специалисты	9	10,11	7	7,69	10	12,05

Доля руководителей за анализируемый период существенно не изменилась, а именно: в 2019 году составила 5,62%, в 2020 году – 4,40%, в 2021 году – 7,23%. Представленные данные также указывают на не оптимальность организационной структуры и высокий уровень управляемости организацией.

«Оценивая кадровое обеспечение образовательной организации, являющееся одним из условий, которое определяет качество подготовки обучающихся, необходимо констатировать следующее:

- образовательная деятельность в школе обеспечена квалифицированным профессиональным педагогическим составом;
- кадровый потенциал Школы динамично развивается на основе целенаправленной работы по повышению квалификации педагогов» [7].

На данном этапе целесообразно рассмотреть укомплектованность штата ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань.

Соответствие штатному расписанию ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2019-2021 гг. представлено в таблице 7.

Таблица 7 - Соответствие штатному расписанию ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2019-2021 гг.

Состав	2019		2020		2021		Динамика % 2019-2021
	план	факт	план	факт	план	факт	
По штату ставок	89		91		83		93,26
По списку человек, из них:	89	89	91	91	83	83	93,26
Учителя, всего	75	75	80	80	67	67	89,33
Руководители	5	5	4	4	6	6	120,00
Специалисты	9	9	7	7	10	10	111,11
Процент укомплектованности	100		100		100		

Таким образом, в ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань штат был укомплектован кадрами на 100% за период 2019-2021 гг. При этом, следует отметить, что наиболее выраженная потребность в кадрах наблюдается в учителях и административно-управленческом персонале. Динамика структуры персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань по возрасту за 2019-2021 гг. представлена в таблице 8.

Из данных таблицы 8 видно, в ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань наибольшее количество работников 2021 г. в возрасте от 18-25 лет, но, по сравнению с 2019 г., она не изменяется.

Таблица 8 - Динамика структуры персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань по возрасту за 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021	
	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)
Среднесписочная численность, чел.	89	100	91	100	83	100
Возраст работников, лет						
18-25	40	45,00	41	45,00	37	45,00
26-35	20	23,00	21	23,00	19	23,00
35-50	10	11,00	10	11,00	9	11,00
старше	19	21,00	19	21,00	17	21,00

Вторая по численности это группа – 26-35 лет. В этой группе тоже происходит ежегодное изменение по численности. В дальнейшем это может сказаться на эффективности работы учреждения, так как 26-35 лет летние работники – это люди с достаточно высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы. В ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань не существует проблема старения кадров. Динамика структуры персонала по стажу за 2019-2021 гг. представлена в таблице 9.

Таблица 9- Динамика структуры персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань по стажу за 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021	
	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)
Среднесписочная численность	89	100	91	100	83	100
Стаж работы, лет						
до 1 года	66	74,16	75	82,42	67	80,72
от 1 до 5 лет	9	10,11	2	2,20	1	1,20
от 5 до 10 лет	4	4,49	4	4,40	4	4,82
от 10 до 15 лет	5	5,62	5	5,49	8	9,64
свыше 15 лет	5	5,62	5	5,49	3	3,61

Из таблицы 9 видно, что происходит увеличение количества персонала со стажем работы от 5 лет и более, что характеризует закрепляемость кадров и постоянство состава.

Квалифицированный уровень кадров во многом зависит от их возраста и образования.

Динамика структуры персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань по гендерному признаку за 2019-2021 гг. представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Динамика структуры персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань по гендерному признаку за 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021	
	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)
Среднесписочная численность	89	100,00	91	100,00	83	100,00
Мужчины	37	42,00	37	41,00	32	39,00
Женщины	52	58,00	54	59,00	51	61,00

По данным таблицы 10 можно сделать вывод, что в 2019-2021 гг. в структуре персонала образовательного учреждения большую долю работников составляют женщины, что связано с деятельностью учреждения. Динамика структуры персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань по уровню образования за 2019-2021 гг. представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Динамика структуры персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань по уровню образования за 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021	
	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)	чел.	доля (%)
Среднесписочная численность	89	100	91	100	83	100
имеющих высшее образование	35	39,33	23	25,27	28	33,73
имеющих ученые степени	2	2,25	6	6,59	6	7,23
гуманитарное	9	10,11	12	13,19	12	14,46
техническое	11	12,36	18	19,78	17	20,48
юридическое	11	12,36	5	5,49	5	6,02
экономическое	13	14,61	7	7,69	7	8,43
по другой специальности	2	2,25	2	2,20	2	2,41

Продолжение таблицы 11

имеющих средне-специальное образование	2	2,25	14	15,38	2	2,41
имеющих начальное профессиональное	2	2,25	2	2,20	2	2,41
не имеющих профессионального образования	20	22,47	20	21,98	20	24,10

Из таблицы 11 видно, что наибольшую долю представляют сотрудники с высшим образованием (33,73% в 2022 году), это связано с тем, что основной контингент – это учителя, которым необходимо иметь профильное образование.

Анализ движения персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за последние три года 2019-2021 годы представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ движения персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2019-2021 гг.

Показатели	Годы			Отклонение 2021/2020
	2019	2020	2021	(+;-)
Среднесписочная численность работников, чел	89	91	83	-8
Принято работников, чел	28	4	12	8
Выбыло работников, чел	26	12	34	22
В том числе:	6	7	28	21
уволены по собственному желанию, чел				
уволены за прогулы и другие нарушения, чел	20	5	6	1
Коэф. оборота по приему	31,46	4,40	14,46	10,06
Коэф. оборота по выбытию	29,21	13,19	40,96	27,78
Коэф. оборота кадров	60,67	17,58	55,42	37,84
Коэф. текучести кадров	6,74	7,69	33,73	26,04

Наибольшее количество увольнений связано с собственным желанием сотрудников. В 2021 году по этой причине было уволено 28 человек. Вторая причина увольнений связана с прогулами и другими нарушениями. По данной причине в 2021 году уволились 6 человек.

По результатам опроса учителей в 2021 году, было выявлено, что

основная причина увольнения по собственному желанию – это низкое нематериальное стимулирование работников ведущих профессий (рисунок 2).

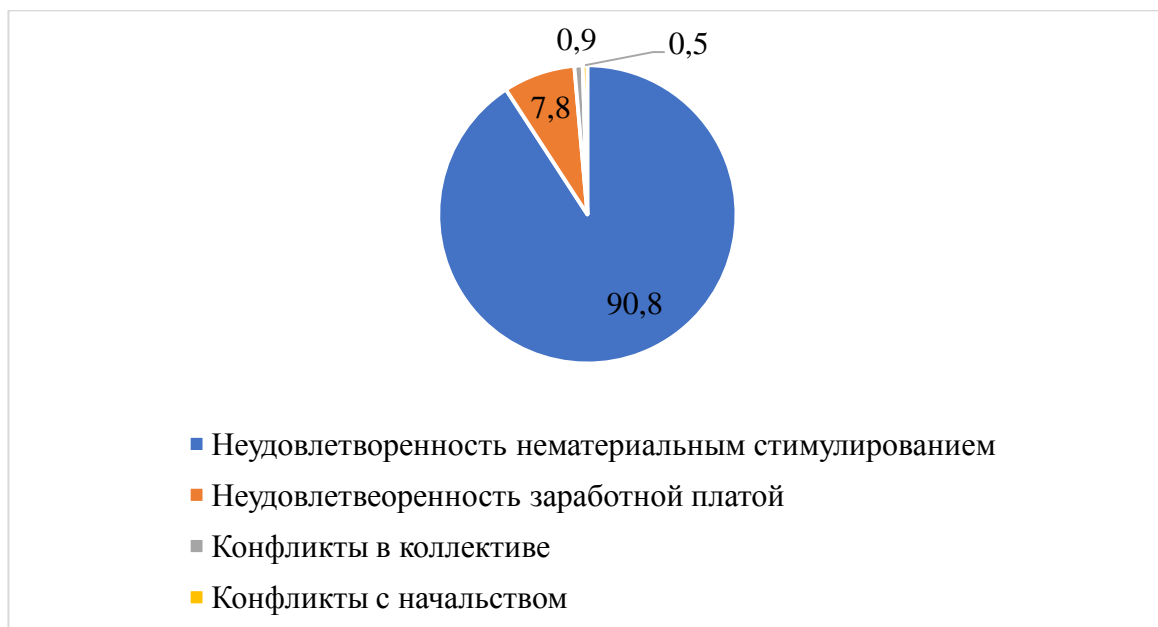


Рисунок 2 – Результаты опроса учителей о причинах увольнения

Алгоритм кадровой работы ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань в зависимости от этапов жизненного цикла образовательного учреждения представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Алгоритм кадровой работы ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань в зависимости от этапов жизненного цикла образовательного учреждения

Этап	Алгоритм кадровой работы ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань
Инициация	«На основе декомпозиции работ определяются потребности в необходимых человеческих ресурсах, количественные и качественные характеристики персонала, характер привлечения персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань. Предварительно на данной стадии рассчитываются временные затраты персонала школы. Формируются матрицы разделения ответственностей, должностные инструкции участников проектной команды» [37].



Продолжение таблицы 13

Планирование	«Основной вопрос: кто будет осуществлять действия по проекту, когда потребуется персонал? На основе более подробных календарных графиков формируется подробный план по персоналу ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань, так называемый план укомплектования персоналом. Осуществляются процедуры отбора и подбора персонала. Разрабатываются мотивационные схемы для участников проектной команды школы, назначается менеджер или управляющий» [37].
Выполнение	«Происходит процесс адаптации персонала школы, огромное значение приобретает обучение, так как именно в проекте работник получает требуемые навыки и знания, которые могут быть эффективно использованы в будущем. Оценка и мотивация персонала направлена на контролирование промежуточных результатов работы в проекте» [37].
Завершение	«Подведение итогов работы школы, формируется и выплачивается вознаграждение, данные о достигнутых результатах каждого участника фиксируются в специальных базах данных о персонале с целью дальнейшего использования при формировании команд будущих проектов. Осуществляется роспуск команды, часть работников возвращается на свои постоянные учителя места, часть переходит в новые структурные подразделения, некоторые работники в соответствии с планами укомплектования персоналом проектов переходят в новые проекты» [37].

«Организация эффективной работы с кадрами в образовательной организации в современных условиях — это научно обоснованные действия администрации и педагогов, которые заключаются в выявлении элементов, необходимых для построения эффективной системы управления персоналом» [37], которая включает в себя отбор, подбор, найм, обучение и развитие персонала, управление мотивацией, обеспечение условий труда, информационное и правовое сопровождение.

В ходе анализа управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань в области подбора персонала рассматривались два варианта:

- подбор персонала извне;
- развитие своего персонала.

ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань заинтересовано в развитии собственного персонала, поэтому ежегодно выделяет бюджет на его обучение.

Затраты на обучение персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2019-

2021 гг. представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Затраты на обучение персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение 2020 г. / 2019 г.		Отклонение 2021 г. / 2020 г.	
				Абс.	Отн.,%	Абс.	Отн.,%
Численность персонала, чел. всего	89	91	83	2	102,25	-8	91,21
в т.ч.:							
Численность персонала, прошедшая обучение и повышение квалификации, чел.	4	6	8	2	150,00	2	133,33
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб.	56	67	87	11	119,64	20	129,85
Затраты на обучение 1 работника, тыс. руб.	14,00	11,17	10,88	-2,83	79,76	-0,29	97,39

Затраты на обучение персонала ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2021 гг. составили 87 тыс. руб. из года в год эта сумма увеличивается, однако в сопоставлении с численностью персонала это очень небольшая сумма.

По результатам опроса учителей за 2021 год, было выявлено, что большинство сотрудников не удовлетворены результатами обучения (рисунок 3).

Анализируя результаты опроса, было отмечено, что большинство учителей не удовлетворены формами обучения, для повышения квалификации необходимо самостоятельно приехать в стороннюю организацию, с которой у школы заключен договор. Проведение обучений внутри организации невозможно из-за отсутствия необходимых для этого кадров и программного обеспечения.

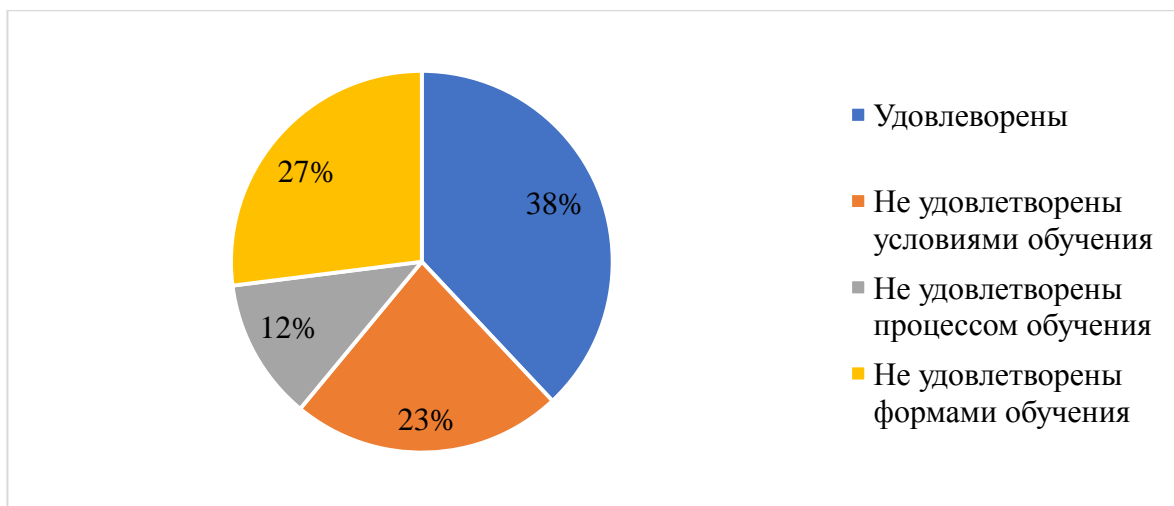


Рисунок 3 – Результаты опроса учителей об удовлетворенности результатами обучения

Проанализировав систему управления персоналом в ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2019-2021 гг., можно выделить основные проблемы, связанные с кадровой работой учреждения:

- недостаточный уровень кадровой работы направленной на повышения квалификации педагогов;
- текучесть кадров педагогического коллектива в результате неудовлетворенности нематериальным стимулированием.

Проведя проблемный анализ, мы выявили ключевые проблемы, требующие рассмотрения и перспективного решения.

Таким образом, выявленные в результате анализа недостатки системы управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань свидетельствуют о необходимости внедрения мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации**

За последние годы в федеральной и муниципальной системе образования произошли существенные изменения. Это обновление содержания образования, информатизация образовательного процесса, осуществление компетентного подхода в обучении и воспитании, т.е. все то, что согласно Концепции модернизации образования РФ обеспечит достижение нового качества образования, обеспечение новых образовательных стандартов (ФГОС), закрепленные Законом «Об образовании» [32, с. 215].

В условиях модернизации образовательного процесса решающую роль в достижении главного результата - качественного образования школьников играет профессионализм педагогических и управленческих кадров.

По причине нестабильности демографической и социальной ситуации необходимо осуществление процесса оптимизации образовательного учреждения ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань, а также разработка мер по стабилизации деятельности педагогических кадров.

«В соответствии с этими важнейшими направлениями кадровой работы в области образования являются: совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения уровня квалификации и профессионализма педагогических и руководящих работников; работа по удовлетворению потребностей в высококвалифицированных и творческих кадрах; повышение престижа педагогической профессии» [33].

Актуальность, важность, целесообразность разработки программы «Развитие кадров» ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань обусловлены тем, что в системе образования произошли существенные изменения, связанные с реализацией стратегии модернизации:

- осуществлён переход на ФГОС;
- происходит модернизация в сфере образования новых технологий;
- формирование системы мониторинга качества образования и независимой оценки качества образования;
- обновление структуры и содержания образования;
- формирование условий для внедрения к 2025 году современной и безопасной среды, обеспечивающей формирование стремления к саморазвитию и самообразованию у обучающихся образовательных организаций, путём обновления информационно-коммуникационной инфраструктуры подготовки кадров.

Актуальность создания муниципальной программы «Развитие кадров» обусловлена переменами, происходящими во всех сферах нашего общества и прежде всего в сфере образования. Данные перемены предъявляют новые требования к системе повышения квалификации работников образования, личности самого учителя. Современный учитель должен постоянно повышать свое педагогическое мастерство, активизировать свое научно - теоретическое самообразование, активно включаться в методическую работу в школе, на уровне города, округа и области. Образование нуждается в учителе, способном модернизировать свою деятельность посредством критического, творческого преобразования, использования новейших достижений науки и передового педагогического опыта. Разработан паспорт программы развития кадров ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань на 2022-2025 годы.

Прогноз конечных результатов реализации. Стопроцентная укомплектованность организации педагогическими и руководящими кадрами; привлечение молодых специалистов в возрасте до 35 лет в образовательной организации – 29%; доля аттестованных педагогических работников на первую и высшую категорию к общему числу педагогических работников школы сохранится на уровне 100%; результаты участия педагогов в инновационной деятельности - до 50% от общей численности

педагогического коллектива; педагогический коллектив школы продолжит ежегодно участвовать в проектах и профессиональных конкурсах системы образования города Сызрань Самарской области.

Стимулирование обучением как будущая форма реализации управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань - развитие педагогов через повышение квалификации. Обучение педагогов охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организации и самоподготовку. Плановое обучение педагогов позволяет использовать собственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Выполненный анализ существующей системы управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань показал, что в целях повышения качества труда педагогов и совершенствования системы управления персоналом необходимо осуществление следующих рекомендаций на 2022 год (таблица 15).

Таблица 15 – Выявленные проблемы и пути их решения

Проблемы	Пути решения
– недостаточный уровень кадровой работы направленной на повышения квалификации педагогов; конфликты в коллективе	– внедрить автоматизированную систему работы с персоналом; – ввести в штатное расписание должность специалиста психолога, чтобы привлекать его в учебный процесс, так как система подготовки кадров имеет дело с взрослой аудиторией; – проводить социально – психологические тренинги, ролевые игры, дискуссии; с использованием видеотехники и других современных технических средств обучения.
– текучесть кадров педагогического коллектива в результате неудовлетворенности нематериальным стимулированием.	– внедрить программу признания заслуг сотрудников; – внедрить индивидуальные показатели эффективности работы сотрудников. Внедрение мотивационных игр для некоторых должностей; – внедрить корпоративные мероприятия: групповые абонементы в бассейны, аквапарки и прочее

Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом. Данная система включает в себя несколько разделов. Одним из наиболее важных разделов системы является «Профессиональный рост персонала», предназначенный для работы отдела подготовки кадров, которая включает данные по: подготовке специалистов; обучению руководителей, специалистов и служащих; договорам на студенческую практику; резерву на замещение руководящих должностей (руководителей структурного подразделения, главных специалистов); данные распоряжений об организации групп обучения, протоколов обучения педагогов по различным курсам.

Данные мероприятия позволят более правильно проводить планирование и анализ подготовки педагогов, осуществлять ввод и получение системных данных обучения и повышения квалификации педагогов. «Системные отчеты позволят выполнить печать списков педагогов с необходимыми данными для выписки свидетельств об обучении. По каждому ключевому сотруднику сведения могут быть представлены в виде «личной карточки», которая содержит основные персональные данные о ключевом сотруднике, его трудовой деятельности. На сегодня в отделе подготовки кадров имеются такие карточки, но на бумажном носителе.

Ввести в штатное расписание должность специалиста психолога для персонала, чтобы привлекать его в учебный процесс, так как система подготовки педагогов имеет дело с взрослой аудиторией. Прежде всего – это возможность изменения качества групп обучающихся педагогов – от «диффузного» уровня до «ассоциативного». Слушатели — это люди разного возраста, интеллекта, темперамента и эмоционального состояния, поэтому им сложно даже временно сменить свой обычный статус на роль ученика. Задача психолога – за отведенные часы перевести группу педагогов на уровень ассоциативный, в которой возникает осознание единства, интегрируются интересы, появляется общественное мнение. Проводить социально – психологические тренинги, ролевые игры, дискуссии; с

использованием видеотехники и других современных технических средств обучения» [23].

Дерево целей Программы системы управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань на 2022-2025 год представлено на рисунке 3.



Рисунок 3 - Дерево целей Программы УП на 2022-2025 годы ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань



Цель новой корпоративной программы «Программа признания заслуг сотрудников» – повышение уровня мотивации, вовлеченности и участия работников в жизни ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань, развитие корпоративной культуры. Она распространяется одинаково на всех работников школы и их заслуги, и достижения.

Идея программы появилась после разработки и внедрения корпоративных ценностей. Признание заслуг и достижений работников – это еще один шаг школы к прозрачности (честность), усилению вовлеченности и взаимодействия сотрудников (командная работа), профессиональному и личностному росту (профессиональное развитие), улучшению производительности и укреплению отношений (долгосрочная эффективность) и, конечно, повышению уровня безопасности в школе. Признание работников за их заслуги и достижения должно быть публичным, поэтому решили разработать единую систему признания для всех сотрудников ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань.

Программа предусматривает самые разные категории достижений, по которым могут быть отмечены работники. Это – корпоративные ценности, признание от руководителя школы, рационализаторские предложения, профессиональное мастерство, программы обучения и развития, корпоративные проекты, спортивные, культурные, интеллектуальные, творческие и другие конкурсы и соревнования – как внутренние, так и внешние (городские, областные, республиканские и международные). Отдельный вид значка признания предусмотрен за выслугу лет – 3, 5, 10, 15 лет и так далее, начиная с даты основания ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань. Каждый значок за выслугу лет, независимо от номинала, приравнивается к одному медному значку в зачете на серебряный значок. В этом году работники «со стажем» получают значок за выслугу лет с номиналом «3 года».

Согласно условиям программы признания, например участие в конкурсе по корпоративным ценностям принесет работнику один медный значок, а победа – от 3 до 5 значков сразу. Или призеры первых онлайн-соревнований ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань, помимо обещанных призов, получают по одному медному значку. Полный список категорий и критериев

для вручения значков признания можно найти в приложении к Политике о Программе признания заслуг и достижений, в специально подготовленной брошюре.

Стоит отметить, что предусмотрен «срок действия» значков. Медные значки действительны в течение двух календарных лет с момента их получения. Соответственно, в течение этого времени нужно накопить пять медных значков, чтобы успеть обменять их на серебряный до срока окончания их действия. Серебряные значки действительны в течение трех календарных лет. Золотые значки бессрочные и остаются у работников навсегда. Значки за выслугу лет также бессрочны, но в зачет на серебряный значок учитываются только один раз.

Кому-то для получения золотого значка может потребоваться всего год, кому-то – два, а кому-то и все пять. Все зависит только от самого работника – насколько он или она будет активно проявлять себя и участвовать в жизни школы. Инициатором вручения значка коллеге за яркие и нестандартные поступки и достижения, демонстрирующие корпоративные ценности, может стать любой работник.

В связи с вышесказанным можно сделать вывод, что предложенные мероприятия отвечают требованиям миссии учреждения, а в результате их внедрения позволят снизить текучесть педагогов, увеличить государственное финансирование, повысить производительность и труда педагогов, что положительно отразится на организации.

Таким образом, программа мероприятий ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань включает в себя 6 мероприятий. Подробно они описаны в таблице 16.

Таблица 16 - Программа мероприятий ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань на 2022 год

Мероприятия	Цель
Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом.	Оптимизация работы с персоналом и повышение эффективности кадровой работы
Ввести в штатное расписание должность специалиста психолога, чтобы привлекать его в учебный процесс, так как система подготовки кадров имеет дело с взрослой аудиторией. Проводить социально – психологические тренинги, ролевые игры, дискуссии; с использованием видеотехники и других современных технических средств обучения.	Подъем "боевого" духа, сплоченность команды за счет коммуникации в неформальной атмосфере, адаптация новых сотрудников
Программа признания заслуг сотрудников	Возможность справедливой оценки каждого сотрудника
Внедрение индивидуальных показателей эффективности работы сотрудников. Внедрение мотивационных игр для некоторых должностей.	Возможность справедливой оценки каждого сотрудника
Корпоративное мероприятие: групповые абонементы в бассейны, аквапарки и прочее	Повышение результативности командной работы, повышение эффективности работы сотрудников
Корпоративное мероприятие: совместные походы, корпоративы	Повышение результативности командной работы, повышение эффективности работы сотрудников

Так как на выполнение задач необходимо время, нужно разработать календарный план проведения мероприятий, который будет отражаться путем построения диаграммы Ганта представлена в таблице 17.

«Диаграмма Ганта – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта показываются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, вероятно, другими временными параметрами» [39]. На данной диаграмме довольно четко видны сроки реализации каждой из работ. На основании определения участников проекта и определенной ранее последовательности работ рационально построить матрицу ответственности.

Таблица 17 - Диаграмма Ганта ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань на 2022 год

Работы	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март
Мероприятия 1-3								
Мероприятия 4-5								
Мероприятие 6								
Оценка полученных результатов								

Матрица ответственности – это система структурированных элементов, которые показывают разделения ответственности между руководителем и менеджером отдела кадров. Матрица ответственности явным образом устанавливает степень ответственности каждого участника проекта за отдельные виды работ, поэтому полезно составить и ознакомить с ней участников проекта перед этапом исполнения.

Матрица ответственности представлена в таблице 18.

Таблица 18 - Матрица ответственности ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань

Работы	Руководитель	Менеджер отдела кадров
Мероприятия 1-3	S	E
Мероприятия 4-5	A/C	E
Мероприятие 6	A/C/S	E
Оценка полученных результатов	S	

Роль участника в матрице будет обозначена следующим образом: E (execution) – исполнение; A (approval) – утверждение; C (consultation) – согласование; S (supervision) – контроль.

Форма анализа кадровых рисков ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань представлена в таблице 19.

Таблица 19 - Форма анализа кадровых рисков ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань

Вид риска	Описание риска	Вероятность наступления риска	Возможные методы предупреждения риска
Финансовые	Нехватка денежных средств	Средняя	Строгое соблюдение бюджета затрат
Организационные	Непринятие сотрудниками данные мероприятия для снижения текучести	Средняя	Провести беседы с сотрудниками, изложить подробно данные мероприятия

Таким образом, программа мероприятий ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань включает в себя 6 мероприятий.

### 3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Важно отметить, что финансирование мероприятий планируется осуществлять из бюджетных средств г.о. Сызрань, а также из средств от участия в школьном проекте «Я считаю» и выигранного гранта в размере 500 тыс. руб. Ожидаемый социально-экономический результат от предлагаемых мероприятий представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Социально-экономическая эффективность мероприятий ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань

Мероприятия	Социальный эффект
Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение текучести персонала;</li> <li>– повышение удовлетворенности работой;</li> <li>– повышение производительности труда (должность занимается специалистом с необходимым профилем компетенций).</li> </ul>

Продолжение таблицы 20

Мероприятия	Социальный эффект
2	3
Ввести в штатное расписание должность специалиста психолога, чтобы привлекать его в учебный процесс, так как система подготовки кадров имеет дело с взрослой аудиторией. Проводить социально – психологические тренинги, ролевые игры, дискуссии; с использованием видеотехники и других современных технических средств обучения.	– улучшение морально-психологического климата; – повышение лояльности персонала к руководству в целом
Программа признания заслуг сотрудников	– улучшение морально-психологического климата; – повышение производительности труда педагогов.
Внедрение индивидуальных показателей эффективности работы сотрудников. Внедрение мотивационных игр для некоторых должностей.	– повышение лояльности персонала к руководству
Корпоративное мероприятие: групповые абонементы в бассейны, аквапарки и прочее	– улучшение морально-психологического климата; – повышение эффективности труда педагогов.
Корпоративное мероприятие: совместные походы, корпоративы	– улучшение морально-психологического климата; – повышение эффективности труда педагогов

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом представлена в таблице 21.

Таблица 21 - Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань, руб.

Затраты	Количество	Цена, руб.	Мероприятие №1	Мероприятие №2	Мероприятие №3	Мероприятие №4	Мероприятие №5	Мероприятие №6	Общая сумма на год, руб.
Покупка компьютера с учетом трудозатрат на это действие	15	25000	67500	67500	90000	56250	48750	45000	375000

Продолжение таблицы 21

Затраты	Количество	Цена, руб.	Мероприятие №1	Мероприятие №2	Мероприятие №3	Мероприятие №4	Мероприятие №5	Мероприятие №6	Общая сумма на год, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия) с учетом	1	15000	2700	2700	3600	2250	1950	1800	15000
Покупка программы обучения сотрудников (сетевая версия) с учетом	1	20000	3600	3600	4800	3000	2600	2400	20000
Покупка обучающей литературы, создания электронной библиотеки с учетом	-	-	9000	9000	12000	7500	6500	6000	50000
Введение в штатное расписание: – психолога	1	15000	129600	129600	172800	108000	93600	86400	180000
ИТОГО:			212400	212400	283200	177000	153400	141600	1180000

Расчет соотношения трудозатрат и затрат на реализацию проекта представлен в таблице 22.

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам.

Государственное муниципальное задание — это документ, без которого невозможна деятельность бюджетного или автономного образовательного

учреждения. Госзадание отражает показатели качества предоставляемых услуг и их содержание, определяет требования к отчетности о выполненной работе и порядок ее контроля, трактует категории потребителей, а также оплату данных услуг. Формируется госзадание с учетом планового периода либо на год.

Таблица 22 - Расчет соотношения трудозатрат и затрат на реализацию проекта ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань

Мероприятия	Трудозатраты		Материальные затраты		Общие затраты
	чел. часов	руб.	разовые	текущее	
Мероприятие №1	10	53100	127440	31860	212400
Мероприятие №2	10	53100	127440	31860	212400
Мероприятие №3	160	70800	169920	42480	283200
Мероприятие №4	50	44250	106200	26550	177000
Мероприятие №5	30	38350	92040	23010	153400
Мероприятие №6	20	35400	84960	21240	141600
Итого	280	295000	708000	177000	1180000

«Основным источником финансирования деятельности бюджетных учреждений (БУ) являются субсидии на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием государственных (муниципальных) услуг. Субсидий определяется на основании показателей государственного (муниципального) задания» [40].

Расчет экономической эффективности проекта мероприятий произведем в таблице 23.

Доходы рассчитаны на основе муниципального задания. Основой оценки послужили их опыт и образовательные навыки сотрудников-экспертов.

В результате проведения системы мероприятий по усовершенствованию системы управления персоналом ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань, мы получим эффект по плану на сумму 198240 руб. и прогнозный эффект с учетом изменений в экономике (инфляция, колебания цен и т.п.) 223952 руб.



Таблица 23 - Расчет экономической эффективности мероприятий

Мероприятия	Доходы, руб. (план) – финансирование учреждения согласно муниципальному заданию из бюджета муниципалитета	Доходы, руб. (прогноз)	Расходы, руб.	Экономический эффект, руб. = доходы - расходы = экономия средств из муниципального бюджета		Экономическая эффективность, % Экономический эффект/расходы*100%	
				План	Факт (прогноз)	План	Факт (прогноз)
Мероприятие №1	257004	261252	212400	44604	48852	21	23
Мероприятие №2	252756	257004	212400	40356	44604	19	21
Мероприятие №3	331344	339840	283200	48144	56640	17	20
Мероприятие №4	208860	215409	177000	31860	38409	18	21,7
Мероприятие №5	182546	185920,8	153400	29146	32520,8	19	21,2
Мероприятие №6	167796	170486,4	141600	26196	28886,4	18,5	20,4
Итого	1400306	1429912	1180000	220306	249912	-	-
Период окупаемости расходов	Расходы/доходы = 1180000/1400306 = 0,8427 года.						

Практически по всем мероприятиям прогнозируется перевыполнение плана по доходам.

«Обучение педагогов затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места педагогов, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации» [45].

Таблица 24 - Расчет выполнения плана по экономической эффективности проекта мероприятий

Мероприятия	Экономическая эффективность (план), %	Экономическая эффективность (прогноз), %	Процент выполнения плана = $\frac{\text{стл.3}}{\text{стл.2}} \cdot 100\%$
1	2	3	4
Мероприятие №1	21	23	109,52
Мероприятие №2	19	21	110,53
Мероприятие №3	17	20	117,65
Мероприятие №4	18	21,7	120,56
Мероприятие №5	19	21,2	111,58
Мероприятие №6	18,5	20,4	110,27

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения педагогов в учреждении рассчитать на год вперед мы не можем.

Можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести педагогов, т.к. повысится уровень трудовой мотивации педагогов; увеличение уровня квалификации педагогов организации, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития; укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности педагогов своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями педагогов; предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок компьютерного оборудования;
- улучшение координации действий педагогов;
- рост способности педагогов работать в команде.

## **Заключение**

Подведем итоги исследования. По первому разделу исследования установлено, что формирование системы управления персоналом образовательного учреждения в условиях быстрых изменений внешней среды основывается на учете следующих моментов: гибкости и адаптивности стратегии формирования и развития кадрового потенциала образовательного учреждения; соединении человека с собственностью, обеспечение свободы каждого в выборе вида трудовой деятельности; признании права многих субъектов решать вопросы кадрового потенциала; активном участии кадров в выборе кадровой работы и ее реализации на уровне учреждений; социальной ответственности при формировании, развитии и использовании кадрового потенциала; постоянной обновляемости технологий, методов и подходов при формировании кадровой работы.

При проведении оценки эффективности системы управления персоналом в образовательном учреждении, необходимо учитывать особенности сферы образовательного учреждения. Полученные результаты оценки, следует сравнивать с показателями предыдущих периодов, а также сравнивать с другими образовательными учреждениями. Формирование устойчивой кадровой работы – важный фактор повышения эффективности образовательного учреждения. Процесс оценки работы кадров состоит из сравнения затрат и выгоды, которые приносит деятельность кадровой работы. Этот процесс является важным и необходимым элементом системы управления персоналом. Эффективность кадровой работы измеряет уровень результативности работы управления в образовательном учреждении и отражает способность системы управления кадрами и учреждения в целом достигать определенного результата в различных условиях.

По втором разделе исследования установлено, анализ статистических данных и отчетных материалов ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань за 2019-2021

гг. можно выделить основные проблемы, связанные с кадровой работой организации:

- проблема старения педагогического коллектива и необходимость идти в ногу со временем;
- недостаточный уровень кадровой работы направленной на повышения квалификации педагогов;
- незначительный приток молодых специалистов педагогического коллектива в перспективном режиме.

Результативность кадровой работы не превышает 63,9%, что обусловлено низким уровнем удовлетворенности персонала организации результатами кадровой работы, прежде всего, из-за неудовлетворительного уровня индивидуального социального пакета и недостаточного уровня социальных гарантий.

В настоящее время учитель загружен заполнением всякого рода бумажной документации: классные журналы, отчеты, портфолио, дневники и т.д. При этом учителя сегодня загружены бумажной работой, зачастую абсолютно ненужной. Например, каждый преподаватель вынужден заполнять сразу два журнала – бумажный и электронный.

По третьем разделе исследования установлено, что по причине нестабильности демографической и социальной ситуации необходимо осуществление процесса оптимизации образовательного процесса ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань, а также разработка мер по стабилизации деятельности педагогических кадров. В соответствии с этим важнейшими направлениями кадровой работы в области образования являются: совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения уровня квалификации и профессионализма педагогических и руководящих работников; работа по удовлетворению потребностей в высококвалифицированных и творческих кадрах; повышение престижа педагогической профессии. Актуальность создания программы «Развитие кадров» обусловлена переменами, происходящими во всех сферах нашего

общества и прежде всего в сфере образования.

В результате проведенного анализа кадрового потенциала организации в ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань, сформулированы предложения по совершенствованию системы управления персоналом в образовательном учреждении:

- внедрить автоматизированную систему работы с персоналом;
- ввести в штатное расписание должность специалиста психолога, чтобы привлекать его в учебный процесс, так как система подготовки кадров имеет дело с взрослой аудиторией. Проводить социально – психологические тренинги, ролевые игры, дискуссии; с использованием видеотехники и других современных технических средств обучения;
- создать программу признания заслуг сотрудников;
- внедрить индивидуальные показатели эффективности работы сотрудников. Внедрение мотивационных игр для некоторых должностей,
- внедрить корпоративное мероприятие: групповые абонементы в бассейны, аквапарки и прочее;
- внедрить корпоративное мероприятие: совместные походы, корпоративы.

Таким образом, актуальность создания программы «Развитие кадров» обусловлена переменами, происходящими во всех сферах нашего общества и прежде всего в сфере образования.

## Список используемой литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления кадрами : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018. – 161 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления кадрами : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
5. Вукович Г. Г. Управление кадрами: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
6. Гасанова, А.А. Управление кадрами в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
7. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления кадрами организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
8. Глик, Д. И. Эффективная работа с кадрами : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

10. Горина, М. С. Управление кадрами предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
11. Горленко, О. А. Управление кадрами : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
12. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.
13. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении кадрами : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
14. Десслер, Г. Управление кадрами / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
15. Елкин, С. Е. Управление кадрами организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
16. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
17. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.
18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
19. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении кадрами / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление кадрами организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
21. Климов, Н. А. Стратегическое управление кадрами в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
22. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
23. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления кадрами : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
24. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
25. Ловчева, М.В. Управление кадрами: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
26. Макарова, Л.В. Особенности управления кадрами организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
27. Малкова, Т.Б. Управление кадрами в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
28. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.
29. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении кадрами : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.



30. Маслова, В. М. Управление кадрами : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
31. Менеджмент и управление кадрами: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.
32. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление кадрами: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.
33. Моргунов, Е. Б. Управление кадрами: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.
34. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.
35. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
36. Одегов, Ю. Г. Управление кадрами : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
37. Официальный сайт ГБОУ ООШ №28 г.о. Сызрань [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gbouoosh28.minobr63.ru>
38. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению кадрами : монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2018. – 161 с.

39. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении кадрами : учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень : ТюмГУ, 2018. – 282 с.
40. Пугачев, В. П. Управление кадрами организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
41. Пугачев, В. П. Управление кадрами организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
42. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления кадрами организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
43. Семенова, В.В. Управление кадрами: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.
44. Тебекин, А.В. Стратегическое управление кадрами : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
45. Толкунова, Е.Г. Управление кадрами в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
46. Управление кадрами : учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2019. – 374 с.
47. Управление кадрами : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
48. Управление кадрами в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.

49. Управление кадрами в России: концепции новой нормальности. Книга 8 : монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 248 с.
50. Управление кадрами организации. Технологии управления развитием персонала : учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М. : ИНФРА-М, 160 с.
51. Управление талантами как современная технология управления кадрами : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
52. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
53. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.
54. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.
55. Чернопятав, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятав. – 2-е изд., стер. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 277 с.
56. Чуваткин, П. П. Управление кадрами гостиничных предприятий : учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
57. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.
58. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

59. D'Ascenzo F., Pokrovskaja N. N., Golohvastov D. V. Market agents' industrial regulation and cultural inertia in smart community: social engineering or collective wisdom // Technological perspective within the Eurasian space: new markets and points of economic growth: materials of the 4th International Scientific Conference. St. Petersburg: Asterion, 2018. P. 87-91. EDN: FNWPFL
60. Gridneva M. A., Petrov M. A., Pokrovskaja N. N. Diagnostics of professional competencies and motivation of the engineer in the knowledge economy // Proceedings of the 3rd International Conference Ergo-2018: Human Factors in Complex Technical Systems and Environments. St. Petersburg: St. Petersburg State Electrotechnical University "LETI", 2018. P. 28-31. DOI: 10.1109/ERGO.2018.8443851 EDN: VBKCGE
61. Malith Priyasad K. P., Weerasinghe T. D. The Nexus between Informal Relationships at Work and Employee Retention: A Review // Kelaniya Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 12. No. 1. P. 48-71. DOI: 10.4038/kjhrm.v12i1.41
62. Pokrovskaja N. N., Snisarenko S. O. Social engineering and digital technologies for the security of the social capital' development // Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017. N. Y., US: IEEE Explore, 2017. P. 16-18. EDN: UYBFCC
63. Yavuzkurt T., Kırıl E. The Relationship between Workplace Friendship and Job Satisfaction in Educational Organizations // International Journal of Progressive Education. 2020. Vol. 16. No. 5. P. 404-425. DOI: 10.29329/ijpe.2020.277.25