

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 Улучшение кадровой стратегии компании в отношении разных поколений (на примере ГКОУ УР «Большеучинская школа интернат»)

Обучающийся

А.А. Пермяков

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Работу выполнил Пермяков А.А.

Тема Совершенствование кадровой стратегии организации в контексте «теории поколений» на примере ГКОУ УР «Большеучинская школа интернат».

Цель исследования: разработать мероприятия по совершенствованию кадровой стратегии ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат».

Объект исследования: ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат».

Предмет исследования: организационно-экономические отношения по поводу стратегии управления персоналом разного возраста педагогического персонала ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат».

Методы исследования в данной выпускной квалификационной работе – анализ литературы и информационных источников по данной теме, экспертный метод, анкетирование.

Работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников, приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы кадровой стратегии организации.....	7
1.1 Понятие и цели кадровой стратегии организации.....	7
1.2 Кадровая стратегия в отношении разных поколений и разрабатываемые на основе этого типы кадровой политики предприятия	15
2 Анализ кадровой стратегии ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» в отношении разных поколений	24
2.1. Характеристика ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат»	24
2.2 Анализ количественного и качественного состава персонала организации. Анализ кадровой стратегии и политики организации	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ГКОУ УР «Большеучинская школа интернат» на основе оптимизации кадровой стратегии в отношении разных поколений	40
3.1 Разработка стратегии совершенствования кадровой политики на основе оптимизации кадровой стратегии в отношении разных поколений.....	40
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	46
Заключение	56
Список используемой литературы и используемых источников.....	58
Приложение А Таблица А.1 - Гарантированная часть стимулирующего фонда оплаты труда работников за интенсивность и высокие результаты работы	63

Введение

Актуальность. «Кадровая стратегия организации представляет собой концепцию работы с персоналом, а именно подходы к формированию, использованию и развитию человеческих ресурсов» [12]. В современных реалиях, когда в экономике страны наблюдаются колоссальные изменения, кадровая стратегия интересна тем, что она «направлена на создание условий, позволяющих организации привлекать и удерживать необходимых ей людей и эффективно их использовать посредством: планирования человеческих ресурсов, включающего в себя прогнозирование спроса, прогнозирование предложения, планирование действий; определения потребностей в квалификации и компетентности; обеспечения ресурсами из внутриорганизационных резервов; обеспечения резерва извне; конкурентного обеспечения ресурсами; альтернативных стратегий обеспечения человеческими ресурсами (аутсорсинг неосновных видов деятельности; реинжиниринг организационных процессов; увеличение гибкости предприятия; обучение и развитие персонала; оптимизация численности персонала)» [16].

Основной целью образовательных учреждений является соблюдение баланса в численном и качественном аспекте кадрового состава, развитие его потенциала, необходимое обновление – цель кадровой политики, проводимой руководством образовательного учреждения. Целенаправленный и осознанный подход к совершенствованию кадровой политики в образовательных учреждениях особенно актуален в условиях реформирования системы образования.

Актуальность темы исследования объясняется высокой потребностью в разработке теоретической и методологической составляющих систем управления педагогами в сфере образования, а также необходимостью их

практического использования в учреждениях, особенно в зависимости от стажа педагогической деятельности и возраста.

Степень научной разработанности проблемы исследования. Проблема профессиональной деятельности педагогов рассматривалась в трудах В.Г. Асеева, А.Б. Бакурадзе, В.В. Гузеева, А. Маслоу. Изучали данную проблему в психологии управления П. Мартин, Ш. Ричи и раскрыли причины мотивации с позиций основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений.

Исследователи характеризуют личность педагога, его образование, развитие и профессиональную деятельность, как многоаспектную, сложную, развивающуюся систему.

Также используются труды таких авторов, как Базаров Т.Ю., Бухалков М.И., Герчиков В.И., Еремина Б.Л., Кибанов А.Я., Куприянчук Е.В. и других. Анализ научных работ свидетельствует о том, что кадровая политика применительно к проблемам образования авторами исследована недостаточно, что определило актуальность выпускной квалификационной работы, ее цель и задачи.

Цель бакалаврской работы: разработать мероприятия по совершенствованию кадровой стратегии ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат».

Объект исследования: ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат».

Предмет исследования: организационно-экономические отношения по поводу стратегии управления персоналом разного возраста педагогического персонала школы-интерната.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- описать направления управления персоналом в контексте теории поколений.

- провести анализ деятельности гкоу ур «большеучинская школа-интернат».
- изучить кадровый потенциал и подходы к управлению персоналом разных поколений в гкоу ур «большеучинская школа-интернат».
- разработать мероприятия для совершенствования кадровой стратегии гкоу ур «большеучинская школа-интернат».

Методы исследования в данной выпускной квалификационной работе – анализ литературы и информационных источников по данной теме, экспертный метод, анкетирование, метод диагностики уровня эмоционального выгорания по В.В. Бойко, К. Маслач.

Теоретической и методологической базой исследования являются взгляды и идеи по исследованию профессионального выгорания сотрудников таких авторов как К.Маслач, А. Ленгле, А. Пайнз, В. В. Бойко, В. Е. Ларских М.В., Кравчук Ю.А., Гроза И.В, Голубинский А.Н., Орел, Е. С. Страченкова, Н. Е. Водопьянова, Н. В. Гришина и пр.

Структура работы. Работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников, приложений.

1 Теоретические основы кадровой стратегии организации

1.1 Понятие и цели кадровой стратегии организации

«Кадровая стратегия – это определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива» [15, с. 85].

Основные черты кадровой политики представим схематично ниже (рисунок 1).

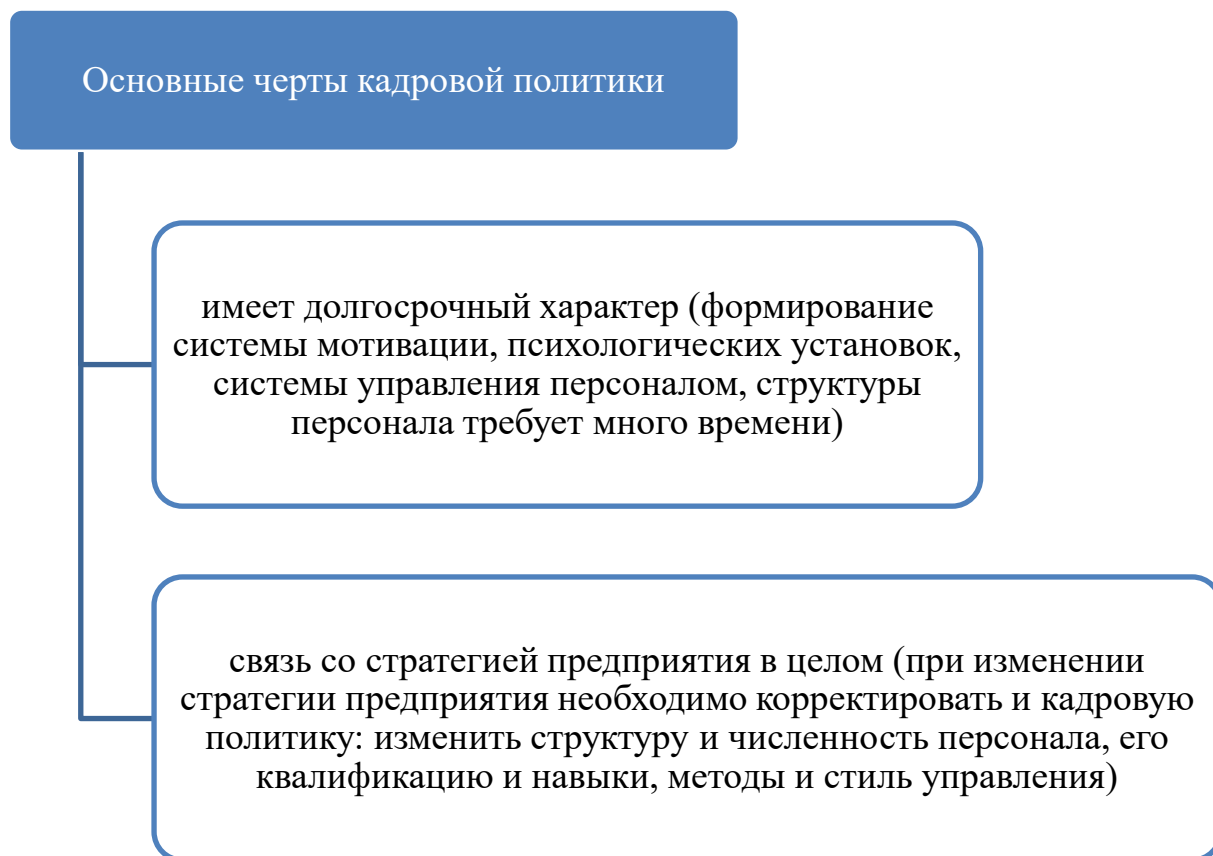


Рисунок 1 – Основные черты кадровой политики [12]

«При разработке кадровой стратегии организации необходимо учитывать пять следующих факторов:

- экономический,
- социальный,
- политический,
- правовой,
- фактор внешней среды» [16].

Очевидно, каждый из факторов находится должен под пристальным вниманием руководства.

«Разработка осуществляется на основании глубокого постоянного анализа факторов внутренней и внешней среды. По итогам этого анализа может быть представлена общая концепция развития как персонала, так и предприятия в целом в соответствии с поставленными задачами» [25].

«Слабые и сильные стороны предприятия в сфере управления персоналом в той же мере, что возможности и угрозы, определяют условия успешного его существования. Поэтому в рамках разработки кадровой стратегии, при анализе внутренней среды, необходимо выявить слабые и сильные стороны отдельных направлений управления персоналом и системы управления предприятия в целом. Для этого используются такие применяемые в стратегическом менеджменте методы, как: метод SWOT, составление профиля среды, матриц угроз, возможностей и др.» [27, с. 18]

«Также можно провести оценку по функциям управления персоналом и отдельным показателям при помощи конкурентного профиля предприятия. Оценка функций управления проводится экспертным методом, оценка отдельных показателей – методом сравнительного анализа» [15].

«Важными факторами, которые должны учитываться при разработке кадровой стратегии с учетом анализа внешней и внутренней среды предприятия, влияющими на их изменение, являются сложившийся уровень» [15, с. 51]:

- «структуры управления коллективом (по профессии, квалификации, категориям, возрасту и т.д.);
- оптимизации численного состава персонала, при учете его динамики;
- эффективности затрат на персонал, которые включают оплату труда, вознаграждения, расходы на обучение и др.;
- развития персонала (служебное продвижение, адаптация, обучение);
- мер социальной защиты, социального страхования, гарантий, социально-культурного обеспечения, бытового обеспечения, социальных компенсаций и др.;
- системы управления коллективом;
- развития организационной культуры (традиций, норм, правил поведения и т.п.)» [15, с. 52 - 53].

«Можно выделить четыре типа взаимодействия сотрудника и организации и соответствующие им варианты кадровой стратегии. Отношение сотрудников к организации проявляется в таких характеристиках, как деловая активность и особенности организационного поведения, а отношение к персоналу руководителей всех уровней управления организации находит свое отражение в принципах кадровой политики» [11].

Исходя из данных индикаторов, могут быть определены следующие типы стратегий, которые представим схематично на рисунке 2.

Отметим, что «негативным вариантом стратегии могут быть случаи, когда сотрудники и организация не признают цели и ценности друг друга; у них присутствуют ситуативные интересы; развитие организации и сотрудника происходит независимо. Особенностью варианта может быть деструктивный характер отношений, при котором сотрудник или организация намеренно подрывают репутацию друг друга» [21].

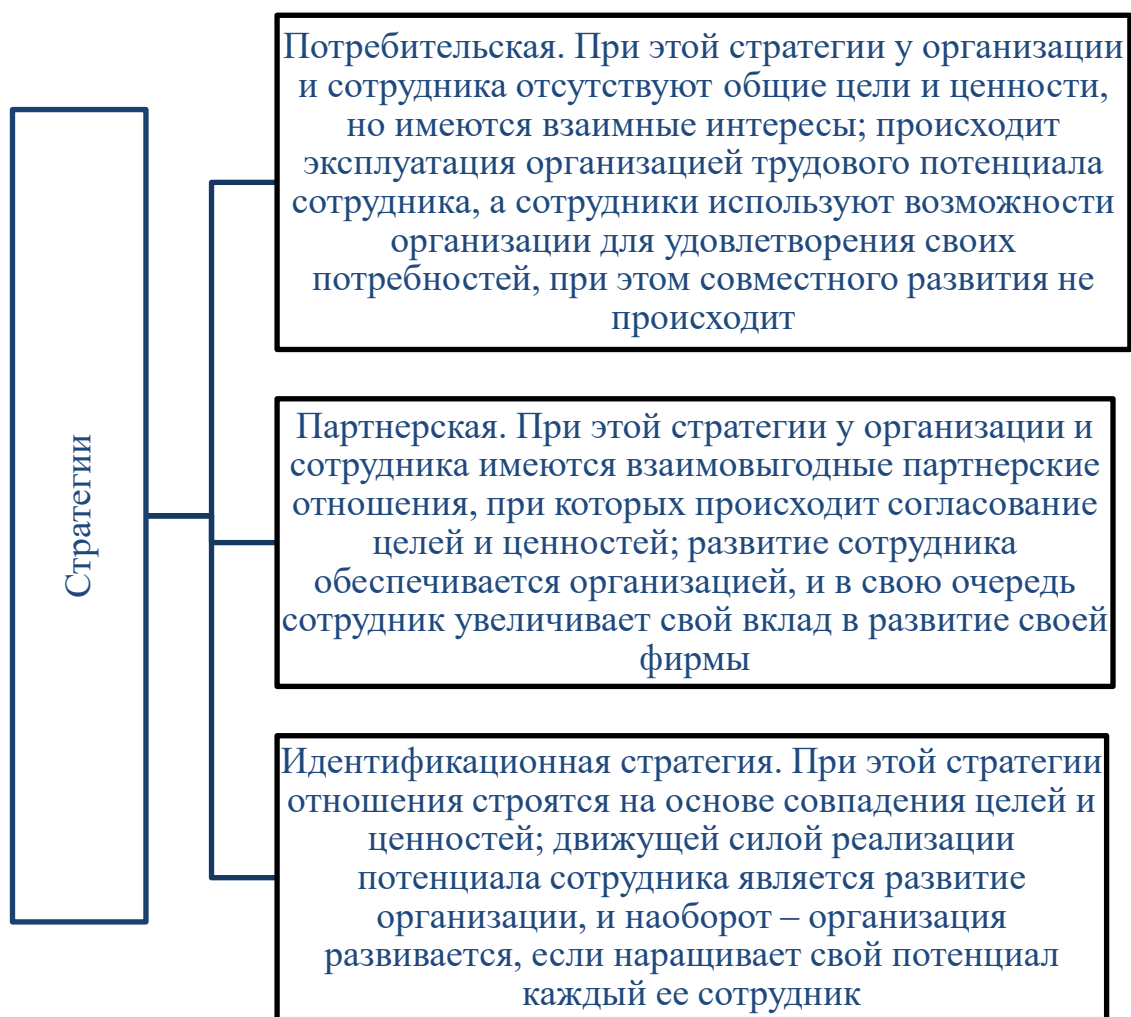


Рисунок 2 – Виды кадровых стратегий [18]

«Процесс разработки и реализации кадровой стратегии является непрерывным. Это находит отражение в тесной взаимосвязи с решением стратегических задач предприятия как на краткосрочный и среднесрочный периоды, так и на длительную перспективу» [16]. «Такого рода конкретизация кадровой стратегии воплощается в стратегическом плане, где содержатся задачи и конкретные мероприятия по ее выполнению, сроки выполнения, ответственные лица по каждой отдельно взятой задаче, объем ресурсов необходимых для реализации (финансовых, информационных и др.)» [19].

Федеральный закон №273-ФЗ «Об образовании в РФ» определяет образование как «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека» [4] (рисунок 3).

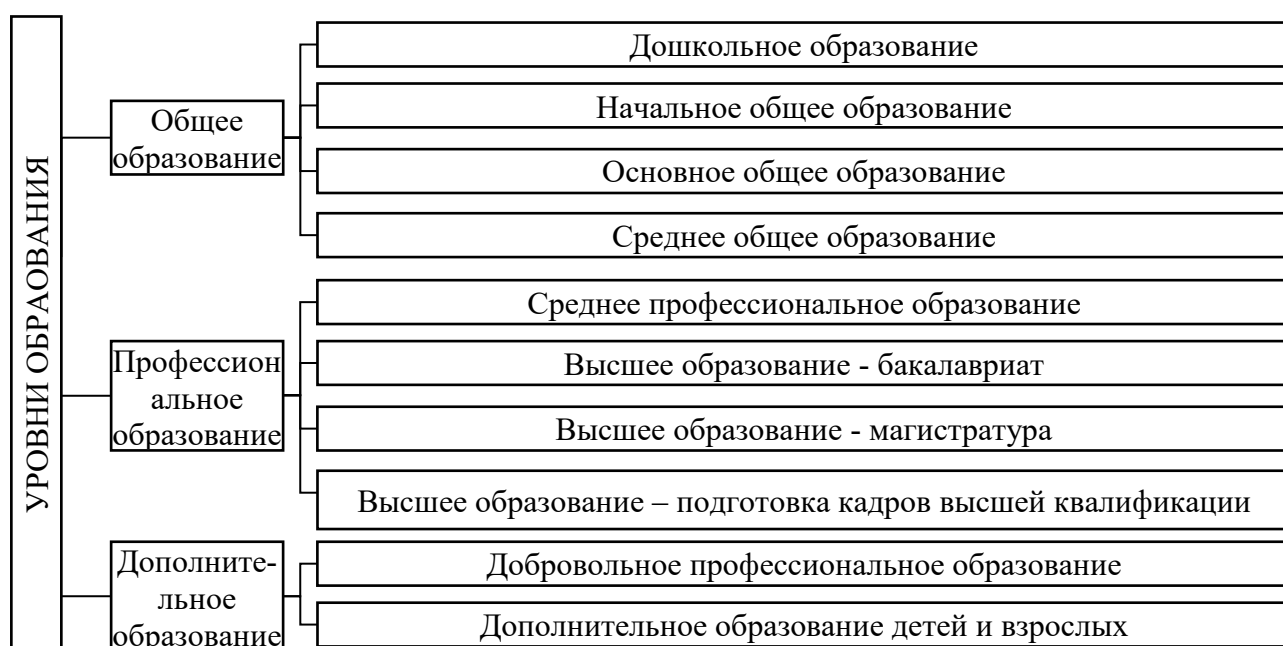


Рисунок 3 – Уровни образования в РФ [4]

Таким образом, кадровая политика в сфере образования – это целенаправленная стратегическая деятельность государства, связанная с планированием, формированием, профессиональным развитием и рациональным использованием кадров в сфере образования, определением целей и приоритетов кадровой деятельности и государственного заказа на подготовку специалистов [2].

Основными принципами кадровой политики в сфере образования является [19, с.44]:

- равенство возможностей для роста и реализации профессионального потенциала сотрудников;
- соблюдение норм конституционного, трудового и социального законодательства;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления;
- направленность кадровой политики на обновление профессиональных компетенций и повышение уровня подготовки персонала;
- высокий уровень требований и открытость, объективность, прозрачность и общественно-профессиональное участие в оценке качества деятельности кадров;
- непрерывность и системность процесса подготовки кадров и кадрового резерва;
- преемственность и обновление кадров образовательного учреждения;
- принцип материальной и нематериальной мотивации.

Основными задачами реализации кадровой политики образовательного учреждения являются [19, с.44]:

- проведение анализа текущего состояния (количественного и качественного) кадрового состава образовательного учреждения и разработка прогноза дальнейшего кадрового развития образовательного учреждения;
- оптимизация и стабилизация кадрового состава образовательного учреждения (обеспечение образовательного учреждения специалистами, имеющими базовое профессиональное образование и необходимую квалификацию, способными к инновационной профессиональной деятельности, обладающими необходимым уровнем методологической культуры и сформированной готовностью к непрерывному процессу образования в течение всей жизни):

– обеспечение оптимального сочетания опытных и молодых специалистов, предотвращение старения педагогического коллектива, обеспечение преемственности поколений;

– повышение универсальности сотрудников, развитие их карьеры, усиление их готовности к работе в команде, повышение приверженности сотрудников образовательного учреждения;

– создание современных условий профессиональной деятельности работников образовательного учреждения, эффективной системы мотивации их трудового поведения, стимулирующих качество результатов деятельности, непрерывное профессиональное развитие, творческую инициативу и социальную активность отдельного сотрудника [8, с.16].

Субъектами кадровой политики в сфере образования являются: Президент РФ, Правительство РФ, региональные органы власти, органы местного самоуправления и уполномоченные ими органы власти, учреждения, ведомства, организации.

Объектом кадровой политики в сфере образования является комплекс соответствующих правовых норм, принципов, форм, методов и средств, обеспечивающих эффективность формирования, развития, использования кадров в сфере образования.

Предмет кадровой политики в сфере образования – это отношения по формированию, воспроизводству, развитию и использованию педагогического и научно-педагогического, а также управленческого и административного персонала в сфере образования.

Механизмы формирования кадровой политики в сфере образования – это совокупность действий государственных институтов и других субъектов, направленные на развитие системы управления человеческими ресурсами и формирование ее потенциальных возможностей.

Направления кадровой политики в сфере образования представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Направления кадровой политики в сфере образования

Функции кадровой политики в сфере образования:

- планирования;
- управления наймом и учетом персонала;
- оценки, обучения и развития персонала;
- управления мотивацией персонала;
- организации питания в течение рабочего дня и обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников;
- обеспечение социального страхования и правового обеспечения работы с персоналом;
- информационного обеспечения управления персоналом;
- функция обеспечения комфортных условий труда;
- функция линейного руководства [20, с. 147].

Оценка эффективности кадровой политики образовательного учреждения осуществляется, на основе мониторинга состояния дел по следующим направлениям:

- стабильность коллектива (баланс и динамика принятых – уволенных сотрудников, динамика возрастных характеристик сотрудников);

- результаты прохождения педагогами аттестации на квалификационные категории;
- рост количества специалистов высшей квалификации, имеющих ученые степени и звания;
- участие сотрудников в турах конкурса педагогических достижений;
- динамика поощрений персонала;
- включенность педагогов в систему повышения квалификации;
- оценка общей удовлетворенности персонала профессиональной деятельностью в образовательном учреждении.

Таким образом, методика оценки эффективности кадровой политики охватывает основные процессы, составляющие систему управления персоналом образовательного учреждения: информационная основа системы управления персоналом; подбор персонала и планирование; организация внутрифирменного обучения; система стимулирования персонала; наем и отбор персонала; формирование резерва.

1.2 Кадровая стратегия в отношении разных поколений и разрабатываемые на основе этого типы кадровой политики предприятия

В основе организации работы с персоналом находится глубоко продуманная кадровая политика. Грамотное ее построение и эффективное применение – есть залог процветания организации и каждого из ее сотрудников.



Рисунок 5 – Структура кадрового потенциала организации [17 с. 350]

Кадровая стратегия, которая разрабатывается в организации, и на основе которой реализуется кадровая политика, напрямую зависит от кадрового потенциала (рисунок 5).

В учебнике М.И. Бухалкова кадровый потенциал определен, как «совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта» [14 с. 112].

По мнению Ю.Н. Арсеньева, «кадровый потенциал предприятия – это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические

результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия» [8 с. 86].

«Интеллектуальный потенциал - сумма знаний всех работников компании, которая обеспечивает ее конкурентоспособность» [17]. «Это знания, навыки и производственный опыт конкретных людей и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производительно используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов» [14 с. 119].

Таким образом, сущность кадрового потенциала многогранна. Кадровый потенциал включает в себя не только количество трудовых ресурсов, но и такие качественные характеристики как личностные качества человека, его психические возможности, уровень интеллекта, образования, опыта, лидерские способности и многое другое.

Далее рассмотрим принципы стратегического подхода к управлению персоналом:

- «непрерывность образования, предполагающая накопление интеллектуального и профессионального потенциала специалиста;
- преемственность и последовательность между уровнями и ступенями образования, обеспечивающая развитие компетенций;
- персонификация дополнительного профессионального образования, обеспечивающая возможность выбора траектории профессионального развития;
- информатизация образовательного процесса, связанная с широким использованием информационных технологий в процессе постоянного обмена информацией, идеями, опытом;
- регламентность обучения обеспечивается системой контроля и планирования образовательных мероприятий и самообразования» [5].

На формирование системы управления кадровым потенциалом влияют как внешние факторы: законодательство и ситуация на рынке труда; так и внутренние: кадровая политика организации, ее стратегия развития. При управлении кадровым потенциалом концентрируются на обеспечении организации кадрами, нормировании и организации труда, организации системы обучения и повышения квалификации, мотивации, оценке персонала и управлении конфликтами [15, с. 35].

«Таким образом, работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере» [15, с. 35].

Важным также представляется в современных условиях процесс непрерывного развития персонала.

Выбор форм и методов обучения и развития персонала в условиях инновационных изменений зависит от специфики муниципальной службы, его потребностей, оснащения рабочих мест техническими средствами и многих других факторов.

При разработке инновационной модели обучения должны учитываться следующие аспекты:

- ожидаемые результаты;
- характер взаимодействия тех, кто учит с учащимися, соотношение их ролей;
- характер и последовательность этапов обучения во времени;
- способ решения поставленных задач: инструктивный (выполнение шаблонного порядка операций), алгоритмический (выполнение алгоритма, предназначенного для решения класса задач), концептуальный (использование обобщенных правил решения задач данного класса),

инновационный (использование имеющихся знаний для поиска новых путей решения тех или иных проблем) [25, с. 123].

Отдельно остановимся на правовом регулировании кадровых стратегий и кадровой политики в сфере образования.

На федеральном уровне деятельность учреждений образования регулируется федеральным законом N 273-ФЗ «Об образовании в РФ» [4]. Федеральным законодательством регулируются управленческие и финансово-экономические отношения, устанавливаются требования к образовательным программам и стандартам, регламентируются права и ответственность участников образовательного процесса.

Трудовой кодекс РФ является базовым актом отрасли и в соответствии с ч. 2 ст. 5 ТК РФ имеет приоритетное значение по сравнению с другими федеральными законами. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ [2], содержит шесть частей, состоящих из 14 разделов, регулирующих вопросы трудовой деятельности работников, в т.ч. трудовой договор, оплату и нормирование труда, рабочее время и время отдыха, профессиональную подготовку, гарантии и компенсации, трудовой распорядок и иные вопросы.

В группу законодательных актов по трудовому вопросу можно отнести и такие, как ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» от 24.07.1998 N 125-ФЗ, ФЗ «О социальной защите инвалидов в РФ» от 24.11.1995 N 181-ФЗ, ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.2000 N 82-ФЗ, закон «О занятости населения в РФ» от 19.04.1991 N 1032-1 и другие.

Трудовые отношения в учреждениях образования регламентируются большим количеством нормативно-правовых документов, из них Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, федеральные законы и приказы Министерства образования России, регламентирующие трудовые функции, продолжительность труда и т.д. Локальные нормативные документы

регламентируют правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, систему оплаты труда.

Политику и кадровую стратегию в отношении персонала разных поколений необходимо определять в зависимости от поколения, на которое она направлена.

Особенность людей поколения «беби-бумеров», формировалась в послевоенное время и под влиянием «хрущевской оттепели», железного занавеса и во время первого полета в космос человека. В этот период резко возросла рождаемость в СССР и наша страна стала ядерной сверхдержавой. Эти люди являются трудоголиками, не избегающих трудностей, умеющих работать в команде и взаимодействовать между собой. Они крайне редко меняют место работы, так как они консерваторы, неконфликтные. В данное время люди поколения «беби-бумеров» являются работающими пенсионерами. В период карантина пандемии COVID-19 дался этому поколению очень сложно, так как их ограничили в общении и возможности трудиться в коллективе, что для них является важным.

Социализация людей поколения X (1963-1984 г.р.), развитие и профессиональное становление осуществлялось в период активного внедрения компьютерных технологий и развития Интернета. В отличие от Беби-бумеров (1943-1963 г.р.), для которых характерно убеждение «образование на всю жизнь». Представители поколения X более гибкие, инициативны. Как работники они готовы к переменам, рассчитывают только на себя отталкиваются от своих навыков и опыта решении любых проблем. Ценностями для них является возможность развиваться и строить свою карьеру. Большое количество руководящих должностей занимают работники этого поколения [11].

Поколение Y (1984-2003 г.р.) взрослело в период активной динамики технологического роста. Интернет-технологии и средства их потребления не чужды для милениалов. Они - самоуверенные, с высокими запросами к

зарплате. Для них свойственна частая смена рабочего места, они в поиске деятельности, которая их будет полностью удовлетворять. Они стремятся трудиться в той компании, которая предоставит им возможность для личного и профессионального роста [49]. Для них разделение пространства на виртуальное и фактическое является размытым. Им важно, чтобы оплата за выполненную работу была сиюминутной, а не отсроченной. Они предпочитают работать онлайн, удаленно появляясь в офисе для решения вопросов требующих их личного присутствия. Смена места работы является нормальной тенденцией, они являются в этом полными противоположностями поколения «беби-бумеров». Их можно характеризовать как амбициозных целеустремленных людей, часто для них является нормальным открытие своего бизнеса еще в молодом возрасте [21].

Представители поколения Z отрицают духовные ценности, они для них обесценены. Отношение к жизни у них потребительское, в общении они более жесткое бескомпромиссное, они целенаправленно идут к своим целям без оглядки на других, приоритетом для них являются их интересы, очень небольшое количество людей поколения Z приоритетами для себя ставит культуру, образованность. Молодёжь имеет высокое интеллектуальное расслоение.

Исследуя теорию поколения нужно понимать, что четкого разделения по временным данным является условным, временные рамки могут сдвигаться на 3-4 года в обоих направлениях. Место жительства тоже имеет значение можно сказать, что сорокалетних людей в городах можно отнести к поколению X, а в сельской местности они относятся ближе к поколению «беби-бумеров».

В таблице 2 содержится информация с перечнем ценностей для каждого трудящегося поколения [32].

Как уже говорилось ранее, на ценности поколений оказывают влияние исторические события, происходившие в период формирования поколения.

Отталкиваясь от данных таблицы 2, можно с уверенностью сказать, что общими ценностями для представителей четырех поколений являются: заработная плата удовлетворяющая человека, образование и личностный рост. Получение достаточного количества денежных средств, является важным для каждого работника, это обусловлено тем, что для сотрудника это является эквивалентом их трудовых достижений. Получая высокую зарплату, сотрудник понимает, что он является ценным кадром, и руководство признает его вклад в развитие и деятельность организации, замечает качество его работы в целом.

Таблица 1 - Перечень ценностей трудящихся поколений [32]

Ценности	Беби-бумеры	X	Y	Z
Образование, личностный рост	4	5	5	5
Достойный заработок	5	4	4	5
Денежное вознаграждение	5	5	4	5
Работа команды	4	3	2	2
Социальные гарантии	5	4	2	1
Оценка трудовых успехов	5	4	5	3
Возможность реализоваться творчески	1	1	3	4
Стабильность и надежность профессии	5	5	2	2
Гибкий график	3	1	5	4
Нормированный рабочий день	3	5	1	1
Свободное неформальное общение на работе	1	1	5	4
Возможность работать удаленно	1	2	5	5

Так же важными ценностями поколений является образование и их личностный рост, но этот показатель играет совершенно разную роль для каждого из них. Представители поколений Беби-бумеров и X считают, что образование помогает увеличить ценность, их роль и значимость как ценного кадра организации. Они считают, что совершенствование и систематическое

повышение уровня образования, увеличение знаний и умений, являются гарантией получения высокой оплаты за их труд и сохранением их на своем рабочем месте. Противоположными по отношению к Беби-бумеров и X является поколение Y не привязано к своему рабочему месту, поэтому стабильность не является для них приоритетом как у их предшественников. Представители поколения Y выбирают работу, которая позволит им повышать квалификацию, увеличить опыт, а также постоянно самосовершенствоваться и саморазвиваться. Мода диктует поколениям Y и Z быть интересной личностью для окружающих, поэтому образование для них это возможность конкурировать, а также совершенствоваться во всех сферах жизни.

Таким образом, стратегический подход к управлению персоналом организации обеспечивает получение планируемого уровня прибыли и представляет собой достаточно сложную экономическую категорию. Эта экономическая категория, как известно, носит неоднозначный характер. В отечественных и зарубежных литературных источниках высказываются разные точки зрения относительно сущности этой экономической категории.

2 Анализ кадровой стратегии ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» в отношении разных поколений

2.1. Характеристика ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат»

В практической части работы исследуется деятельность ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат».

Обучение осуществляется на русском языке. По желанию обучающихся и родителей (законных представителей) обучающихся, возможно обучение на государственном языке Удмуртской республики

Образовательное учреждение осуществляет образовательную деятельность на следующих уровнях:

- Начальное общее образование;
- Основное общее образование.

В образовательной организации реализуются адаптированные основные общеобразовательные программы образования обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями).

В образовательном процессе предусмотрено использование электронного обучения в случае изучения учебного материала обучающимися с родителями (законными представителями), не имеющих возможности ежедневного посещения занятий в школе-интернате на установленный период (карантин, госпитализация в медицинском учреждении, санатории, дома и т.п.). При электронном обучении используются информационные источники сети Интернет (альтернативный сайт школы, официальный сайт школы), электронная почта, средства сотовой мобильной связи.

ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» в своей деятельности руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»;

- иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- нормами, регулирующими отношения в сфере образования;
- нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления муниципального образования, городских органов управления и т.п.

Управление ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» со стороны органов государственной власти основано по иерархическому типу на основе дивизиональной организации управления и осуществляется в рамках единой государственной политики в сфере образования на принципах законности, демократии, автономии и информационной открытости образовательной организации, учета общественного мнения, носит государственно-общественный характер и представлено на рисунке 6.

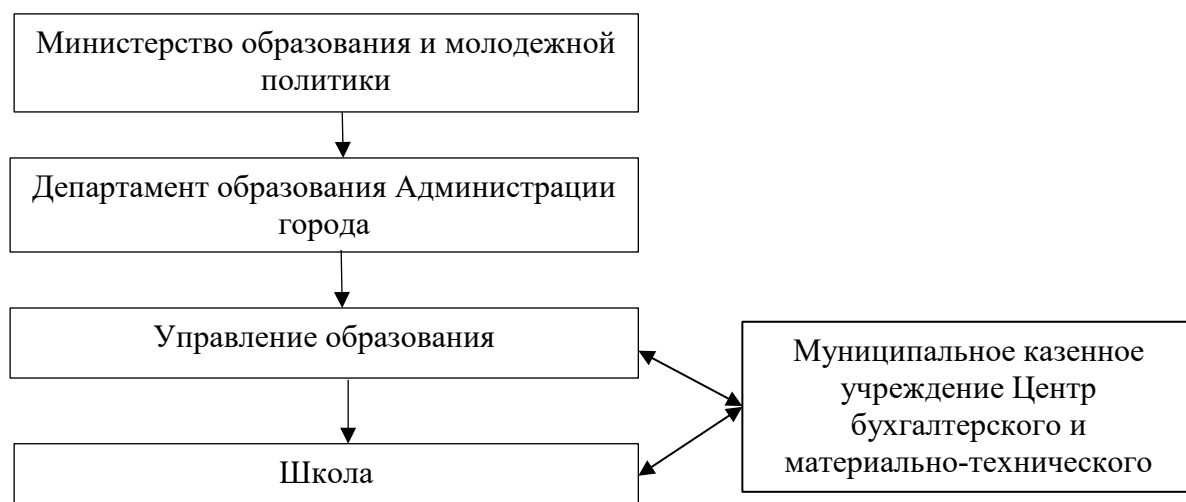


Рисунок 6 - Система управления организацией со стороны государственной власти

Коллективный договор, предписанный Трудовым Кодексом РФ к наличию в организациях, выступает гарантом обеспечения трудовых прав и свобод работников школы-интерната располагает необходимыми нормативными и организационно-правовыми документами на ведение образовательной деятельности, реальные условия которой соответствуют

требованиям, содержащимся в них.

Проведем анализ источников финансирования образовательного учреждения в таблице 2.

Таблица 2 – Источники финансирования деятельности ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2020-2022 гг., т.р.

Наименование	2020	2021	2022	Изменение (+/-)		Темп изменения %	
				2021 к 2020	2022 к 2021	2021 к 2020	2022 к 2021
Общая сумма финансовых поступлений, всего, из них:	43411,6	45337,3	49603,6	1925,7	4266,3	104,4	109,4
субсидии на выполнение муниципального задания	39887,1	41262,5	44624,7	1375,4	3362,2	103,4	108,1
целевые субсидии	2926,2	3394,4	4098,5	468,2	704,1	116,0	120,7
от оказания учреждением платных услуг и иной приносящей доход деятельности	598,3	680,4	880,4	82,1	200,0	113,7	129,4

Финансовые ресурсы учреждения, как и положено учреждениям подобного формата и вида деятельности. Данные таблицы демонстрируют увеличение общей суммы источников финансирования в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 1867300 руб. (+ 4,3 %), в 2022 г. по сравнению с 2021 г. на 4039200 руб. (+ 8,9 %).

Объем и структуру источников финансирования деятельности ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» представим на рисунке 7.

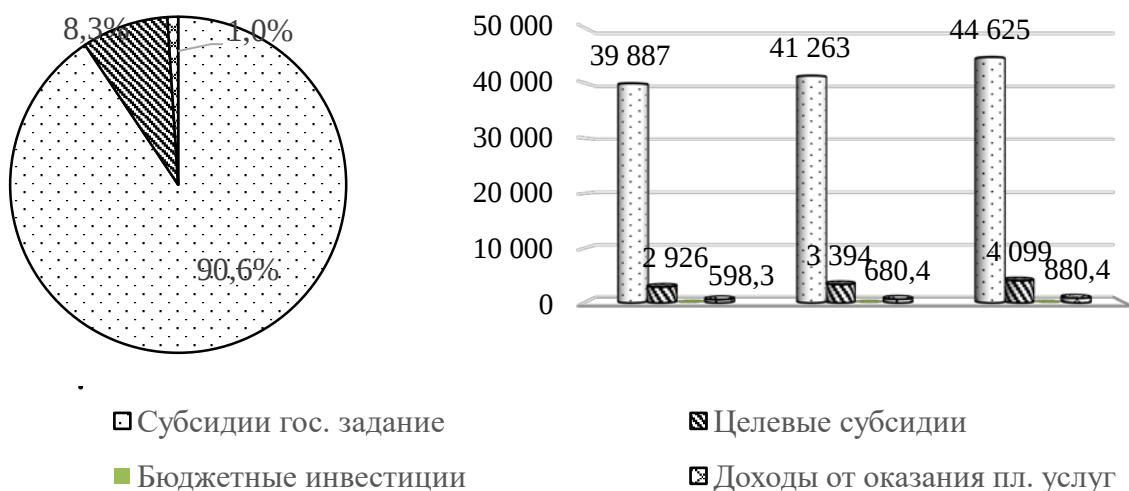


Рисунок 1 – Структура и динамика источников финансирования ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2020-2022 гг., т. руб., %

Основную долю доходов (90,6 %) составляют средства местного бюджета, 8,3 % средства целевых субсидий и 1 % составляют доходы от оказания платных услуг.

Размер субсидии на выполнение муниципального задания за анализируемый период увеличился в 2021 г. на 1375400 руб. (+ 3,4 %), в 2022 г. на 3362200 руб. (+ 8,1 %). Субсидия учитывает нормативные затраты на оказание муниципальных услуг и нормативные затраты на содержание муниципального имущества.

Анализ таблицы показывает, что общая сумма недофинансирования в составила 1 % от бюджета. Следует отметить, что в соответствии соглашением на выделение субсидии на выполнение муниципального задания, выделение бюджетных средств происходит раз в квартал путем перечисления квартальной субсидии на лицевой счет в органе казначейства. Только при своевременном и полном условии обеспечивается нормальная работа учреждения и соблюдения ими расчетной дисциплины.

Таблица 3 – Анализ исполнения плана финансово-хозяйственной деятельности школы-интернат за 2020-2022 гг., т. р.

Показатель	Утверждено			Темп изменения, %		Профинансировано			Темп изменения, %	
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	34466,2	36175,6	38785,8	105,0	107,2	34810,9	35711,4	38100,0	102,6	106,7
Услуги связи	118,9	123,5	123,5	103,8	100,0	120,1	121,9	121,3	101,5	99,5
Работы, услуги по содержанию имущества	474,5	449,2	1103,7	94,7	245,7	479,2	443,4	1084,2	92,5	244,5
Прочие работы, услуги	3131,6	3451,1	4058,9	110,2	117,6	3162,9	3406,8	3987,1	107,7	117,0
Прочие расходы	172,9	219,4	147,0	126,9	67,0	174,6	216,6	144,4	124,1	66,7
Увеличение стоимости основных средств	845,9	652,2	581,0	77,1	89,1	854,4	643,8	570,7	75,4	88,6
Увеличение стоимости материальных запасов	876,2	727,9	628,1	83,1	86,3	885,0	718,6	617,0	81,2	85,9

Таким образом, данные анализа финансового обеспечения расходов ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» показывают, что за счет местного бюджета осуществлялись расходы по выплате заработной платы и начислений на заработную плату по учреждению образования, а также расходы на текущее содержание здания, прочие расходы, и расходы на приобретение ученых материалов. Распределение субсидии по экономическим статьям бюджетной классификации определяется в первую очередь необходимостью производить социально-значимые выплаты работникам сферы образования заработной платы, включая разного рода доплаты и надбавки.

Все полномочия на ведение бухгалтерского, налогового и статистического учета, составление на его основе установленной отчетности

и предоставление в уполномоченные органы переданы Муниципальному казенному учреждению Центру бухгалтерского и материально-технического обеспечения образовательных учреждений.

Органы коллегиального управления ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» опишем далее.

В общее собрание работников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» входят все работники Учреждения.

Структура управления в организации представлена на рисунке 8.

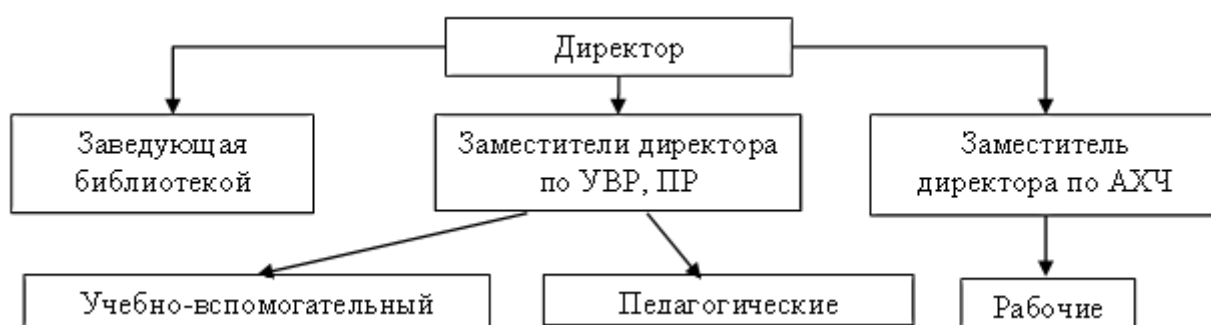


Рисунок 8 - Организационная структура организации

В Учреждении функционируют Методические объединения.

В целом структура ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» и система управления достаточны и эффективны для обеспечения выполнения функций Учреждения в сфере общего образования в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

2.2 Анализ количественного и качественного состава персонала организации. Анализ кадровой стратегии и политики организации

В данном параграфе рассмотрим динамику изменения кадрового состава образовательного учреждения за последние несколько лет и

проведем анализ текучести кадров.

Динамика кадрового состава ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за последние три года представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика кадрового состава «Большеучинской школы интерната» за 2019 – 2021 гг., чел.

Наименование должности	Численность работников, чел.		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Директор школы	1	1	1
Завуч	1	1	1
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	1	1	1
Заместитель директора по воспитательной работе	1	1	1
Заместитель директора по АХР	1	1	1
Заместитель директора по научно-методической работе	1	1	1
Заместитель директора по информационным и коммуникационным технологиям	1	1	1
Учитель начальных классов	24	21	15
Учитель английского языка	7	7	7
Учитель русского языка и литературы	10	10	8
Учитель математики	9	9	7
Учитель физики	8	8	6
Учитель химии	6	6	5
Учитель географии	5	5	5
Учитель биологии	6	6	6
Учитель физической культуры	7	7	7
Учитель информатики	9	9	9
Учитель истории	6	6	6
Педагог-психолог	3	3	2
Социальный педагог	3	3	3
Фельдшер	1	1	1
Библиотекарь	1	1	1
Гардеробщик	1	1	1
Уборщица	5	5	5
Охранник	2	2	2
Всего:	120	117	103

Данные таблицы 4 наглядно подтверждают сокращение численности персонала образовательного учреждения в 2019-2021 гг. на 17 чел. В школе

существует актуальная проблема – большая учебная нагрузка на педагогов, т.к. имеется потребность в учителях математики, русского языка и литературы, учителях технологии для мальчиков и нахватает педагогов-психологов.

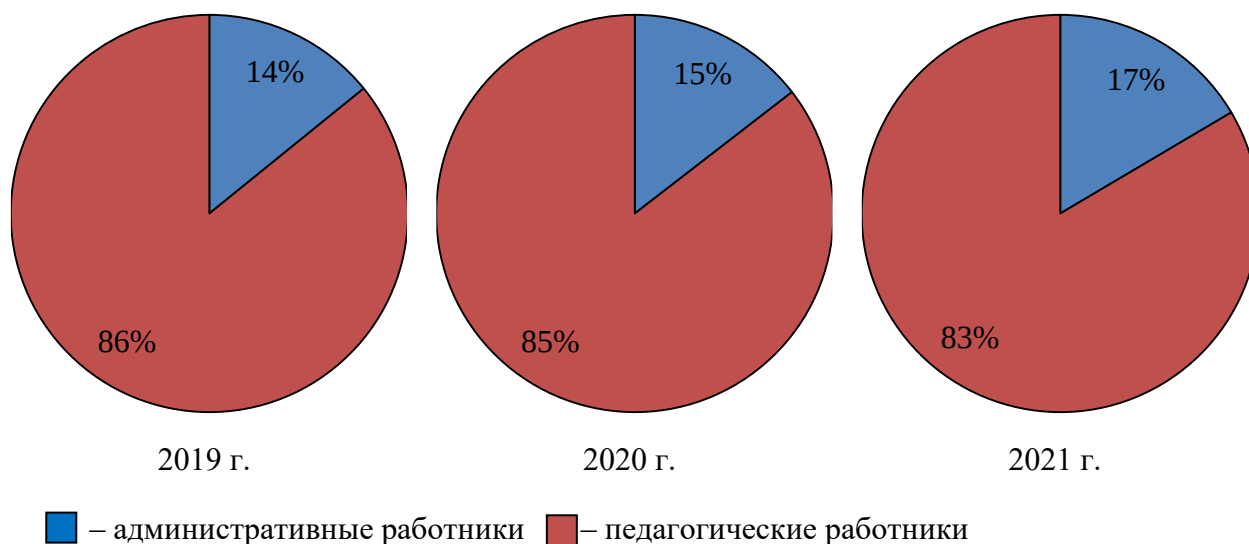


Рисунок 9 – Динамика структуры персонала ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг. по категориям, %

Динамика структуры персонала ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг. по категориям представлена на рисунке 9. Более 80 % сотрудников в школе – это педагоги, а остальная доля – административные работники – директор, заместители директора, фельдшер, уборщица, охранники. По данным рисунка выше видно, что доля педагогических работников в динамике сократилась, что обусловлено увольнением некоторых сотрудников.

Далее проведем анализ структуры персонала ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» по возрасту, полу, образованию, квалификации, стажу работы.

Возраст сотрудника имеет особое значение для организации. В молодом коллективе работники инициативны, гибки, подвижны, полны

энтузиазма и идей, но у них отсутствует опыт. Работники старшего возраста имеют преимущества по сравнению с молодым коллективом: ответственный подход к работе, ценный багаж знаний и опыта (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ возрастного состава сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг., чел.

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
до 20 лет	10	11	12	8,3	9,4	11,7
20 - 30 лет	17	17	15	14,2	14,5	14,6
30 - 40 лет	56	52	50	46,7	44,4	48,5
40 - 50 лет	25	26	21	20,8	22,2	20,4
50 лет и старше	12	11	5	10,0	9,4	4,9
Всего	120	117	103	100,0	100,0	100,0

Представленные в таблице 2 данные подтверждают информацию о том, что в целом кадровый состав школы – молодой, т.к. средний возраст сотрудников составляет 40 лет.

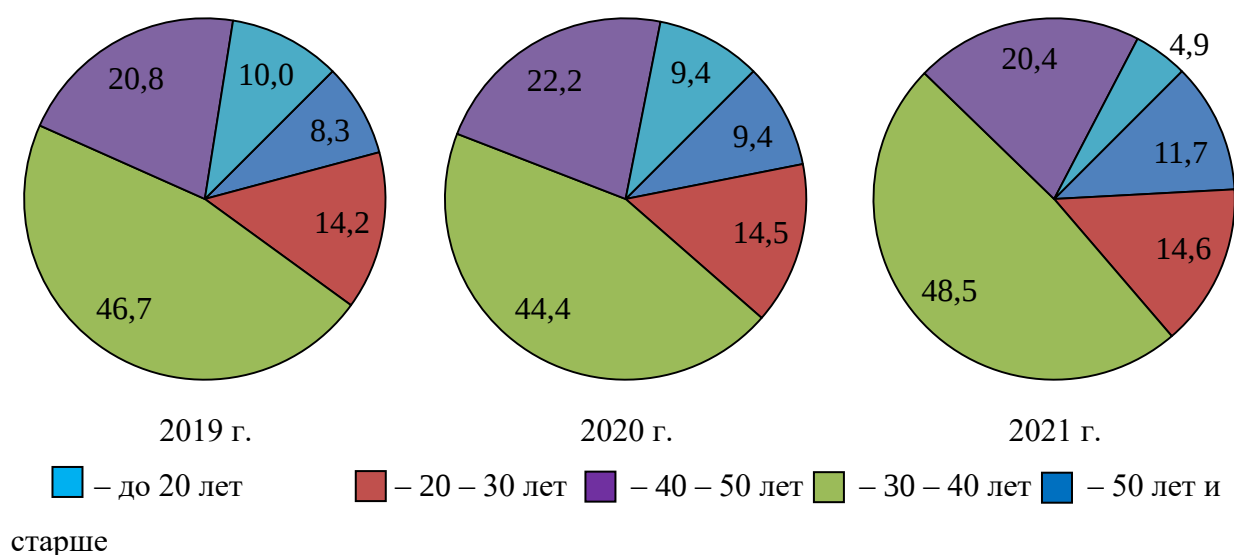


Рисунок 10 – Динамика структуры возрастного состава сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг., %

Изменение численности персонала школы произошло в результате

сокращения численности персонала в возрасте от 30 до 40 лет на 6 чел. в 2019-2021 гг., в возрасте 40 – 50 лет – на 4 чел. и в возрасте 50 лет и старше на 7 чел. В основном было сокращение штатной численности персонала и выход на пенсию пожилых работников. На рисунке 10 представлена динамика структуры возрастного состава сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг.

На рисунке 10 видно, что доля сотрудников в возрасте 30-40 лет в общей структуре персонала школы выросла в 2019-2021 гг. с 46,7 % до 48,5 %, доля сотрудников в возрасте до 20 лет – выросла с 8,3 % до 11,7 %. Доля сотрудников старше 50 лет сократилась с 10,0 % до 4,9 %. Наличие в коллективе школы сотрудников среднего возраста является положительным моментом для ее деятельности. Сотрудники среднего возраста уже обладают способностями взаимодействовать с другими работниками, могут взять на себя ответственность за реализацию целей образовательной организации, имеют большой опыт и знания в своей профессии, могут выступать наставниками.

Анализ сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг. по половому признаку представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа интернат» за 2019 – 2021 гг. по половому признаку

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
мужчины	33	29	23	27,5	24,8	22,3
женщины	87	88	80	72,5	75,2	77,7
Всего	120	117	103	100,0	100,0	100,0

По данным таблицы 5 видно, что основной персонал школы в исследуемом периоде (более 75 %) – это женщины, что обусловлено спецификой деятельности образовательного учреждения, а доля мужчин не

превышает 33 %. В динамике численность мужчин и женщин сократилась на 10 чел. и 7 чел. соответственно.

На рисунке 11 наглядно представлена динамика структуры сотрудников

В динамике доля мужчин в общей структуре персонала школы снизилась с 27,5 % до 22,3 %, а доля женщин наоборот выросла с 72,5 % до 77,7 %.

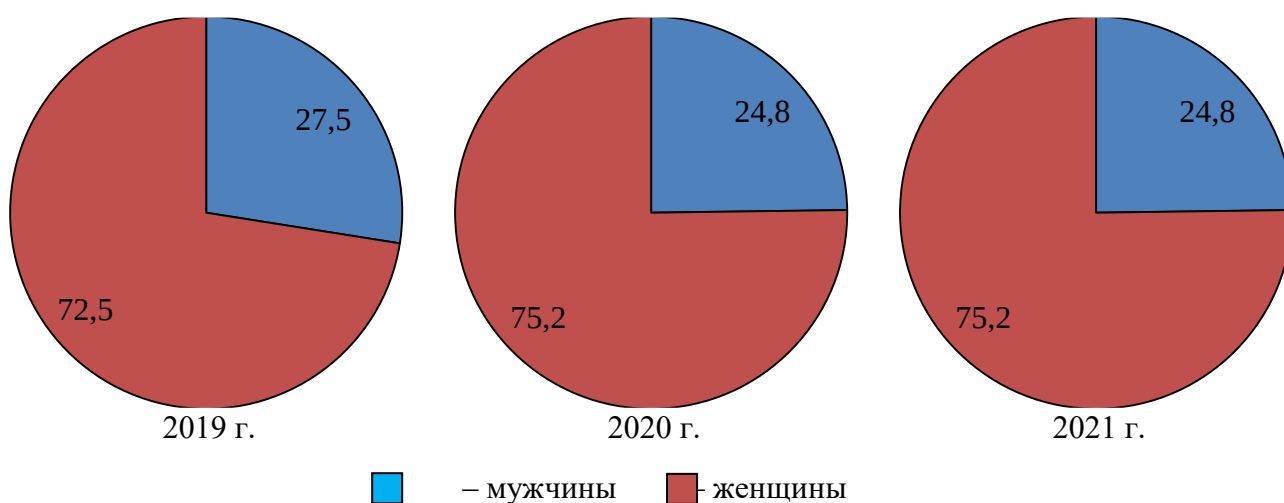


Рисунок 11 – Динамика структуры сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг. по половому признаку, %

Далее проведем анализ профессионального уровня сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг.

Уровень образования работника оказывает прямое влияние на успех деятельности любого хозяйствующего субъекта, так как способность грамотно и оперативно выполнять свои профессиональные обязанности, гибко реагировать на изменения, происходящие во внутренней и внешней среде, в совокупности позволяет обеспечивать высокий уровень качества образования.

Таблица 7 – Анализ профессионального уровня сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг., чел.

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Высшее образование	106	104	92	88,3	88,9	89,3
Неполное высшее образование	6	5	3	5,0	4,3	2,9
Среднее специальное образование	8	8	8	6,7	6,8	7,8
Всего	120	117	103	100,0	100,0	100,0

Структура сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг. по квалификации представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг. по квалификационной категории, чел.

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Высшая категория	35	32	28	29,2	27,4	27,2
Первая категория	42	40	35	35,0	34,2	34,0
Без категории	43	45	40	35,8	38,5	38,8
Всего	120	117	103	100,0	100,0	100,0

В 2020 – 2021 учебном году прошли аттестацию 10 педагогов: 6 педагогов на соответствие занимаемой должности, аттестованы на первую категорию 3 учителя, на высшую категорию 1 учитель. Идет снижение учителей с первой квалификационной категорией и учителей с высшей квалификационной категорией. За счет притока молодых педагогов и педагогов из других образовательных учреждений увеличивается процент учителей без аттестации.

В 2021 году курсы повышения квалификации прошли 82 педагога, что

составляет 74% учителей школы. Курсовой подготовкой со 100% охватом повысили свою профкомпетентность учителя математики, русского языка и литературы, иностранных языков, географии, астрономии, ОБЖ, технологии, начальных классов, психологи, социальные педагоги.

Динамика структуры педагогических работников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг. по квалификационной категории представлена на рисунке 12.

В динамике основную долю в структуре педагогов школы занимают сотрудники без категории – более 38,8 %, а на втором месте сотрудники с первой категорией – до 35,0 %.

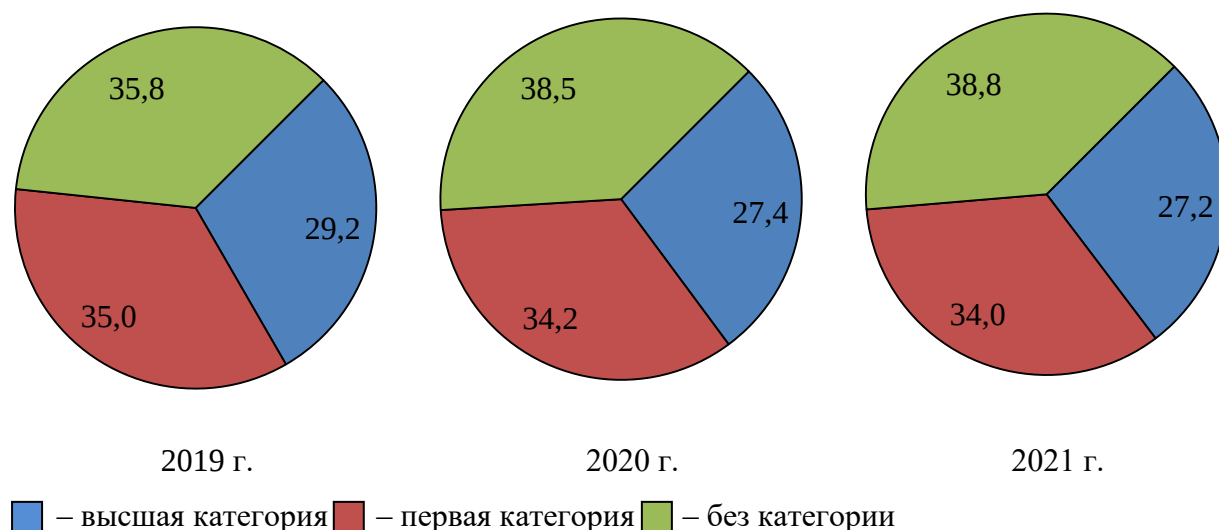


Рисунок 12 – Динамика структуры педагогических работников школы-интернат за 2019 – 2021 гг. по квалификационной категории, %

Структура сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг. по стажу работы представлена в таблице 8.

Наблюдается сокращение численности персонала со стажем работы от 11 до 15 лет и более 30 лет на 5 и 7 человек соответственно. Сократилась доля работников, трудящихся в коллективе школы менее 5 лет на 7 чел.

Таблица 9 – Анализ сотрудников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг. по стажу работы, чел.

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
до 5 лет	22	20	15	18,3	17,1	14,6
5 – 10 лет	17	16	16	14,2	13,7	15,5
11 – 15 лет	20	18	15	16,7	15,4	14,6
15 – 20 лет	24	28	29	20,0	23,9	28,2
21 – 25 лет	11	10	9	9,2	8,5	8,7
25 – 30 лет	14	14	14	11,7	12,0	13,6
более 30 лет	12	11	5	10,0	9,4	4,9
Всего	120	117	103	100,0	100,0	100,0

Но при этом численность персонала со стажем работы 15-20 лет выросла на 5 чел. Заметим, что основная доля персонала имеет стаж работы от 15 – 20 лет – до 28 %, 11-15 лет – до 16,7 %. Самая малая доля сотрудников со стажем работы более 30 лет и в динамике она снизилась с 10,0 % до 4,9 %.

Таблица 10 – Использование фонда рабочего времени ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг.

Наименование показателя	Значение показателя		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1. Количество дней, отработанных одним рабочим за год	206,17	200,51	200,64
2. Потери рабочего времени чел.-дн. всего, из них:	55,35	55,98	61,21
2.1. Болезни	19,86	21,61	24,59
2.2. Очередные отпуска и отпуска по учебе	34,33	33,97	36,4
2.3. Неявки с разрешения администрации	1,09	0,37	0,21
2.4. Прогоулы	0,07	0,02	0,01
2.5. По инициативе администрации	-	0,01	0,01
3. Средняя фактическая продолжительность рабочего дня, часов	6,22	6,31	6,23

В таблице 10 представлены данные о движении персонала

образовательного учреждения ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг.

В школе за 2019-2021 гг. наблюдает высокое значение коэффициента по выбытию персонала и рост коэффициента текучести кадров.

Высокая текучесть кадров может быть обусловлена низкой заработной платой и неблагоприятным финансовым положением, а так же низкой адаптацией работников, проблемами в сфере управления персоналом.

Таблица 11 – Движение персонала в образовательном учреждении ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Изменение (+, -)
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	
Численность на начало года, чел.	125	120	117	-8
Поступило в год, чел.	10	15	5	-5
Выбыло за год, чел.	15	18	19	4
Численность на конец года, чел.	120	117	103	-17
Коэффициент оборота по приему, %	8,2	12,7	4,5	-3,6
Коэффициент оборота по выбытию, %	12,2	15,2	17,3	5,0
Коэффициент текучести, %	8,3	10,3	14,6	6,2

Текучесть кадров отрицательно складывается на работе учреждения, не дает сформироваться коллективу, что неизменно влечет за собой неэффективную деятельность системы адаптации в организации, снижение производственных показателей и эффективности работы.

Анализ основных причин увольнения работников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» за 2019 – 2021 гг. представлен в таблице 11.

Основной причиной увольнения данной педагогических сотрудников, как видно, в большинстве случаев является выход на пенсию и конфликты с руководством. Кроме того, существует проблема неудовлетворенности размером заработной платы.

Таблица 12 – Динамика увольнения работников ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» по причинам за 2019 – 2021 гг., чел.

Наименование показателя	Значение показателя			Изменение (+, -)
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	
Уволено всего	15	18	19	4
Уволено по собственному желанию, в т.ч.	10	12	15	5
на пенсию	5	8	12	7
по здоровью	-	-	-	-
-	-	-	-	-
в ряды Российской армии				
конфликты с руководством	3	2	1	-2
в связи со смертью работника	-	-	-	-
перемена места жительства	1	-	1	-
неудовлетворенность оплатой труда	-	1	1	1
перемена места жительства	1	-	-	-1
повышение в должности	-	1	-	-
по другим причинам	5	6	4	-1

Таким образом, анализ кадрового состава школы в 2019-2021 гг. позволяет сделать вывод, что в школе работают в основном сотрудники среднего возраста с высшим образованием, высшей и первой квалификационной категорией. Стаж работы сотрудников варьирует от 11 до 20 лет. В динамике произошел рост коэффициента текучести кадров, особенно это касается выхода на пенсию пожилых педагогов и увольнение учителей из-за конфликтов с директором школы.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ГКОУ УР «Большеучинская школа интернат» на основе оптимизации кадровой стратегии в отношении разных поколений

3.1 Разработка стратегии совершенствования кадровой политики на основе оптимизации кадровой стратегии в отношении разных поколений

В исследуемой школе разработана кадровая политика или по-другому совокупность сформулированных и получивших правовое закрепление целей, приоритетов, принципов и форм деятельности ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат», как общеобразовательного учреждения.

Основными направлениями кадровой политики ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» выступают:

- во-первых, организация подготовки специалистов, которые будут владеть знаниями, умениями и навыками, которые необходимы для эффективной организации учебно-воспитательного процесса;
- во-вторых, оказание содействия в повышении профессиональной квалификации персонала, создание стабильного, сильного и авторитетного в глазах общественности кадрового состава школы.

Цели кадровой политики:

- обеспечение всех участков трудовой деятельности квалифицированными специалистами.
- достижение максимального эффекта использования интеллектуально-кадрового потенциала трудовых ресурсов, их сохранение и приумножение.

Реализация целей обеспечивается решением задач:

- развитие организационной основы для осуществления современной кадровой политики.

- обеспечение условий для профессионального роста, саморазвития и самосовершенствования педагогов школы.

- прогнозирование будущих потребностей школы в кадрах на основе оценки предполагаемых изменений в организации образовательного процесса, движения кадров.

- способствование повышению статуса педагогов через включение их в продуктивную профессиональную деятельность, обобщение и представление их опыта на уровне районных, региональных конференций и конкурсов.

Принципы кадровой политики:

- демократичность;
- гуманизм, нравственность;
- сочетание преемственности и систематического обновления кадров;

- подбор кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам;

- социальная и экономическая защищенность персонала.

Основными субъектами кадровой политики являются педагогический коллектив, группы и структурные подразделения, отдельные педагоги, административный состав.

Сильные стороны кадровой системы школы:

- 61,2 % педагогов имеют высшую и первую квалификационные категории.

- наличие профессиональных педагогов способных работать по профильным программам;

- 72 учителя работают в школе больше 10 лет, что говорит о сохранности контингента;

- достаточный % молодых специалистов – 27 человек.

– 93 % учителей владеют информационно-коммуникационными технологиями, технологиями продуктивной учебной деятельности (проектный метод, учебный диалог, проблемное обучение, коммуникативное обучение, исследовательская деятельность) по данным анализа МО.

Учителя школы успешно осваивают дистанционные технологии в образовательном процессе, применяя цифровые образовательные платформы Uchi.ru, Якласс, Российская электронная школа, Открытая школа и другие. В рамках реализации плана региональной инновационной площадки по внедрению цифровой образовательной платформы «Образование 4.0» учителя школы проводят онлайн уроки на данной платформе.

Среди негативных моментов кадровой политики в исследуемой школе стоит выделить высокий уровень текучести кадров, а отсюда следует непостоянство коллектива, конфликты учителей с руководством школы. На это стоит обратить особое внимание и в следующей главе предложить пути решения выявленных проблем.

Старение педагогических кадров идет быстрыми темпами - в настоящее время в ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» более 40 % перешагнули пенсионный возраст. Среди молодых преподавателей много тех, кто работает на полставки или по договорам.

Старение педагогических кадров идет быстрыми темпами - в настоящее время в ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» более 40 % перешагнули пенсионный возраст. Среди молодых преподавателей много тех, кто работает на полставки или по договорам.

В настоящее время для ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» актуален вопрос не просто количественного подбора кадров, но и создания условий для скорейшей адаптации и становления квалифицированного, технически грамотного персонала.

Таблица 13 - План работы с молодыми специалистами на 2022/2023 учебный год

Содержание работы	Ожидаемые результаты	Методы	Дата проведения
Согласование рабочих программ	Знать практические требования и содержание программы; уметь отбирать учебный материал; составлять рабочую программу	Консультация, знакомство со структурой программы	сентябрь
Методика планирования урока	Уметь ставить цели, задачи урока, планировать этапы, соблюдать баланс времени	Консультация, знакомство со структурой уроков	сентябрь
Основные формы и методы работы классного руководителя	Уметь ставить цели, задачи внеурочной деятельности, планировать воспитательные мероприятия, оформлять папку классного руководителя, найти контакт с родителями, привлечь их к работе в классе, установить деловые отношения с учащимися	Консультация, знакомство с планом воспитательной работы, оформление папки классного руководителя, участие в методической неделе	ноябрь
Проблемы активизации учебно-познават. деятельности учащихся	Уметь осуществлять отбор учебного материала, уметь соотносить существенную информацию с содержанием учебника	Консультация, посещение уроков учителем-наставником, анализ уроков; посещение уроков у опытных учителей	ноябрь декабрь
Технология уроков	Знать традиционные и нетрадиционные типы уроков, уметь их провести, оптимизировать процесс обучения	Самостоятельная работа по повышению уровня теоретической и практической подготовки, посещение уроков опытных учителей	январь
Самоанализ урока.	Уметь делать самоанализ урока, видеть сильные и слабые стороны урока, корректировать слабые стороны урока и улучшать их	Практикум, самообразование, чтение методической литературы, проведение уроков для наставника.	январь
Контроль знаний учащихся	Уметь объективно оценивать учащихся в соответствии с нормами оценивания	Консультация, чтение методической литературы	март
Выявление затруднений	Уметь анализировать свой опыт, трудности, успехи	Анкетирование, беседа.	май

На основании проведенного анализа во 2 главе и предложенных основных моментов по оптимизации кадровой политики в начале данной главы, автор предлагает рассмотреть мероприятия по организации работы по адаптации и закреплению молодых специалистов в ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат». В таблице 11 представлены проблемы и предложены мероприятия для их решения.

Таблица 14 – Перечень мероприятий по нейтрализации проблем в работе по организации адаптации и закреплению молодых специалистов в ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат»

Проблемы	Мероприятия
Текучесть молодых специалистов	Создание условий для профессионального роста молодых специалистов. Проведение конкурсов среди молодых специалистов, в том числе Конкурса на присвоение звания «Лучший молодой специалист» по различным номинациям
Организация работы наставничества не эффективна	Создать мотивацию для наставничества

Рассмотрим первое мероприятие.

На предприятии ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» при адаптации молодых специалистов на сегодняшний день одной из главных проблем является текучесть кадров, в том числе молодых специалистов.

Для комплексного решения проблемы текучести кадров, особенно молодых специалистов, нужна инициатива со стороны руководства и отдела управления персоналом предприятия. В связи с этим, руководителям ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» надлежит внимательно изучать каждую возможность формирования и закрепления молодых специалистов.

Связи с этим автор предлагает:

– проведение конкурсов среди молодых специалистов, в том числе конкурса на присвоение звания «лучший молодой специалист» по различным номинациям.

– данный конкурс среди молодых специалистов будет направлен на:

– приобретение ими дополнительных знаний, навыков и умений в области своей профессиональной деятельности;

– раскрытие и развитие их творческого потенциала;

– поддержку инициативности, стремления к повышению квалификации и выполнению более сложных и ответственных поручений.

Конкурс позволит всем молодым специалистам предприятия получать признание со стороны руководства, чувствовать себя нужными и ценными для предприятия, что будет подтверждаться званием «Лучший молодой специалист».

Итак, конкурс на присвоение звания «Лучший молодой специалист» среди молодых специалистов будет проводиться в целях:

– стимулирование активности молодых специалистов, раскрытия их творческого и профессионального потенциала, повышения мотивации к достижению высоких показателей в работе;

– поощрения молодых специалистов, которые добившихся существенных успехов в своей работе;

– достижения и опыта работы лучших молодых специалистов;

– формирования информационного банка данных лучших молодых специалистов на предприятии.

Молодых специалистов, которые победят в конкурсе, руководство будет награждать грамотой «Лучший молодой специалист», а также им произведут выплату единовременного денежного вознаграждения из расчета 30% от заработной платы.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассмотрим затраты на проведение предложенного конкурса. В таблице 15 рассмотрим смету затрат на проведения конкурса.

Таблица 15 – Затраты на организацию и проведение конкурса «Лучший молодой специалист»

Элементы затрат	Количество	Затраты на реализацию конкурса, тыс. руб.
Организация и проведение конкурса	4 раза в год	100
Грамоты, ценные подарки	60	120
Чаепитие в кафе	4	50,3
Денежное вознаграждения из расчета 30% от заработной платы молодого специалиста	-	41,7
Итого затрат	-	312

Рассчитаем смету затрат.

Организация и проведение конкурса 4 раза в год. Затраты составят 100000 руб. В организацию и проведение конкурса входит обеспечение музыкальным и компьютерным оборудованием, необходимыми для целей проведения Конкурса, доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и т.д.

Денежное вознаграждение. Денежное вознаграждение будет выдаваться 3 молодым специалистам, которые заняли 1, 2 и 3 место. Заработная плата молодого специалиста за месяц в среднем составляет 43000 руб. Денежное вознаграждение 30% от средней заработной платы за месяц.

$$43 \times 30/100 = 13900 \text{ руб. на одного молодого специалиста.}$$

Денежное вознаграждение будет выдано трем молодым специалистам, которые займут 1, 2 и 3 место.

$$\text{Итого: } 13,9 \times 3 = 41700 \text{ руб.}$$

Грамоты, ценные подарки будут выдаваться всем 60 участникам конкурса. Чаепитие, проведение конкурса состоится в кафе. В среднем - 70 человек. Затраты на чаепитие в среднем 50300 руб.

Таким образом, затраты на мероприятия конкурса составят 312000 руб.

Рассчитаем экономический эффект от конкурса.

На 2021 год процент текучести кадров составил 17,2%. Предполагается сокращение процента текучести кадров на 40%.

Рассчитаем экономический эффект от снижения текучести кадров по формуле:

$$C_{\text{эtk}} = D_{\text{kTk}} \times H \times S_{\text{по}}, \quad (1)$$

где, $C_{\text{эtk}}$ – экономический эффект от снижения текучести кадров;

D_{kTk} – коэффициент снижения текучести кадров.

В 2021 году текучесть кадров составила ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» – 17,2%.

Планируется снизить текучесть кадров на 40%.

Тогда D_{kTk} составит: $0,17 - (0,17 \times 0,4) = 0,10 = 10\%$.

H – численность персонала предприятия, чел.

В 2021 году численность молодых специалистов составила 2297 человек.

$S_{\text{по}}$ – планируемые расходы на нового молодого специалиста.

Рассмотрим расходы на нового молодого специалиста в год, в таблице 16.

Таблица 16 – Расходы на нового молодого специалиста в год

Затраты	Сумма тыс. руб.
Годовая зарплата специалисту управления персонала	400
Поиск и найм	30
Адаптация нового молодого специалиста	120
Обучение	40
Итого	590

Следовательно, на нового молодого специалиста ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» затраты составят почти 590000 руб. в год.

Экономический эффект рассчитаем по формуле, которая представлена выше.

$$\text{Сэтк} = 0,10 \times 2297 \times 590 = 135523000 \text{ руб.}$$

Следовательно, экономический эффект от снижения текучести персонала на предприятии составит 135523000 руб.

Рассмотрим второе мероприятие.

Проблема: организация работы наставничества низкоэффективна.

Автор предлагает разработать программу материальной мотивации наставника.

Главный «плюс» системы наставничества — то, что опытный специалист сможет передать новому молодому специалисту знания о специфике работы на рабочем месте, например в салоне связи, с которой он хорошо знаком.

Наставник в ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» должен быть ориентирован на свое профессиональное и личностное развитие, а также развитие окружающих, заинтересован в обучении молодых специалистов, уметь передавать накопленные знания и опыт, а также оказывать молодым специалистам моральную поддержку.

Ведь молодой специалист, имеющий малый опыт работы на предприятии который испытывает многие трудности с организацией работы, с взаимодействием с коллегами, руководителями, нуждается в хорошем наставнике.

Организованная и эффективная работа наставника позволит:

- снизить текучесть кадров, особенно среди молодых специалистов;
- – укрепить и развить корпоративный дух;
- познакомить новых молодых специалистов со спецификой работы в организации;
- сократить период адаптации к новому месту работы и сделать этот процесс максимально простым и комфортным для нового молодого специалиста;
- повысить производительность труда;
- минимизировать экономические потери;
- удержать молодых талантливых специалистов.

Для этого автор предлагает поддержку организации работы наставника, создание среды, в которой наставничество будет восприниматься как почетная миссия, где будет формироваться ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль в адаптации молодого специалиста.

Необходимо не только оценить труд наставника, но и признавать его ценность.

Один из способов является материальное поощрение наставника. Для этого необходимо включить соответствующие измеряемые показатели в систему ключевых показателей эффективности, от выполнения которых зависит размер оплаты труда или бонуса.

Автор предлагает организацию материальной мотивации наставника, которая включает в себя два возможных варианта (таблица 17).

Таблица 17 – Программа материальной мотивации наставника

Варианты	Характеристика	Оплата
Первый	Новый молодой специалист успешно проходит испытательный срок	Дополнительное вознаграждение в размере 10 тыс. руб.
Второй	Новый молодой специалист, проработал не менее 1 месяца, но не прошел испытательный срок	Компенсацию за проделанную работу в размере 2 тыс. руб.

Рассчитаем затраты на вознаграждение труда наставников за год.

Дополнительное вознаграждение наставника составит за каждого молодого специалиста 10 тыс. руб.

$$10 \text{ тыс. руб.} \times 40 = 40 \text{ тыс. руб.}$$

Если новый молодой специалист проработал не менее 1 месяца, но не прошел испытательный срок, то наставникам компенсация за проделанную работу полагается в размере 2000 руб.

$$2000 \text{ руб.} \times 2 = 4000 \text{ руб.}$$

$$\text{Итого: } 40000 + 4000 = 44000 \text{ руб.}$$

Для оценки эффективности предложенного мероприятия необходимо рассчитать все затраты на организацию материальной мотивации наставника в таблице 18.

Таблица 18 – Планируемые затраты на выполнение предлагаемой программы по организации материальной мотивации наставника

Затраты	Количество	Сумма, тыс. руб.
Разработка Положения о материальной мотивации молодых специалистов	1	30
Поощрение наставников	600	44
Изменение программы кадрового учета	1	70
Итого	-	144

Общая сумма затрат на выполнение программы по организации материальной мотивации наставника составит 144000 руб. в год. Необходимо

отметить, что все расходы, представленные в таблице 15, могут быть отнесены на себестоимость.

Кроме того, данные расходы позволят:

- сократить текучесть кадров, особенно молодых специалистов;
- снизить потери от увольнения молодых специалистов;
- снизить расходы на поиск и адаптацию новых молодых специалистов.
-

Таблица 19 – Расчет суммы экономии от применения предлагаемой программы по организации материальной мотивации наставника

Показатели	Сумма тыс. руб.
Уволились по собственному желанию молодые специалисты	52
Затраты на поиск новых молодых специалистов	30
Потери (ошибки и брак молодых специалистов)	70
Итого	152

За счет применения предлагаемой программы, годовая сумма экономии составит $152000 - 144000 = 8000$ руб.

Экономия будет достигаться по следующим направлениям:

- экономия потерь при увольнении молодых специалистов;
- экономия на поиске новых молодых специалистов;
- экономия на потерях, которые несет предприятие в результате ошибок и брака молодых специалистов в период адаптации (от нескольких месяцев до 1 года).

Годовой экономический эффект от внедрения новой программы адаптации определяется по формуле:

$$\text{Энт} = (\text{Збаз} - \text{Знов}) \times N_{\text{нов}} \quad (2)$$

где $\text{Э}_{\text{нт}}$ – экономический эффект от внедрения новой программы адаптации, тыс.руб.;

$Z_{\text{баз}}$ – приведенные затраты на адаптацию тыс. руб.;

$Z_{\text{нов}}$ – приведенные затраты экономии от применения предлагаемой программы;

$N_{\text{нов}}$ – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок и не уволившихся с организации в течение года, ед.

Следовательно, экономический годовой эффект составит 320000 руб.

При применении предлагаемой программы организации адаптации наставникам следует учитывать тот факт, что среди молодых специалистов внутренняя и внешняя ротация выше, чем у опытных работников.

Важно давать не только знания, но и навыки, а для этого необходимо вовлекать молодых специалистов в реальные комплексные проекты и рабочие сессии, чтобы ускорить переход молодого специалиста от начального профессионального уровня к уровню высококвалифицированного сотрудника.

Предложенный автором алгоритм расчета эффективности адаптационных мероприятий может быть использован как реальный инструмент влияния на построение правильной и эффективной системы адаптации в ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат».

Предполагаемый экономический эффект от предложенных мероприятий отражен в таблице 20.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения положительных, а также избегания и предотвращения отрицательных изменений в объекте исследования.

Таблица 20 – Предложения по совершенствованию организации работы по адаптации и закреплению молодых специалистов в ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат»

Проблемы	Мероприятия	Социально-экономический эффект
Текущность молодых специалистов	Создание условий для профессионального роста молодых специалистов. Проведение конкурсов среди молодых специалистов, в том числе Конкурса на присвоение звания «Лучший молодой специалист салона связи» по различным номинациям	Социальный эффект – сокращение текучести кадров на 10%. Экономический эффект от снижения текучести персонала составит 135523 руб.
Организация работы по наставничеству недостаточно эффективна	Создать мотивацию для наставничества	320000 руб.

Выполнение предложенных рекомендаций способствует решению проблем, которые возникают на предприятии в процессе адаптации, а также повысит качество организации работы по закреплению молодых специалистов в ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат».

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию организации работы по адаптации и закреплению молодых специалистов ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» позволят закрепить молодых специалистов на рабочих местах, повысить их заинтересованность в труде и как следствие увеличить эффективность деятельности организации.

Оценка эффективности проведённых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат».

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- повышение квалификационных категорий педагогических работников;

- привлечение молодых педагогов в организацию;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- участие ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» в различных конкурсах.

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно, например, отнести: ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации).

Основные социальные результаты совершенствования системы мотивации персонала Учреждения, путем проведения предложенных мероприятий приведены в таблице 21.

Таблица 21 - Основные социальные результаты проведения предложенных мероприятий

Функциональная область	Социальные результаты	Показатели
Развитие персонала	- Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации; - Повышение содержательности труда; - Реализация и развитие индивидуальных способностей работников.	- Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию; - Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения; - Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития.
Мотивация персонала	- Обеспечение возможностей личного развития работников; - Формирование чувства причастности работника к организации.	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение методами стимулирования, используемыми руководством организации

Продолжение таблицы 21

Функциональная область	Социальные результаты	Показатели
Повышение качества оказания услуг	- Повышение средних баллов аттестатов выпускников; - Повышение результатов сдачи государственной итоговой аттестации.	- Увеличение бюджетного финансирования ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» со стороны государства.

Таким образом, в третьей части работы был предложен ряд мероприятий, направленных на совершенствование системы стимулирования молодых работников организации, на примере ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат».

Заключение

В ходе написания выпускной квалификационной работы были решены поставленные задачи и сделаны следующие выводы.

Кадровая политика в сфере образования – это целенаправленная стратегическая деятельность государства, связанная с планированием, формированием, профессиональным развитием и рациональным использованием кадров в сфере образования.

Отличительными чертами государственной кадровой политики в сфере образования являются: необходимость поиска кандидатов во внешних источниках, затруднена ротация кадров; применяются устаревшие методы поиска кандидатов (печатные СМИ, доски объявлений); дефицит кандидатов; основной метод мотивации – социально-психологический; адаптация и развитие сотрудников (наставничество, повышение квалификации, методические объединения); обязательное проведение аттестации всех педагогических работников.

Функционирование системы школьного образования и кадровой политики регулируется нормативно-правовыми актами, которые обеспечивают общедоступность и бесплатность школьного образования, образовательные стандарты, приоритеты развития школьного образования и показатели эффективности системы управления и качества школьного образования.

ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» является динамично развивающейся образовательной организацией в Тюменской области с достаточно хорошим материальным, трудовым и финансовым обеспечением.

Среди негативных моментов кадровой политики в исследуемой школе стоит выделить высокий уровень текучести кадров, а отсюда следует непостоянство коллектива, конфликты учителей с руководством школы.

Благодаря предложенным мерам совершенствования системы мотивации педагогов в сфере среднего образования на примере ГКОУ УР «Большеучинская школа-интернат» повысилась ценность нематериальных средств поощрения результатов педагогического труда, активизирована работа по закреплению молодых специалистов в школе (за последние три года их количество увеличилось с четырех до девяти) и организована деятельность по обобщению и распространению педагогического опыта на неформальной основе (то есть по инициативе педагогов).

Среди молодых специалистов школы возрос интерес к управленческой деятельности, появилось стремление осваивать эффективные приемы менеджмента в области образования.

Таким образом, задачи ВКР решены, поставленная цель работы достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алексеева Н.И. Стратегическое управление персоналом предприятия / Н.И. Алексеева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. — 2019. — № 8. — С. 106-109.
2. Афанасьева Л.А. Развитие персонала – как одна из важнейших стратегических функций отдела по управлению персоналом в современной организации / Л.А. Афанасьева // Основы экономики, управления и права. — 2020. — № 3 (22). — С. 35-40.
3. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2018. 400 с.
4. Воронкина В.В. Отечественный и мировой опыт управления персоналом / В.В. Воронкина // Молодой ученый. — 2020. — № 25 (315). — С. 149-151.
5. Геращенко И.Г. Актуальные вопросы применения стратегической системы управления персоналом / И.Г. Геращенко // Наука. Общество. Государство. — 2020. — Т. 8. — № 4 (32). — С. 59-65.
6. Говорухина Г.В. Управление персоналом: отечественный и зарубежный опыт / Г.В. Говорухина // PR и реклама в изменяющемся мире: региональный аспект. — 2018. — № 17. — С. 94-101.
7. Гончаренко К.Д. Управление персоналом в Японии: стратегические аспекты / К.Д. Гончаренко // Научное мнение. — 2020. — № 1-2. — С. 65
8. Горленко О.А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с.
9. Демин А.А. Государственная служба в Российской Федерации: учебник для магистров. М.: Юрайт, 2019. 356 с.
10. Дворянсков И.В. Управление персоналом в российских компаниях /

И.В. Дворянсков // Ведомости уголовно-исполнительной системы. — 2020. — № 9 (220). — С. 10-16.

11. Жумалиева А.К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А. К. Жумалиева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). — С. 263-266.

12. Иванова С.В. 50 советов по нематериальной мотивации: монография. М.: Альпина Пабlishер, 2018. 178 с.

13. Исаева О. М. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Юрайт, 2018. 246 с.

14. Иванников А.В. Проблема стратегического управления персоналом / А.В. Иванников // Символ науки: международный научный журнал. — 2019. — № 4. — С. 113-115.

15. Игнатов А.В. Стратегия управления персоналом как инструмент достижения целей организации / А.В. Игнатов // The Scientific Heritage. — 2020. — № 45-5 (45). — С. 8-10.

16. Исаева О.М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 168 с.

17. Калебина Ю.С. Стратегическое управление персоналом организации / Ю.С. Калебина // Аллея науки. — 2020. — Т. 1. — № 8 (47). — С. 258-261.

18. Кессиди М.А. Проблемы организации стратегического управления персоналом / М.А. Кессиди // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 2-1 (60). — С. 119-122.

19. Кирпичев С.В. Проблемы реализации правовой политики в сфере управления персоналом / С.В. Кирпичев // Colloquium-journal. — 2018. — № 12-8 (64). — С. 22-25.

20. Колесникова В.Б. Стратегия управления персоналом в условиях диджитализации / В.Б. Колесникова // Цифровая и отраслевая экономика. —

2020. — № 4 (21). — С. 64-74.

21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: Инфра-М, 2018. 448 с.

22. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: монография. М.: Проспект, 2018. 64 с.

23. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография. М.: НИЦ Инфра-М, 2018. 168 с.

24. Литвинюк А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А.А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 498 с.

25. Майорова М.И. Моделирование систем управления персоналом / М.И. Майорова // Человек и общество. — 2017. — № 2 (3). — С. 33-35.

26. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с.

27. Малярченко Н.А. Стратегическое управление персоналом / Н.А. Малярченко // Материалы Ивановских чтений. — 2017. — № 4-2 (17). — С. 229-234.

28. Мишина Н.А. Понятие стратегии управления человеческими ресурсами / Н.А. Мишина // Наука и практика регионов. — 2020. — № 4 (21). — С. 19-22.

29. Мясоедов А.И. Концептуальные основы сущности и содержания понятия «управление персоналом» / А.И. Мясоедов // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2020. — № 1 (41). — С. 93-99.

30. Максимцев И.А. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Юрайт-М, 2018. 526 с.

31. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. М.: Юрайт, 2019. 296 с.

32. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: монография. М.: Юрайт, 2018. 260 с.

33. Осейчук В.И. Теория государственного управления: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2018. 342 с.

34. Осколкова О.И. Особенности стратегического управления персоналом в зарубежных компаниях / О.И. Осколкова // Центральный научный вестник. — 2019. — Т. 4. — № 4 (69). — С. 36-38.

35. Осколкова О.И. Стратегическое управление персоналом в России: проблемы и пути совершенствования / О.И. Осколкова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 5-3 (63). — С. 141-144.

36. Петренко Р.Н. Совершенствование стратегического управления персоналом предприятия / Р.Н. Петренко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 2-2 (60). — С. 87-89

37. Петренко Р.Н. Формирование политики стратегического управления персоналом в современной организации / Р.Н. Петренко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 10-2 (68). — С. 90-93.

38. Попов В.В. Цели стратегического управления персоналом / В.В. Попов // Пенитенциарная наука. — 2018. — Т. 14. — № 4. — С. 324-330.

39. Петраков М.А. Современные тенденции найма персонала / М. А. Петраков, А.К. Большакова // Молодой ученый. — 2019. — № 20 (79). — С. 371-375.

40. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. М.: Юрайт, 2018. 280 с.

41. Репников С.А. Взаимодействие персонала и работодателя / С.А. Репников // Право и государство: теория и практика. — 2019. — № 1 (142). — С. 265-268.

42. Романова Е.А. Совершенствование системы управления персоналом как основы стратегического развития организации / Е.А. Романова // Russian Economic Bulletin. — 2020. — Т. 3. — № 2. — С. 150-155.

43. Семенов А.С. Работа с персоналом как источник конкурентной силы предприятия: зарубежный опыт / А.С. Семенов. // Молодой ученый. — 2019. — № 44 (282). — С. 66-68.

44. Стукало М.Г. Зарубежный опыт организации работы с кадровым резервом на государственной (публичной) службе / М. Г. Стукало // Молодой ученый. — 2019. — № 51 (185). — С. 247-249.

45. Упорова Т.Д. Управление персоналом: стратегический аспект / Т.Д. Упорова // Молодежь и наука.- 2019. — № 1. — С. 69

46. Хайров А.Р. Основы стратегического управления персоналом предприятия / А.Р. Хайров // Тенденции развития науки и образования. — 2019. — № 52-3. — С. 49-52.

47. Хлыстова Н.Б. Эффективность системы управления персоналом / Н.Б. Хлыстова // Вестник Костромского государственного университета. — 2020. — Т. 26. — № 7. — С. 58-59.

48. Чечнева О.А. Совершенствование системы управления персоналом / О.А. Чечнева, К.Е. Лукьянин // Научные исследования XXI века. — 2020. — № 2 (4). — С. 218-223.

49. Чумова, Р.С. Управление персоналом как основа стратегии развития предприятия / Р.С. Чумова // Евразийское Научное Объединение. — 2021. — № 1-4 (71). — С. 282-285.

Приложение А

Таблица А.1 - Гарантированная часть стимулирующего фонда оплаты труда работников за интенсивность и высокие результаты работы

Вид работы	Доплата
За подготовку обучающихся к ГИА: - русский язык; - математика; - физика, химия, биология, география, иностранный язык; история, обществознание, информатика - другие предметы	10 % оклада (должностного оклада), ставки заработной платы (за класс ежемесячно в период подготовки). 100 рублей за 1 обучающегося в период подготовки
За подготовку обучающихся к ЕГЭ: - русский язык; - математика; - физика, химия, биология, география, иностранный язык, история, обществознание, информатика; - другие предметы	20 % оклада (должностного оклада), ставки заработной платы (за класс ежемесячно в период подготовки). 200 рублей за 1 обучающегося ежемесячно в период подготовки
За подготовку победителей предметных олимпиад: - на муниципальном уровне; - на региональном уровне; - на российском уровне За подготовку и участие обучающихся в других интеллектуальных конкурсах - на муниципальном уровне; - на региональном уровне; - на российском уровне	1500 рублей 2000 рублей 3000 рублей 1500 рублей 2000 рублей 3000 рублей
за призовое место педагогических работников в конкурсах профессионального мастерства: - на районном уровне - на городском уровне - на региональном уровне; - на российском уровне	10% оклада (должностного оклада), ставки заработной платы 15% оклада (должностного оклада), ставки заработной платы 20% оклада (должностного оклада), ставки заработной платы 30% оклада (должностного оклада), ставки заработной платы
за осуществление инновационной деятельности (проектной, экспериментальной и др.)	30 % оклада (должностного оклада), ставки заработной платы
за координацию работы в рамках общественно-государственного управления образовательной организацией	от 10 % до 50 % оклада (должностного оклада), ставки заработной платы