

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом бюджетной организации на примере МБОУ «Волошская средняя школа»

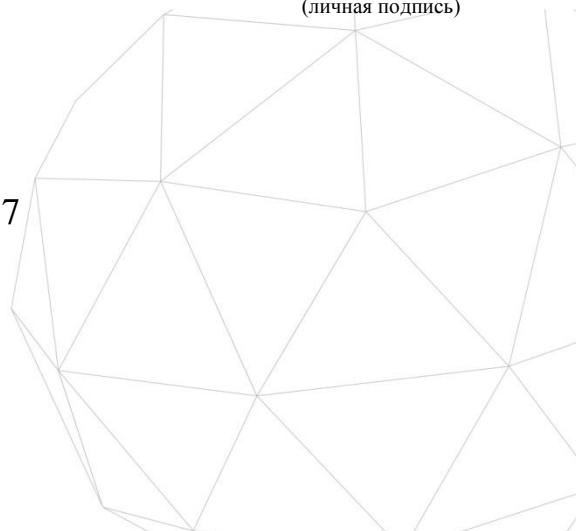
Студент(ка)	<u>Татьяна Анатольевна Дьячкова</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>Антонина Львовна Никишина</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите
Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017



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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Дьячкова Татьяна Анатольевна

1. Тема «Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом бюджетной организации на примере МБОУ «Волошская средняя школа»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 17 января 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе.

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты эффективности управления персоналом.

1.1. Сущность и значение управления персоналом в организации.

1.2. Критерии эффективности управления персоналом.

2. Анализ управления персоналом в МБОУ «Волошская средняя школа».

2.1. Общая характеристика организации.

2.2. Анализ факторов, влияющих на эффективность управления.

3. Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом.

3.1. Предложения по повышению эффективности управления персоналом.

3.2. Социально – экономическая оценка предложений по повышению эффективности управления персоналом.

Заключение

Библиографический список

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала: аналитические и сводные таблицы в количестве 17, схемы и диаграммы в количестве 10.

6. Консультанты по разделам: отсутствуют

7. Дата выдачи задания «21» ноября 2016 г.

Руководитель бакалаврской работы

А. Л. Никишина

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

Т. А. Дьячкова

(подпись)

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

выполнения бакалаврской работы

Студента Дьячковой Татьяны Анатольевны
по теме «Разработка предложений по повышению эффективности управления
персоналом бюджетной организации на примере МБОУ «Волошская средняя школа»

Наименование раздела работы	План срок выполнения работы	Фактическ ий срок выполнения работы	Отметка о выполнении	Подп ись руководителя
Разработка 1 раздела БР	15.11.2016			
Разработка 2 раздела БР	21.11.2016			
Разработка 3 раздела БР	25.11.2016			
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.11.2016			
Предварительная защита БР	06.12.2016			
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	15.12.2016			
Допуск к защите заведующего кафедрой	26.12.2016			
Сдача законченной БР на кафедру	09.01.2017			

Руководитель бакалаврской работы

А. Л. Никишина

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

Т. А. Дьячкова

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Дьячкова Т. А.

Тема работы: Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом бюджетной организации на примере МБОУ «Волошская средняя школа»

Научный руководитель: к.п.н., доцент Никишина А. Л.

Цель исследования - разработка предложений по повышению эффективности системы управления МБОУ «Волошская СШ».

Объект исследования – муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Волошская средняя школа», основным видом деятельности которого, является предоставление образовательных услуг.

Предмет исследования – система управления персоналом муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Волошская средняя школа».

Методы исследования – анализ и обобщение научных литературных источников, социологическое исследование, анкетирование, статистическая обработка результатов, синтез, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Суть управления персоналом заключается в обеспечении предприятия квалифицированными кадрами и их эффективное использование, цель - создание системы управления, способной повышать производительность труда через заботу о людях. Существуют критерии оценки управления персоналом, наиболее простые и эффективные - критерии экономической эффективности и социальной эффективности.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами в бюджетных организациях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 37 источников. Общий объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты эффективности управления персоналом	9
1.1 Сущность и значение управления персоналом в организации	9
1.2 Критерии эффективности управления персоналом.....	16
2 Анализ управления персоналом в МБОУ «Волошская средняя школа»	22
2.1 Общая характеристика организации	22
2.2 Анализ факторов, влияющих на эффективность управления	27
3 Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом.....	40
3.1 Предложения по повышению эффективности управления персоналом...	40
3.2 Социально – экономическая оценка предложений по повышению эффективности управления персоналом.....	43
Заключение	49
Библиографический список	52

Введение

Управления персоналом - это процесс организации рационального использования сотрудников предприятия как главного ресурса, обеспечивающего не просто работоспособность, но и конкурентоспособность, успех предприятия. Современный подход к управлению персоналом предполагает изменение принципов управления на мотивацию сотрудников, расширение сотрудничества персонала и управления. Формирование эффективной системы управления является важнейшей задачей и зависит от выбора подхода к управлению на предприятии, организационной структуры управления, квалификации аппарата управления и т.д.

Повышение эффективности управления является актуальной проблемой для многих предприятий. Исследование бакалаврской работы направлено на изучение теоретического материала в области управления персоналом, способов и критериев оценивания эффективности управления. В ходе исследования будет проведен анализ и дана оценка системы управления МБОУ «Волошская СШ». Практическая значимость вопросов эффективности управления состоит в возможности использования результатов исследования для любого предприятия.

Предмет исследования бакалаврской работы – система управления персоналом муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Волошская средняя школа».

Объектом исследования является муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Волошская средняя школа».

Целью бакалаврской работы является разработка предложений по повышению эффективности системы управления МБОУ «Волошская СШ».

Задачи бакалаврской работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом;
- 2) провести анализ и дать оценку эффективности управления персоналом в образовательной организации;

3) разработать предложения по повышению эффективности управления персоналом исследуемой организации.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Первая глава рассматривает теоретические аспекты управления персоналом в организации. Вторая глава посвящена анализу и оценке системы управления персоналом МБОУ «Волошская СШ». В третьей главе обобщены проблемы системы управления учреждения и сформулированы предложения по повышению эффективности управления персоналом.

1 Теоретические аспекты эффективности управления персоналом

1.1 Сущность и значение управления персоналом в организации

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование [2].

Конкурентоспособность организации формируется за счет ресурсных факторов, но их недостаточно для удержания лидерских позиций на рынке. Для этого в процессе деятельности организации необходима разработка механизмов управления ресурсами и бизнес - процессами, позволяющими эффективно использовать имеющиеся конкурентные преимущества и формировать новые. Перечень источников обеспечения конкурентных преимуществ значителен, но в первостепенной мере он формируется за счет трудовых ресурсов организации [33]. На современном этапе система управления организацией устроена так, что осуществляется строгий контроль над использованием материальных и финансовых ресурсов, но не трудовых. Что является серьезным упущением, поскольку именно уровень развития персонала влияет на конкурентные возможности и стратегические преимущества организации [34].

Первые признаки управления появились во времена первобытных общин. Тогда же зарождаются первые формы общественного труда и потребность в его организации. В трудах Аристотеля, Платона, Шан Яна, Н. Макиавелли, Ф. Бэкона и др. впервые рассматриваются вопросы управления с научной точки зрения [30]. Более ста лет существует научно - практическая дисциплина управления персоналом, пережившая к настоящему времени 5 исторических этапов [31]:

1 этап - школа научного управления (1885-1920 г.). Основоположник учения - Ф. Тейлор.

2 этап – административная школа (1920-1950г.), разработанная Анри Файолем, который сформулировал универсальный принцип управления.

3 этап - (1930-1950г) школа человеческих отношений А. Маслоу, Д. Макгрегора, Г. Саймона и др. В своих учениях они ставили в приоритет человеческие отношения на предприятии.

4 этап – поведенческая школа Арджириса, Лайкерта. Она учила максимальному использованию потенциала человеческих ресурсов организации в соответствии с научными достижениями в области психологии и социологии.

5 этап - количественная школа управления персоналом. Ее учение считает необходимым внедрение компьютерного математического моделирования ситуаций.

Современное управление персоналом представляет собой систему методов и приемов эффективного построения и управления предприятием при наличии системы контроля [20]. Теоретически развитие управления персоналом можно разделить на два этапа: на первом этапе основным объектом являлись кадры организации, второй этап исследовал управление человеческими ресурсами [21]. Связано это с тем, что в процессе развития науки управления персоналом появились четкие различия между кадрами, персоналом и человеческими ресурсами.

На первом этапе выявились отличия в понятиях "кадры" и "персонал". Если под кадрами понимают совокупность профессионально подготовленных работников предприятия, то персонал организации - это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми она обладает [21]. Предметом управления персоналом является сотрудник или коллектив предприятия, отношения в процессе функционирования предприятия в целях полного и эффективного использования потенциальных возможностей в процессе достижения целей организации [4]. Сущность управления персоналом заключается в формировании и организации модели управления на предприятии для

максимального повышения эффективности функционирования персонала в рамках производства [2].

Особенность человеческих ресурсов состоит в наличии интеллектуальности, осмысленности, эмоциональности, способности к реакции на управление, двухстороннего взаимодействия с управляющими органами. Вследствие обладания интеллектом, люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что служит наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности общества или отдельной организации [22]. Предмет управления человеческими ресурсами - это система социально-экономических отношений в организации [21]. Основная цель управления человеческими ресурсами – обеспечить предприятие квалифицированными кадрами, организовать их профессиональный и социальный рост, эффективно используя на производстве.

Отличие понятий «управления персоналом» и «управление человеческими ресурсами» сформулированы в таблице 1.

Таблица 1 – Отличие понятий «управления персоналом» и «управление человеческими ресурсами»

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Форма управления	
Вертикальное: иерархическая форма вертикали власти в учреждении.	Горизонтальное, линейное: формирование эффективной команды, забота о ресурсах.
Функции управления.	

Централизованное управление отделом кадров. Руководство персоналом осуществляют линейные руководители.	Линейное управление контролирует ресурсы подразделения, достижение целей. Линейный менеджмент осуществляют специалисты по управлению персоналом.
Формы планирования на производстве.	
Кадровое планирование с односторонней связью.	Корпоративное планирование с двусторонней связью.
Цель управления.	
Целевое обеспечение необходимым персоналом для конкретных отделов организации.	Единство человеческих ресурсов и потенциалов организации с ее стратегией и целями.
Место сотрудников в управлении	
Являются «фактором производства».	Являются объектом корпоративной стратегии, финансовых вложений, фактором преимущества для конкурентов.

Таким образом, можно сделать вывод, что персонал – это не только штатные сотрудники, но и все человеческие ресурсы, которыми обладает организация. В том числе наемные рабочие, внештатные сотрудники, внешние совместители и т.д. Управление человеческими ресурсами является видом управленческой деятельности, направленным на формирование эффективной квалифицированной команды предприятия, сотрудники которой являются его конкурентным преимуществом. Линейные руководители организации, при этом, наделены полномочиями активного участия не только в воплощении единой политики организации, но и в комплексном решении управленческих и стратегических задач.

Управление персоналом является одновременно системой, процессом и структурой организации [5]. Функции управления персоналом – это

фактические действия, а также система организационных, административных, экономических и социально - психологических методов, с помощью которых осуществляется управление человеческими ресурсами в организации [17]. К основным функциям управления относят:

- планирование потребности организации в кадрах. Подбор, найм персонала и формирование кадрового резерва для достижения целей производства;
- обучение и оценка персонала;
- социальные гарантии, социальный пакет, комфортный микроклимат в коллективе и демократичная корпоративная культура в компании;
- эффективное использование и вознаграждение творческого и трудового потенциала работников;
- разработка и реализация стратегических и тактических целей предприятия;
- анализ кадрового потенциала предприятия, планирование и прогнозирование его развития в соответствии с ситуацией на рынке труда;
- мотивация персонала, его адаптация к различным нововведениям.

Все функции взаимосвязаны между собой системно: изменения одной функции влекут за собой корректировки других функций.

Методами управления человеческими ресурсами называют способы воздействия на коллектив в целом и на отдельных сотрудников. Различают три группы методов управления [7]:

- 1) Административные методы.

Административные методы обеспечивают эффективную деятельность организации на основе научных подходов в управлении. Классификация административных методов представлена на рисунке 1.

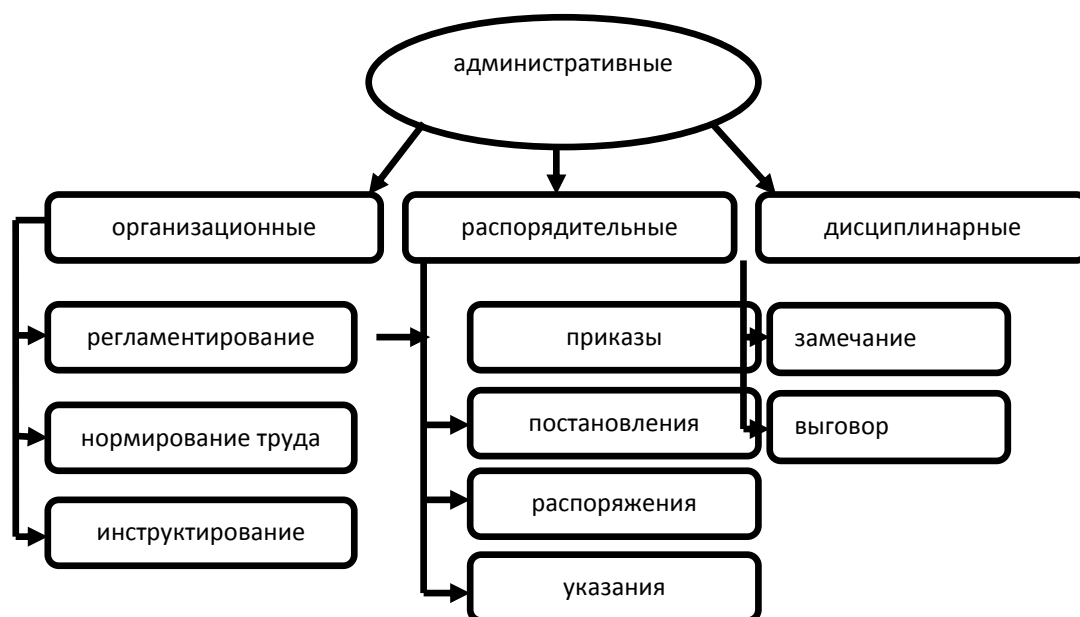


Рисунок 1 – Административные методы управления

2) Экономические методы.

К ним относят: оплату труда, индивидуальные вознаграждения и премии, штрафные санкции, льготы и т.д. Основой этих методов служит использование экономических законов производства.

3) Социально - психологические методы.

Социально - психологические методы призваны регулировать психологический климат в коллективе, обеспечивать участие сотрудников в управлении [11].

Наука и практика регулирования социально - трудовых отношений имеет множество современных подходов к управлению персоналом: системный, маркетинговый, функциональный, процессный и т.д. [5] Три подхода к управлению являются в большей степени практическими методами применения теорий управления. Это процессный, системный и ситуационный. Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и свои недостатки.

В процессном подходе управление является непрерывным процессом взаимосвязанных управленческих функций, в котором каждая отдельная управленческая функция представляет собой цикл взаимосвязанных действий. Суммарный итог всех функций и есть процесс управления.

В системном подходе все процессы, объекты и явления, происходящие в организации, рассматриваются как одна система с ярко выраженными границами [1]. При этом, как в любой другой системе, существует системный эффект: изменения состояния одного элемента системы ведут к изменениям в остальных элементах, в результате которых система в целом обретает новые качества и функции. Результатом таких изменений может быть как упрощение внутренней структуры, так и ее усложнение - подъем на более высокий уровень. Применение этого подхода позволяет структурировать систему управления как сеть взаимосвязанных подсистем и внутрисистемных элементов [14]. В настоящее время системный подход можно считать методологией менеджмента, формирующей образ мышления, способный видеть и оценивать системно состояние внешней и внутренней среды.

Толчком к появлению ситуационного подхода к управлению послужили недостатки системного подхода в практическом применении. Исследования Т. Бернса и Г. Сталкера стали основой ситуационного подхода к управлению. Метод был направлен на выработку у человека ситуативного мышления – способности применения полученных теоретических знаний к анализу реальных процессов [8]. Характеристикой подхода является теория «7-S». Согласно этой теории, для эффективно работающего предприятия необходимо в системе управления гармонично сочетать семь составляющих: стратегия, структура, система, персонал, стиль руководства, квалификация, ценности.

Вывод: Управление персоналом организации является главным видом управленческой деятельности, непрерывным процессом и системой организации. Цель управления - обеспечение кадрами предприятия, максимального их использования, профессионального развития и создание благоприятной психологической атмосферы. Существует множество подходов к управлению, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

1.2 Критерии эффективности управления персоналом

Современная эффективная система управления персоналом является подвижной, непрерывно работающей. Ее функционирование направлено на обеспечение индивидуального подхода к каждому сотруднику организации и своевременное реагирование на изменение его трудовых успехов, как самого эффективного ресурса организации [15]. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации поставленных целей и зависит от выбора варианта построения самой системы управления [3].

В настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления в связи с невозможностью применения точных количественных методов к системе управления [31]. Обеспечение эффективности предприятия зависит от организационных целей управления - деятельности по использованию сотрудников для достижения эффективности организации. Различают две группы критериев эффективности коллектива предприятия, особенности которых представлены на рисунке 2.

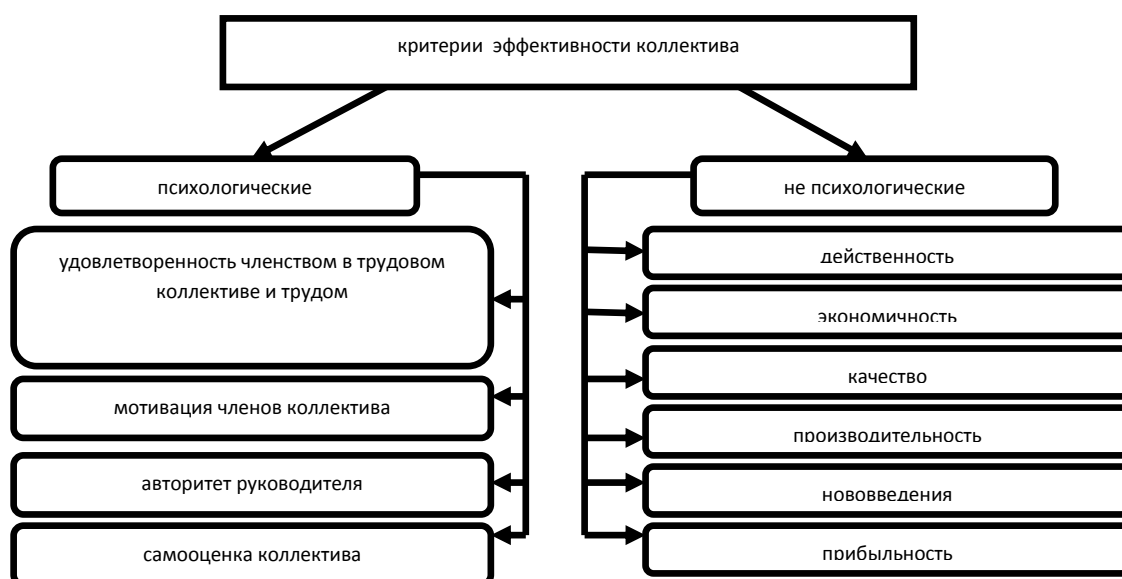


Рисунок 2 - Критерии эффективности коллектива

Использование этих критериев объективно невозможно, поэтому целесообразно использовать более конкретные и простые способы оценки эффективности управления предприятием.

Эффективность труда характеризуется экономической эффективностью и социальной эффективностью, модель которой представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель эффективности труда

Выделяют две группы критериев эффективности управления персоналом – критерии экономической эффективности и критерии социальной эффективности. В таблице 2 раскрыты характеристики критериев эффективности управления.

Таблица 2 – Критерии эффективности управления персоналом

Критерии экономической эффективности	
Общая эффективность результатов деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – прибыль; – рентабельность; – производительность; – рост оборота, качество удовлетворения спроса.
Материальная эффективность производственного процесса	<ul style="list-style-type: none"> – отклонение от плана; – брак; – рекламации; – своевременность поставок; – качество продукции.
Нематериальная эффективность	<ul style="list-style-type: none"> – точность и время решения проблемы; – готовность к инновациям;

производства	<ul style="list-style-type: none"> – редукция неуверенности; – определенность цели; – точность и своевременность информации.
Критерии социальной эффективности	
Установки по отношению к труду	<ul style="list-style-type: none"> – удовлетворенность трудом; – инициатива; – доля потерь рабочего времени; – жалобы; – взятие на себя ответственности и т.д.
Установки по отношению к другим индивидам	<ul style="list-style-type: none"> – восприятие влияния; – готовность к кооперации; – дружеское отношение; – согласие; – уважительное отношение; – доверие; – коллективизм и т.д.

Экономическая эффективность в управления персоналом - это достижение организационных целей с минимальными затратами на персонал при высокой стабильности, гибкости и адаптивности.

Социальная эффективность выражается в удовлетворении интересов и потребностей сотрудников предприятия. Главным ее показателем является удовлетворенность работников оплатой труда на предприятии, условиями труда, микроклиматом в коллективе.

Профессор В.В. Ковалев определяет понятие эффективности в общем виде как относительного показателя, выражающего отношение полученного результата к затратам на производство [28]. Эффективность процесса выражается формулой 1

$$EFF = \frac{EF}{RS}, (1)$$

Где EFF – эффективность процесса (результат);

EF – величина полученного экономического эффекта;

RS – средняя величина ресурсов или затрат.

Величина полученного экономического эффекта (EF) рассчитывается как разница между произведением годового объема продукции на величину изменения себестоимости продукции и затрат на внедрение мероприятий.

Экономический эффект может быть рассчитан через продуктивность труда – Pt. Продуктивность труда рассчитывается по формуле 2

$$Pt = \frac{O}{T}, (2)$$

Где Pt – продуктивность труда,

O - объем продукции (услуг) произведенный за определенный промежуток времени в натуральных измерителях;

T - затраты труда, выраженные в суммарных затратах рабочего времени на анализируемый промежуток времени.

В управлении персоналом структура затрат и используемых ресурсов объединяет все затраты и ресурсы, расходуемые организацией на персонал [31]. Рисунок 4 характеризует затраты и ресурсы, расходуемые организацией на персонал.



Рисунок 4 – Затраты и ресурсы, расходуемые организацией на персонал

Социальная эффективность выражает степень удовлетворенности персонала тремя видами потребностей:

- потребностью существования;
- потребностью взаимоотношений;
- потребностью самовыражения.

К критериям оценивания социального эффекта относятся:

- заработная плата с социальными выплатами или услугами;
- степень удовлетворенности жильем;
- текучесть кадров в организации;
- анализ структуры причин увольнения;
- степень социальной напряженности в коллективе;
- интенсивность обучения, подготовки и переподготовки сотрудников;
- объем предложений, внесенных сотрудниками.

Кроме того, для всестороннего анализа эффективности, необходимо определить организационную эффективность управления – уровень управления и способность решать поставленные задачи, целостность предприятия. Показателями организационной эффективности являются соотношение численности аппарата управления к остальным сотрудникам предприятия, надежность персонала, равномерность нагрузки, уровень трудовой дисциплины, укомплектованность кадрами.

Таким образом, можно сделать вывод, что при определении эффективности системы управления предприятием необходимо учитывать три составляющие: экономическую, социальную и административную эффективность.

Выводы по 1 главе.

Персонал предприятия - человеческий ресурс, который является главным ресурсом. Управление персоналом – процесс непрерывный, нацеленный на

кадровое обеспечение предприятия, квалификационный и социальный рост персонала, формирование благоприятного микроклимата на производстве. Его задачей является дифференцированный подход к каждому сотруднику в целях эффективного использования его рабочего и творческого потенциала.

Эффективность системы управления персоналом зависит от многих факторов и определяется степенью достижения целей производства. В ходе оценки эффективности управления необходимо учитывать экономическую, социальную и организационную эффективность. Экономическая эффективность демонстрирует окупаемость продукции, социальная – удовлетворенность персонала, организационная – уровень развития управленческого аппарата. Для оценки эффективности используют различные критерии, которые применяются в комплексе, в различных вариациях. Для достижения успеха предприятия важны как эффективный персонал, так и эффективное управление.

2 Анализ управления персоналом в МБОУ «Волошская средняя школа»

2.1 Общая характеристика организации

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Волошская средняя школа», сокращенное название МБОУ «Волошская СШ». Учреждение является юридическим лицом с 2007 года и предоставляет образовательные услуги на территории МО «Волошское» в соответствии с аккредитацией и лицензией. Аккредитация учреждением получена в 2012 году на срок до июня 2024 года, действие лицензии – бессрочно, получена в сентябре 2015 года. Юридический адрес учреждения: 164051, Архангельская область, Коношский район, посёлок Волошка, улица Павла Корякина дом №1, учредитель образовательной организации - МО "Коношский муниципальный район". Образовательная деятельность осуществляется по следующим адресам:

- 164051, Архангельская область, Коношский район, посёлок Волошка, улица П. Корякина дом №1 - основное здание школы;
- 164051, Архангельская область, Коношский район, посёлок Волошка, переулок Парковый, дом №1 - здание спортзала;
- 164051, Архангельская область, Коношский район, посёлок Волошка, улица Советская, дом №9 - детский сад «Улыбка»;
- 164050, Архангельская область, Коношский район, посёлок Вандыш, улица Юбилейная, дом №2 - «Вандышская ОШ», детский сад «Ивушка».

Предметом и целями деятельности ОО является выполнение работ, оказание услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий органов местного самоуправления МО «Коношский муниципальный район» в сфере образования. В соответствии с предметом и целями деятельности ОО осуществляет основные виды деятельности, связанные с предоставлением муниципальных услуг (работ),

предусмотренных муниципальным заданием ОО. Школа осуществляет функции и полномочия:

- предоставление общего образования по уровню дошкольного образования;
- предоставление общего образования по уровням начального общего, основного общего образования, среднего общего образования;
- предоставление дополнительного образования;
- присмотр и уход за детьми, осваивающими образовательные программы дошкольного образования в ОО.

В МБОУ «Волошская СШ» семь классов - комплектов в основной школе и структурном подразделении, в основном, в начальной школе. Контингент обучающихся и воспитанников представлен на рисунке 5.

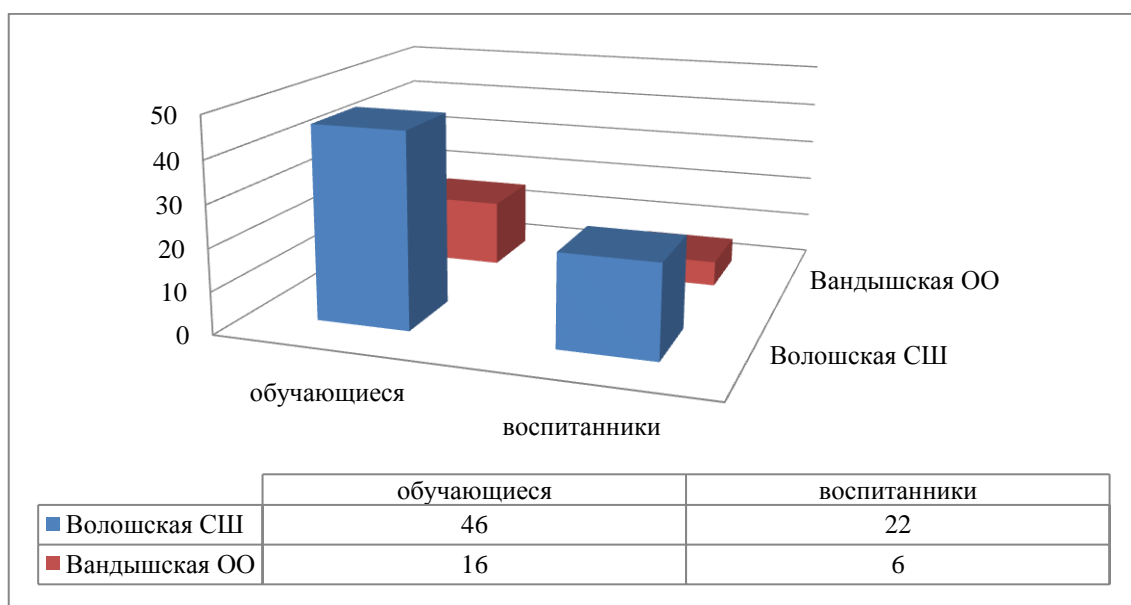


Рисунок 5 – Контингент обучающихся и воспитанников МБОУ «Волошская СШ»

Экономические показатели деятельности организации приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Экономические показатели МБОУ «Волошская СШ»

Показатели	2013 г.	22014 г.	22015 г.	Изменение			
				20014-2013гг.		2015-2014гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	1998,1	1802,1	1713,5	-	9,81	-	4,92
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
8. Основные средства, тыс. руб.	10 883	11089	5357	+	1,89	-	48,31
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
10. Численность ППП, чел.	62	56	56	-	9,68	0	0
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	13606,4	13550,1	14182,9	-	0,41	+	4,67
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	0	0	0	0	0	0	0
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	18,29	20,38	21,58	+	11,43	+	5,89
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0	0	0	0	0	0	0
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0	0	0	0	0	0	0
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0	0	0	0	0	0	0
17. Рентабельность производства, %	0	0	0	0	0	0	0
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0	0	0	0	0	0	0

МБОУ «Волошская СШ» - бюджетная некоммерческая организация, не имеет извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

На рисунке 6 представлена диаграмма изменения управленческих расходов организации и фонда оплаты труда за периоды 2013-2015 годы.

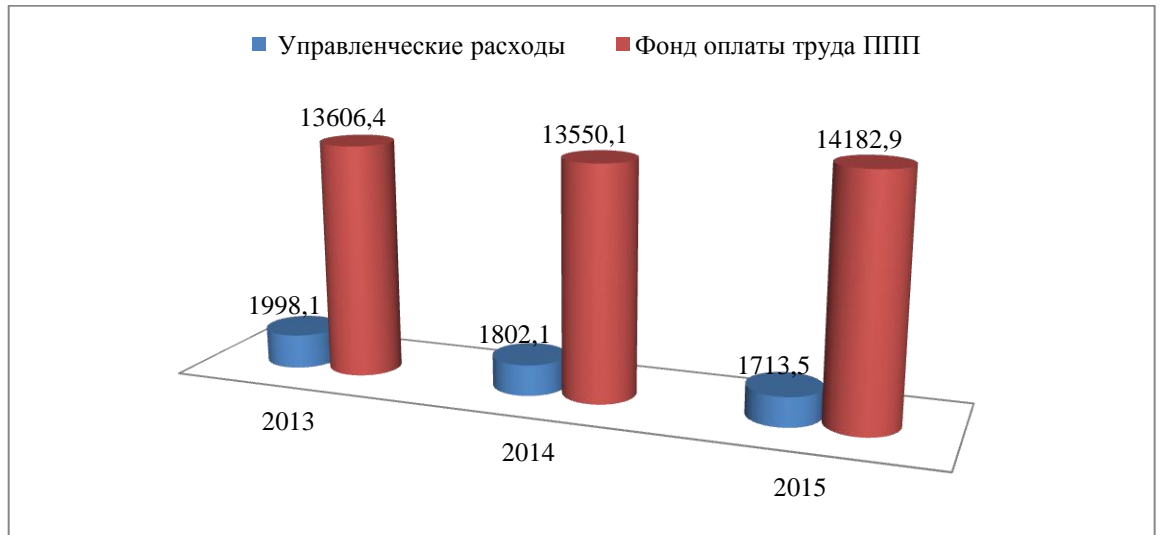


Рисунок 6 – График изменения управленческих расходов и фонда оплаты труда в организации

Изменения управленческих расходов связаны с сокращением штата управления и персонала организации, появлением дорожной карты, в которой регламентированы предельные границы отношения заработной платы управления к заработной плате основного персонала.

Рисунок 7 характеризует зависимость среднегодовой заработной платы от численности персонала.

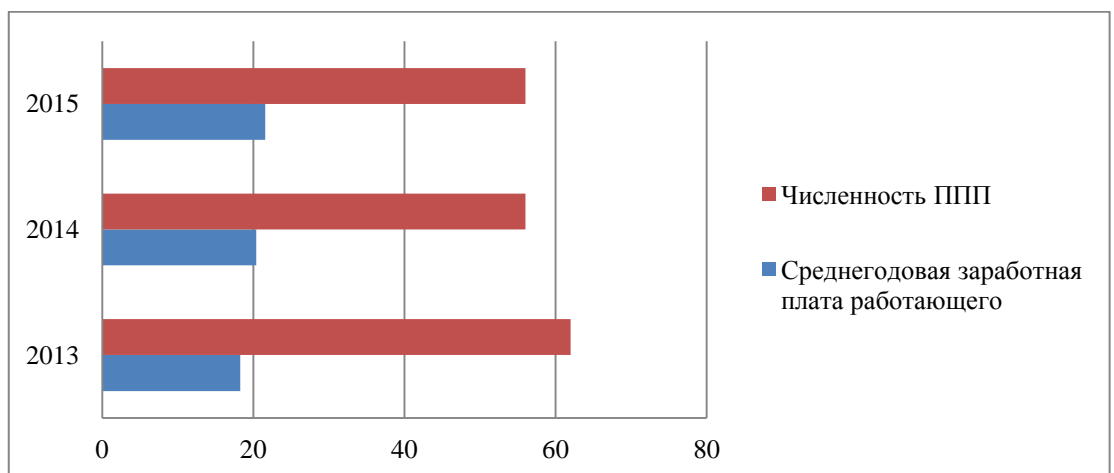


Рисунок 7 – Среднегодовая заработная плата и численность персонала организации

За период с 2013 по 2014 год численность персонала сократилась, средняя заработная плата увеличивается в соответствии с дорожной картой и муниципальным заданием.

Организацию работы МБОУ «Волошская СШ» обеспечивает администрация школы:

- директор;
- заместитель по УВР;
- 2 заместителя директора по АХЧ;

Структура МБОУ «Волошская СШ» представлена на рисунке 8.

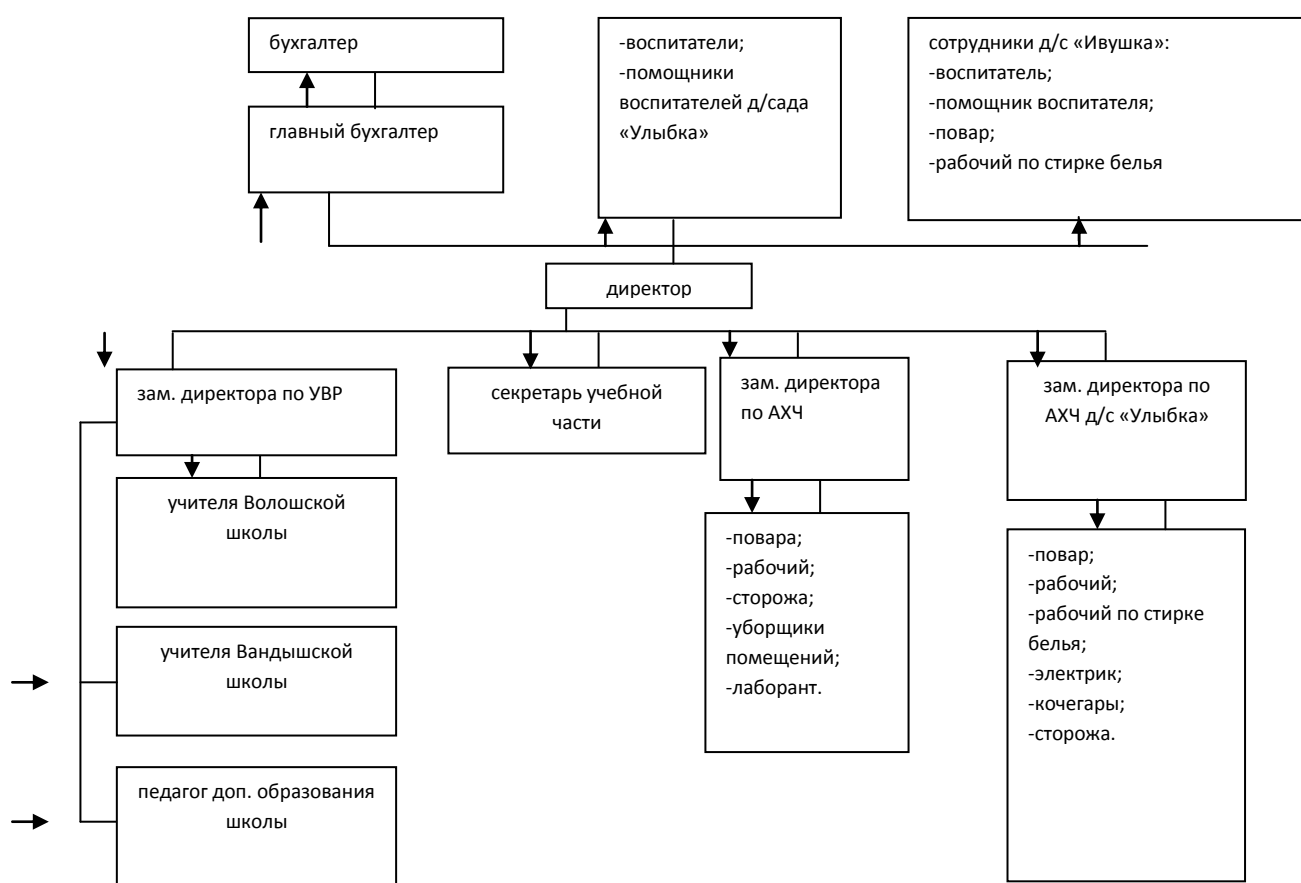


Рисунок 8 – Структура МБОУ «Волошская СШ»

Таким образом, проанализировав характеристики можно сделать вывод, что МБОУ «Волошская СШ» - самостоятельное образовательное учреждение, имеющее статус юридического лица, с учредителем в лице муниципального образования «Коношский муниципальный район», функционирующее на территории МО «Волошское». Образовательная организация предоставляет населению образовательные услуги в соответствии с лицензией и аккредитацией и является малокомплектной школой. Учреждение состоит из 5 зданий, расположенных в разных поселках муниципального образования, технически оснащенных. Все здания, расположенные в п. Волошка требуют капитального ремонта. Численность обучающихся распределяется следующим образом: 68% обучающихся и 32 % воспитанников. Экономические показатели характеризуют изменения в учреждении, связанные с дорожной картой образовательной организации и муниципальным заданием. Анализ показателей за три предыдущих финансовых годы показывают тенденцию сокращения сотрудников организации, в том числе управления, и повышение средней заработной платы.

2.2 Анализ факторов, влияющих на эффективность управления

В МБОУ «Волошская СШ» трудится 53 человека. Количественный состав образовательной организации представлен на рисунке 9.

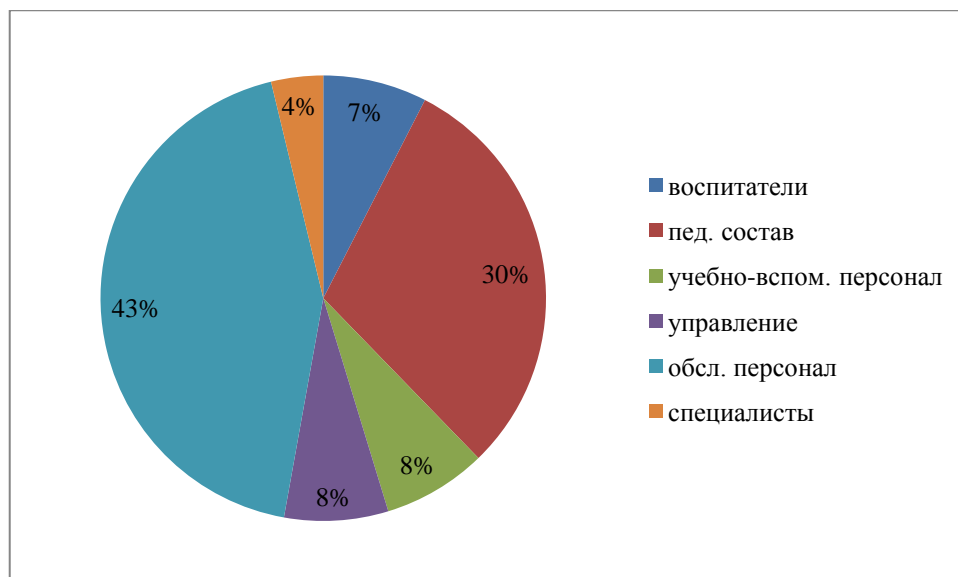


Рисунок 9 - Количественный состав МБОУ «Волошская СШ»

Из диаграммы можно сделать следующие выводы:

- Наибольшая часть персонала в учреждении приходится на обслуживающий персонал, что составляет 43%;
- Педагогический состав – воспитатели и учителя вместе составляют 37% от всего персонала организации;
- На управление в организации приходится 8% от общей численности;
- Учебно – вспомогательный персонал – 8%
- Специалисты – бухгалтерия составляет 4%

В организации работают внешние внутренние совместители. Рисунок 10.

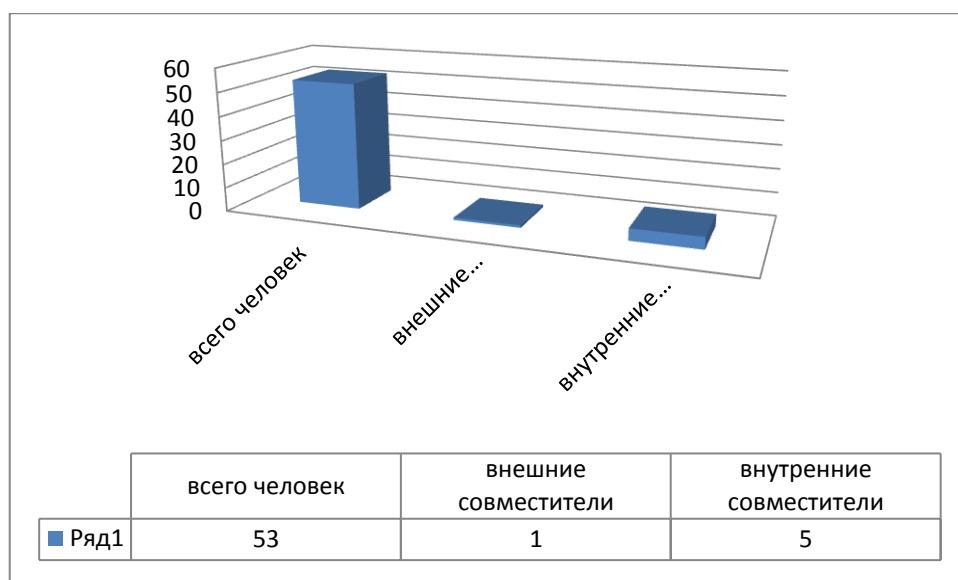


Рисунок 10 – Характеристика количества совмещения должностей в организации

Внешние совместители составляют 2%, внутренние – 9% от общего числа сотрудников.

Состав работников по полу таков, что в организации преобладающее большинство – женщины (39 человек), что составляет 78%.

Образовательная деятельность является основной в организации, поэтому целесообразно дать характеристику основному составу – педагогическим кадрам.

Образование педагогического состава учреждения соответствует профессиональным требованиям. Педагогический состав имеет среднее - профессиональное и высшее образование в педагогике. Сравнительный анализ уровня полученного образования педагогами представлен на рисунке 11.

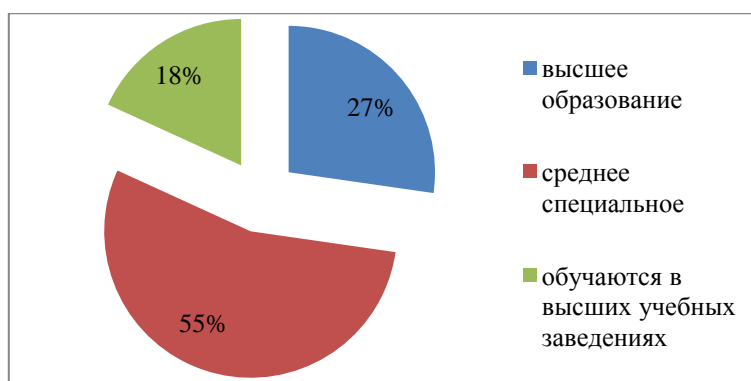


Рисунок 11 – Сравнительный анализ уровня полученного образования педагогами

6 педагогов организации имеют 1 квалификационную категорию, остальные прошли аттестацию на соответствие занимаемой должности.

Рисунок 12.

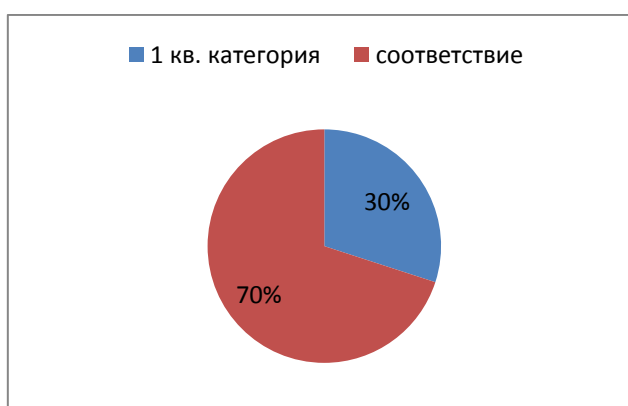


Рисунок 12 – Анализ квалификации педагогического состава

Вывод: 30% педагогов имеют 1 квалификационную категорию, педагогов с высшей категорией в школе нет.

Возрастной состав педагогов учреждения представлен на рисунке 13.

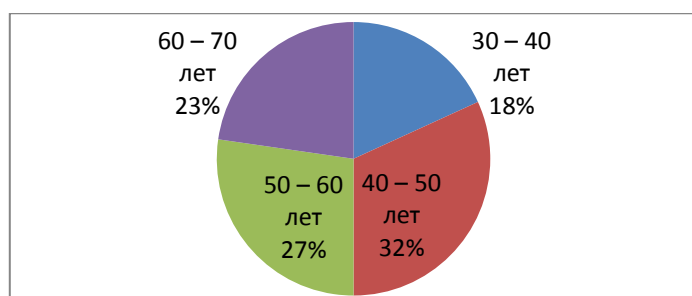


Рисунок 13 – Возрастной состав педагогов учреждения

Из диаграммы следует, что большинство работающих педагогов, занятых в образовательной деятельности, находятся в предпенсионном и пенсионном возрастах, молодежь составляет пятую часть.

В образовательной организации приоритетно используются внутренние источники найма персонала, нежели внешние. Практикуется совмещение предметов. Например, учитель начальных классов ведет русский язык и литературу в 6 классе, учитель ИЗО преподаёт ОБЖ, технологию, черчение, МХК и т.д. Положительным является отсутствие необходимости адаптации педагогов к условиям школы, в коллективе, знание особенностей контингента. Существует потребность в учителях предметниках, ситуацию обостряет тот факт, что большая часть преподавательского состава – пенсионеры в возрасте 55-65 лет и в ближайшей перспективе кадровая проблема усугубится.

За последние три года в организацию поступил на работу 1 специалист в возрасте до 30 лет. Коэффициент внутренней мобильности за 2015 год составляет 12%.

Текущая текучесть кадров в организации невелика. За период 2013-2015 год уволилось 4 человека, что составляет 8%, из них 3 – педагогический состав, в связи с выходом на пенсию.

Весь педагогический состав учреждения проходит плановую квалификационную подготовку в соответствии с требованиями в сфере образования в различной форме: дистанционно, очно - заочной. В силу специфики организации, часы обучения либо отработывались самими

педагогами, либо заменялись другими учителями. Обучение проходит 100% педагогического состава.

Для определения качества трудовой жизни и трудового потенциала были проведены исследования. В сводной таблице 4 проанализированы наиболее существенные компоненты, влияющие на повышение социальной эффективности.

Таблица 4 – Компоненты, влияющие на повышение социальной эффективности

Компонент	Изменение по годам			Динамика в среднем за 3 года
	2013	2014	2015	
Образование	+	+	+	Улучшение
Возраст	-	+	-	Ухудшение
Стаж работы	+	-	+	Улучшение
Профессионализм	-	+	-	Ухудшение
Творческий потенциал	+	+	+	Улучшение
Ответственность	+	+	+	Улучшение
Удовлетворенность работой	+	-	-	Ухудшение
Симпатии	+	+	-	Ухудшение
Конфликтность	+	+	-	Ухудшение

Вывод: за период с 2013 года по 2015 наблюдается ухудшение показателей на 57%.

Материальное и нематериальное стимулирование регулируется в учреждении двумя положениями: «Положением о системе оплаты труда работников муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Волошская средняя школа» и «Положением о награждении почетной грамотой работников муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Волошская средняя школа».

Положение об оплате труда в МБОУ «Волошская СШ» принято в октябре 2015 года, в связи с переходом на новую форму оплаты труда. Положение определяет порядок оплаты труда, систему материальных поощрений и наказаний в учреждении, социальных и льготных выплат. В основе положения

лежит типовое положение о системе оплаты труда работников образования района, рассчитанное на среднестатистическую школу, практически не индивидуализировано для образовательной организации. В связи с тем, что школа малокомплектная, с кадровым дефицитом, методика оценки качества труда в положении не соответствуют потребностям мотивации и стимулирования труда персонала. В организации документально создана комиссия по начислению стимулирующих выплат – баллов, однако, она фактически не работает, баллы начисляются администрацией школы на свое усмотрение, без учета индивидуального вклада сотрудников. Положение о награждении почетной грамотой регламентирует поощрения работников школы грамотами разного уровня: муниципальными, районными, областными, федеральными.

В организации было проведено анкетирование, в котором участвовало 83% трудового коллектива, включая управление и обслуживающий персонал, что составляет 44 человека. Анкетирование затрагивало вопросы изучения удовлетворенности существующей системой мотивации и стимулирования труда. Результаты анкетирования обобщены и представлены на рисунке 14.

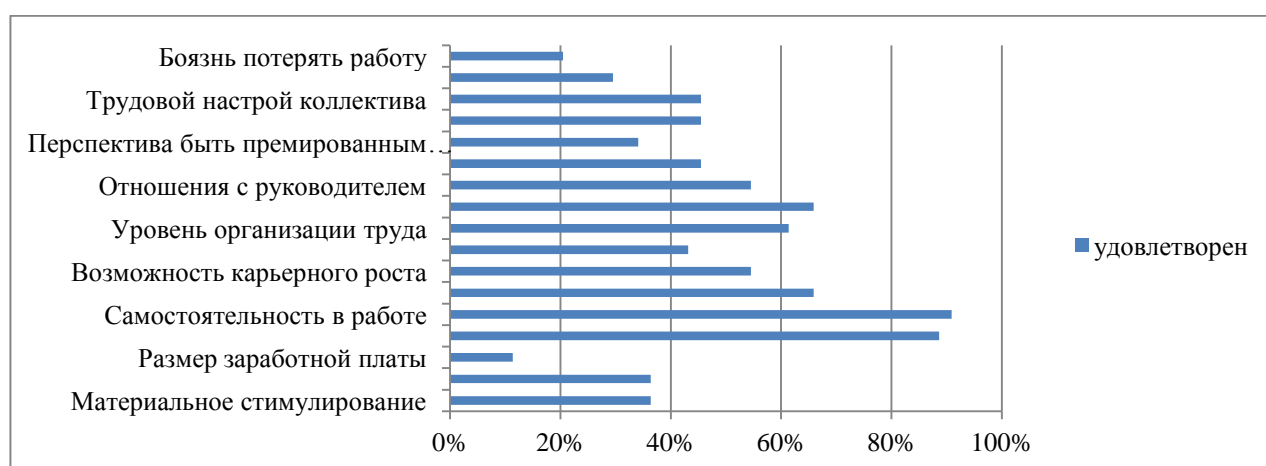


Рисунок 14 – Результаты изучения существующей системы мотивации и стимулирования труда

Анализ удовлетворенности существующей системы мотивации и стимулирования труда показал, что в условиях неудовлетворенности большинства персонала размерами заработной платы (39 человек), материальным и моральным стимулированием (28 человек), сотрудники организации считают оптимальным режим работы и предоставляемый уровень самостоятельности (40 человек). Практически половина сотрудников считает, что выполняет работу в соответствии со своими способностями (29 человек) в оптимальных технических и санитарно-гигиенических условиях (19 человек). Степень удовлетворенности микроклиматом внутри коллектива (29 человек) и отношениями с руководителем (24 человека) характеризует удовлетворенность общим настроением коллектива – 45% (20 человек). Экономические нововведения в организации, происходящие последние несколько лет, приветствуют их 30% коллектива (13 человек). 9 сотрудников организации озабочены возможностью потерять работу.

Результаты образовательной деятельности организации складываются из двух показателей:

- а) Уровень учебных достижений обучающихся;
- б) Результативность сдачи ГИА

Особенность функционирования образовательной организации состоит в прямой зависимости от контингента обучающихся. В соответствии со статистическими данными, контингент обучающихся за последние 3 года уменьшился на 14%, что иллюстрирует рисунок 15.

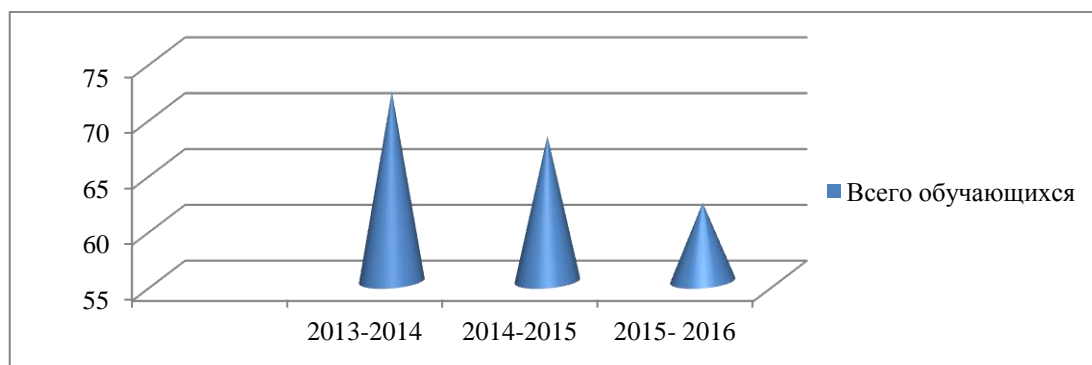


Рисунок 15 – Статистические данные изменения контингента за 3 года

Статистические данные результатов учебной деятельности учреждения за последние три учебных года представлены в таблицах. Первая таблица показывает уровень учебных достижений обучающихся на 1, 2 и 3 ступени образования, вторая - общий итог успеваемости в школе, третья - результаты государственной итоговой аттестации выпускников 9, 11 классов.

Уровень учебных достижений обучаемых, представленный в таблице 5, показывает, что уровень обученности в последний год снизился в начальной школе, качество знаний стабильно растет на всех уровнях образования.

Таблица 5 – Уровень учебных достижений обучаемых на 1, 2 и 3 ступенях образования

Учебный год	Уровень обученности (%)						Качество знаний (%)					
	1-4	Изменение +/-	5-9	Изменение +/-	10-11	Изменение +/-	1-4	Изменение +/-	5-9	Изменение +/-	10-11	Изменение +/-
	2013-2014	100		100		100		66,7		40,9		42,9
2014-2015	100		100		100		82,4	+	47,4 %	+	50	+
2015-2016	95	-	100		100		73,3	-	73,7	+	60,0	+

Статистические данные, характеризующие общий итог успеваемости в школе, указывают на потенциальные возможности учеников. Изменения в общем качестве обученности по школе представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Общий итог успеваемости в МБОУ «Волошская СШ»

Учебный год	Уровень обученности (%)	% качества	Окончили на 4 и 5	Изменение +/-	Окончили на 5	Изменение +/-

2012-2013	100%	44,3 %	31		3	
2013-2014	100%	47,8 %	33	+	1	-
2014-2015	100%	57,1%	36	+	1	-
2015-2016	98%	67,7 %	42	+	5	+

Данные таблицы показывают стабильное повышение общего качества образования в образовательной организации. Вместе с тем, в течение последних трех лет количество отличников в школе менялось.

Результаты единой итоговой аттестации обучающихся за три последних учебных года представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Итоги государственной итоговой аттестации 9 и 11 классов

Учебный год	Класс	Количество обучающихся	Уровень обученности (%)	Качество знаний (%)	Изменение(по отношению к предыдущему уч. году) +/-
2013-2014	9	11	100 %	36,4 %	+
	11	4	100 %	50 %	+
2014-2015	9	4	100 %	25 %	-
	11	3	100 %	33,3 %	-
2015-2016	9	9	89 %	55,5 %	+
	11	4	100 %	75 %	+

Из таблицы следует, что общий итог сдачи выпускниками итоговой аттестации не стабилен. Наблюдается повышение качества в 9 классе на 19, 1%, а в 11 классе на 25%. Снижение уровня обученности наблюдается в 9 классе на 2%, в основной период не сдал все экзамены 1 обучающийся структурного подразделения «Вандышская ОШ».

В 2016 году впервые выпускники 9 класса сдавали два экзамена на выбор. Итоги ОГЭ по выбору в 2016 году представлены на рисунке 16.

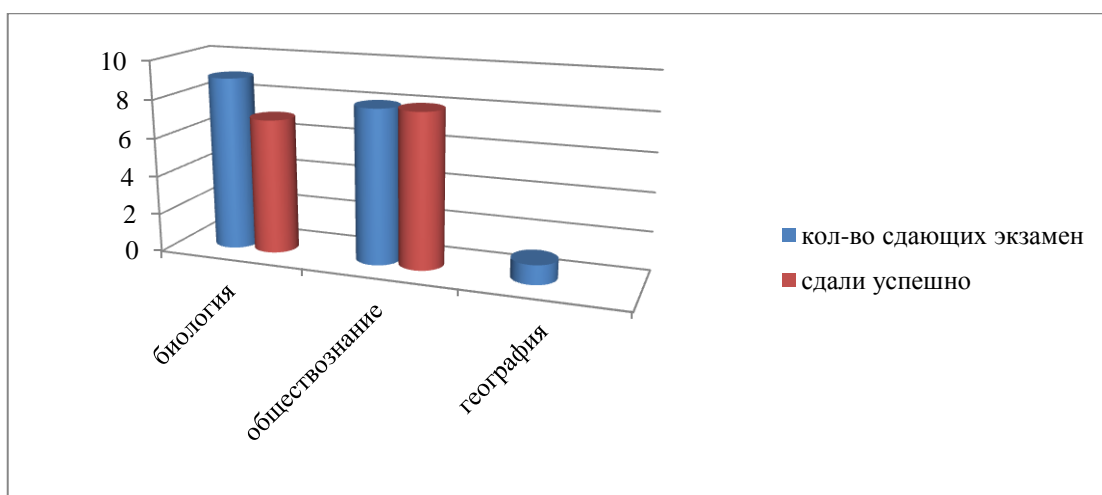


Рисунок 16 – Итоги ОГЭ по выбору в 2016 году

Рисунок иллюстрирует, что не все обучающиеся сдали ОГЭ по биологии и географии. Качество образования по биологии – 78%, географии – 0 %.

Руководящий состав учреждения состоит из 4 человек: директор, заместитель директора по учебно - воспитательной работе, 2 заместителя директора по административно - хозяйственной части.

Качественный анализ руководящего персонала по возрасту показал, что 70% управленческого состава в возрасте от 50 до 70 лет, 50% аппарата управления имеют высшее педагогическое образование и не имеют образования в сфере управления образовательной организацией, директор прошел курсы повышения квалификации. Качественный состав по стажу работы показал, что 20% управленческого персонала имеют опыт работы в управлении.

Руководитель учреждения не проживает на территории поселка, поэтому приезжает на работу в головное учреждение в среднем на 1-2 дня в неделю с 8 до 14 часов. Для работы с бухгалтерией, руководитель организации вынужден выезжать в районный центр. Управленческая деятельность, практически, возложена на заместителей. Стиль руководства в учреждении директивно - пассивный. Активность подчиненных допускается, но не считается значимой. Руководитель часто прибегает к просьбам и уговорам, в критических, с его точки зрения, ситуациях использует приказы. Ответственность за соблюдение

трудоу дисциплины предпочитает возлагать на заместителей. Работу подчиненных, практически, не контролирует, обращает внимание только на отрицательные результаты, применяя меры материального наказания. Руководитель целиком полагается на компетентность сотрудников, сотрудники, во многих вопросах, более компетентны, чем руководитель. В работе руководитель мало заинтересован, с персоналом осторожен и тактичен. От заместителей требует безоговорочного подчинения, избегает нововведений в работе.

Организацию и управление учебно - воспитательным процессом в школе осуществляет заместитель директора по УВР. В структурном подразделении два учителя выполняют часть функций заместителей по УВР за дополнительную оплату. Взаимосвязь структурного подразделения и основной школы в вопросах воспитания, обучения, методической работы и других вопросах отсутствует.

В организации отсутствует структурный элемент управления – отдел кадров. В результате этого работа с нормативно-правовой базой и кадрами выполняется директором и заместителями, при этом нет четкого разграничения полномочий, процессы, связанные с кадровой политикой в организации практически не выполняются или выполняются минимально.

Выводы второй главы.

МБОУ «Волошская СШ» - самостоятельная образовательная организация с учредителем МО «Коношский муниципальный район». Территориально образовательная организация расположена в 70 км от районного центра и функционирует в нескольких зданиях в двух поселках МО «Волошское». Контингент стабилен несколько лет и составляет 60 - 70 обучающихся.

Основной педагогический персонал - пенсионеры и люди предпенсионного возраста, половина из которых имеют среднее специальное образование, высшее педагогическое имеет 2 учителя в возрасте от 30 до 50 лет.

Система управления сформирована таким образом, что в учреждении отсутствуют структурные элементы: отдел кадров, учебно - воспитательный отдел. Все функции управления осуществляют 4 человека: руководитель и 3 заместителя.

Качество обучения в школе на протяжении нескольких лет варьируется от 40% до 60%. В отдельных возрастных группах наблюдаются тенденции повышения качества. Положительная динамика, в целом, наблюдается в результатах ГИА. Исключение составляют результаты ОГЭ 2016 года. В структурном подразделении «Вандышская ОШ» 1 обучающийся не сдал экзамен по всем предметам, низкое качество результатов ОГЭ наблюдается по биологии.

Мотивационная и стимулирующая системы в учреждении развиты слабо: система стимулирования, принятая в учреждении, не адаптирована к условиям организации. Наблюдается неудовлетворенность персонала уровнем заработной платы и системой стимулирования.

Экономические показатели деятельности организации показывают сокращение численности сотрудников и повышение средней заработной платы в среднем на 8,5% ежегодно с 2013 года. Управленческие расходы сократились на 14,73% с 2013 года, что обусловлено реформами в сфере образования.

3 Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом

3.1 Предложения по повышению эффективности управления персоналом

Анализ эффективности управления персоналом показал множество проблем:

- отсутствие специалиста по кадрам;
- слабая мотивация персонала;
- система стимулирования персонала не адаптирована к условиям организации;
- низкое качество бухгалтерского обслуживания;
- снижение показателей образовательной деятельности;
- кадровый дефицит;
- недостаточная квалификация управленческого персонала;
- неудовлетворенность микроклиматом в коллективе;
- несоответствие структуры управления потребностям организации;

Для решения этих проблем целесообразно внедрить следующие предложения:

- 1) Ввести в штатное расписание единицу специалиста по кадрам.

В компетенции специалиста по кадрам находятся кадровые вопросы организации. Он должен быть в прямом подчинении у руководителя организации. Претенденты на должность должны соответствовать квалификационным требованиям, которые сформулированы в «Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих».

Функциональными обязанностями специалиста по кадрам являются:

- деятельность по комплектованию организации квалифицированными кадрами;
- мотивация трудовой деятельности персонала;
- деятельность, связанная с мотивацией по повышению уровня образования, повышению квалификации;
- управление конфликтами, деятельность по снижению степени социальной напряженности в коллективе;
- изучение и всесторонний анализ состояния кадров, разработка предложений по эффективному использованию имеющихся ресурсов;
- организация контроля трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка в организации;
- деятельность по ведению кадровой документации;

В организации появится специалист, решающий большинство кадровых проблем, что положительно скажется на эффективности труда персонала. Кадровые вопросы возложены в настоящее время на заместителя директора по УВР. С появлением в организации специалиста у заместителя директора по УВР высвободится время для повышения эффективности учебно – воспитательной работы.

2) В целях оптимизации расходов и упорядочения структуры управления, обязанностей и квалификационного соответствия должность заместителя директора по АХЧ заменить заведующим хозяйством. Контингент образовательной организации составляет 62 человека, структурного подразделения детский сад «Улыбка» - 22, поэтому для эффективной работы достаточно 1,5 ставки заведующих хозяйством: 1 штатная единица – головное учреждение, 0,5 штатной единицы – структурное подразделение детский сад «Улыбка». Необходимо пересмотреть должностные инструкции в целях их соответствия стандартам и разграничения обязанностей в организации.

3) Организовать работу бухгалтерии в здании школы. В настоящее время в штатном расписании организации две ставки бухгалтера и одна ставка

выведена за штат. Ежедневная совместная работа руководителя и бухгалтерии приведет к повышению эффективности, а перевод бухгалтерии в здание школы – к оптимизации расходов на бухгалтерское обслуживание. Скорость решения вопросов увеличится, персонал организации будет иметь возможность лично решать проблемы бухгалтерского обслуживания.

4) Внести изменения в «Положение о системе оплаты труда работников муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Волошская средняя школа» и «Методику оценки показателей эффективности деятельности педагогических работников МБОУ «Волошская СШ». Изменения должны учитывать:

- трудность преподаваемых предметов педагогов;
- сложность обучения, связанную с преподаванием нескольких дисциплин;
- сложность обучения, связанную с преподаванием в классах – комплектах;
- стаж педагогической деятельности;
- результативность сдачи обучающимися ГИА по предмету;

Система оплаты труда персонала, критерии эффективности деятельности сотрудников должны быть прозрачные и понятные работникам. В результате внедрения предложения в организации будет реализован дифференцированный подход к трудовой деятельности каждого работника.

5) Систематизировать и упорядочить деятельность по оцениванию показателей и критериев эффективности деятельности педагогов: процесс начисления и выплаты стимулирующих выплат должен быть строго регламентирован, персонал организации ознакомлен с результатами заседания комиссии, ценой балла и т.д. Необходимо сформировать систему учета дополнительных работ в организации.

Реализация предложения позволит минимизировать ошибки начисления стимулирующих выплат, конфликтность, связанную с начислением, отсутствием прозрачности процесса.

б) Разработать стратегию привлечения кадров в организацию. Для успешного решения проблемы необходимо учитывать все возможные варианты: от молодых специалистов до внутренних резервов организации и специалистов с необходимым образовательным уровнем, проживающим на территории МО «Волошское» и МО «Коношский муниципальный район». Партнерами в решении вопроса должны выступить администрация поселения и управление образования МО «Коношский муниципальный район».

Внедрение предложения позволит обеспечить организацию необходимыми специалистами.

7) Разработать план по повышению квалификации управленческого состава. Планирование позволит систематизировать и упорядочить деятельность управления, связанную с повышением уровня квалификации.

3.2 Социально – экономическая оценка предложений по повышению эффективности управления персоналом

Все предложения направлены на повышение эффективности управления персоналом, повышение эффективности труда, качества трудовой жизни и трудового потенциала сотрудников организации. Определим затраты на внедрение предложений и социальную эффективность предложений.

– Ввести в штатное расписание единицу специалиста по кадрам. Затраты на штатную единицу будут составлять в соответствии с таблицей 8.

Таблица 8 – Расчет затрат на штатную единицу специалиста по кадрам

Должность	Оклад, руб.	Повышающий коэффициент к окладу		Надбавка за работу в районах, приравненных к крайнему Северу -50%	Надбавка за работу в сельской местности – 25%	Районный коэффициент – 25 %.	Итого
		%	руб.				
Специалист по кадрам	3300,00	80,00	2640,00	2970,00	825,00	1485,00	11220,00

Таким образом, ежемесячные затраты составят 11220,00 руб.

Выполнение специалистом по кадрам своих функциональных обязанностей повысит эффективность использования персонала и удовлетворенности трудом вследствие упорядочения соответствия должностным обязанностям, образования и квалификации каждого сотрудника. В данный момент учебная нагрузка распределена таким образом, что учитель ИЗО и технологии преподает предмет искусство (Мировая Художественная Культура) в 10, 11 классах в то время, когда в школе имеется специалист - учитель музыки, учитель математики преподает литературу в 5 классе и т.д. Специалист по кадрам сможет провести анализ квалификации и уровня образования педагогов и сформулировать предложения по рациональному использованию персонала.

В обязанности специалиста по кадрам входит разработка положений, инструкций, деятельность по охране труда и т.д. С января 2017 года учреждение переходит на новые профессиональные стандарты, поэтому первоочередная задача – формирование новых должностных инструкций работникам, внесение изменений в положение об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка и т.д. Квалифицированно подготовленные документы помогут персоналу пройти комфортно переходный период.

– Упразднить должность заместителя директора по АХЧ, ввести должность заведующего хозяйством. Расчет затрат на заработную плату заведующего хозяйством и заместителя директора по хозяйственной части в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет заработной платы заведующего хозяйством и заместителя директора по хозяйственной части

Должность	Оклад, руб.	Повышающий коэффициент к окладу		Надбавка за работу в районах, приравненных к крайнему Северу -50%	Надбавка за работу в сельской местности – 25%	Районный коэффициент – 25 %.	Итого
		%	руб.				
Заведующий хозяйством	3300,00	80	2640,00	2970,00	825,00	1485,00	11220,00
Зам. директора по АХЧ	8945,85	-	-	4472,93	2263,46	2263,46	17946,64

В результате внедрения предложения ежемесячная экономия составит:
 $17946,64*2 - 11220,00*2 = 13\ 453,28$ рублей.

– Организовать работу бухгалтерии в здании школы. Расчет затрат на заработную плату бухгалтера в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет затрат на заработную плату бухгалтера организации

Должность	Оклад, руб	Надбавка за работу в районах, приравненных к крайнему Северу -50%	Надбавка за работу в сельской местности – 25%	Районный коэффициент – 25 %.	Итого	Экономическая эффективность в месяц, руб.
Бухгалтер	4140,00	2070,00	1035,00	1035,00	8280,00	8280,00

Ежемесячная экономия составит 8280,00 рублей.

Расходы на проезд в бухгалтерию руководителя ежемесячно составляют: проезд $130,00*2 = 260,00$ руб. В месяц: $260,00*12\text{раз} = 3120,00$ руб.

Таким образом, ежемесячная экономическая эффективность предложения составляет $8280,00+3120,00=11400,00$ руб.

Социальная эффективность предложения состоит в предотвращении и снижении конфликтных ситуаций в организации, связанных с бухгалтерским обслуживанием, в возможности личного обращения персонала при возникновении вопросов и ускорения их решения. В настоящее время по

вопросам бухгалтерского обслуживания персонал должен ехать в район в бухгалтерию, либо решать проблемы через директора, что не эффективно. В связи с тем, что у педагогов большие учебные нагрузки, существует два пути решения. Первый – нанимать такси и ехать в район после уроков, а это экономически невыгодно, затраты на поездку составляют порядка 1500 рублей. И второй – вносить коррективы в расписание и переносить уроки на другой день, что, в некоторых случаях, невозможно, так как нагрузка некоторых учителей составляет 5 - 6 уроков в день. Поэтому, внедрение предложения повысит уровень социальной защищенности персонала и улучшит психологический климат в коллективе.

– Внесение изменений в систему оплаты труда и изменение критериев эффективности труда. Индивидуальный подход в определении заработной платы работников повысит уровень мотивации и стимулирует к трудовым успехам, что повлияет на удовлетворенность работой. Прозрачность системы оплаты труда и процесса начисления стимулирующих выплат позволят снизить возникновение конфликтных ситуаций с управлением, положительно повлияют на укрепление имиджа управления, мотивируют персонал на сотрудничество с управлением.

Изменения мотивационной и стимулирующей системы, критериев эффективности должны касаться не только поощрения, но и наказания. Каждый сотрудник должен понимать ответственность за невыполнение поручений или своих должностных обязанностей. Критерием эффективности педагога является уровень и качество сдачи выпускниками ГИА. Не сача выпускниками должна наказываться, а успешная ГИА выпускников – поощряться. Такие методы стимулирования будут влиять на эффективность работы педагога и уровень предоставляемых услуг организацией, повышать ее имидж.

– Разработка стратегии привлечения кадров в школу является одним из наиболее важных предложений. В 2015 году в организации нехватка педагогов составляла 6 человек, что составляло 25%. Привлечение кадров в

организацию положительно скажется на эффективности работы. Средняя заработная плата педагога исчисляется как частное от ФОТ педагогов на количество человек, работающих в организации, поэтому привлечение специалистов приведет к снижению учебной нагрузки педагогов, но не к снижению средней заработной платы. Снижение учебной нагрузки приведет к повышению качества жизни и труда сотрудников.

Расчет экономической эффективности от внедрения предложений рассчитан в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет экономической эффективности предложений

Мероприятие	До мероприятия, руб. в год	После мероприятия, руб. в год	Абс. изменение +/-	Эффективность, %
Ввести в штатное расписание единицу специалист по кадрам	0	134640,00	+	-100
Упразднить должность зам. директора по АХЧ, ввести должность заведующего хозяйством	430719,36	269280,00	-	62,5
Организовать работу бухгалтерии в здании школы	102480,00	0	-	100
Итого	533199,36	403920,00	-	75,75

Экономическая эффективность предложений составляет 403920,00 рублей в год.

Вывод по 3 главе.

В результате исследования системы управления муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Волошская средняя школа» были выявлены проблемы, связанные с организацией труда педагогического состава, мотивацией и оплатой труда персонала, уровнем квалификации сотрудников управления. Для решения этих проблем разработаны следующие предложения:

- ввести в штатное расписание единицу специалиста по кадрам;

- провести оптимизацию управленческих расходов за счет сокращения 2 ставок заместителя директора по АХЧ и ввода 1,5 ставок заведующих хозяйством;
- перевести бухгалтерию организации в здание школы;
- внести изменения в положение о системе оплаты труда и регламентировать порядок начисления стимулирующих выплат;
- разработать стратегию привлечения педагогических кадров в школу;
- разработать план повышения уровня квалификации управленческого состава.

Внедрение предложений позволит:

- повысить качество образования в организации;
- снизить конфликтность и напряженность в коллективе;
- стимулирование в организации перевести из «системы наказаний» в «систему поощрений и наказаний»;
- дифференцировать заработную плату педагогам;
- повысить качество бухгалтерского обслуживания в организации;
- привлечь в организацию специалистов;
- стимулировать педагогов к повышению уровня образования, участия во внеурочной деятельности, связанной с преподаваемым предметом;
- повысить уровень квалификации управленческого состава.

Экономическая эффективность от предложений составит 403920,00 рублей в год. Социальная эффективность заключается в повышении удовлетворенности трудовым процессом, снижении социальной напряженности в коллективе, повышении уровня квалификации сотрудников управления.

Внедрение предложений позволит повысить эффективность управления МБОУ «Волошская СШ» и качество предоставляемых услуг населению МО «Волошское».

Заключение

Основой любой организации и главным ее ресурсом является персонал. Персонал является самым сложным объектом управления в силу своих особенностей: способности мыслить, оценивать ситуацию, принимать решения, иметь субъективное мнение, реагировать на управленческое воздействие.

Управление персоналом в организации заключается в формировании системы управления, способной решать успешно кадровые проблемы, главной из которых является дифференцированный подход к каждому сотруднику в целях повышения его производительности труда и удовлетворенности производством. Индикатором эффективности работы управления в целом является конкурентоспособность, успешность организации и реализация целей производства.

Целью бакалаврской работы является разработка предложений по повышению эффективности системы управления МБОУ «Волошская СШ». Для реализации этой цели были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом, исследована система управления организации, проведен анализ и дана оценка эффективности управления персоналом в образовательной организации.

В ходе работы были рассмотрены теоретические аспекты управления: даны определения «персонала» и «управления персоналом», основные функции и методы управления, рассмотрены подходы к управлению.

Определение критериев эффективности персоналом – важная часть работы. В ней рассматривались теоретические подходы к определению критериев и описаны наиболее простые и конкретные способы оценки: социальная эффективность и экономическая эффективность.

Во второй части, практической, дана краткая характеристика образовательной организации МБОУ «Волошская СШ», ее внешней и внутренней среды. При контингенте обучающихся и воспитанников в 90 человек, в организации работает 53 человека, из которых к основному

персоналу относится 20 человек, управление составляет 4 человека. Преобладающее большинство основного состава - педагоги со средним профессиональным уровнем образования, но, наблюдается общая тенденция к повышению уровня образования. Четыре учителя получают высшее образование, три из которых в 2017 году заканчивают высшие учебные заведения. Анализ уровня квалификации показал, что в организации 30% основного персонала имеют 1 квалификационную категорию, при этом 50% основного персонала – пенсионеры. В школе наблюдается нехватка кадров. При потребности в 23 учителя в школе трудится 17, что характеризует большую учебную нагрузку педагогов.

В рамках задач бакалаврской работы проведено анкетирование среди сотрудников организации. Большинство респондентов неудовлетворенно размерами заработной платы, системой оплаты труда, стимулирующей и мотивационной системой организации, в связи с чем, увеличилось число конфликтных ситуаций. Причиной тому послужили экономические нововведения в школе, сменой в 2015 году руководства образовательной организацией.

Результаты образовательной деятельности показали наличие проблем: в работе с одаренными детьми, уровнем качества образования, подготовке обучающихся к ГИА по некоторым предметам.

Обобщив итоги исследования, разработаны предложения по повышению эффективности управления в образовательной организации, рассчитана их экономическая эффективность и описана социальная эффективность. Для повышения эффективности управления в организации предложено:

- ввести в штатное расписание единицу специалиста по кадрам;
- пересмотреть структуру управления и провести оптимизацию управленческих расходов на заместителей директора по АХЧ;
- упорядочить бухгалтерское обслуживание путем перевода бухгалтерии в школу;

- внести изменения в положение о системе оплаты труда работников организации с учетом особенностей школы и регламентировать порядок начисления стимулирующих выплат;
- разработать стратегию привлечения педагогических кадров в школу;
- разработать план повышения уровня квалификации управленческого состава.

Экономический эффект предложений составляет 403920,00 рублей в год. Социальный эффект выражается в повышении удовлетворенности трудом персонала на фоне снижения уровня конфликтности и стабилизации психологического климата в коллективе, реализации творческого потенциала персонала, активизацию получения более высокого уровня образования персоналом.

Выводы.

В ходе выполнения бакалаврской работе через поставленные задачи была достигнута цель исследования - разработка предложений по повышению эффективности системы управления МБОУ «Волошская СШ». Проблема эффективности управления персоналом организации определяет и другие пути дальнейших исследований:

- исследование инновационных методов управления персоналом;
- исследование видов систем управления и принципов их построения;
- исследование систем оплаты труда и их эффективности;
- исследование мотивационных систем на предприятиях, как инструмента повышения эффективности управления;
- исследование материально технической базы организации, как ресурса повышения эффективности труда.

Библиографический список

1. Алавердов, А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
2. Бабосов Е. М. Управление персоналом / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосов. – М.: Тетрасистемс, 2012. – 288 с.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. - 563 с.
4. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций (изд.: 5)/ М.Феникс. - 2009. – 89 с.
5. Экономика и управление на предприятии" / [Бугаков В. М. и др.] ; под ред. В. П. Бычкова. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 235, [1] с. : ил., табл.; 22
6. Белоконева А.А. Инновации в управлении персоналом / А.А. Белоконева, А.В. Дудкина, О.А. Морозова // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». - 2014.
7. Бухалков, М. И. Управление персоналом: Учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
8. Бугаков, В. М. Управление персоналом: Учебное пособие / В. П. Бычков, В. М. Бугаков, В. Н. Гончаров; Под ред. В. П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
9. Валиева, О. В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О. В. Валиева. – М.: А-Приор, 2012. – 176 с.
10. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Электронный учебник. / под ред. В. Р. Веснин. – М.: Кнорус, 2009. – 517 с.
11. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.

12. Валиева, О. В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О. В. Валиева. – М.: А-Приор, 2012. – 176 с.
13. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Электронный учебник. / под ред. В. Р. Веснин. – М.: Кнорус, 2009. – 517 с.
14. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
15. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
16. Дейнека А. В. Управление персоналом организации. Учебник / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
17. Дементьева, А. Г. Управление персоналом: Учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – М.: Магистр, 2011. – 287 с.
18. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. – М.: Манн, 2014. – 240 с.
19. Егоров С. Н. Управление персоналом. / С. Н. Егоров. – Пенза: ПГУ, 2012. – 417 с.
20. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 541 с.
21. Жихарев К.Л. Приоритеты муниципальной кадровой политики [Электронный ресурс]. Российский Экономический Интернет Журнал URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2008/Zhiharev4.pdf>
22. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
23. Ивановская, Л. В. Управление персоналом организации: Учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.

24. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
25. Картушина Е. Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. №5 (051), 2013. С. 99-102.
26. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
27. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
28. В.В. Ковалев. Введение в финансовый менеджмент - М.: "Финансы и статистика", 1999.
29. Ловчева, М. В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М. В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
30. Лукашевич В. В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. / В. В. Лукашевич, Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов. М.: КноРус, 2014. – 222 с.
31. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. /И.К. Макарова. – М. : Юриспруденция, 2002. – 304 с.
32. Маслова, В. М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.
33. Пихало, В. Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В. Т. Пихало, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова, Ю. Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010. – 400 с.
34. Потемкин, В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В. К. Потемкин. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 432 с.
35. Тебекин, А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Тебекин. – М.: КноРус, 2013. – 624 с

36. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е. С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

37. Евразийский научный журнал <http://journalpro.ru/> Международный научный журнал «инновационная наука» №4/2016 issn 2410-6070