

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение эффективности труда персонала организации (на примере
МБОУ ВО «Тольяттинская консерватория»)»

Студент

В.В. Пономарева

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

канд. экон. наук Васильева С.Е

_____ (личная подпись)

«__» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Пономарева Виктория Вячеславовна

Тема работы: Повышение эффективности труда персонала организации (на примере МБОУ ВО «Тольяттинская консерватория»).

Научный руководитель: к.п.н., Кифа Людмила Леонидовна

Цель исследования – анализ и разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала в Учреждении.

Объект исследования - МБОУ ВО «Тольяттинская консерватория», основным видом деятельности, которого является оказание образовательных услуг.

Предмет исследования – методы оценки эффективности труда и факторы, влияющие на повышении её эффективности.

Методы исследования - статистическая обработка результатов, синтез, факторный анализ, прогнозирование, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: рассмотрев теоретические основы системы управления персоналом, позволило нам понять сущность, цели, задачи и функции управления персоналом, оценить факторы, влияющие на повышение эффективности труда в организации. Проведя анализ основных экономических показателей МБОУ ВО ТК, возникла необходимость в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов в Учреждении.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1,3.2 и приложения могут быть использованы специалистами МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории».

Объем работы и структура. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 4-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-10, рисунков – 19.

Abstract

The topic of the bachelor's thesis is improving the Efficiency of the Personnel at the Organization.

The given bachelor's thesis is devoted to the development of measures to improve the efficiency of labor.

The object of the bachelor's thesis is Municipal Educational Institution of Higher Education the Togliatti Conservatory.

The aim of the bachelor's thesis is to identify and systematize the problems of the efficiency of the personnel at the organization.

According to the aim of the research, the following objectives are stated and considered in the bachelor's thesis:

- To examine methods of assessing the efficiency of labor and factors affecting its improvement,
- To analyze the performance of employees;
- To identify the reasons for the lack of staff turnover;
- To conduct a survey among the employees;
- To analyze the main economic indicators;
- To analyze the employee movement;
- To calculate the coefficients for traffic personnel

The research methods are factor analysis, synthesis, forecasting, statistical processing of the results, deduction, etc.

The conclusion contains the main findings and proposals for improving the efficiency of the personnel at the organization.

The work consists of introduction, 3 chapters, conclusion, the list of 30 references, and 4 appendices. The total amount of work without appendices is 65 pages, including 10 tables, 19 figures.

Содержание

Введение	5
1. Теоретические основы эффективности труда персонала в современной организации	8
1.1 Управление персоналом в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции	8
1.2 Факторы, влияющие на повышение эффективности труда	16
1.3 Методы оценки эффективности труда персонала в организации.....	23
2. Оценка эффективности труда персонала МБОУ ВО «Тольяттинская консерватория».....	30
2.1 Общая характеристика учреждения и оценка организационно-экономических показателей	30
2.2 Анализ трудовых показателей работников Консерватории.....	38
2.3 Проблемы эффективности труда персонала, выявленные путем анкетирования	44
3 Мероприятия по повышению эффективности труда работников Тольяттинской консерватории.	51
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонал, путем материального и морального стимулирования.....	51
3.2 Расчет социально - экономической эффективности предложенных мероприятий	55
Заключение	58
Списко используемой литературы.....	60
Приложения	63

Введение

Под управлением персоналом в современных условиях понимается, процесс влияния кадровой службы на её работников с помощью определенных методов, направленных на достижение её цели.

Цель системы управления – сохранение и обновление качественного и количественного состава персонала в его развитии в соответствии с действующим законодательством, с потребностями организации, для обеспечения оптимального баланса процессов.

Основным критерием в системе управления любой организации является управление персоналом. Эта сфера управления, имеет отличительные показатели и характеристики деятельности, специальные методы и процедуры, методы изучения и направления, анализа содержания труда различных категорий персонала.

Гарантией процветания предприятия призвано служить управление персоналом. Удовлетворённость работника, старение кадров, количество острых конфликтов и жалоб, профессиональное обучение, составляет организационную эффективность или ее недостаток. Благодаря этому по каждому из них должна достигаться определённая цель.

Изменение людских ресурсов, т.е. образование, перемены в соглашениях, отношении к работе, чаще всего приводит к изменению в окружающей обстановке. Кроме того необходимо помнить, что именно люди подают идеи, делают работу и позволяют жить организации. Функция управления персоналом состоит в том, чтобы соответственно реагировать и отвечать на них.

Цель системы управления персоналом будет достигнута, если организации станут рассматривать человеческие ресурсы как ключ к эффективности. При тщательном планировании и оценки уровня развития профессиональных кадров, можно добиться высокого уровня эффективности труда организации.

Достаточно изменить функции, задачи, структуру системы управления персоналом и эффективность организации повысится.

Всё вышесказанное определяет особую актуальность бакалаврской работы.

Объектом исследования было выбрано муниципальное бюджетное образовательное учреждение высшего образования городского округа Тольятти «Тольяттинская консерватория».

Предмет исследования – сущность, цели, задачи и функции управления персоналом, факторы, влияющие на повышение эффективности труда и методы ее оценки.

Методы исследования: анализ документов, метод сравнения, анкетирование.

Цель бакалаврской работы заключается в анализе и разработке мероприятий по повышению эффективности труда персонала в Учреждении.

Для достижения поставленной цели в работе рассматриваются следующие задачи:

- Рассмотреть сущность, цели, задачи и функции управления персоналом, а также факторы, влияющие на эффективность труда персонала и методы оценки её эффективности;
- Провести оценку организационно-экономических показателей для повышения эффективности труда персонала
- Разработать мероприятия по повышению эффективности труда персонала.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

Во введении приводится актуальность выбранной темы, формулируются цели и задачи исследования, определяются предмет, объект, методы, обосновывается структура бакалаврской работы.

Глава первая содержит аспекты предмета исследования.

Исследуются сущность цели, задачи и функции управления персоналом, рассматриваются факторы, влияющие на повышение эффективности труда в организации, и описываются методы оценки эффективности труда персонала, их преимущества и недостатки.

В главе второй изложена практическая часть, где дается организационно-правовая характеристика муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего образования городского округа Тольятти «Тольяттинская консерватория», исследуются трудовые ресурсы, на основе анализа выявляются проблемы эффективности труда.

В главе третьей представлены разработки по повышению эффективности труда персонала, среди которых совершенствование методов материального и морального стимулирования персонала на исследуемом объекте.

В заключении приведены выводы о проделанной работе.

Учет рекомендаций по повышению эффективности труда персонала позволяет повысить эффективность деятельности исследуемой организации. В этом и заключается практическая значимость выпускной квалификационной работы.

Научные и учебные пособия, материалы периодических изданий, посвященные вопросам эффективности труда, электронные ресурсы Интернета, результаты социологического опроса послужили информационной базой исследования. Кроме того, были использованы нормативные материалы муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего образования городского округа Тольятти «Тольяттинская консерватория».

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что разработанные мероприятия достаточно универсальны и могут быть использованы не только в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории», но и в других образовательных учреждениях.

1. Теоретические основы эффективности труда персонала в современной организации

1.1 Управление персоналом в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции

Управление – данный метод воздействий людей в контролируемой системы в целях её формирования в конкретном направлении, что в свою очередь устанавливается в этой же управляющей системе.

Управление – вид человеческой деятельности, представляющий собой целенаправленное воздействие на людей, укреплять свою совместную работу.

Управление персоналом - это планомерно организованный процесс, систематично созданного, с помощью взаимосвязанных, организационных, общественных и финансовых механизмов управления, влияния на персонал организации с целью, обеспечения успешного функционирования операционного процесс [5].

То есть «Управление персоналом» предполагает собой процесс влияния кадровой службы на её работников с помощью определенных методов, направленных на достижение её цели. Результатом обогащения и усложнения работы по управлению персоналом и её изучения появились разнообразные истолкования управления персоналом в современной литературе.

Управление персоналом можно сформулировать как использование и поддержание рабочей силы, удовлетворяющей потребностям организации. Это зависит от взаимоотношения руководства и подчиненных внутри организации [25].

Управление персоналом - это непрерывный процесс, ориентированный на целевое изменение мотивации персонала. Для того чтобы достичь от них максимальной отдачи, следовательно, высоких конечных результатов [21]. В подобных ему определениях выделена главная функция управления

персоналом. В прочем они отображают только часть управленческой работы, не включая другие его функций, которые будут рассмотрены далее (рисунок 1.1).

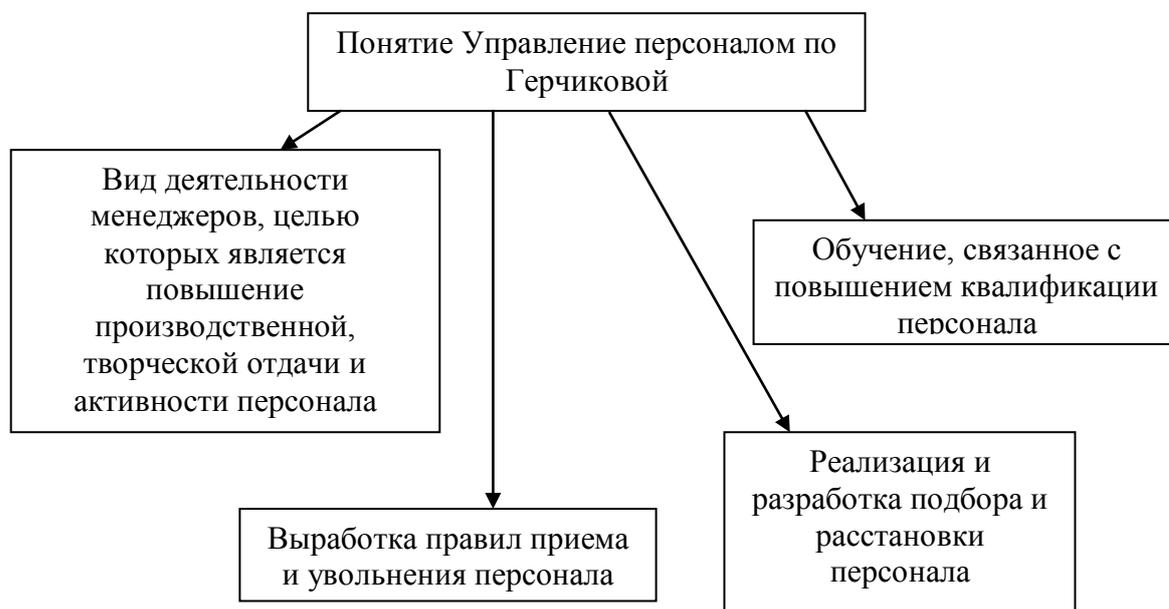


Рисунок 1.1 – Понятие «Управление персоналом» по мнению И.Н. Герчикова [12]

В данных высказываний выявляется ряд основных функций управления персоналом. Его достоинством считается точность в нахождении работы по управлению кадрами. Существует 2 недостатка этого высказывания:

1. Слабо отображает специфику управления персоналом и суть её;
2. Рассмотрены не все его функции.

Характеристика управления персоналом, данная А.Я. Кибановым, Д.К. Захаровым заключается в том, что управление персоналом – это комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации) [17].

«Экономика персонала (или управление персоналом), – по мнению немецких ученых Р. Марри, В. Вебер, – является сферой деятельности,

характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала» [18].

Организация следит за рабочей силой, которая является жизненно важным инструментом в организации.

Управление персоналом – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей [22].

Система управления персоналом (СУП) – это подсистемы, отображающие единичные стороны работы с персоналом и специализированные для формирования и реализации эффективного воздействия на него.

Необходимо выделить три момента, затрагивающие особенности управления персоналом (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Особенности управления персонала

Управление персоналом	Особенности
Управление персоналом является деятельно-ориентированным.	Управление персоналом направлено на действия, нежели на канцелярские процедуры и правила. Безусловно, здесь применяются записи и правила, однако больше направлено на действия. Анализируют проблемы в организации среди сотрудников и их руководством. Для того чтобы усовершенствовать условия труда.
Управление персоналом является индивидуально-ориентированным.	Подчиненный рассматривается как личность, и предлагаются программы и услуги, устремлённые к индивидуальным потребностям.
Управление персоналом ориентировано на будущее.	Оно должно гарантировать организации заинтересованность и компетентность в результатах собственной работы служащим. Таким образом, в долговременных стратегиях организаций необходимо учитывать человеческий фактор.

Система управления персоналом подразумевает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, формирования, принятия и осуществления управленческих решений. Руководство несет ответственность за своих подчиненных [25].

Свойства системы управления персоналом:

- Они считаются первоначальным слоем управления каждой организации, таким образом, именно общество, связанные общими целями, и составляют данную организацию;
- Управление персоналом существуют в абсолютных во всех сферах работы (в финансовой сфере, инновационной сфере, производстве, маркетинге);
- Основной миссии системы управления персоналом схожи с целями организации;
- Системы выделяют общие особенности, характерные коллективам людей – необходимость в общении, возможность зарождения конфликтов;
- Они включают примерно одинаковые по функциональному составу компоненты.

Управление персоналом как функция управления призвана координировать, согласовывать и объединять все прочие функции в одно единое, при помощи соблюдения принципов работы с персоналом (рисунок. 1.2).



Рисунок 1.2 - Основные принципы работы с персоналом [10]

Как видно, принципов достаточно много, но в рамках исследуемой проблемы наиболее подходящими, являются следующие:

- Эффективность – снижение расходов на систему управления в общих расходах на единицу оказываемых услуг, увеличение качества услуг;
- Согласованность – взаимосвязь между подразделениями должно быть в целом согласовано по учреждению, преследующую одну конечную цель;
- Вознаграждение – поощрение высокого результата труда;
- Оперативность – своевременность принятия решений в той или иной ситуации;
- Научность – разработка программ и мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом;
- Плановость – разработка на длительный период направлений, методов и пропорций развития предприятия.

Система управления персоналом включает в себя, ряд функциональных подсистем, а также, подсистему линейного руководства специализирующихся на выполнении однородных функций. Состав подсистем системы управления персоналом включает (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Состав подсистем системы управления персоналом

Главной целью системы управления персоналом является, обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие путем методов развития (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Методы развития их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие путем

Во многих крупных предприятиях с большими финансово-экономическими показателями имеются отдельные подразделения, выполняющие ту или иную функцию, которая соответствует каждой подсистеме системы управления.

В небольших организациях функции управления персоналом могут быть объединены между собой. Отсюда вытекает строгая дисциплина, завышенные требования при приеме на работу [14].

Стратегия управления персоналом, основывается на кадровой политике, которая представляет собой целостную кадровую стратегию, объединяющую разные формы работы с персоналом.

Целью кадровой политики является создание высокопроизводительной, сплоченной рабочей силы. Задачей эффективной кадровой политики организации состоит в том, чтобы учесть интересы работников и всего коллектива.

Кадровая политика организации направлена на наем высокопрофессиональной рабочей силы и создание лучших условий для работы.

Далее рассмотрим функции и цели управления персоналом.

Существуют различия между функциями и целями, так как под функцией понимается определенное фактическое действие, а цель, это то, к чему стремятся.

К целям управления персонала относятся:

- Повышение конкурентоспособности предприятия;
- Достижение максимального результата, при повышении эффективности труда;
- Высокая социальная эффективность деятельности коллектива.

Для успешного выполнения данных целей, необходимо решение следующих задач управления персоналом:

- Обеспечение предприятия необходимым объемом рабочей силы высокой квалификации;
- Достижение необходимого баланса на предприятии между структурами трудового и производственного потенциала;
- Использование в полной мере потенциала работника и в целом коллектива;
- Создание условий для организации высокого уровня производительности труда;
- Привлечение работников на предприятие, для создания стабильного коллектива и развитие персонала в целом;
- Обеспечение работников необходимыми условиями труда, с возможностью продвижения по должности и повышения профессионально – квалификационного уровня;
- Соблюдение баланса экономической и социальной эффективности, а также интересов работника с интересами предприятия;

- Для достижения поставленных целей управления, повышать эффективность управления персоналом.

Установить определенные функции управления персоналом, будет возможно, когда общая стратегия предприятия сформирована в полном объеме.

Для удовлетворения определенных потребностей предприятия, устанавливаются конкретные функции управления персоналом. Все они взаимосвязаны между собой.

Рассмотри некоторые из них:

- Планирование персоналом – данной функцией определяется необходимое количество и качество сотрудников, и время их использования;

- Рассмотрение способов привлечения сотрудников, т.е. Где найти работников, сколько человек, как привлечь их на данное предприятие;

- Отбор на предприятие сотрудников, их подбор и оценка;

- Обучение и повышение квалификации работников;

- Маркетинг персонала, т.е. Определение спроса на рабочие места;

- Организация рабочего места;

- Мотивация персонала;

- Планирование карьеры, т.е. Обеспечение профессионального роста работника;

- Управление расходами персонала, т.е. Подсчет того, сколько стоит подбор, наем, оплата труда, расходы на социальные выплаты и т.д.

Вышеперечисленные функции составляют не весь перечень, они отчасти накладываются друг на друга или одна вытекает из другой.

В итоге под управлением персоналом в современных условиях понимается, процесс влияния кадровой службы на её работников с помощью определенных методов, направленных на достижение её цели [11].

К целям управления персоналом относится повышение эффективности труда, для достижения максимального результата, обеспечение высокой

социальной эффективности функционирования коллектива и повышение конкурентоспособности предприятия.

1.2 Факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Эффективность труда, характеризуется небольшим числом показателей. На эти показатели оказывают большое влияние многие факторы. Данные факторы разделяют на порядковые факторы.

Резервы повышения эффективности труда и внутриорганизационные факторы делятся, на три группы (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 - Внутриорганизационные факторы повышения эффективности труда

При условии постоянного совершенствования предприятия может наблюдаться рост производительности труда. Но для этого необходимо учесть

факторы производительности труда, обусловленные ролью работника в организации в современных условиях.

Руководству предприятия необходимо формировать мотивацию персонала к инновационному поведению. Из этого можно делать вывод, что внедрение технологических новшеств и кадровых инноваций вынуждает менеджеров и руководителей организации, подготавливать все категории работников и внешнюю среду к постоянным изменениям, способствующих сопротивлению определенной части персонала. Система профилактики повышает рабочую активность, при помощи формирования у работников побуждения и повышения уровня профессиональных компетенций, которые основываются на повышении мотивационного потенциала [16].

Одним из важнейших условий эффективности труда, является управление рационализацией использования рабочего времени, что является одним из методов повышения эффективности. Режим рабочего времени на предприятии - инструмент повышения эффективности рабочего времени, если выбрать рациональный режим рабочего времени, то это будет способствовать поддержанию высокого уровня работоспособности работников, сохранению здоровья и приведет в гармонию общественные и личные отношения.

Личная эффективность - это скорость, с которой система достигает целей в определенных условиях с определенным качеством и оптимальной стоимостью или скоростью перехода от текущего состояния к желаемому.

В период работы и отдыха и работоспособностью человека можно сформировать рациональность режима рабочего времени. Эффективное использование рабочего времени предполагает соразмеряемый отдых с полной загруженностью работника в определенный период времени.

Недостаточно высокая мотивация является одной из причин неэффективного использования рабочего времени.

Выделим основные причины неэффективного использования рабочего времени (рисунок 1.6).

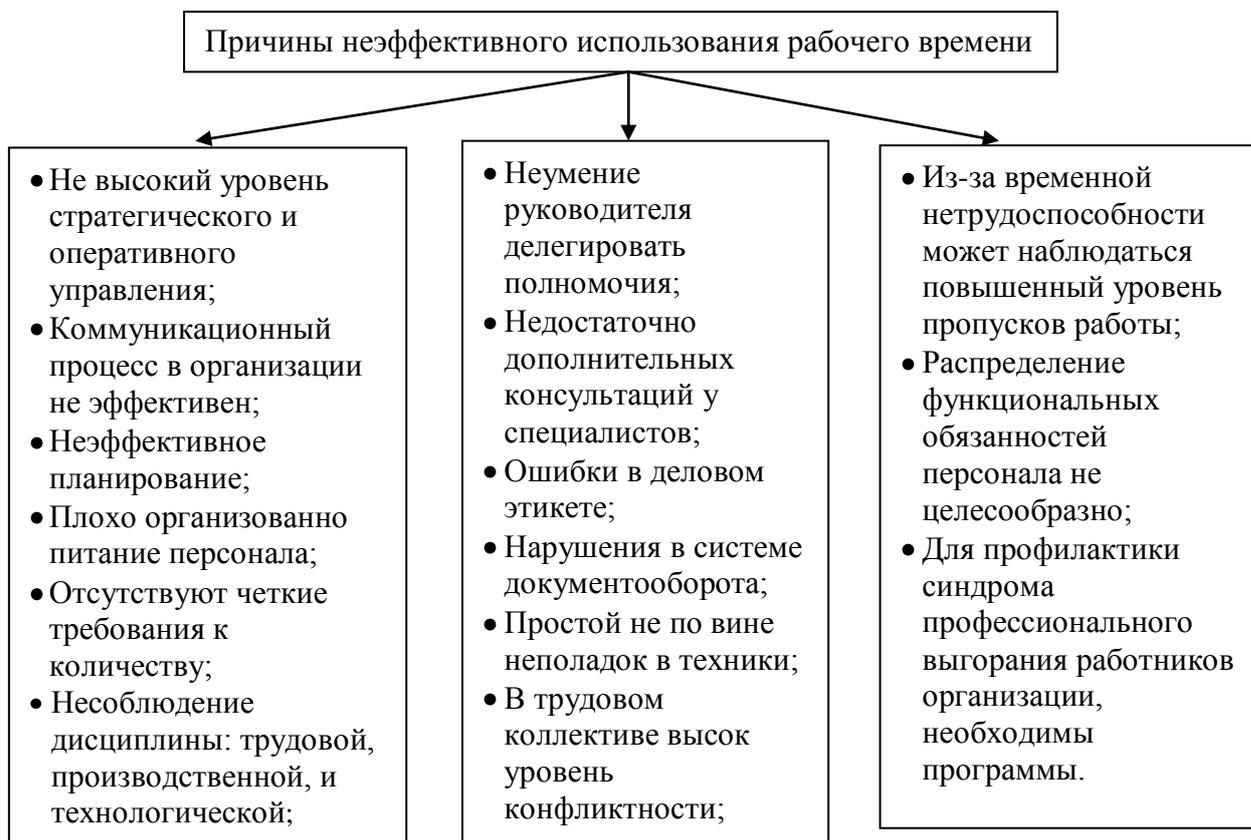


Рисунок 1.6 – Причины неэффективного использования рабочего времени

Технология управления рабочим временем включает в себя такие организационные процедуры, как:

- Непрерывный анализ использования временного ресурса в организации;
- Фотография рабочего дня, проектирование, прогнозирование;
- Структурирование работ и гармонизация трудовых отношений работников в организации;
- Профилактика и устранение профессиональных стрессов и необоснованных конфликтов;
- Мониторинг исполнения технологических процессов.

Для того чтобы работодатель в режиме рабочего времени, мог обеспечить согласование интересов (индивидуальные, общественные, коллективные) необходимо использовать данные многих наук для организации трудового процесса: социологии, экономики, юриспруденции, физиологии.

В настоящее время, очень важно использовать в практике деятельности организации гибкие графики работ, это позволит учитывать личные интересы работников, не допускать конфликты интересов и поддерживать благоприятный климат в коллективе.

При применении гибкого рабочего времени для работника оформляется приказ от работодателя. Для применения формы с нестандартным режимом рабочего времени, необходимо учитывать личностные особенности индивидов трудового коллектива, так как использовании данной формы могут вызвать последствия для трудовых отношений, как конструктивные, так и деструктивные.

Различия между конструктивными и деструктивными последствиями выражаются в том, что при конструктивной функции использование режима гибкого рабочего времени направлено на повышение производительности труда, так как эта форма удовлетворяет требованиям различных категорий работников при организации рабочего времени. Деструктивная функция в ослабленной степени проявляются уровень социальной напряженности и социальной защиты сотрудников.

Кроме того, в организации необходимо сформировать систему профилактики профессионального стресса, для рационального управления рабочим временем.

Существуют факторы организационной среды, которые приводят к повышению уровня профессионального стресса работников такие, как неправильное распределение полномочий, ненормированный рабочий день, гибкое поведение коллег, отсутствие профессионального роста работника, не одинаковой подход к системе оплаты труда и т.д. Для того, чтобы избежать таких стрессов работников, которые негативно повлияют на работу предприятия в целом, необходимо менеджерам по управлению персоналом своевременно формировать по результатам диагностики работников программы стресс – менеджмента.

В зависимости от специфики деятельности предприятия, должны быть разработаны методы управления конфликтами и стрессами.

С помощью проведения стресс – мониторинга, можно выявить стресс – факторы.

Для формирования методов по нейтрализации профессионального стресса, необходимо распознать основные причины повышения уровня профессионального стресса работников. Так как в дальнейшем воздействие стресс – факторов будет зависеть во многом от индивидуальных особенностей работников. На физическое и психологическое здоровье отдельного работника, а также на социально-психологический климат, организационную среду и социально-экономическую эффективность организации в целом оказывают влияние деструктивные последствия [8].

Различают объективные (социальные и экономические условия, организация труда) и субъективные факторы (безопасность труда, психологический климат на предприятии, удовлетворенность заработной платой). Влияние данных факторов оказывает на мотивацию участия в производительном труде. К повышению производительности труда и более позитивному восприятию целей организации, ведет повышение уровня удовлетворенности. Проводя исследования мотивационно-психологического плана, большое значение приобретает связь между стимулами, удовлетворенностью и производительностью. Применение выше названных путей рационализации форм управления использованием рабочего времени приводит к сокращению неэффективных затрат времени.

Нормативный характер в решении разных вопросов обеспечивает путем взаимодействия различных профессионально-квалификационных групп работников и эффективность работы; создает у работников чувство причастности к коллективной деятельности- конструктивная организационная культура.

Метод минимизирования рабочего места, рассмотрим в рисунке 1.7.

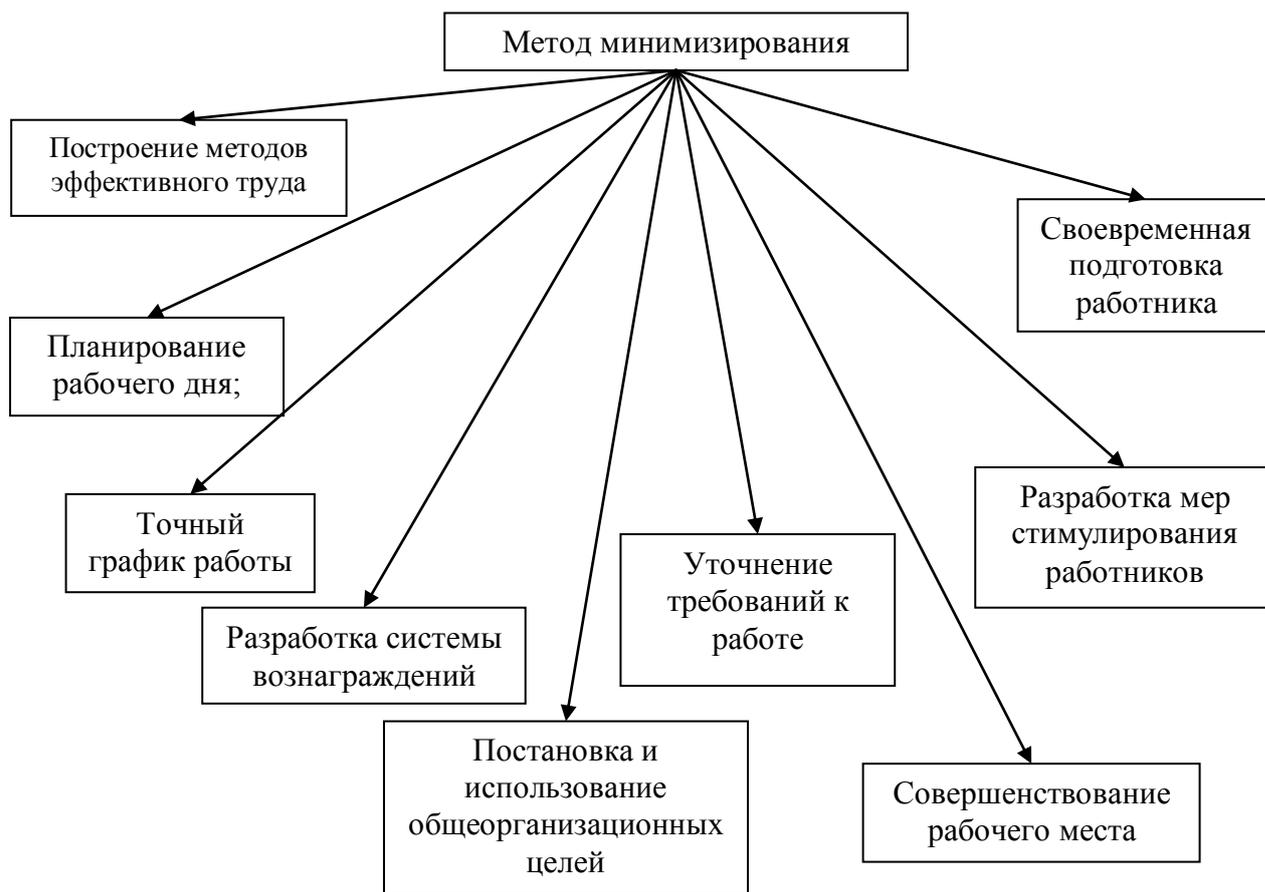


Рисунок 1.7 - Методы минимизированного рабочего места

Для устранения причин, вызывающих неэффективное использование рабочего времени, руководителю организации необходимо сформировать систему профессионального обучения и развития работников. Например, организовать обучение персонала методом персонального менеджмента, включающего в себя совокупность технологий планирования работы сотрудника организации, которые применяются работником для повышения эффективности использования рабочего времени. Руководителю необходимо четко определить основные и вспомогательные подразделения организации, для рационализации использования рабочего времени.

Важнейшее значение имеет долгосрочное планирование, поскольку оно фокусирует внимание на важнейших будущих проблемах, которые жизненно важны для организации. Это включает изучение социальных тенденций и

проблем, изучение текущих и ожидаемых потребностей учащихся, а также осведомленность о долгосрочных направлениях исследований и изменениях в технологии. Многие специалисты по распространению знаний могут подумать, что такое управление выходит за рамки их полномочий, контроля или участия. Они могут почувствовать, что такое управление является прерогативой директора, заместителя министра или президента. Тем не менее, в то время как старшие уровни управления должны быть задействованы, также должны быть задействованы те, кто реализует цели, связанные с долгосрочным планированием.

Разработка штатного расписания, является следующим шагом повышения эффективности труда, в котором утверждаются должности, необходимые для выполнения поставленных задач, для структурных подразделений организации с учетом направления работы. При этом необходимо предусмотреть равномерную нагрузку работникам при распределении работ по должностям. При таком подходе руководитель подразделения значительно сократит свои трудозатраты на конкретизацию работ и организацию рабочего времени подчиненных в дальнейшем.

Одним из источников профессионального стресса является, неоднородность организационной культуры. Организационный стресс порождает несовпадение формируемой модели культурных ожиданий работников и организационной культуры.

При определенном уровне организационной культуры возможна эффективная реализация кадрового потенциала организации.

Нормативный характер в решении разных вопросов обеспечивает путем взаимодействия различных профессионально-квалификационных групп работников и эффективность работы; создает у работников чувство причастности к коллективной деятельности- конструктивная организационная культура.

Таким образом, в зависимости от специфики организации могут меняться состав и значимость рассматриваемых факторов. Но при этом общий смысл

улучшения факторов можно выразить путем обеспечения разнообразия и обогащения содержания труда, через совершенствование трудовой мотивации персонала, использование наиболее полного нравственного, интеллектуального и творческого потенциала работников.

1.3 Методы оценки эффективности труда персонала в организации

Оценка деятельности организации является наиболее важной задачей управления персоналом. Непосредственно на определение уровня эффективности выполнения труда каждого работника, направлена оценка результативности его труда. На деятельность структурных подразделений организации также оказывает непосредственное влияние оценка результата труда каждого работника. Результат труда каждого работника также может влиять на достижение цели отдельного подразделения или организации в целом. Различают следующие цели оценки результативности труда персонала:

- За работу персонала назначается адекватное вознаграждение;
- Связанного с трудовой карьерой сотрудника, принятие решения;
- Повышение эффективности работы персонала.

Важнейшее значение имеет правильное определение качественных и количественных показателей, при оценке результативности труда, так как они отражают конечные цели деятельности организации в целом. Эти показатели называются критериями оценки.

Уровень компетенции работника оценивается через показатели, в качестве критериев оценки на этом основывается концепция оценки труда персонала [28].

В зависимости от того к какой категории принадлежит работник: служащий, руководитель или специалист соответствует выбор критериев оценки результативности его труда.

Так, например, результат труда руководителя, выражается через итоги работы всего предприятия: рост оплаты труда, увеличение оказываемых услуг, рост количества потребителей услуг и т.п.

Исходя из качества, объём, полноты, своевременности, выполнения должностных обязанностей, закрепленных за специалистом, определяет результаты его труда.

Определенные требования предъявляются к критериям оценки результативности труда работников, а именно:

- Достигать поставленные цели организации;
- На результаты работы подразделения организации оказывать решающие и непосредственное влияние;
- Оказывать влияние не менее чем на 80% на результат труда работников.

Критерии выбираются исходя из определения критерия их оценки, с целью оценки результатов конкретных задач.

Количество оценок и их постоянство зависит от многих факторов: особенностей труда работника, его графика работ, срока трудового договора или контракта, конкретное изменение эффективности труда, сроков выполнения, поставленных перед работником задач и т.п.

Самыми популярными методами оценки эффективности труда являются методы:

- Двойного сравнения;
- Альтернативного ранжирования;
- Управления по целям;
- Принудительного распределения;
- Критических случаев;
- Графическая шкала оценки;
- Шкала рейтинга, относительно качества работника.

Рассмотрим некоторые методы результативности оценки труда, хорошо зарекомендовавшие себя на практике в различных фирмах Японии, ФРГ, США, на предмет их положительных и отрицательных качеств.

Самым популярным и простым методом аттестации результативности работников является графическая шкала оценки. У каждого критерия имеется уровень исполнения своих обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). По каждому конкретному критерию сотрудника формируется рейтинг, выраженный в определенных численных значениях, которые отражаются в шкале оценок, а затем суммируются и по итогам выявляется уровень выполнения конкретной работы

К критериям графической шкалы оценки относятся:

- Производительность – эффективность и количество работы, выполненной за определенный период времени;
- Качество – аккуратность, точность, добросовестность, тщательность, старательность и приемлемость выполненной работы;
- Независимость – выполнение определенного объема работ с малой частью контроля или без него.
- Знание работы - используемая в работе информация, знания и практические навыки;
- Пригодность - степень педантизма и скрупулезности, следование нормам и правилам предписанной работы, перерывов на обед и перекуров и общая посещаемость;
- Надежность – личное желание работника на завершение поставленной перед ним задачи, без какого-либо контроля со стороны.

Метод альтернативного ранжирования производится путем выстраивания критериев оценки работников от худшего к лучшему или на оборот. Работников плохо или хорошо справляющихся со своими обязанностями можно легко определить в любом коллективе. Изначально определяем наилучшего и наихудшего сотрудника по конкретным критериям. В

последующем повторяем процедуру до тех пор, пока все сотрудники не будут упорядочены [27].

Метод двойного сравнения – при аттестации работников дает наилучший результат. Выбираются параметры оценки компетенции работников. Работающих в паре сотрудников сравнивают между собой. Лучшему сотруднику из сравниваемой пары ставится плюс.

Метод принудительного (заданного) распределения позволяет расставить работников по ранжированным критериям. К примеру, выбрав определенный показатель, отражающий профессионализм или компетентность работников, располагаем работников следующим образом (рисунок 1.8).

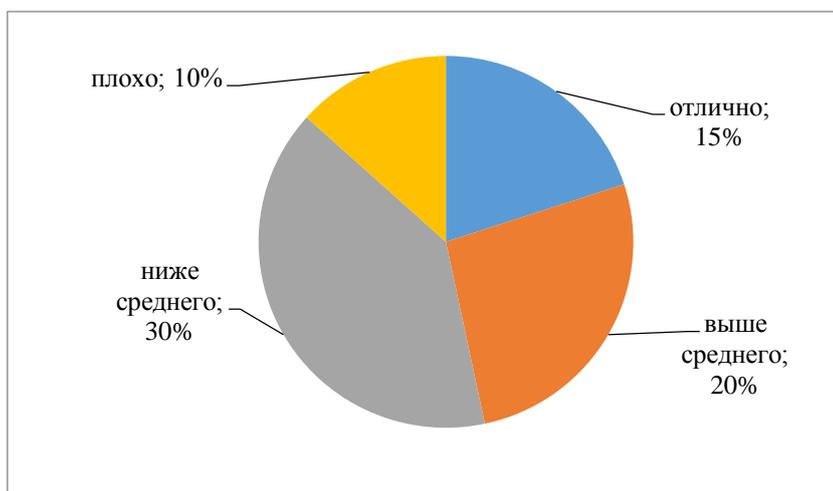


Рисунок 1.8 – Динамика показателей компетентности работника в организации

Из данных рисунка 1.8 следует, что результат ниже среднего имеет третья часть сотрудников. Такое положение может привести к оказанию некачественных услуг. Например, на практике это может означать, что состав работников, относящихся по определенному показателю к категории оценки уровня компетенции на «отлично», «плохо», и т.д.

Каждые полгода руководитель организации проводит анализ и обсуждает оценку результативности. Постоянно регистрирует неудачные и удачные

случаи по каждому подчиненному по исполнению его обязанностей, это предусматривает метод критических случаев.

Данный метод позволяет руководителю объективно оценить работу сотрудника, собрав неопровержимые факты о качестве исполнения его обязанностей. Благодаря этому методу можно разработать ряд критериев (стандартов) для каждого работника. Критические случаи отклонения от нормы являются положительные и отрицательные отклонения от стандарта.

Большинство организаций находятся в поисках новых методов оценки персонала, отказываясь от применения традиционных методов аттестации. Рабочая группа, созданная на предприятии, рассматривает новые нетрадиционные методы аттестации, делает упор на оценку и способность работать в группе. Рабочей группой осуществляется оценка каждого сотрудника по результатам работы организации в целом. При этом учитывается, не только успешная работа сегодня, а в дальнейшем профессиональный рост и освоение новых технологий и профессий.

Метод управления по целям основывается на конкретных, специфических целях, которые устанавливаются работнику [26]. Далее время от времени обсуждается прогресс на пути достижения этих целей. Оценка работников данным методом осуществляется в следующей последовательности:

- Устанавливается цель организации;
- Цель отдела определяется и обсуждается;
- Формируется индивидуальная цель;
- Осуществляется оценка результатов труда;
- Доводится оценка результатов труда до исполнителя.
- Во многих странах по практике менеджмента используются тесты, которые выражают количественный результат работы. В последнее время в России на практике все больше использует метод тестов.

В таблице 1.2 приводится сравнительный анализ методов аттестации, рассмотренных выше.

Большинство организаций находятся в поисках новых методов оценки персонала, отказываясь от применения традиционных методов аттестации. Рабочая группа, созданная на предприятии, рассматривает новые нетрадиционные методы аттестации, делает упор на оценку и способность работать в группе. Рабочей группой осуществляется оценка каждого сотрудника по результатам работы организации в целом. При этом учитывается, не только успешная работа сегодня, а в дальнейшем профессиональный рост и освоение новых технологий и профессий.

Таблица 1.2 -Недостатки и достоинства методов оценки результатов, деятельности работников.

Методы	Недостатки	Достоинства
Критических случаев	Затруднение в постановке порядков работающих, отличая их, друг от друга.	Объясняет работающим исполнение обязанностей на оценку «хорошо» и «плохо». На основе поведения, подчиненных заставляет оценивать тестирующих.
Альтернативное ранжирование	Если все работающие хорошо выполняли свои обязанности, то может вызвать недовольство работающих за несправедливую оценку.	Данный метод прост в применении, но имеет проблемы рейтинговых шкал. При этом необходимо избегать центральной тенденции.
Принудительного распределения	От адекватности первоначального выбора точек отсечения зависят результаты оценивания.	В каждой группе наблюдается неизменное определенное число подчиненных.
Графическая шкала оценивания	Проблемы могут возникнуть из-за эффекта ореола, центральной тенденции, предубежденности, мягкости, и нормы могут быть неясными	Данный метод прост в применении и обеспечивает количественный рейтинг для каждого работника

Вышеперечисленные методы оценки результативности труда осуществляется в следующей последовательности:

- Стандарт результативности труда и критерии его оценки устанавливается для каждого работника;

- Определяются сроки проведения, и назначается ответственный за оценку, т.е. процедура проведения оценок;
- Оценка обсуждается с работником;
- Работником принимается решение и документируется оценка.

Для каждой организации выбор метода оценки персонала, является единственной задачей, решить которую под силу только руководителю данной организации. Чаще всего используются традиционные методы оценки в устойчивых организациях со стабильной организационной структурой. Нетрадиционные методы оценки деятельности чаще всего подходят для активно развивающихся предприятий, действующих в условиях изменяющейся внешней среды.

В зарубежной практике при оценке качеств руководителей и специалистов используют метод тестов [25]. Различают 4 группы тестов:

- Профессиональные;
- Умственных способностей;
- Индивидуальности;
- Склонностей и навыков.

Таким образом, в данной главе рассмотрены методы оценки работы персонала, их недостатки и преимущества. Использование того или иного метода для работы, организация выбирает самостоятельно, исходя из ее специфики работы.

При рассмотрении теоретических основ эффективности труда персонала в современной организации, были выявлены сущность, цели, задачи и функции управления персоналом. Кроме того, оценены факторы, влияющие на повышение эффективности труда в организации. Изучены различные методы оценки эффективности труда персонала, их преимущества и недостатки.

2. Оценка эффективности труда персонала МБОУ ВО «Тольяттинская консерватория»

2.1 Общая характеристика учреждения и оценка организационно-экономических показателей

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение высшего образования городского округа Тольятти «Тольяттинская консерватория», сокращенное наименование – МБОУ ВО «Тольяттинская консерватория» [25]. Учредителем консерватории является муниципальное образование – городской округ Тольятти в лице администрации городского округа Тольятти. (Приложение В)

Задачами Консерватории являются:

- Осуществление преемственности в подготовке специалистов высшей квалификации в области искусства путем интеграции высшего профессионального, среднего профессионального, и программ дополнительного образования детей в структуре единого образовательного учреждения;
- Удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии посредством приобретения высшего, среднего профессионального и дополнительного образования;
- Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников со средним, начальным и высшим профессиональным образованием;
- Организация и проведение концертно-исполнительской и культурно-просветительской деятельности, направленной на пропаганду искусства среди различных социальных групп населения;
- Осуществление научно-исследовательской и научно-методической деятельности, нацеленной на разработку актуальных проблем современного

искусствознания, совершенствование высшего профессионального, среднего профессионального, и программ дополнительного образования детей, повышение эффективности учебно-воспитательного процесса, повышение квалификации и переподготовку специалистов.

Консерватория является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, лицевые счета для учета операций со средствами бюджета городского округа в финансовом органе мэрии, печати, штампы, бланки со своими наименованиями.

Консерватория является образовательным учреждением многоуровневого и комплексного типа, объединяющим образовательные программы высшего, среднего и дополнительного образования детей, путем интегрированного осуществления всех видов учебно-воспитательной, научной, методической, концертной, творческой, организационно-управленческой, материально-технической деятельности на единой учебно-производственной базе.

Все имущество Консерватории находится в муниципальной собственности городского округа Тольятти, отражается в самостоятельном балансе и закреплено за Консерваторией на праве оперативного управления. Общее руководство Консерватории осуществляет выборный представительный орган – Ученый Совет.

Непосредственное управление деятельностью Консерватории осуществляет ректор.

В структуру Консерватории входят:

- Научно-методический центр;
- Концертно-творческий отдел;
- Отдел послевузовского и дополнительного образования;
- Колледж;
- Школа;
- Административно-хозяйственную часть;
- Подготовительное отделение.

Консерватория, включая все ее структурные подразделения, является единым учебно-производственным комплексным образовательным учреждением, он самостоятелен в формировании своей структуры.

Консерватория осуществляет образовательную деятельность по следующим программам:

- Программа высшего профессионального образования;
- Программа среднего профессионального образования;
- Программа дополнительного образования детей.

Все имущество консерватории находится в муниципальной собственности городского округа Тольятти, отражается в самостоятельном балансе и закреплено за консерваторией на праве оперативного управления. Консерватория вправе владеть и пользоваться закрепленным за ним имуществом, но не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться данным имуществом.

Источниками финансирования консерватории являются:

- Средства, выделяемые целевым назначением из бюджета мэрии городского округа Тольятти;
- Согласно утвержденной Учредителем Плана финансово-хозяйственной деятельности;
- Средства бюджетов различных уровней;
- Доходы от выполнения работ, услуг, реализации продукции при осуществлении деятельности, разрешенной настоящей Уставом;
- Добровольные взносы организаций, предприятий и граждан, пожертвования, целевые взносы юридических и физических лиц;
- Плата за обучение.

Консерватория в установленном порядке осуществляет оперативный и бухгалтерский учет результатов своей работы, ведет статистическую и бухгалтерскую отчетность отдельно по каждому структурному подразделению.

Структура бухгалтерии консерватории, согласно штатному расписанию составляет 8 человек: гл. бухгалтер, зам гл. бухгалтера, 4чел. ведущий

бухгалтеров, 1 ведущий экономист и 1 бухгалтер 1 категории. Структура отдела кадров, в соответствии со штатным расписанием состоит из 2 человек: начальник отдела кадров и специалист по кадрам. Компьютерную программу, которую используют в бухгалтерии и в отделе кадров для работы «1С», для ведения лицевого счета «АРМ», также имеется программа «Гарант-партнер». Предоставлено в виде рисунка 2.1

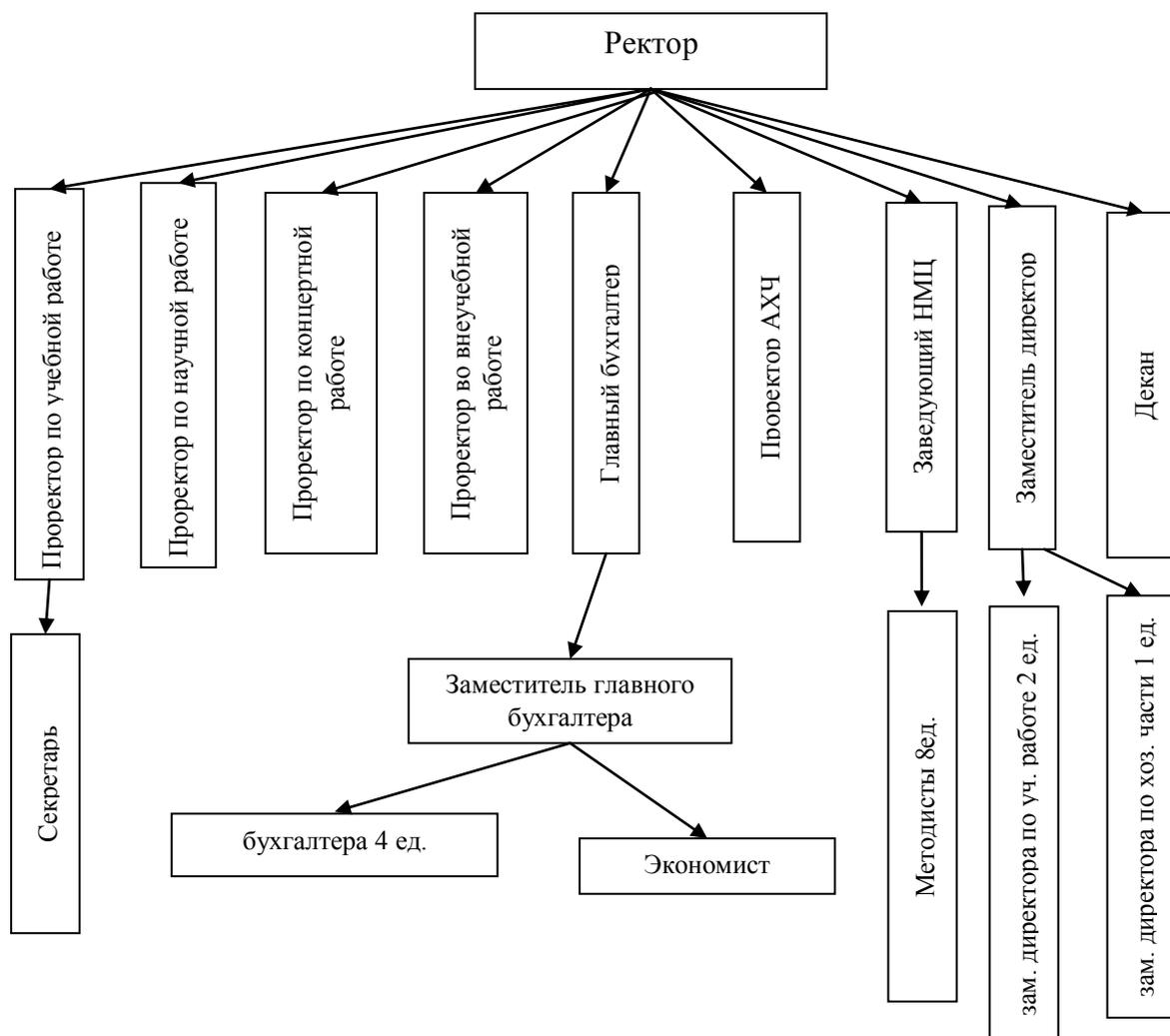


Рисунок 2.1 - Структура МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории»

Прием в консерваторию осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ. Величина и структура приема на обучение за счет средств бюджета устанавливается Учредителем и консерваторией на основании

имеющей лицензии и свидетельства о государственной аккредитации. Обучение в консерватории производится по очной форме.

Общее руководство консерватории осуществляет выборный представительный орган – Ученый Совет.

Непосредственное управление деятельностью консерватории осуществляет ректор.

Во всех документах бухгалтерского характера право первой подписи у ректора, право второй подписи у главного бухгалтера.

Органом местного самоуправления консерватории осуществляет ректор, который избирается сроком на 5 лет тайным избирательным голосованием на общем собрании. Учредитель заключает с ректором трудовой договор.

Контроль деятельности консерватории осуществляется Департаментом культуры мэрии городского округа Тольятти, налоговой инспекцией, другими организациями и органами управления в пределах их компетенции, определенной законами и иными нормативными правовыми актами РФ, Самарской области, муниципальными правовыми актами городского округа Тольятти, настоящим Уставом (Приложение В).

Общее руководство консерватории осуществляет представительный орган – Ученый совет, количественный состав которого устанавливается ректором.

Руководство Школой «Тольяттинской консерватории» осуществляется Педагогическим советом, в состав которого входят председатель - ректор консерватории, а также все преподаватели.

Консерватория осуществляет свою деятельность на основе бюджетного финансирования.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности по МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» за 2014-2016 гг. представлены в таблице 2.1, которая составлена на основании данных бухгалтерской отчетности (Приложения А, Б).

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности МБОУ
ВО «Гольяттинской консерватории» 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014 тыс. руб.	2015 тыс. руб.	2016 тыс. руб.	Изменен ия (+,-) 2014- 2015	Изменен ия (+,-) 2015- 2016	Темп роста, % 2014 - 2015	Темп роста, % 2015- 2016
Доходы, всего	91022,1	84447,6	79402,9	-6574,5	-5044,7	92,8	94
Доходы от оказания платных услуг	2390,7	2617,0	2051,4	226,3	-565,6	109,5	78,4
Сумма бюджетного финансирования	84538,2	78054,5	73590,1	-6483,7	-4464,4	92,3	94,3
Прочие доходы	4093,2	3776,1	3761,4	-317,1	-14,7	92,3	99,6
Расходы, всего	89905,7	85659,3	81260,6	-4246,4	-4398,7	95,3	94,9
Балансовая стоимость нефинансовых активов	37250,8	36917,5	36774	333,3	-143,5	99,1	99,6
Прибыль (убытки) от оказания услуг	0	0	0	0	0	0	0
Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами	7939	7985	9120	46	1135	100,6	114,2
Численность персонала, чел.	187	187	184	0	-3	100	98,4
Фонд оплаты труда тыс. руб.	67711,9	51636,4	48720,4	-16075,5	-2916,0	76,3	94,4
Среднегодовая зарботная плата 1 работающего, тыс. руб.	362,1	276,1	264,8	-86	-11,3	76,3	95,9
Среднемесячная зарботная плата 1 работающего, тыс. руб.	30,2	23,0	22,0	-7,2	-1,0	77	95,7

Из данных, приведенных в таблице 2.1 можно сделать следующие
выводы.

В 2016 году по сравнению с 2014 годом в целом по Учреждению наблюдается уменьшение доходов, несмотря на рост потребителей услуг, соответственно и уменьшаются расходы. Уменьшение доходов бюджетного финансирования в 2015 году на 6 483,7 тыс. руб. или на 7,7% по сравнению с 2014 годом и в 2016 году на 4 464,4 тыс. руб. или на 5,7 % по сравнению с 2015 годом. Это связано с тем, что у Учреждения отсутствует аккредитация по среднему звену, в связи с этим распорядитель бюджетных средств не выделяет бюджетных средств на набор первокурсников. А количество потребителей услуг увеличивается за счет учеников начального звена и контингента, воспользовавшегося платными услугами.

Общее собрание консерватории, проводимое не реже одного раза в год, имеет следующие полномочия:

- Принятие устава консерватории и внесение изменений и дополнений в него;
- Выбор ректора;
- Выбор членов ученого совета;
- Принимает правила внутреннего трудового распорядка, локальные акты.

Таким образом, можно сделать выводы, что по сравнению с 2014 г. в 2016 г. в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» наблюдается ухудшение финансово-хозяйственной деятельности в целом по Учреждению, о чем свидетельствуют экономические показатели. Кроме того, анализируя показатели таблицы 2.1, мы видим, что при неизменной численности в 2015 году, среднемесячная зарплата на 1 работающего значительно уменьшилась на 23%, что связано с уменьшением средств на оплату труда, в связи с уменьшением стимулирующих выплат сотрудникам. В 2016 году по сравнению с 2015 годом снижение зарплаты наблюдается уже незначительное, все эти показатели говорят о нестабильности работы учреждения из года в год.

Из данных таблицы 2.1 проанализируем численность персонала. (рисунок 2.2)

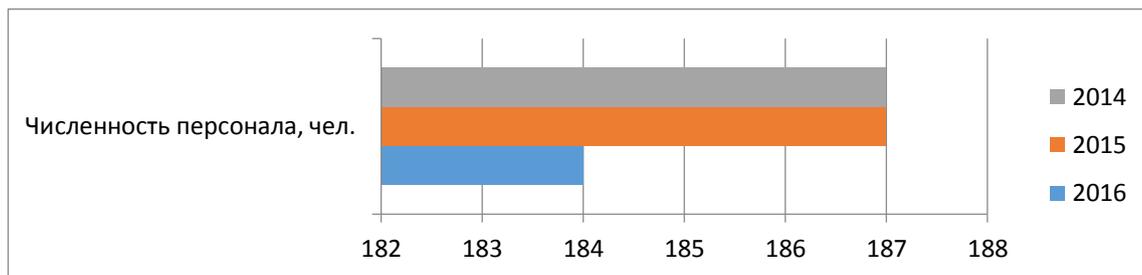


Рисунок 2.2 – Динамика изменения численности персонала за период 2014 – 2016 гг.

Из рисунка 2.1 можно увидеть, что численность персонала не сильно изменилась за 2014-2016год. Теперь можно рассмотреть в рисунке 2.2, как происходили изменения численности персонала по категориям, через диаграмму.

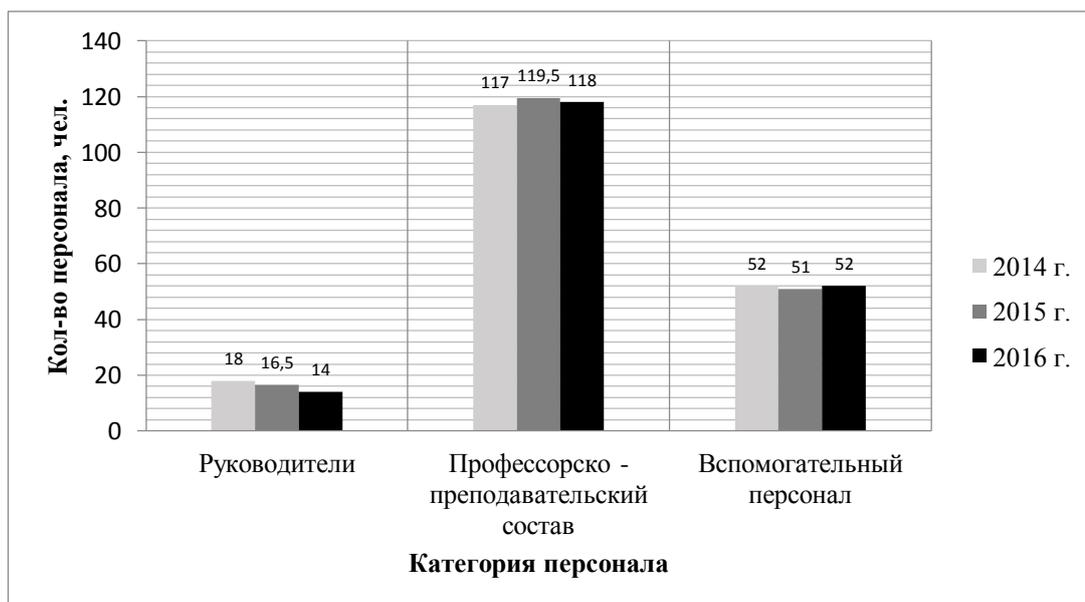


Рисунок 2.3 – Динамика изменения численности персонала за 2014 – 2016 гг. по категориям

Из рисунка 2.3, мы наблюдаем стабильность по численности персонала в Учреждении в течение 3-х последних лет.

Проанализировав основные экономические показатели МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» можно сделать вывод о том, что с каждым

годом в Учреждении по большинству показателей наблюдается ухудшение состояния, т.е. Учреждение находится в тяжелом финансовом положении.

2.2 Анализ трудовых показателей работников Консерватории

Начальный этап анализа эффективности использования трудовых показателей является анализ качественных характеристик персонала. Основные характеристики человеческих ресурсов МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Качественные характеристики персонала МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» за 2014-2016 гг.

Группа работников	2014		2015		2016		Темп изм-я, 2014-2015 %	Темп изм-я, 2015-2016 %
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %		
Возрастной критерий, лет								
- менее 20	27	14	30	16	22	12	114	75
-от 20 до 35	25	13	24	13	26	14	100	108
-от 35 до 55	98	53	94	50	106	58	94	116
-старше 55	37	20	39	21	30	16	105	76
Всего	187	100	187	100	184	100		
По полу:								
-мужчины	46	25	45	24	43	24	96	100
-женщины	141	75	142	76	141	76	101	100
Всего	187	100	187	100	184	100		
Образование:								
- среднее и/или полное	15	8	13	7	14	8	87,5	114,3
- начальное и/или среднее профессиональное	22	12	20	11	23	12	91,7	109,1
- высшее профессиональное	120	64	125	67	119	65	104,7	97
- послевузовское профессиональное	30	16	29	15	28	15	93,8	100
Всего	187	100	187	100	184	100		

Составим диаграммы для наглядного представления информации о качественных характеристиках персонала МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» по данным таблицы 2.2.

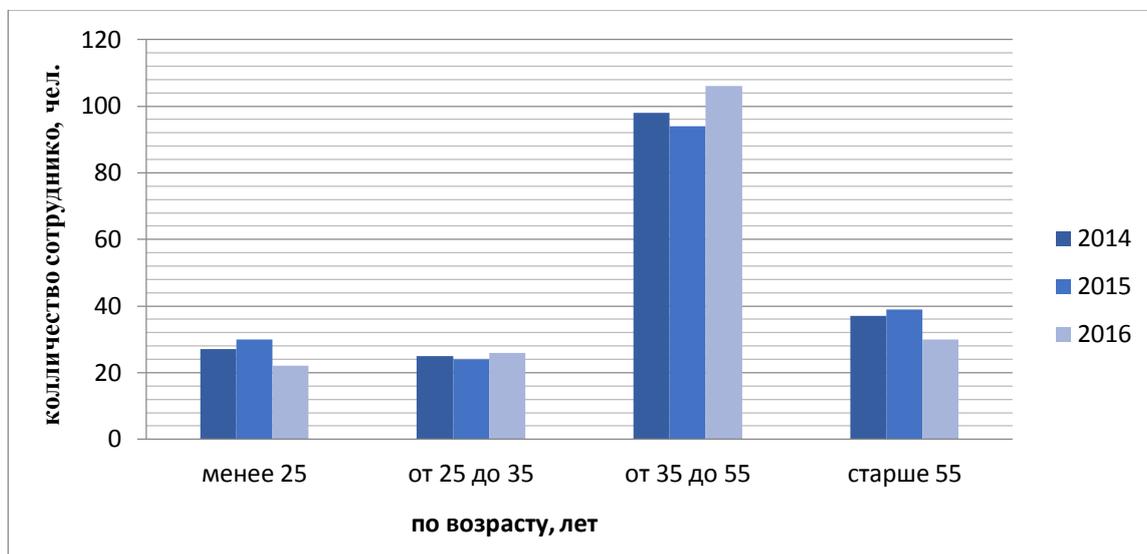


Рисунок 2.4 – Возрастная структура персонала МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории»

Как видно из таблицы 2.2 и рисунка 2.4 в основном, возраст работников состоит между 35 и 55 годами, возраст работников почти не изменился по сравнению с 2015 годом. Работники, имеющие возраст от 25-35 лет составляют более 50% персонала, а менее 25- в среднем 14%.

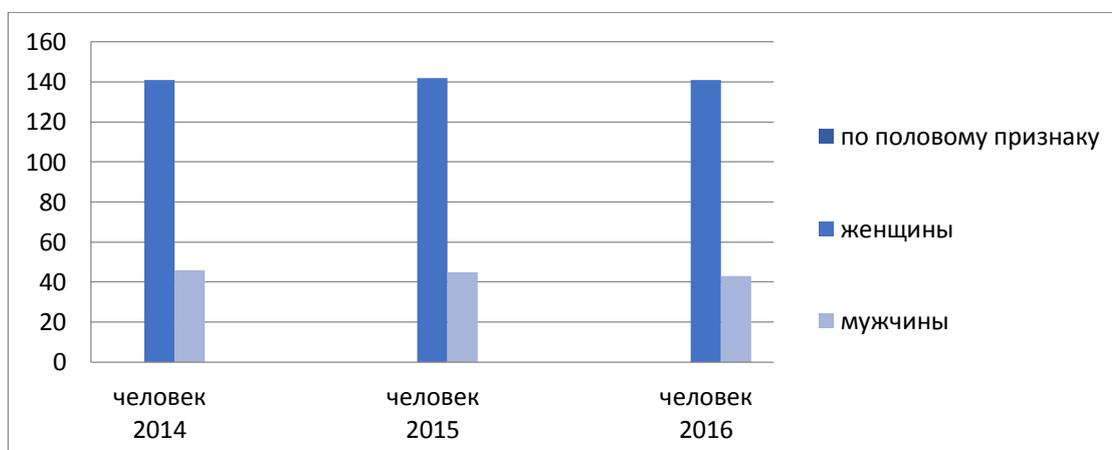


Рисунок 2.5 – Структура персонала по половому признаку МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории»

Как видно из таблицы 2.2 и рисунка 2.5 в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» численность работников женского пола значительно превышает численность мужчин. Это вызвано со спецификой учреждения.

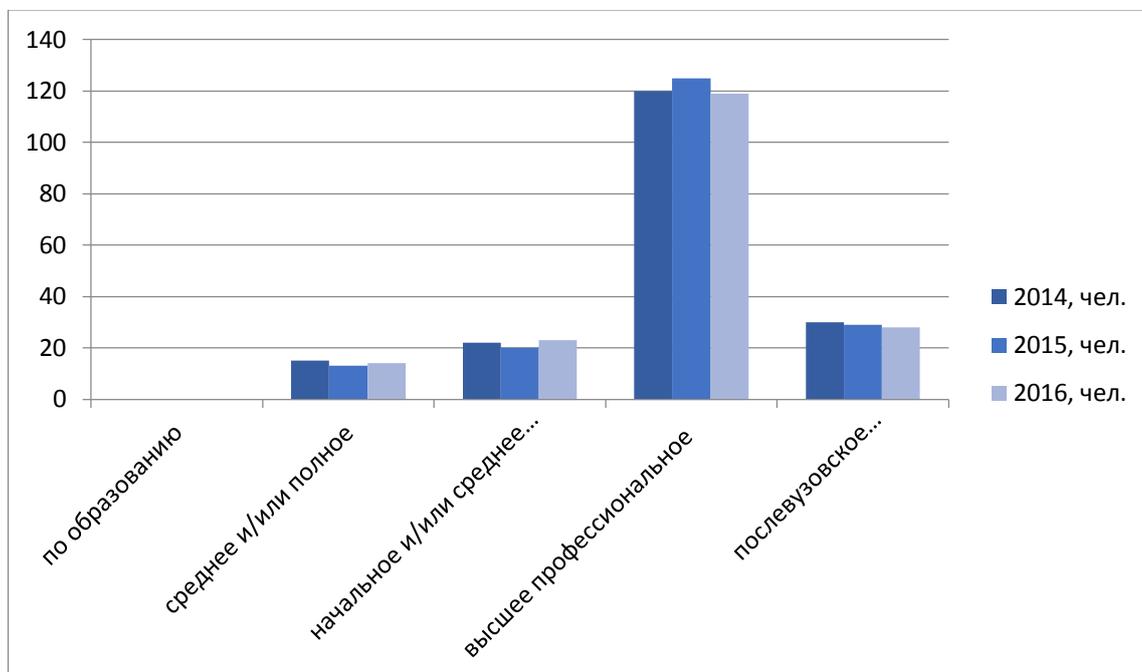


Рисунок 2.6 – Уровень квалификации персонала в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории»

Как видно из таблицы 2.2 и рисунка 2.6 работники в исследуемой организации в основном имеют высшее профессиональное образование, это можно объяснить тем, что в консерватории должны оказывать образовательные услуги только сотрудники, имеющие высшее образование, обладающие определенными знаниями, навыками и квалификацией. Количество работников со средним и/или полным образованием и начальном и/или среднем образованием почти соответствует численности служащих, так как именно эти работники должны его иметь.

Следующим этапом анализа является анализ численности персонала. В таблице 2.3 представлены показатели численности персонала и категории работников.

Таблица 2.3 - Анализ структуры и динамики профессорско-преподавательского состава (ППС) МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» за 2014 - 2016 гг.

Категории ППС	2014		2015		2016		Изменение 2016 к 2014	
Преподаватели, чел.	117	63	119,5	64	118	64	1	101,6
в т.ч.:								
основных	93	79	98,5	82	106,5	90	13,5	114
совместителей	24	21	21	18	11,5	10	-12,5	47,6
Специалисты	18	10	16,5	9	14	8	-4	80
Служащие	52	27	51	27	52	28	0	103,7
Среднесписочная численность, всего:	187	100	187	100	184	100	-3	98,4

Из таблицы 2.3 видно, что среднесписочная численность работников организации в 2016 году по сравнению с 2014 годом уменьшилось на 1,6% или 3 человека. Уменьшение ППС произошло за счет уменьшения численности специалистов на 4 человека или на 20%. Численность же преподавателей увеличилась незначительно на 1,6% и 1 человек соответственно. Это произошло, из-за изменения штатного расписания, путем сокращения проректоров.

Динамика состояния кадров в организации, является важнейшей их характеристикой: работники поступают на работу, увольняются по различным причинам. В результате появляется необходимость в подсчете общего числа принятых или уволенных за данный период работников. Для того чтобы охарактеризовать размер движения рабочей силы принято рассчитывать ряд показателей (коэффициентов):

- Оборота по приему, по выбытию;
- Общего оборота;
- Текучести кадров;
- Постоянства кадров.

Данные для анализа движения персонала содержатся в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Данные для анализа движения персонала в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	Темп изменения, 2016 к 2014, %
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность сотрудников	187	187	184	98,4
Принято в течение года	7	12	10	142,9
Выбыло работников	8	15	14	175
- уход на пенсию	2	5	2	100
- по собственному желанию	6	10	11	183
- за нарушение дисциплины			1	0
Коэффициент - оборота по приему, %	0,04	0,07	0,06	-
Коэффициент - оборота по выбытию, %	0,05	0,08	0,08	-
Коэффициент - общего оборота, %	0,08	0,15	0,13	-
Коэффициент - текучести кадров, %	0,04	0,06	0,07	-
Коэффициент - постоянства кадров, %	0,96	0,92	0,93	-

Рассчитаем показатели движения персонала и результаты представим в таблице 2.4.

1. Коэффициент оборота по приему (k_{np}) за 2014-2016гг. рассчитаем, используя формулу 1:

$$k_{np2014} = \frac{7}{187} \cdot 100\% = 0,04\%; \quad k_{np2015} = \frac{12}{187} \cdot 100\% = 0,07\%;$$

$$k_{np2016} = \frac{10}{184} \cdot 100\% = 0,06\%$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($k_{вп}$) за 2014-2016гг. рассчитаем, используя формулу 2:

$$k_{вп2014} = \frac{8}{187} \cdot 100\% = 0,05\%; \quad k_{вп2015} = \frac{15}{187} \cdot 100\% = 0,08\%;$$

$$k_{вп2016} = \frac{14}{184} \cdot 100\% = 0,08\%$$

3. Коэффициент общего оборота ($k_{об}$) за 2014-2016гг. рассчитаем, используя формулу 3:

$$k_{об2014} = \frac{7 + 8}{187} \cdot 100\% = 0,08\% \quad k_{об2015} = \frac{12 + 15}{187} \cdot 100\% = 0,15\%$$

$$k_{об2016} = \frac{10 + 14}{184} \cdot 100\% = 0,13\%$$

4. Коэффициент текучести кадров (k_T) за 2014-2016 гг. рассчитаем, используя формулу 4:

$$k_{m2014} = \frac{6}{187} \cdot 100\% = 0,04\%; \quad k_{m2015} = \frac{10}{187} \cdot 100\% = 0,06\%;$$

$$k_{m2016} = \frac{1 + 11}{184} \cdot 100\% = 0,07\%$$

5. Коэффициент постоянства кадров ($k_{пс}$) за 2014-2016 гг. рассчитаем, используя формулу 5:

$$k_{пс2014} = \frac{187 - 8}{187} \cdot 100\% = 0,96\%; \quad k_{пс2015} = \frac{187 - 15}{187} \cdot 100\% = 0,92\%;$$

$$k_{пс2016} = \frac{184 - 14}{184} \cdot 100\% = 0,93\%$$

Из таблицы 2.4 мы видим, что текучесть кадров в организации в 2016 году была не высокая – 0,07%, это незначительно для организации такого типа, так как чем дольше работник работает на данном рабочем месте, тем выше его квалификация. Если взглянуть на динамику, то можно отметить, что текучесть кадров в прошлом году была примерно такой же – 0,06%, что означает о стабильности кадров. В ходе проведенного анализа, можно сделать вывод, что трудовые ресурсы в исследуемой организации используются эффективно.

Таблица 2.5 - Анализ изменения средней численности и заработной платы по категориям в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» за 2014 - 2016 гг.

Категории персонала	2014		2015		2016		Изменение 2016 к 2014	
	Средняя численность чел.	Фонд з/пл тыс.руб.						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Преподаватели	117	48651,1	119,5	39096,7	118	40278	1	-8373,1
Специалисты	18	6425,5	16,5	5832,6	14	3866,6	-4	-2558,9
Служащие	52	6635,3	51	6707,1	52	4575,8	0	-2059,5
Итого	187	61711,9	187	51636,4	184	48720,4	-3	-12991,5

Из таблицы 2.5 видно, что среднесписочная численность работников организации в 2016 году по сравнению с 2014 годом уменьшилось незначительно, всего на 1,6% или 3 человека. Однако фонд заработной платы, в целом по Учреждению уменьшился катастрофически на 12991,5 тыс. руб. следовательно, размер среднемесячной заработной платы на 1 человека в 2014 году составлял 30,2 тыс. руб., а в 2016 году составил 22,0 тыс. руб. Такое уменьшение заработной платы связано с изменениями в штатном расписании путем сокращения проректоров. Кроме того, пересмотрено материальное стимулирование заработной платы, уменьшены надбавки и доплаты стимулирующего характера.

Проведя анализ трудовых показателей в МБОУ ВО «Гольягтинской консерватории», возникла необходимость в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов в Учреждении.

2.3 Проблемы эффективности труда персонала, выявленные путем анкетирования

Комплекс мероприятий по стимулированию персонала не только за высоко оплачиваемую работу, а изначально за особое желание работать именно в этом Учреждении, в команде, желание получать за свою деятельность высокие результаты и лояльно относиться к руководству это и есть система мотивации персонала. Для этого руководитель Учреждения в своей работе должен использовать для мотивации сотрудников различные инструменты, для того, чтобы они:

- 1) Работали именно в этом Учреждении;
- 2) Работали, так как нужно этому Учреждению;
- 3) Работали хорошо.

Для проведения исследования работы данного Учреждения по выявлению проблем и внесения предложений по улучшению системы мотивации персонала

мною были разработаны мероприятия по повышению эффективности системы мотивации персонала.

Изначально была собрана первичная информация, с помощью различных методов - наблюдения за работниками, анализа статистических данных, опроса, анкетирования, для оценки результативности системы мотивации персонала. Для этого была разработана анкета (Приложение Г) с целью выявления проблем по повышению эффективности системы труда персонала муниципального учреждения и предложено сотрудникам ответить на вопросы. В анкетировании приняли участие 25 работников МБОУ ВО «Гольяттинской консерватории». Проведенное анкетирование показало следующие результаты. Сотрудников Учреждения волнует (рисунок 2.7):

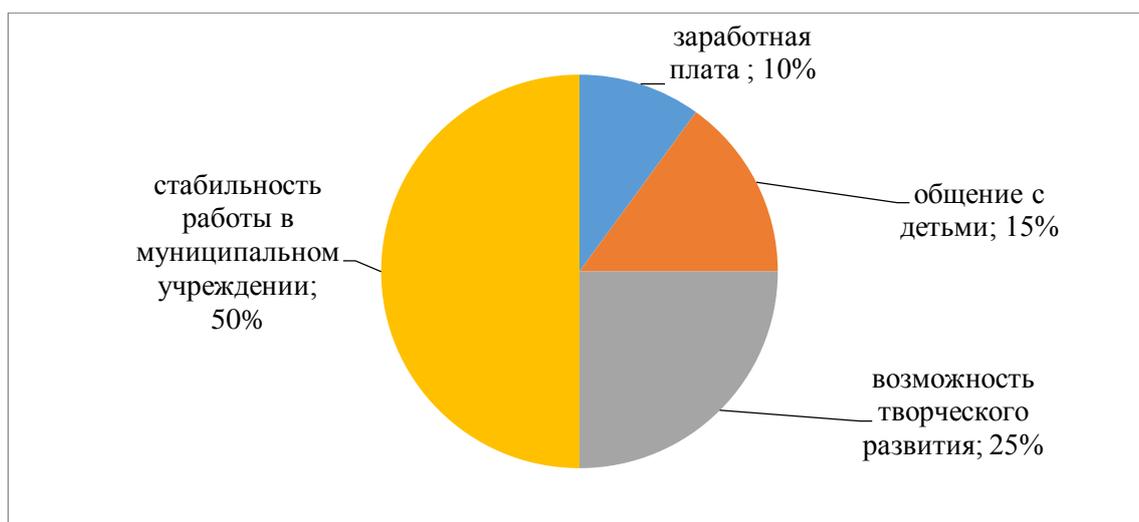


Рисунок 2.7 – Работая в данном Учреждении, что является для Вас наиболее важным?

По данному вопросу анкетирования наибольшее количество опрошенных сотрудников ответило, что наиболее важным является стабильность работы в муниципальном учреждении, такое мнение высказали 50% опрошенных. Четверть опрошенных отметили возможность творческого развития в данном учреждении. Возможность общаться с детьми в качестве мотива отметили - 15%. Менее всего опрошенных сотрудников данного учреждения отметили

уровень заработной платы, данный мотив характерен лишь для 10% опрошенных.

В ходе анкетирования было выявлено, что 93% работников организации не собираются увольняться из Учреждения в ближайшее время. Хотя если бы им пришлось менять работу, то 60% опрошенных из-за низкой заработной платы вообще бы ушли из сферы культуры.

Уровень заработной платы устраивает далеко не всех опрошенных сотрудников МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» (рисунок 2.8):

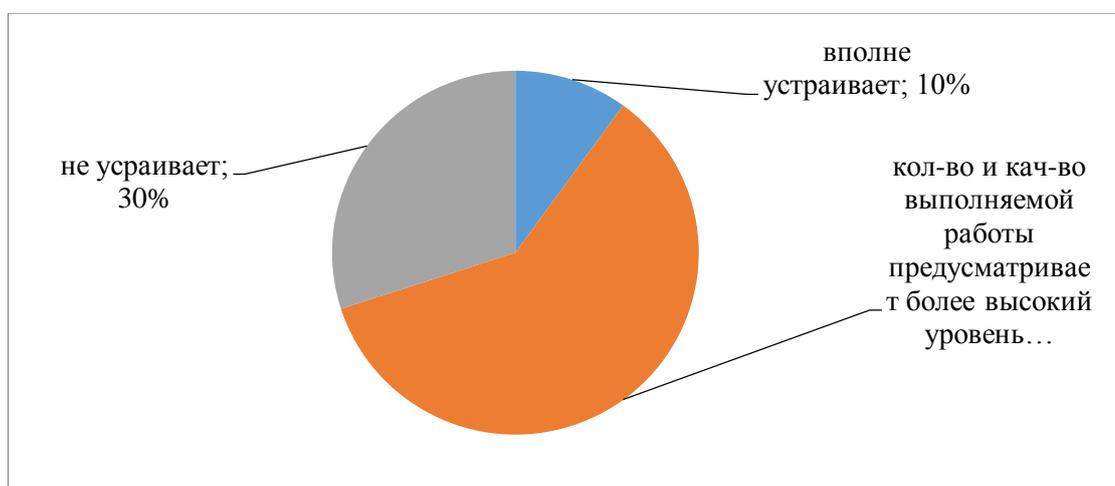


Рисунок 2.8 - Вас устраивает размер заработной платы?

По мнению большинства, опрошенных, размер заработной платы, недостаточно высок. Лишь 10% работников вполне устраивает ее размер. Другие опрошенные сотрудники в количестве 60% считают, что количество и качество выполняемой работы предусматривает более высокий уровень оплаты труда. И 30% сотрудников не устраивает уровень заработной платы.

В ходе анкетирования было выявлено, что 95% работников организации не собираются покинуть ее в ближайшее время. Хотя если бы им пришлось менять работу, то 60% опрошенных из-за низкой заработной платы вообще бы ушли из сферы культуры.

Кроме фактора заработной платы были рассмотрены такие факторы, как возможность получения социальных благ и возможность долговременных

отношений с работодателем, они были отмечены опрошенными вторым и третьим по значимости фактором.

На следующий вопрос анкеты, «Какой на ваш взгляд уровень учебно-воспитательного процесса в Учреждении?» сотрудники отвечали, что уровень: высокий - 80 %; хороший - 18% и низкий – 2%.

Большинство опрошенных сотрудников считают достаточно высоким уровнем научно - методическое обеспечение образовательного процесса.

Сотрудники работают в данном учреждении, потому что (рисунок 2.9):

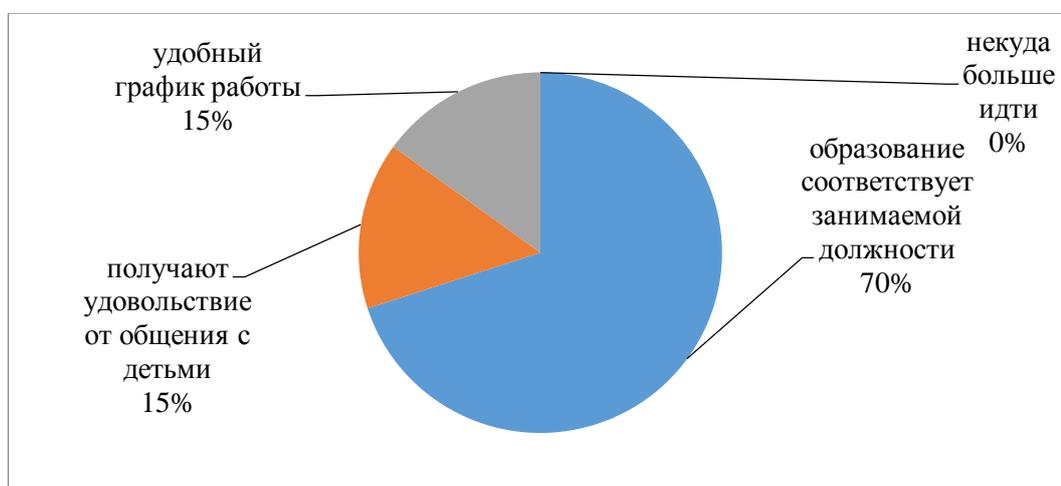


Рисунок 2.9 - Вы работаете в данном учреждении, потому что?

На данный вопрос наибольшее количество опрошенных ответило, что образование соответствует занимаемой должности – 70%, так как их специальность и уровень образования является веским мотивом в данном вопросе. Удовольствие от общения с детьми получают 15% опрошенных, график работы устраивает 15 % опрошенных.

В ходе беседы 40% сотрудников считают коллектив добрым, отзывчивым и комфортным. 31 % опрошенных преподавателей считают, что Консерватория имеет достаточно высокий уровень и динамику развития.

Следующим вопросом анкеты был «Вы творческий человек?» (рисунок 2.10):

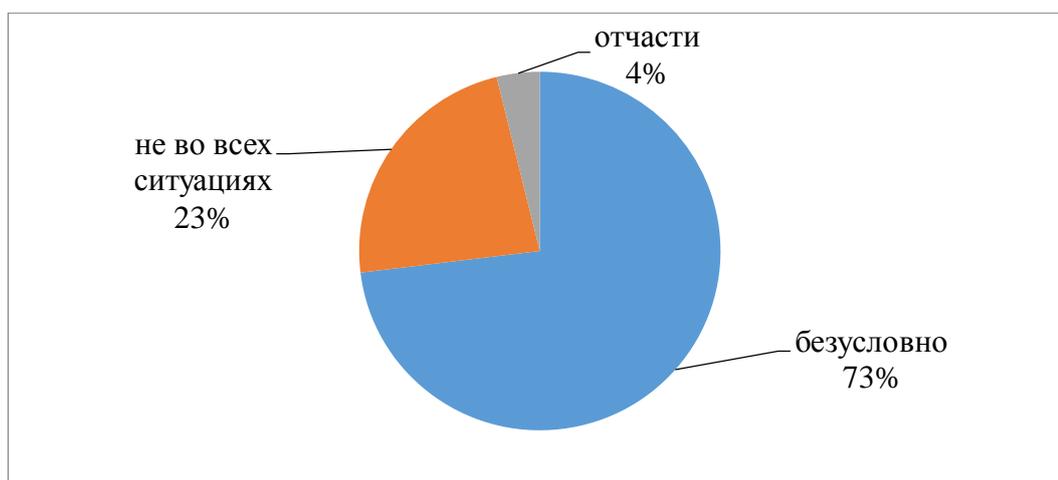


Рисунок 2.10 - Вы творческий человек?

С уверенностью называли себя творческими людьми 65% опрошенных. Не во всех ситуациях чувствуют себя творческими людьми, считают 30% опрошенных. Отчасти относят себя к творческим людям 5 % опрошенных.

На вопрос: «При каких условиях было бы комфортнее работать в Учреждении?» сотрудники отвечали, что было бы комфортно работать, если бы повысилась заработная плата - 53 %, в учреждении был бы буфет - 7 %, использовались бы наглядные методы морального стимулирования - 40 %. (рисунок 2.11)

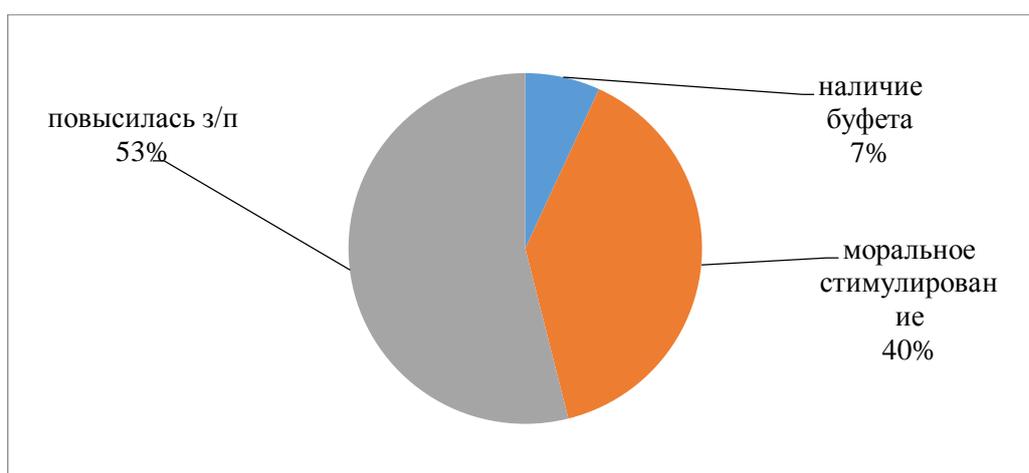


Рисунок 2.11. - При каких, условиях было бы комфортнее работать в Учреждении?

Стиль руководства Учреждения сотрудники оценивали, как демократический на 99%. Обеспечение учебно-воспитательного процесса и хозяйственно - административной деятельности опрашиваемые оценили на «отлично» - 43 % и «хорошо» - 57 %.

Карьерный рост в данном Учреждении, по мнению сотрудников, анкетирование позволило выявить, что понятие карьеры работники в первую очередь связывают с ростом благосостояния (наибольшее количество ответов), со служебным ростом и ощущением уверенности и стабильности (второе и третье места по количеству ответов). Однако возможность карьерного роста в рамках данной организации у работников невелика:

38 % - не видят такой возможности;

10 % - затруднились ответить.

Известно, что карьерный рост невозможен без дополнительного обучения. Среди сотрудников, которые ответили на вопросы из анкеты, 78 % стремятся к повышению своей квалификации. Из выше приведенных данных можно сделать следующий вывод. По результатам анкетирования сотрудники данного учреждения не довольны системой мотивации персонала, своей заработной платы. Так же выяснили, что сотрудникам нравится коллектив в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории»

В ходе беседы и анкетирования выяснились некоторые проблемы связанные с повышением эффективности труда персонала организации МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории»:

1. Проблемы, связанные с низким уровнем материального стимулирования в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории»;
2. Недостаточная информированность работников о возможностях полученных моральных стимулов.

Решить данные проблемы можно следующими мероприятиями (таблице 2.6).

Таблица 2.6 – Перечень мероприятий по обеспечению эффективности труда персонала

Проблема	Мероприятие
Проблемы, связанные с низким уровнем материального стимулирования в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории»	Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала, путем материального стимулирования.
Отсутствие морального стимулирования	Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала, путем морального стимулирования.

Обоснование выбора способов устранения выявленных проблем и расчетов их социально - экономической эффективности будет изложено в следующей главе, бакалаврской работы.

3 Мероприятия по повышению эффективности труда работников Тольяттинской консерватории.

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонал, путем материального и морального стимулирования

На основе проведенного анализа, были выявлены проблемы, влияющие на эффективность труда персонала МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории», которые показали, что система материального стимулирования сотрудников, существующая на данный момент, нуждается в корректировке и совершенствовании.

Одной из насущных проблем МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» является невысокий уровень заработной платы. Положением по оплате труда Консерватории предусмотрено, что учреждение в пределах выделенных бюджетных ассигнований, вправе самостоятельно определять виды и размеры надбавок, доплат и других выплат стимулирующего характера.

Совершенствование системы оплаты труда, а в частности материального стимулирования, может дать нам рост заинтересованности работников в высокопроизводительном труде. В настоящее время появилась необходимость такой системы оплаты труда, которая для повышения эффективности труда сформировала бы мощные стимулы. Работник заинтересован даже в малом повышении заработной платы. Повышению и совершенствованию оплаты труда должны способствовать различные мероприятия.

Необходимо разработать новый механизм стимулирования деятельности сотрудников, если в процессе развития, труд преподавателя будет оплачиваться в зависимости от степени его участия МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории», для повышения образовательного рейтинга учреждения, то деятельность его будет продуктивней и соответственно и личностно значима для преподавателя.

Для повышения заработной платы преподавателя, следовательно, для повышения эффективности работы образовательного учреждения, необходимо разрабатывать и внедрять новые образовательные программы, созданные самими преподавателями. Например, внедрение рейтинговой оценки деятельности. Это деятельность, должна быть оплачена.

Рейтинговая оценка деятельности преподавателя - это ресурс для роста самообразования и творческого потенциала преподавателя.

Цели рейтинговой оценки профессиональной деятельности преподавателя:

- Обеспечение качественного уровня образования;
- Внедрения механизма рейтинговой оценки деятельности;
- Эффективность воспитательной работы.

Задачами внедрения рейтинговой оценки будут являться:

- Стимулирование деятельности преподавателей, через формирование навыков самоанализа и развитие творческого потенциала на поисковую и инновационную деятельность;
- За счет новых организационных, финансовых, содержательных, ресурсов расширение возможностей деятельности преподавателя;
- Создание механизма эффективного мониторинга деятельности преподавателя.

Можно принять следующие управленческие шаги, для внедрения рейтинговой оценки деятельности преподавателей МБОУ ВО «Гольяттинской консерватории»:

- Создать в Учреждении Совет по рейтинговой оценке (СРО), деятельность которого будет заключаться в координировании работ преподавателей, поиск новых конкурсов, грантов и дополнительных источников финансирования. Для этого необходимо сообщить Учредителю о его создании и внести изменения в положение о премировании сотрудников.

- Внедрить оценочный лист, для рейтинговой оценки преподавателей.

Преподаватель должен до 25 числа последнего месяца каждого квартала учебного года (ноябрь, февраль, май) производить самооценку результатов деятельности за 3 месяца и вносить ее в матрицу рейтинговой оценки.

Ректор должен осуществлять руководство деятельностью СРО и в течение указанного периода осуществлять сбор информации.

На заседании СРО, которое проводится раз в квартал, выводится средний балл самооценки преподавателя, и определяются их рейтинговые позиции.

В следующем квартале преподаватели получают за 3 место в рейтинге 50 % надбавку к окладу, за 2 место – 75 %, за 1 место – 100 %.

В соответствии с планом работы МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» на учебный год, могут изменяться критерии рейтинговой оценки поквартально.

Личностный рост преподавателя – это главное содержание рейтинговой оценки. Если у преподавателя явно прослеживается динамика его профессионального развития, но он не занимает никакого места в рейтинге, то ему по итогам учебных полугодий начисляют премиальные выплаты, стимулирующие его продвижение.

Еще одним мероприятием, направленным на повышении заработной платы сотрудников является более активно участие в грантовых программах, так как при этом предусматривается гонорар разработчику и организатору проекта.

Также оказание платных услуг населению, которые предусмотрены Уставом муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего образования Тольяттинская консерватория, может стать дополнительным источником материального стимулирования труда сотрудников. В Консерватории работают творческие люди, Учреждение также располагает огромным парком музыкальных инструментов, костюмами, оркестрами, танцевальными коллективами, которые возможно использовать для

организации концертов и детских праздников (Новый год, день Победы, 8 марта и т.п.).

Можно провести организационную работу по оформлению стендовой информации для детей и их родителей, предложив им организовать репетиторство для детей, поступающих в средне-специальные и высшие учебные заведения музыкальной направленности, и кружковую работу, индивидуальные занятия на музыкальном инструменте для взрослых. Доходы от платных услуг, согласно Уставу Консерватории, будут поступать на развитие Учреждения. Часть средств может пойти на дополнительные выплаты сотрудникам, организующим праздники, репетиторство.

Другой проблемой в системе повышения эффективности труда МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» существует проблема отсутствия в работе учреждения методов морального стимулирования.

Одним из мероприятий для решения данной проблемы могло бы быть наличие Доски Почета для сотрудников.

Для большинства людей публичное признание их заслуг является мощным мотиватором, то наличие Доски почета, по моему мнению, будет являться действенным средством повышения мотивации персонала.

Путем отражения особых достижений, успехов в организации и совершенствовании воспитательного и учебного процессов, формирования культурного, нравственного и интеллектуального развития личности, для создания условий организации образовательного процесса необходимо наличие Доски Почета в Учреждении.

Поощрения сотрудников путем занесения на Доску Почета приравнивается к награждению Почетной грамотой. Например, материалы о сотрудниках, отличившиеся в различных мероприятиях (городских, региональных, российских и международных конкурса) размещаются на Доске Почета.

Кроме того, в работе для морального стимулирования можно предложить использовать информационный стенд, который будет информировать

сотрудников о предстоящих различных конкурсах и об их итогах. Так же можно огласить, сведения, размещенные на информационном в присутствии всего персонала, включая и сотрудника, о ком информация, что создаст благоприятный настрой во всем коллективе и стремление других оказаться на его месте.

Корпоративный праздник сплачивает коллектив и выводит его на новый уровень эффективного сотрудничества и общения, который позволяет улучшить атмосферу между коллегами и способствует более плодотворному сотрудничеству.

Стенд поздравления, где будут вывешиваться именинники месяца, который будет постоянно обновляться. Благодаря этому стенду, сотрудники не смогут забыть поздравить коллегу в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории».

Таким образом, необходимо разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, которая в первую очередь быть направлена на изменение системы материального и морального стимулирования работников.

3.2 Расчет социально - экономической эффективности предложенных мероприятий

Рассмотрим экономическую эффективность от предложенного мероприятия по повышению количества оказанных платных услуг. Можно организовать проведение Международного конкурса молодых музыкантов исполнителей с вступительным взносом 3,0 тыс. руб., количеством участников 200 чел.

Проведем оценку затрат, которые понесет МБОУ ВО «Тольяттинская консерватория» для внедрения разработанного мероприятия (таблица 3.1)

Таблица 3.1 — Затраты на внедрение предлагаемого мероприятия

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.
Оплата зарплаты орг.комитету	300,0
Налоги на зарплату (30,2%)	90,0
Проживание в гостинице	20,0
Транспортные услуги	30,0
Оплата гонораров членам жюри	60,0
Премиальный фонд конкурса	80,0
Грамоты, цветы	20,0
Итого затраты, в т.ч.	600,0
Затраты на зарплату	300,0

Затраты на проведение мероприятия, как следует из таблицы 3.1, составят 600,0 тыс. руб., затраты в сумме 300,0 тыс. руб. будут направлены на повышение заработной платы штатным сотрудникам обслуживающим конкурс.

Далее проведем расчет экономического эффекта по следующей формуле:

$$\text{Эк. эф.} = Z_1 + Z_2, \quad (3.1)$$

где, Z_1 – затраты до внедрения мероприятия;

Z_2 – затраты при использовании предлагаемого мероприятия.

Таким образом чистый экономический эффект от внедрения предложенного мероприятия составят:

ФОТ за 2016 год – 48 720,4 тыс. руб. + 300,0 тыс. руб. = 49 020,4 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проведение дополнительного платного мероприятия позволило бы увеличить затраты на оплату труда сотрудникам МБОУ ВО «Гольяттинская консерватория» в 2016 на 300,0 тыс. руб.

Исходя из экономического эффекта, определим экономическую эффективность предложенного мероприятия по следующей формуле:

$$\text{Эк. Эффективность} = \frac{\text{Эк.Эффект}}{Z_2} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

где, Эк.эф.– экономический эффект предложенного мероприятия;

Z_2 – затраты при использовании предлагаемого мероприятия.

$$\text{Эк.эффективность} = \frac{49020,4}{300,0} \cdot 100\% = 163,4\%.$$

Таким образом, экономическая эффективность внедрения рекомендованного мероприятия для повышения эффективности труда персонала составит 163,4%.

Предложенные мероприятия по повышению эффективности труда персонала в организации позволяет добиться социальной эффективности в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории». На основании анкетирования проанализированного в главе 2.3 данной бакалаврской работы, сформированы основные социальные результаты по повышению эффективности труда персонала в организации и представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Социальные результаты по повышению эффективности труда

Показатели	Социальные результаты
1. Работники, получившие удовольствие от морального удовлетворения	1. Реализация и развитие индивидуальных способностей работников
2. Обеспечение стабильности персонала	2. Сокращение числа конфликтов
3. Моральное стимулирование	3. Информирование о достижениях и заслугах через информационный стенд.
4. Увеличение работников повышающих квалификацию	4. Повышение содержательности труда
5. Рост количества мероприятий	5. Повышение разнообразия оказываемых услуг
6. Работники, получившие удовольствие от материального удовлетворения	6. Обеспечение возможностей личного развития работников

В результате оценки социальных показателей наблюдается рост довольных работников в Учреждении.

Таким образом, подводя итог бакалаврской работы, можно сделать вывод, что представленные мероприятия по повышению уровня эффективности труда в МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории», являются эффективными и целесообразными, способствующие разрешению существующих в организации проблем.

Заключение

В данной бакалаврской работе были рассмотрены теоретические основы системы управления персоналом в современной организации, сущность, цели, задачи и функции управления персоналом, изучены факторы, влияющие на повышение эффективности труда в организации, и определены различные методы оценки эффективности труда персонала, их преимущества и недостатки.

Под управлением персоналом в современных условиях понимается, процесс влияния кадровой службы на её работников с помощью определенных методов, направленных на достижение её цели.

Главной целью системы управления персоналом является, обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие путем методов развития.

Для удовлетворения определенных потребностей предприятия, устанавливаются конкретные функции управления персоналом.

К целям управления персоналом относится повышение эффективности труда, для достижения максимального результата, повышение конкурентоспособности предприятия и обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

В процессе выполнения работы были решены поставленные задачи, в частности:

- Рассмотрена сущность, цели, задачи и функции управления персоналом, а также факторы, влияющие на эффективность труда персонала и методы оценки её эффективности;
- Исследована деятельность МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории»;
- Проведен анализ трудовых ресурсов МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории»;

- Проанализированы сильные и слабые стороны, достоинства и недостатки трудовых ресурсов;
- Разработаны мероприятия по повышению уровня эффективности труда персонала.

По результатам проведенного анкетирования в целом персонал данного учреждения доволен условиями работы и существующая система мотивации персонала является эффективной для МБОУ ВО ТК. Однако в ходе анализа основных экономических показателей, было выявлено ряд проблем, влияющих на эффективность труда персонала МБОУ ВО ТК. Данные проблемы, которые показали, что система материального стимулирования сотрудников, существующая на данный момент в Учреждении, нуждается в корректировке и совершенствовании.

С целью повышения уровня эффективности труда персонала, были предложены ряд мероприятий, среди которых:

- Мероприятия по повышению эффективности труда, путем материального стимулирования:

1. Рейтинговая оценка деятельности преподавателя
2. Дополнительные платные услуги.

- Мероприятия по повышению эффективности труда, путем морального стимулирования:

1. Доска Почета
2. Информационный стенд
3. Корпоративный праздник.

Практическая значимость данной работы видится в возможности применения её руководителями муниципальных образовательных учреждений, переходящих из режима стабильного положительного функционирования на путь целенаправленного инновационного развития. Предложенные мероприятия и рекомендации по повышению эффективности труда персонала апробируются в МБОУ ВО ТК.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2015, с изменениями, вступившими в силу с 02.05.2015)
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 391 с.
4. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие. / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
6. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 439 с.
7. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С.Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 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. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие /М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
13. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
14. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: ИТК Дашков и К, 2015. - 288 с.
15. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
16. 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.
17. 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.
18. Коноплицкий В.А. Толковый словарь экономических терминов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-15/> (дата обращения: 08.01.2016).
19. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. – М. :Юрайт, 2016. 484 с.
20. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
21. Пугачев, В. П. Руководство персоналом : учебник / В. П. Пугачев .— М. : Аспект Пресс, 2008 .— 417 с

22. Синявец, Т.Д. Управление персоналом: методические указания к выполнению контрольных работ / Т.Д. Синявец .— 2004 .— 50 с
23. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2013. - 672 с
24. Электронная версия журнала «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.top-personal.ru> (дата обращения: 12.03.2016).
25. Официальный сайт МБОУ ВО «Тольяттинской консерватории» [Электронный ресурс]. URL: www.iskusstv.ru
26. Carter, J. R., Pearson, J. N., Li Peng. Logistics barriers to international operations: The case of the People's Republic of China. - Journal of Business Logistics, 2011.
27. David P., Stewart R. International Logistics: The Management of International Trade Operations. - Thomson: Mason, Ohio, 2007.
28. Welch, L. S., Benito, G. R. G., Petersen, B. Foreign Operation Methods : Analysis, Strategy, and Dynamics. - Edward Elgar : London, 2010.
29. Wood D. F., Barone A. P., Murphy P. R., Wardlow D. L. International Logistics. - Amacom : New York, 2012. - p. 5.
30. Zinn, N., Grosse, R. Barriers to Globalization: Is Global Distribution Possible? - International Journal of Logistics Management, 2010. - № 1.- p. 13-8.

СОГЛАСОВАН

УТВЕРЖДЕН

Заместитель мэра по социальным вопросам
(наименование должности лица, согласовавшего
отчет)

Ректор МБОУ ВО «Тольяттинская
консерватория» _____
(руководитель муниципального бюджетного
учреждения)

_____ Т.И.Леснякова
(подпись) (Ф.И.О.)

_____ Прасолов Е.Н.
(подпись) (Ф.И.О.)

«___» _____ 20___ г

«___» _____ 20___ г.

**Отчет
о результатах деятельности
муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего образования
городского округа Тольятти «Тольяттинская консерватория»
и об использовании закрепленного за ним муниципального имущества
за 2015год
(далее - учреждение)**

Раздел 2. Результаты деятельности учреждения

Таблица № 1

Наименование показателя	Единица измерения	Год, предшествующий отчетному	Отчетный год
Балансовая (остаточная) стоимость нефинансовых активов	тыс. рублей	37250,8	36917,5
Доходы, всего	тыс. рублей	91022,1	84447,6
Доходы, полученные учреждением от оказания платных услуг (выполнения) работ	тыс. рублей	2390,7	2617,0
Сумма бюджетного финансирования	тыс. рублей	84538,2	78054,5
Объем бюджетных инвестиций	тыс. рублей		
Прочие доходы (с расшифровкой)	тыс. рублей	4093,2	3776,1
Целевые поступления от юридических и физических лиц	тыс. рублей	3269,0	3593,1
Аренда помещений	тыс. рублей	-37,3	183,0
Доходы от реализации активов	тыс. рублей	-23816,0	
Приняты объекты (земля)	тыс. рублей	24675,0	
Получены безвозмездно (библ. фонд)	тыс. рублей	2,5	
Прибыль (убытки) от оказания платных услуг	тыс. рублей		
Расходы, всего	тыс. рублей	89905,7	85659,3
Объем финансового обеспечения муниципального задания	тыс. рублей	82021,2	75374
Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами (работами) учреждения, в том числе:	человек	7939	7985

СОГЛАСОВАН

УТВЕРЖДЕН

Заместитель мэра по социальным вопросам
(наименование должности лица, согласовавшего отчет)

Ректор МБОУ ВО «Тольяттинская консерватория» _____
(руководитель муниципального бюджетного учреждения)

_____ Т.И.Леснякова
(подпись) (Ф.И.О.)

_____ Прасолов Е.Н.
(подпись) (Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20 ____ г

« ____ » _____ 20 ____ г.

**Отчет
о результатах деятельности
муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего образования
городского округа Тольятти «Тольяттинская консерватория»
и об использовании закрепленного за ним муниципального имущества
за 2016год
(далее - учреждение)**

Раздел 2. Результаты деятельности учреждения

Таблица № 1

Наименование показателя	Единица измерения	Год, предшествующий отчетному	Отчетный год
Балансовая (остаточная) стоимость нефинансовых активов	тыс. рублей	36917,5	36774,0
Доходы, всего	тыс. рублей	84447,6	79402,9
Доходы, полученные учреждением от оказания платных услуг (выполнения) работ	тыс. рублей	2617,0	2051,4
Сумма бюджетного финансирования	тыс. рублей	78054,5	73590,1
Объем бюджетных инвестиций	тыс. рублей		
Прочие доходы (с расшифровкой)	тыс. рублей	3776,1	3761,4
Доходы от реализации нефинансовых активов	тыс. рублей		-123,8
Добровольные пожертвования, гранты	тыс. рублей		
Целевые поступления от юридических и физических лиц	тыс. рублей	3593,1	3832,1
Аренда помещений	тыс. рублей	183,0	53,0
Прибыль (убытки) от оказания платных услуг	тыс. рублей		
Расходы, всего	тыс. рублей	85659,3	81260,6
Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами (работами) учреждения, в том числе:	человек	7985	9120
Средняя численность	человек	187	184

УТВЕРЖДЕН

распоряжением заместителя мэра
городского округа Тольятти
от « 09 » 12. 2015 г.
№ 9052-п/3

УСТАВ
муниципального бюджетного образовательного учреждения
высшего образования городского округа Тольятти
«Тольяттинская консерватория»
(новая редакция)

СОГЛАСОВАНО

И.о. руководителя департамента
по управлению муниципальным
имуществом мэрии
городского округа Тольятти

 И.О. Сорокина


СОГЛАСОВАНО

Руководитель департамента
культуры мэрии
городского округа Тольятти

 Н. В. Булокина


Тольятти
2015 г.

1. Общие положения

1.1. Муниципальное бюджетное образовательное учреждение высшего образования городского округа Тольятти «Тольяттинская консерватория», в дальнейшем именуемое Консерватория, создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 12 января 1996 года №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» и постановлением мэра города Тольятти от 09 июня 1998г. № 917-1/06-98 «Об учреждении Муниципального образовательного учреждения высшего профессионального образования «Тольяттинский институт искусств»».

1.2. Официальные наименования Консерватории:

полное наименование: муниципальное бюджетное образовательное учреждение высшего образования городского округа Тольятти «Тольяттинская консерватория»;
сокращенное наименование: МБОУ ВО «Тольяттинская консерватория».

1.3. По типу образовательной организации Консерватория является образовательной организацией высшего образования.

1.4. Консерватория является унитарной некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере образования в области культуры и искусства.

1.5. Учредителем Консерватории является муниципальное образование - городской округ Тольятти. Функции и полномочия учредителя от имени муниципального образования осуществляет мэрия городского округа Тольятти (далее – Учредитель).

Место нахождения и почтовый адрес Учредителя: 445011 Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, площадь Свободы, д. 4.

Консерватория находится в ведомственном подчинении департамента культуры мэрии городского округа Тольятти.

1.6. Консерватория является юридическим лицом с момента государственной регистрации, имеет печать установленного образца, штамп, бланки, обособленное имущество, самостоятельный баланс, осуществляет операции с поступающими ей в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами через лицевые счета, открываемые в финансовом органе мэрии городского округа Тольятти, в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

1.7. Консерватория вправе от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, выступать в качестве истца и ответчика в судах в соответствии с законодательством Российской Федерации.

1.8. Консерватория отвечает по своим обязательствам всем находящимся у неё на праве оперативного управления имуществом, в том числе приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за Консерваторией Учредителем или приобретенного Консерваторией за счет средств, выделенных Учредителем, а также недвижимого имущества независимо от того, по каким

АНКЕТА

- 1) Работая в данном Учреждении, что является для Вас наиболее важным?
 - a. заработная плата
 - b. общение с детьми
 - c. возможность творческого развития
 - d. стабильность работы в муниципальном учреждении
- 2) Вас устраивает размер заработной платы?
 - a. вполне устраивает
 - b. хотелось бы более высокой
 - c. не устраивает
- 3) Хотели бы вы сменить место работы?
 - a. не собираюсь
 - b. собираюсь
 - c. сменил бы полностью сферу деятельности
- 4) Какой на ваш взгляд уровень учебно-воспитательного процесса в Учреждении?
 - a. высокий
 - b. хороший
 - c. низкий
- 5) Вы работаете в данном Учреждении, потому что?
 - a. образование соответствует занимаемой должности
 - b. получаю удовольствие от общения с детьми
 - c. удобный график работы
 - d. некуда больше идти
- 6) Вы творческий человек?
 - a. безусловно
 - b. не во всех ситуациях
 - c. отчасти
- 7) При каких условиях было бы комфортнее работать в Учреждении?
 - a. повысилась заработная плата
 - b. в учреждении был бы буфет
 - c. морально бы стимулировали
- 8) Дайте оценку деятельности руководства?
 - a. демократическая
 - b. бюрократическая
 - c. лояльное
- 9) Оцените административно-хозяйственную деятельность?
 - a. на отлично
 - b. хорошо
 - c. удовлетворительно
- 10) Существует ли возможность карьерного роста в данной организации у работников?
 - a. нет такой возможности
 - b. стремится к повышению квалификации
 - c. затруднились ответить