

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 обеспечения организации  
человеческими ресурсами (на примере организации ГБОУ СОШ с. Усолье)»

Студент(ка)

Т. В. Ергунова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководител

Е. В. Чапурина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Б,

(ученая  
ученое звание)

степень,

**Допустить к защите**

подпись)

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

(личная

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти\_2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Ергунова Татьяна Владимировна. Тема работы: «Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере организации ГБОУ СОШ с.Усолье)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Чапурина Е. В.

Целью бакалаврской работы является анализ и разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты анализа кадрового обеспечения ГБОУ СОШ с. Усолье;
- провести анализ обеспеченности человеческими ресурсами в ГБОУ СОШ с. Усолье;
- выявить проблемы кадрового обеспечения в организации и разработать мероприятия по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами в ГБОУ СОШ с. Усолье.

Объектом исследования является ГБОУ СОШ с. Усолье.

Предметом исследования выступает обеспеченность организации человеческими ресурсами.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении и систематизации теоретического материала по теме бакалаврской работы.

Практическая значимость состоит в том, что основные мероприятия, предложенные в ходе анализа обеспеченности организации человеческими ресурсами, могут быть использованы в практической деятельности. Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Актуальность бакалаврской работы обусловлена объективными потребностями в развитии новых форм управления персоналом, поскольку

эффективное обеспечение организации человеческими ресурсами способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач.

Практическая значимость состоит в том, что основные мероприятия, предложенные в ходе анализа обеспеченности организации человеческими ресурсами, могут быть использованы в практической деятельности

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 43 источников. Общий объем работы 65 страниц машинописного текста, в том числе 14 таблиц и 2 рисунков.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты эффективного обеспечения организации человеческими ресурсами .....	7
1.1 Сущность и значение понятий, человеческие ресурсы и кадровое обеспечение.....	7
1.2 Сущность элементов управления организации человеческими ресурсами современных условиях рыночной экономики.....	14
2 Анализ обеспечения человеческими ресурсами ГБОУ СОШ с. Усолье.....	22
2.1 Краткая характеристика ГБОУ СОШ с. Усолье .....	22
2.2 Анализ обеспеченности организации человеческими ресурсами и их движение .....	34
3 Мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ГБОУ СОШ с. Усолье .....	41
3.1 Организационные мероприятия по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами .....	41
Заключение .....	56
Список используемой литературы .....	59

## Введение

Человеческие ресурсы оказывают своё влияние не только на эффективность работы предприятия, но и также являются самым главным ресурсом его деятельности.

Эффективное обеспечение организации человеческими ресурсами способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач.

Эффективное кадровое обеспечение призвано создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворённости работой. Оно, также, позволяет руководителю получить всю необходимую информацию о работниках (квалификационная, половая, возрастная структура) с целью производительности их труда.

В современных условиях развития глобализационных и трансформационных процессов успешная деятельность предприятия может обеспечиваться результативным управлением его развития. Изменения, происходящие в деятельности предприятия, создают потребность в новых знаниях, усиливают интерес к формированию персонала с высокими профессионально квалификационными характеристиками. Персонал предприятия имеет индивидуальные ориентиры, ценности и специфические черты, которые позволяют генерировать, воплощать в реальность все идеи и превращать их в цели. Он является важной детерминантой успешного развития предприятия. Поэтому управление персоналом является одним из условий управления развитием предприятия. Однако это обстоятельство, в свою очередь, повышает требования к управлению персоналом. Актуальность темы нашего исследования обусловлена объективными потребностями в развитии новых форм управления персоналом. Исследованием управления персоналом занимались такие отечественные и зарубежные ученые, как А.В. Волкова, А. П. Егоршин, А.М. Колот, О. Мельник, Ю. Швальб. Научно-

методологическими аспектами подготовки и переподготовки персонала посвящали свои труды В. Данюк, В. Петюх, А.Я. Кибанова, В. Савченко. Теоретическим и практическим решением проблем оценки персонала занимались П. Друкер, Е.В. Маслов, Т.В. Белорус.

Целью бакалаврской работы является анализ и разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты анализа кадрового обеспечения ГБОУ СОШ с. Усолье
- провести анализ обеспеченности человеческими ресурсами в ГБОУ СОШ с. Усолье
- выявить проблемы кадрового обеспечения в организации и разработать мероприятия по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами в ГБОУ СОШ с. Усолье

Объектом исследования является ГБОУ СОШ с. Усолье

Предметом исследования выступает обеспеченность организации человеческими ресурсами

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении и систематизации теоретического материала по теме бакалаврской работы.

Практическая значимость состоит в том, что основные мероприятия, предложенные в ходе анализа обеспеченности организации человеческими ресурсами, могут быть использованы в практической деятельности

Информационной базой бакалаврской работы послужили: труды учёных в области управления персоналом, материалы периодических изданий, экономические показатели за 2015-2017гг.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы, приложений

# 1 Теоретические аспекты эффективного обеспечения организации человеческими ресурсами

## 1.1 Сущность и значение понятий, человеческие ресурсы и кадровое обеспечение

Для лучшего понимания взаимосвязей и взаимозависимостей между категориями "персонал", "кадры" необходимо рассмотреть ряд понятий, выявить различия и связи с другими терминами, в частности, такими, как "рабочая сила", "трудовые ресурсы", "трудовой потенциал" (таблица.1.1) [10].

Таблица 1.1- Обзор теоретических подходов к определению категорий работников

Категории	Определение	Ключевые моменты
Кадры	Основной (штатный) состав работников предприятия, профессиональных или общественных организаций той или иной отрасли; лица, постоянно или временно выполняющих определенные трудовые функции, является их основной профессией или специальностью и осуществляются за плату; часть работников, имеющих достаточно высокий уровень квалификации и значительный стаж работы на данном предприятии	Профессиональная подготовка; высокий уровень квалификации
Персонал	Личный состав предприятия, охватывающая всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев. Он отражает совокупность работников различных профессионально-квалифицированных групп, которые работают на предприятии и входящих в его списочный состав и получивших необходимую профессиональную подготовку и имеют разный опыт практической деятельности	Личный состав предприятия; совокупность правил различных профессиональных квалификационных групп

Трудовые ресурсы	Элементы ресурсного потенциала, которым располагает общество и которые могут быть использованы для достижения конкретных целей экономического и социального развития. Рассматриваются как количественная категория, составляет часть населения страны, которая обладает необходимыми для работы физическим и интеллектуальным развитием, практическим опытом, определенным уровнем профессионально-квалификационных характеристик, знаний и навыков	Элемент ресурсного потенциала, часть населения страны, обладающей необходимыми для работы уровнем развития, социально активная часть населения
Человеческие ресурсы	Отражает главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.	Главное богатство общества; приобретение компании; совокупность социально
	Люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей предприятия. Рассматриваются как совокупность социально-культурных характеристик и личностно-психологических качеств людей	Культурных характеристик и личностно-психологических качеств
Человеческий капитал	Совокупность всех производительных качеств работника, которая состоит из приобретенных знаний, навыков, производительных способностей, дарований, мотивации и энергии, которыми наделены люди и которые могут использоваться в течение определенного времени с целью производства товаров и услуг. Способность рабочей силы создавать прибыль в виде части заработной платы и прибыли предприятий	Совокупность продукты- в них качеств работника; способность создавать прибыль



Человеческий капитал	Приобретает форму капитала вследствие длительного исторического развития общественных отношений по поводу использования этих способностей только в определенных условиях развитой экономики. Производительные способности человека является его неотъемлемым личным достоянием. Формируется в результате инвестиций в факторы, которые его формируют, - культуру, здоровье, образование, профессионализм, предпринимательскую активность, творческие способности, Интеллектуальный уровень, духовные ценности	Социально-экономическая форма выражения продуктивных свойств, функций и ролей работников; инвестиции
Рабочая сила	Способность человека к труду, ее трудовые возможности; совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает человек и которые используются ею при производстве потребительских ценностей; экономически активное население	Совокупность физических и духовных способностей; экономически активное населения

Слово "кадры" происходит от французского "cadres", что означает "рама" или "рамка". Во французский язык оно попало из латинского, где буквально означает "четыреугольник". В прошлом в форме четырехугольника вывешивался для широкой общественности официальный список работников государственных учреждений, который впоследствии стали называть кадром, а потом тех, кто числился в списке - кадрами. Таким образом, постепенно произошел перенос значения слова из рамки на документ, а из документа - на его содержание.

В первой половине XIX в. срок "кадры" использовался для обозначения постоянного штата военных подразделений. Это способствовало появлению таких понятий, как "кадровая армия", "кадровый военный", "кадровик" и другие. Впоследствии понятие "кадры" стало международным: в немецком

языке "kader", в английском - "cadre", во французской - "cadres", в российской - "кадры" [1].

Толковый словарь русского языка отмечает, что кадры - это "штатный состав работников предприятия, учреждения или организации" [11].

По мнению исследователей Л. Тихомировой и Н. Тихомирова, кадры - это "основной состав работников предприятия", "все постоянные работники" [3]. В то же время нужно отметить, что и сам термин "кадры" является многозначным по значению, потому рассматривается в науке в нескольких аспектах, как правило, в двух - узком и широком. В первом значении к кадрам относят лиц, занятых разработкой и организацией выполнения управленческих решений. Собственно, кадры являются основным элементом всей системы управления, поскольку одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления [3].

В широком смысле, кадры - это все трудоспособные граждане страны. В научной литературе это понятие конкретизируется и, несмотря на определенную вариативность дефиниций [1, 3, 5, 11, 12], их можно обобщить в едином определении и в широком смысле сформулировать так: кадры - это социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) квалифицированный состав работников, то есть трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными учреждениями, предприятиями различных организационно-правовых форм собственности, имеющие специальные знания, определенную профессиональную подготовку, трудовые навыки, опыт работы в сфере деятельности и обеспечивают выполнение возложенных на них функций [1]. Д.э.н., проф. С.Е. Пивоваров, д.э.н., проф. Л. Тарасевич и к.э.н., проф. А.И. Майзель отмечают определённую кадрового аспекта не только в повседневной деятельности предприятия, но и в организационных изменениях, так как именно поведение людей в организации (менеджеров, инженерно-технического персонала и других работников) определяет в конце концов, что можно изменить и какую это принесет пользу. Поскольку социально-

экономическая система может реализовывать себя только через людей, то даже на первый взгляд чисто технические изменения требуют желание и способности работников воплотить их в жизнь [12].

Обзор научных источников показывает, что по определению содержания и сущности терминов "персонал" и "кадры" мнения ученых-экономистов довольно разнятся - от полного исключения того или иного термина из обращения к их сочетанию. Примером первого подхода является позиция Г. Воробьева, который противопоставляет "персонал" "кадрам" как "чему-то абстрактному, уединенному и устаревшему". По мнению А. Пашкова, Т. Иванкина и А. Магницкий, понятие "персонал" объединяет как постоянных, так и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда, то есть является более широким понятием. В отличие от персонала, кадры - это штатные квалифицированные работники, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и имеют специальные знания, трудовые навыки или опыт работы в выбранной сфере деятельности [3].

По мнению д.э.н., проф. А.Е. Кузьмина, персонал - это "весь состав коллектива предприятия. Кадры организации - это основной (штатный, постоянный) состав работников предприятия" [13]. Однако А.Е. Кузьмин, И.Н. Пашенко, Л.И. Чернобай, А.А. Босак отмечают также, что в англоязычной терминологии для обозначения тождественного понятия "кадры" чаще употребляется термин "персонал" (personnel). Однако, этот срок сохраняет несколько другой оттенок, характеризуя принадлежность работника к определенной профессиональной группы - научный персонал, технический персонал и тому подобное. В Экономической энциклопедии представлены такое определение: "персонал - личный состав учреждения, организации, компании или часть этого состава, делится по признаку выполняемой работы» [4].

А.А. Гетман и В.М. Шаповал рассматривают понятие "персонал" как совокупность работников, входящих в его списочный состав [14]. По

мнению М. Уорнера и М. Пула, персонал - это "люди" со сложным комплексом индивидуальных качеств - социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и других, наличие которых и отличает их от вещественных факторов производства (сырья, энергии, капитала).

Зато А. Кибанова под понятием "персонал" понимает личный состав организации, охватывающей всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев. Основными признаками персонала он считает такие [3]:

–наличие трудовых отношений с работодателем, что оформляются трудовым договором (контрактом). Работающие собственники и совладельцы организации, которые входят в состав персонала, если они, кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что своим трудом участвуют в деятельности организации;

–наличие определенных качественных характеристик (профессия, квалификация, компетентность и т.п.), которые определяют деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;

–целевая направленность деятельности персонала, то есть обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создание условий для их активной реализации.

Итак, понятие "персонал" более емкое, оно охватывает весь личный состав, работающих на предприятии, а именно [15]:

- –работников списочного состава;
- –лиц, принятых на работу по совместительству из других предприятий;
- –лиц, выполняющих работы по договорам гражданско-правового характера.

Что же до категории «трудовые ресурсы», то впервые ее ввел академик С.Г. Струмилин в 1922 г. В работе "Наши трудовые ресурсы и перспективы".

Среди ученых нет единого мнения относительно сути этого понятия [16]. В частности, З. Шевцова трактует эту категорию как часть трудоспособного населения, которая имеет физические, умственные способности и знания, необходимые для осуществления полезной деятельности [17]. Г. Воробьев предлагает определить трудовые ресурсы как социально активную часть человечества, мотивирована на труд, в частности учеников, безработных и тех, которые работают, но хотят сменить работу или найти дополнительную [18].

Возникновение, сосуществования и использование этих понятий предопределяет сложность природы происхождения, неоднородность количественных и качественных параметров человеческих ресурсов, задействованных в экономической деятельности предприятия, а также исключительность влияния.

Кадровое обеспечение - комплекс действий, направленных на поиск, оценку и установление заранее предусмотренных отношений с рабочей силой как в самой компании для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, так и за ее пределами для нового найма временных или постоянных рабочих.

Развитие международной конкурентоспособности предприятия за счет оптимального привлечения трудовых ресурсов (в частности виртуальный найм) в качестве кадрового обеспечения экономической деятельности достигается так:

- - Экономия затрат (в частности, условно-постоянных), административные расходы (командировочные, обслуживание рабочего места, энергозатраты и т.д.);
- - Экономия затрат времени на перемещение и адаптацию работников;
- -Отсутствие необходимости миграций, изменения поведения (привычек) и адаптации работников к новым (социально-культурных,

языковых, информационных и т.д.) условий жизнедеятельности;

- Во избежание личностных социальных сдвигов в сознании работника (внутренние конфликты, изменение окружения, комфортность пребывания и т.п.);

- -Непосредственный доступ, контакт и исследование локального иностранного рынка, полевые исследования, личное отслеживание маркетинговых особенностей и тенденций тому подобное; -реклама, пропаганда / презентация новейших форм трудовой деятельности на личном примере и тому подобное.

## 1.2 Сущность элементов управления организации человеческими ресурсами современных условиях рыночной экономики

Изменения в системе работы предприятий в современной экономической среде предусматривают переориентацию целей и стратегий производства в направлении доминирования человеческих ресурсов перед материальными и финансовыми. В условиях экономической неопределенности, быстрых технологических изменений, трансформации нужно совершенствовать развитие человеческих ресурсов и создавать новые качественные условия труда.

В управлении персоналом стоит выходить с того, что механизм кадрового обеспечения - это определенная система, реализованная на практике, порядок кадровой деятельности для достижения соответствующих целей предприятия [8]. Этот механизм представляет собой совокупность целей, функций, методов, средств, структур, принципов, форм и инструментов управления, которые направлены на повышение эффективности использования человеческих ресурсов предприятия с целью достижения соответствующих целей.

Система развития человеческих ресурсов является основным фактором, который непосредственно влияет на качественные характеристики работников и цену человеческого капитала предприятия в целом. Целью развития человеческих ресурсов является формирование и поддержание научного потенциала, повышения профессионального мастерства работников, формирование у них современного экономического мышления, умение работать в команде и обеспечение на этой основе высокой производительности труда и эффективного функционирования предприятия в целом [4]. Фактически результат от совершенствования развития человеческих ресурсов получается с помощью анализа потребностей предприятия, условий внешней среды и взаимодействия теоретических и методических подходов.

Поскольку развитие человеческих ресурсов является одним из важнейших условий успешного функционирования предприятия, определены основные факторы, которые обуславливают потребность такого развития: технологическая революция; глобализация экономики; ужесточение требований к качеству рабочей силы; недостаточный уровень навыков; постоянные организационные изменения.

Из-за турбулентности научно-технического прогресса уровень обесценивания знаний каждого года имеет тенденцию к росту. В то же время использование знаний требует определенных усилий, они приобретают ценность только при условии их применения. Хотя знания и не исчезают, но они довольно быстро стареют, приостановление исследований вызывает обесценивание знаний на 20-30% в год [3]. Значительное влияние на любое предприятие глобализация экономики, осуществляет и создает взаимосвязь между экономиками всех стран. Исходя из этого, каждый работник должен ставить себе целью не отставать от процессов, происходящих на рынке и уделять особое внимание саморазвитию, совершенствованию собственных навыков и знаний. Поскольку работники конкурируют между собой не только в пределах одной страны, но и за

рубежом, происходит повышение требований к качеству выполненной работы. С каждым годом требования, будут предъявляться к потенциальному работнику расти. На развитие человеческих ресурсов влияют и постоянные организационные изменения и текучесть кадров.

Организация может спокойно и безболезненно переносить изменения, осуществляемые в ее подсистемах. Различные составляющие элементы организационной структуры предприятия по - разному их воспринимают. Ученые выделяют два основных направления в определении организационных изменений.

Первый с них основывается на том, что изменения - это различные типы нововведений, которые умело сочетаются в различных направлениях (изменение целей организации, структуры, задач, персонала, технологии и т.п.) и обеспечивающие эффективное использования всех имеющихся ресурсов.

Таблица 1.2 - Классификация организационных изменений по факторам внутренней среды предприятия

Направление изменения	Характеристика
Изменение целевых ориентиров организации	Происходит систематически под действием как внешней, так и внутренней среды. Например, повышение цен на газ предопределяет корректировки миссии организации с выделением пункта с эко безопасностью и установление цели по внедрению энергоменеджмента и др.
Изменения организационной структуры	Возникают под действием новых задач и целей, сопровождаются изменением полномочий, ответственности, подчинение структурных единиц, штатного расписания, степени централизации, набора и адаптации новых работников и др. например, создание проектной команды для разработки - стратегии организации в направлении энергосбережения.
Изменения задач (Видов работ)	Изменение целей сопровождается и изменением видов работ.
Изменения технологий	Быстрые темпы НТП обуславливают переход на новые технологии и совершенствование уже имеющихся. Например,



	автоматизация производства, модернизация энергоснабжающих установок и тому подобное.
--	--

Продолжение таблицы 1.2

Изменения персонала	Изменения персонала могут касаться усовершенствования процесса набора и отбора работников, их адаптации, мотивировки, внедрение разнообразных программ повышения квалификации и обучение, изменения поведения работников на рабочем месте, их возможностей и повышения качественного состава персонала.
Ресурсные изменения	Ресурсные изменения предусматривают изменения, которые происходят в основных ресурсах предприятия (Материальных, финансовых, трудовых, информационных, энергетических и т.п.). Эти изменения направлены по связкам связанные и с другими факторами. В частности, Внедрение энергоменеджмента требует значительных финансовых и трудовых расходов на проведения контроля энергозатрат, модернизации оборудования, повышение культуры поведения работников в этой сфере.

Второе направление заключается в том, что нет такого типа организационной структуры, которая могла бы обеспечить максимальную эффективность управления на всех стадиях развития организации, а соответственно, всегда требует соответствующих изменений [9-11].

Рассмотрим основные из них подробнее. Как указано выше, организационные изменения возникают под влиянием факторов внешней среды. Например, такой фактор как поставщики могут стимулировать организацию в приобретении новых составов или пересмотра условий поставок. Конкуренты поощряют предприятия постоянно совершенствовать свою производственно - хозяйственную деятельность путем внедрения нововведений и изменений с целью достижения необходимого уровня конкурентоспособности (например уменьшая энергоемкость товаров).

Влияние факторов внешней среды требует изменений в внутренней среде, способствуя таким образом организационным изменениям, которые, одновременно обязательно влияют также и на персонал предприятия. В

частности, изменение целей, задач, организационной структуры, изменение технологии, ресурсов одновременно влияют на работников, что приводит к изменениям в управлении персоналом, что в свою очередь увеличивает конкурентоспособность предприятия.

Конкурентная позиция любого предприятия требует хорошо развитой базы персонала, на которой будет основываться его тактика, стратегия и, соответственно, достижения экономической стабильности. Уровень конкурентоспособности предприятия будет расти в зависимости от развития его персонала, ведь работники выполняют одну из основных ролей в создании и поддержании предприятием своего конкурентного преимущества.

Персонал необходимо рассматривать как один из самых важных инструментов функционирования предприятия; именно тогда главной задачей руководителей будет создание соответствующей рабочей атмосферы, которая бы стимулировала к развитию имеющихся знаний, практических навыков и их максимального применения. Только высокообразованный и достаточно мотивированный работник, который непрерывно совершенствует навыки ведения бизнеса может быстро реагировать на изменения, происходящие на рынке и приспосабливаться к ним. Кроме того, благодаря развитию человеческих ресурсов предприятие имеет возможность влиять на конкретную отрасль, вызвать определенные колебания, нововведения. Сегодня, в условиях экономической нестабильности развитие человеческих ресурсов предприятия должно быть мобильным и быстро реагировать и приспосабливаться к любым изменениям из-за систематического обновления, усовершенствования программ подготовки и переподготовки персонала. Разработанные программы должны соответствовать его потребностям, актуальной задаче и учитывать особенности структуры персонала. Поэтому в современных концепциях на систему развития управления персоналом положены следующие задания:

- определение основных стратегий во время комплектования квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении соответствующих кадров;
- выбор оптимальных методов и форм для осуществления обучения работников;
- согласование программно-методического и материально-технического обеспечения, с помощью которого будет осуществляться обучение;
- поиск источников финансирования.

Человеческий фактор является высшей ценностью любого предприятия, поэтому вложенные средства в развитие персонала будут носить позитивный характер как для самого работника, так и для предприятия в целом.

Профессиональное развитие человеческих ресурсов повысит уровень конкурентоспособности предприятия, поскольку высококвалифицированные работники будут работать на благо предприятия и использовать свои знания для усиления конкурентных преимуществ. О важности профессионального развития свидетельствует тот факт, что большинство зарубежных предприятий выделяют для этой цели почти 5% фонда заработной платы [9].

Одним из весомых средств профессионального развития является профессиональное обучение, которое включает: общую профессиональную подготовку, повышение квалификации и переподготовку.

В зависимости от того, какие цели ставит перед собой предприятие и по каким программам будет осуществляться развитие, специалисты смогут выбрать необходимый вид обучения. Обучение можно проводить как на рабочем месте, так и за его пределами, на расстоянии от производства и без отрыва от работы. Наиболее оптимальным решением по развитию персонала на предприятии является повышение квалификации или переподготовка.

Повышение квалификации позволит работникам значительно расширить свои знания, усовершенствовать навыки и разработать новый подход к работе. После осуществления такого вида обучения непременно нужно оценить результаты и эффективность пройденной программы. Принимая во внимание тот факт, что с каждым годом расходы на повышение квалификации персонала растут, соответствующим будет и уровень учебных программ, а следовательно и полученные знания и навыки. Осуществляя выбор методов обучения персонала, нужно учитывать такие принципы, как повторение, участие, актуальность и обратная связь. Во время прохождения обучения работники должны осознавать, с какой целью оно проходит.

К формам развития человеческих ресурсов относится также создание резерва относительно замещения руководящих должностей. Для поддержания конкурентоспособности предприятия нужно проводить значительную работу по резервам руководящих кадров. При успешных результатах профессионального обучения руководители могут отобрать наиболее способных работников и продвигать их на руководящие должности. В свою очередь, формирование резерва руководящих кадров предусматривает замещение вакантных должностей новыми сотрудниками, что сокращает затраты на отбор новых работников и больше мотивирует и идентифицирует персонал с целями фирмы. Важно подчеркнуть, что общий характер развития человеческих ресурсов генерирует успех с помощью:

- повышения уровня знаний и способностей;
- повышения уровня мотивации; повышение гибкости и мобильности.

В современной рыночной экономике, развитие человеческих ресурсов является одной из ключевых категорий, обусловленной постоянными изменениями в ведении бизнеса. Только работая на развитие персонала, предприятие достигает поставленных целей. На сегодняшний день, развитие человеческих ресурсов становится приоритетным и имеет стратегическое значение для любого предприятия. Стратегическое управление персонала и

его развитие — это единственный путь к созданию эффективной конкурентной стратегии и обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности.

## 2 Анализ обеспечения человеческими ресурсами ГБОУ СОШ с. Усолье

### 2.1 Краткая характеристика ГБОУ СОШ с. Усолье

Управление школой осуществляется в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» на принципах демократии, гуманизма, общедоступности, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности, автономности и светского характера образования. Управление школой осуществляется на основе сочетания принципов самоуправления коллектива и единоначалия. Общие сведения об образовательном учреждении представлены в таблице 2.1.

Нормативно - правовое обеспечение деятельности образовательного учреждения имеет вид:

Свидетельство о государственной аккредитации

Выдано 25.12.2015г. №430-15

Серия 63А01 №0000474

Устав школы

Утверждён: приказом министерства имущественных отношений Самарской области

Дата регистрации Устава 19.08.2015г.

Регистрационный номер 2099

Лицензия

Серия 63Л01 № 0002077

Дата выдачи: 19.11.2015г. Выдана Министерством образования и науки Самарской области

Срок действия: бессрочно

Перечень локальных актов образовательного учреждения.

Правила внутреннего распорядка для обучающихся.

Приказ “Об утверждении режима занятий обучающихся в учреждении” №112/15 от 01.09.2016 года.

Правила приёма в учреждение.

Порядок перевода, отчисления и восстановления обучающихся.

Договор школы с родителями (законными представителями).

Порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений.

Положение о системе, форме, порядке и периодичности промежуточной аттестации.

Положение о предоставлении платных дополнительных образовательных услуг.

Положение об осуществлении мониторинга образовательных результатов.

Положение о сопровождении профессионального самоопределения обучающихся в ГБОУ СОШ Усолье.

Договор об оказании платных образовательных услуг.

Приказ № 1/9 от 09.01.2017 “Об установлении родительской платы за содержание ребенка в дошкольных группах”.

Положение о школьной форме.

Основная образовательная программа ФГОС НОО-ГБОУ СОШ с. Усолье.

Программа ГБОУ СОШ с. Усолье.

Программа ДО Усолье 2016 год.

Программа Комаровского филиала

Положение о расходовании средств.

Положение о сайте.

Положение о закупках.

Организационная структура ГБОУ СОШ с. Усолье представлена по линейно-функциональному типу.

Линейно-функциональная структура управления, состоит из:

- Линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;

- Специализированных обслуживающих функциональных подразделений. В основу положена пятиуровневая структура управления.

Таблица 2.1 Сведения об образовательном учреждении.

Полное наименование юридического лица	Государственное бюджетное образовательное учреждение, общеобразовательная школа им. И. Н. Ульянова "Центр образования" с. Усолье муниципального района Шигонский Самарской области
Сокращённое наименование юридического лица	ГБОУ СОШ с. Усолье
Организационно-правовая форма	Бюджетное учреждение
Юридический адрес	446733, Самарская область, Шигонский район, с. Усолье, ул. Ленина 56-а.
Государственный регистрационный номер юридического лица	1116325002529
ИНН	6325003855
КПП	632501001
ОРУБЛ.	1116325002529
Государственный регистрационный номер в ПФР	077054100537
Государственный регистрационный номер в ФСС	632000844763201
Основной вид деятельности.	Образовательная деятельность, реализация дополнительных образовательных программ.
Номер телефона	88464828242
Ф.И.О. руководителя	Директор: Подлипалина Любовь Николаевна

Проанализируем структуру и динамику операционных расходов ГБОУ СОШ с. Усолье за 2015-2017 годы (таблица 2.2)

Таблица 2.2- Горизонтальный анализ активов ГБОУ СОШ с. Усолье в 2013 - 2017 годах, тыс. рубл



Показатели	По состоянию на 31.12					абсолютное отклонение к предыдущему году		относительное отклонение к предыдущему году	
	2013	2014	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Нематериальные активы	3173	3833	3513	3494	4407	-19	913	-0,54	26,13
Первоначальная стоимость	22339	13733	21916	26133	34023	4217	7890	19,24	30,19
Накопленная амортизация	19166	9900	18403	22639	29616	4236	6977	23,02	30,82
Незавершенные капитальные инвестиции	291414	538106	392214	747866	931387	355652	183521	90,68	24,54
Основные средства	2698210	2984993	3544812	4002128	4515151	457316	513023	12,90	12,82
первоначальная стоимость	5560032	3029196	3864460	4598095	5439447	733635	841352	18,98	18,30
износ	2861822	44203	319648	595967	924296	276319	328329	86,44	55,09
инвестиционная недвижимость	1401					0	0	x	x
другие финансовые инвестиции	16614	14801	11054	10281	6574	-773	-3707	-6,99	-36,06
Долгосрочная дебиторская задолженность	141	99	72		5442	-72	5442	-100,00	x
Отсроченные налоговые активы	82539	151622	180363	380846	0	200483	-380846	111,16	-100,00
Всего за внеоборотные активы	3093492	3693454	4132028	5144615	5462961	1012587	318346	24,51	6,19
запасы	139035	198576	206500	216087	211268	9587	-4819	4,64	-2,23
Дебиторская задолженность за продукцию, товары, работы, услуги	900605	1513387	1857502	2386662	2917416	529160	530754	28,49	22,24
Дебиторская задолженность по расчетам:									
по выданным авансам	136595	15408	7331	6186	5435	-1145	-751	-15,62	-12,14
с бюджетом	45451	15565	104195	285959	289710	181764	3751	174,45	1,31
Другая текущая дебиторская задолженность	44287	17196	16345	357710	31766	341365	-325944	2088,50	-91,12
Деньги и их эквиваленты	525767	437807	487198	360956	285624	-126242	-75332	-25,91	-20,87

Продолжение таблицы 2.2

Расходы будущих периодов	9752	10629	12251	8649	14304	-3602	5655	-29,40	65,38
Прочие оборотные активы	206590	128220	199484	1995583	22871	1796099	-1972712	900,37	-98,85

Всего оборотные активы	2008082	2336788	2890806	5617792	3778394	2726986	-1839398	94,33	-32,74
Внеоборотные активы, удерживаемые для продажи, и группы выбытия	837	0				0	0	x	x
баланс	5102411	6030242	7022834	10762407	9241355	3739573	-1521052	53,25	-14,13

\* ожидаемый

Итак, по данным таблицы. 2.2, можно сделать вывод, что стоимость внеоборотных активов в 2016 году по сравнению с 2015 годом выросла на 1012587 тыс. рубл., или на 24,51%, в 2017 году по сравнению с 2016 годом выросла на 318 346 тыс.рубл. или на 6,19% за счет увеличения остаточной стоимости основных средств.

Стоимость оборотных активов в 2016 году по сравнению с 2015 годом выросла на 2726986 тыс.рубл, или на 94,33%, за счет увеличения дебиторской задолженности за товары, работы и услуги, в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 1839398 тыс. рубл. или на 32,74% за счет уменьшения прочих оборотных активов. Эффективное управление предполагает максимально полное использование того широкого набора ресурсов, которые находятся в распоряжении организации. Сегодня уже не нужно никому доказывать, что из всех ресурсов главный ресурс компании - это люди. Персонал предприятия - наиболее сложный объект управления в организации, потому что люди, в отличие от предметных факторов производства, является «живыми», обладают способностью самостоятельно решать, критически оценивать требования, которые к ним предъявляются, действовать, иметь субъективные интересы, а также воздействию управленческого воздействия.

Оценка персонала - это первоочередной и необходимое средство познания качественного состояния трудового потенциала предприятия, его сильных и слабых сторон. Оценка качеств работника - это регулярная характеристика руководителем своих подчиненных с точки зрения как

достигнутых ими результатов, так и того, благодаря чему они достигнуты и как могут быть улучшены.

На рисунке 2.1, представлены структура и органы управления ГБОУ СОШ с. Усолье. В настоящее время в школе работает 5 руководящих работников: директор; 4 заместителя директора. 23 педагогических работника: 14 учителей; 7 воспитателей; 1 музыкальный руководитель; 1 педагог дополнительного образования; 17 человек- административно-хозяйственный персонал. Укомплектованность кадрами неполная. Имеются вакансии: 1-сторож, 1 – уборщик служебных помещений, 1- учитель информатики, 1- учитель математики.

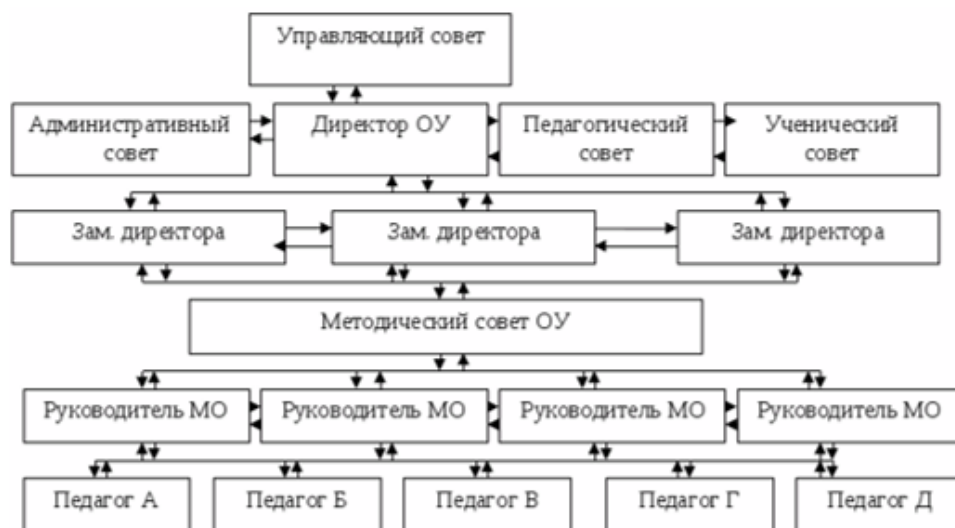


Рисунок 2.1 - Структура и органы управления ГБОУ СОШ с. Усолья

Педагогический коллектив школы руководствуется утверждением выдающегося педагога - гуманиста Сухомлинского: «В каждом ребенке дремлют задатки каких-либо способностей. Эти способности как порох: чтобы их зажечь, необходима искра». Поэтому педагогический коллектив верит, что каждый ребенок одарен и талантлив, помогают открыть этот талант и достичь успеха.

В этом учебном году учащиеся школы заняли 11 призовых мест на районном и 3 в областном этапах Всероссийских олимпиад по базовым дисциплинам. А ученик 11 класса Президентский стипендиат Мартишов

Алексей под руководством своего наставника Пастуховой А.И. готовится к участию в IV туре Всероссийской олимпиады по географии. Алексей также стал победителем на I и II этапах конкурса - защиты научно-исследовательских работ учеников - членов МАН в секции «Наук о Земле».

Радуют своими успехами спортсмены: баскетбольная команда девушек под руководством учителя физического воспитания Киселева Е.К. в очередной раз одержала победу на районном этапе школьной спартакиады и участвовала в зональных соревнованиях. Ученик 8 класса Юрченко Олег стал победителем в районных соревнованиях по шахматам и настольному теннису и участвовал в этих соревнованиях на областном уровне. Хорошие результаты показала детская команда на соревнованиях «Самое спортивное село». Все эти достижения стали возможными благодаря не только упорному труду учителей и учеников на уроках, а и эффективной организации деятельности курсов по выбору, факультативов и кружков во внеурочное время. В этом учебном году сеть кружков и факультативов в школе расширили занятия по хореографии. Ни одно воспитательное мероприятие теперь не проходит без хореографических композиций, а номера «Фестиваля русской песни» поразили своей взвешенностью и совершенством. Традицией в школе стало проведение различных арт-проектов, в частности новогодних. В этом году ученики и учителя работали над STEM - проектом «Новогодняя елка». Вырезанные из фанеры фигурки снеговиков, раскрашенные акриловыми красками, украсили ель в центре села.

Управление образовательным процессом осуществляется через систему внутришкольного контроля, систему мониторинга за качеством преподавания и уровнем обученности обучающихся, состоянием их здоровья, уровнем воспитанности и развитием познавательной деятельности обучающихся. Полученные результаты мониторингов и контроля позволяют принять правильное управленческое решение по регулированию и коррекции образовательного процесса. Контроль осуществляется на диагностической основе с использованием технологических карт, схем анализа уроков и

результатов деятельности учащихся, информационных технологий, анкетирования и обобщения полученных результатов. Функцию контроля выполняет либо учитель, либо председатель, либо администрация, либо сам ученик. Рефлексивный подход в управлении образовательным процессом позволяет повысить его качество и результативность.

Воспитательные задачи учителя, обеспечивающие эффективное управление образовательным процессом, является знание ученика, его способностей, интересов, психологических и физиологических особенностей.

Непременным условием развития школы является сотрудничество пед. коллектива с родителями обучающихся. В школе работает выборный родительский комитет, решающий вопросы создания благоприятных условий образования и воспитания школьников, а в каждом классе - классный родительский комитет. Организуя воспитательное взаимодействие с семьей, педагогический коллектив решает задачи:

- создание в школе комфортных условий для развития личности каждого ребенка;
- достижения нравственно-педагогического и духовного единства родителей;
- формирование отношений сотрудничества, взаимного уважения и доверия

Анализ обеспечения персоналом ГБОУ СОШ с. Усолья целесообразно осуществлять в разрезе количественного, поло-возрастного и образовательного состава, а также уровня развития, мотивации и движения работников. Количество персонала аграрного предприятия в течение рассматриваемого периода, то есть в течение 3 лет возросло.

Анализ количественного состава ГБОУ СОШ с. Усолья дает возможность исследовать среднеучетное количество работников, в том числе штатных, нештатных работников, совместителей.

Персоналом общепринято называть коллектив работников, закрепленные за конкретным предприятием, имеют определенную профессиональную подготовку или (и) опыт работы. Обычно персонал разделяют на основной и неосновной.

Свою деятельность ГБОУ СОШ с. Усолья осуществляет в основном благодаря работе штатного персонала, однако привлекает также внештатных лиц, в том числе внешних совместителей и граждан, работающих по гражданско-правовым договорам, что подтверждается данными, приведенными в табл. 2.3.

Таблица 2.3 - Количественный состав персонала ГБОУ СОШ с. Усолья

показатель	единица измерения	год			2017 по сравнению с 2015,%
		2015	2016	2017	
Среднесписочная численность работников, всего	лиц	390	398	434	111,3
- в том числе количество штатных работников	лиц	243	251	280	115,2
	%	62,3	63,1	64,5	2,2
- количество нештатных работников	лиц	147	147	154	104,8
	%	37,7	36,9	35,5	2,2
- из них внешних совместителей	лиц	29	31	35	120,7
	%	7,4	7,8	8,1	0,7
работающие по гражданско-правовым договорам	лиц	82	89	94	114,6
	%	21,0	22,4	21,7	0,7

Количество персонала предприятия в течение анализируемого периода возросло. Свою деятельность общество осуществляло в основном благодаря работе штатного персонала, однако привлекали также внештатных лиц, что подтверждается данными, приведенными в таблице. 2.3. По представленным в ней показателями можно сделать выводы:

1. Среднесписочная численность работников ГБОУ СОШ с. Усолья в 2017 по сравнению с 2015 г. Выросла на 11,3%.

2. Основную долю персонала составляли штатные работники - 62,3-64,5%, число которых возросло в 2017 по сравнению с 2015 г. на 2,2 процентного пункта.

Важным элементом производительных сил являются люди с их уровнем образования, опыта и мастерства. Первостепенное значение для эффективного использования персонала имеет его развитие, ведь обучение и повышение квалификации работников способствует улучшению качества работы, оказываемых услуг.

Проведенный анализ (таблица. 2.4) свидетельствует, что ГБОУ СОШ с. Усолья не уделяет вопросу обучения и повышения квалификации работников должного внимания, как следствие - достаточно низкий его уровень.

Таблица 2.4-Развитие работников ГБОУ СОШ с. Усолья

показатель	единица измерения	год			2017 по сравнению с 2015,%
		2015	2016	2017	
Среднесписочная численность работников, всего	лиц	390	398	434	111,3
Из них получили новые профессии	лиц	5	2	7	140,0
	%	1,3	0,5	1,6	0,3
повысили квалификацию	лиц	8	12	14	175,0
	%	2,1	3,0	3,2	1,1

Из данных таблицы 2.4 делаем такие обобщения:

1. В 2015 г. учились новым профессиям пять человек, в 2016 - два человека. Ситуация несколько улучшилась 2017 - новые профессии получили 7 человек.

2. Количество работников, которые повысили квалификацию в 2017 г., по сравнению с 2015 г. составляет только 40% их среднесписочного количества. Удельный вес лиц, повысивших квалификацию, в количестве работников составил 2,1-3,2% и увеличился на 1,1 процентного пункта.

Весомой детерминантой эффективной работы персонала является удовлетворение его материальных и моральных аспектов. Зарботная плата работников ниже, чем в отраслях промышленности, что вызывает отток персонала из аграрного предприятия (табл. 2.5).

Таблица 2.5-Зарботная плата работников ГБОУ СОШ с. Усоля, за 2015-2017 гг., тыс. рубл.

показатель	год			2017 по сравнению с 2015,%
	2015	2016	2017	
Среднемесячная зарботная плата на предприятии	2521,1	2265,3	3537,3	140,3
Среднемесячная зарботная плата управленческого персонала	4232,3	4521,2	5243,2	123,9
Среднемесячная зарботная плата производственного персонала	1588,0	1634,2	1845,0	116,2

Данные, приведенные в таблице. 2.5, сделали следующие выводы:

1. Среднемесячная зарботная плата работников ГБОУ СОШ с. Усоля выросла на 40,3% по сравнению 2017 до 2015 года. Но такой прирост на финансовой стороне жизни работников существенно не отразился, поскольку сложная экономическая ситуация в государстве, высокий уровень инфляции - обесценили такую денежную надбавку.

2. Положительным является постепенное увеличение среднемесячной зарботной платы работников как управленческого, так и производственного персонала. Но среднемесячная зарботная оплата управленческого персонала выросла на 23,9% по сравнению 2017 к2015 г., а производственного - на 16,2%. Это говорит о том, что производственные профессии получают меньше в денежном эквиваленте, по сравнению с управленцами, да еще и прирост оказался меньше. Одним из самых показательных критериев кадровой политики предприятия - уровень текучести кадров. Исследования показали три фактора, связанные с текучестью: возраст и период работы;



удовлетворенности трудом руководства; трудовая активность. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать с двух позиций - как с положительной, так и с отрицательной. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив организации «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей. Об удовлетворении персонала условиями труда на ГБОУ СОШ с. Усолья свидетельствуют показатели его прибытия, убытия и текучести (таблица. 2.6).

Таблица 2.6-Движение персонала ГБОУ СОШ с. Усолья по 2015-2017 гг.

показатель	единица измерения	год			2017 по сравнению с 2015,%
		2015	2016	2017	
Среднесписочная численность штатных работников	лиц	390	398	434	111,3
Прибыло (принято)	лиц	46	50	58	126,1
Коэффициент прибытия персонала	%	11,8	12,6	13,4	1,6
Выбыло (высвобождение)	лиц	50	42	22	44,0
Коэффициент выбытия персонала	%	12,8	10,6	5,1	-7,7
Выбыло по причине сокращения штата	лиц	-	-	-	-
Выбыло по причине текучести кадров	%	50	42	22	44,0
Коэффициент текучести кадров	лиц	12,8	10,6	5,1	-7,7

Из данных таблицы. 2.6 делаем выводы:

1. В течение 2015-2017 гг. Количество принятых лиц увеличилась и составила 26,1%, коэффициент их прибытия составил 11,8-13,4% и вырос на 1,6 процентных пункта.

2. Количество освобожденных лиц также сократилась и 2017 по сравнению с 2015 г.. Составляла - 66%, что вызвано в значительной оседлостью общего количества работников предприятия. Коэффициент выбытия персонала составлял 5,1-12,8% и уменьшился на 7,7 процентного пункта.

3. По причинам сокращения штатов не было освобождено никого; основная доля увольнений - через текучесть кадров - 100% выбывших работников. Коэффициент текучести составил 5,1-12,8%, то есть практически одна десятая среднесписочной численности штатных работников, и в 2017 по сравнению с 2015 уменьшилась на 7,7 процентного пункта, что является положительной тенденцией и свидетельствует о удовлетворении персонала условиями труда в ГБОУ СОШ с. Усоля

Коэффициент прибытия персонала в основном обусловлен значительным его выбытием. Кроме того, рабочие места, которые стали вакантными, в полной мере не укомплектовывались новыми работниками.

Подытоживая выше сказанное, следует отметить, что анализ количественно качественного состава персонала ГБОУ СОШ с. Усоля показал, что общее их количество за период, выбранный для исследования, а это 2015-2017 гг. Несущественно увеличилось.

Основную долю персонала составляли лица молодого и среднего возраста преимущественно мужского пола, женщины составляют лишь треть от общего числа работников. Низким образовательный уровень работников и уровень их развития, которому практически не уделялось внимания. Материальная мотивация труда персонала ГБОУ СОШ с. Усоля является высокой в управленческой части персонала, и значительно ниже - в производственной. Выше приведенные факты обусловили текучесть и ненадлежащее обеспечение предприятия персоналом.

## 2.2 Анализ обеспеченности организации человеческими ресурсами и их движение

Система управления персоналом должна обеспечивать оптимальный баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров, и его развития в соответствии с потребностями самой организации. Для эффективности кадровой политики

необходимо применять стратегическое управление персоналом, соблюдать его этапов, а также для каждой отдельной стратегии организации использовать определенные кадровые мероприятия. Необходимость и важность планирования ,организации подбора и расстановки кадров обеспечит высокую отдачу работы персонала, приведет к увеличению эффективности деятельности. Одной из важных частей взаимоотношающейся в работе с персоналом ГБОУ СОШ с. Усоля является рациональный подбор кадров и уместно их расположения

В ГБОУ СОШ с. Усоля за процесс подбора персонала отвечает отдел кадров, который возглавляет руководитель отдела. В свою очередь любое принятия или увольнение происходит по согласованию директора предприятия. А директора общества назначают по решению Общего собрания акционеров Механизм управления ГБОУ СОШ с. Усоля представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе необходимого количества, качества и к определенному времени.

Сам процесс подбора персонала на ГБОУ СОШ с. Усоля не простой, он состоит из определенных частей, в частности: определение того, соответствует ли кандидат функциональным требованиям, которые к нему предъявляются; Следующим этапом является сбор информации, составление характеристики и оценка необходимых качеств претендента на занятие должности. Очень часто применяются на практике сравнительный отбор. Он имеет место тогда, когда на одну и ту же должность выдвигают свои кандидатуры два и более кандидата. В таком случае сравнивают характеристики данных лиц, дают испытательный срок и по итогам эффективности выполнения возложенных на них функций - выносят решающего решение о приеме на работу лица, ответственного должностным требованиям. Такие этапы отбора кандидатов и принятия их на должность обоснованны научной необходимостью.

Для того, чтобы понять, подходит ли человек на должность, на которую выдвигается, в ГБОУ СОШ с. Усолья был разработан отделом кадров «Профессиограммы», то есть перечень качеств, которыми должен обладать кандидат на занимаемую должность.

Европейские примеры планов работы с кадрами активно внедряются в современных аграрных предприятиях. Так и ГБОУ СОШ с. Усолья не стал исключением. В основном, на предприятии занимались подбором кадров лишь в мере необходимости и применяли краткосрочные прогнозы потребности в кадрах. Нынешние кадровики придерживаются долгосрочного планирования работы с кадрами управления, ведь этому способствует то, что в обществе значительная роль отводится долгосрочному планированию и чередованию. В свою очередь, варианты планирования на год, а в отдельных случаях на несколько лет и только по некоторым направлениям работы ушли в далекое прошлое.

Очень важно то, чтобы масштабы и темпы развития производства диктовали и определяли стратегические планы. Долгосрочное перспективное планирование стало основной формой планирования системы работы с кадрами. Решения, которые принимаются в этой области позволяют учесть долговременные результаты.

Для того чтобы усовершенствовать систему показателей планов - нужно развивать планирование работы с кадрами и само качество работы. Анализируя имеющуюся практику на ГБОУ СОШ с. Усолья, следует отметить, чтобы предприятие стремительно перестройку планирования работы с кадрами в соответствии с растущими требованиями и все более сложных задач, возлагаемых на кадровую службу.

В обществе разработаны планы потребности в кадрах, определено оптимальное количество и структура резерва руководящих кадров, осуществлен организационную работу по подбору кадров и формированию резерва, то есть отражено научно обоснованные формы и методы отбора кандидатов в резерв на выдвижение. Для работников, выдвигаемых в резерв:

- сформированы четкие требования и система их обучения;
- определены виды стажировку;
- обработано систему аттестации таких работников;
- создана система контроля за работой резерва.

Результатом деятельности резерва станет то, что уменьшится количество ошибок при назначении кадров на работу; появится возможность своевременно заменять менее подготовленных работников более подготовленными и, таким образом придерживаться определенного выполнения плана в работе с кадрами.

Персонал - это важнейший фактор, влияющий на уровень эффективности труда аграрного предприятия. «Кадры решают все», они могут привести к стремительно экономического роста, так и в головокружительного падения.

Администрация общества должна контролировать каждую с этим проблем и вырабатывать принципы их решения. Важнейшим фактором, влияющим на эффективность использования персонала является система оплаты труда. Поскольку человеческий капитал, а посевные площади, земельные угодья или сельскохозяйственная техника и др. влияющих на конкурентоспособность, эффективность и экономический рост. Именно от состояния производственных кадров зависит урожайность, эффективность использования техники, престижность и перспективность организации. Система оплаты труда на ГБОУ СОШ с. Усолья является как сдельной, так и повременной. Так на предприятии применяют тарифные ставки и должностные оклады для работников административного аппарата управления (то есть руководителей отделов). Заработная плата выплачивается вовремя, разделена на две части: авансовая часть и сама заработная плата. В соответствии с требованиями Коллективного договора, авансовая часть заработной платы выплачивается до 20 числа текущего месяца, а основная части заработной платы - до 5 числа. По возрастной

структуры, то следует отметить, что возрастной состав персонала отвечает за передачу знаний, однако возраст работников не является целью в кадровой политике. При планировании внутреннего процесса в обществе учитывается процесс самовоспроизводства кадров, для этого привлекают наиболее квалифицированных работников.

Для всестороннего анализа управления персоналом ГБОУ СОШ с. Усолья следует исследовать должностное и квалификационную структуру.

Должностного-квалификационная структура базируется на использовании административных методов управления персоналом. Административные методы известны как «метод кнута», базируются на властных предписаниях, строгой дисциплине и наказаниях, за ее нарушение. Именно в таких методах прослеживается четкая субординация на основе иерархии управления. Административные методы базируются на определенных мотивах поведения, они направлены для того, чтобы персонал осознавал трудовую дисциплину, имел чувство долга и желание работать и дальше в данном обществе.

Целесообразно отметить, что при управлении предприятием, кроме административных методов, используют и экономические и социально-психологические методы. И вот, экономические методы известны в народе как «метод пряника». Они базируются на использовании материальных стимулов коллектива. В условиях ГБОУ СОШ с. Усолья ярко выражена данная группа методов воздействия испытывает через экономические нормативы деятельности, систему материального поощрения, премиях. Для тех работников, которые показывают высокие показатели эффективности работы и успешно выполняют свои обязанности ежемесячно выплачивается денежное поощрение (колеблется до 2000 рубл). Работникам, которые стабильно высокоэффективно работают в течение года выплачивают так называемую «тринадцатую зарплату».

Социально-психологические методы базируются на использовании моральных стимулов к труду и направлены на то, чтобы превратить

административное задание в осознанный долг, внутреннюю потребность человека

Руководитель каждого подразделения в своей работе руководствуется Положениями о работе подразделений. Деятельность кадровой службы регламентируется Положениями об отделе кадров. Данное положение складывается с таких разделов: общие положения; задачи отдела (указываются задачи по кадровому обеспечению, формирование стабильного трудового коллектива, снижение текучести кадров и укреплению трудовой дисциплины); функции отдела (определяются исходя из установленных перед ним задач) права отдела (выражаются в полномочиях начальника отдела кадров и его работников, обусловленных должностными инструкциями, утверждает руководитель предприятия); ответственность отдела (ответственность начальника отдела кадров, его работников, в зависимости от должностных функций, и в целом отдела кадров).

Отдела кадров предприятия принадлежит большая роль в системе управления персоналом, поскольку именно на него возложены обязанности по: планирования, организации подбора, расстановки и воспитания, обучения, повышения квалификации персонала, развития мотивации и карьеры работников.

На современном этапе развития нашего государства действующее законодательство имеет свойство к гибкости и изменчивости. Ежедневно публикуются наши нормативно-правовые акты, по которым должен следить руководитель отдела кадров, поскольку в их деятельности он руководствуется трудовым законодательством.

Анализируя управления персоналом ГБОУ СОШ с. Усолья, целесообразно исследовать особенности документации отдела кадров. Документирования трудовых отношений - это одна из задач, которая решается этим отделом. Возникновение значительного объема различных документов связано с движением кадров. Под движением кадров понимается прием и увольнение с работы, предоставления отпусков, поощрения и взыскания,

внутренние перемещения на другие должности и др. К таким документам относятся: приказы за подписью директора, заявления, контракты, личные карточки, трудовые книжки. Таким образом, суммируя вышесказанное, следует отметить, что управление персоналом ГБОУ СОШ с. Усолья представляет собой целостную функционирующую систему, которая состоит из:

- субъективной и объективной стороны (управляющего персонала и исполнителей);
- целей, задач и направлений деятельности (ориентация на долгосрочную перспективу, которая реализуется через конкретные определенные цели деятельности предприятия);
- формы, методы управления персоналом (административные, экономические, социально-психологические), которые направлены на повышение производительности труда и качества выполняемых работ.



### 3 Мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ГБОУ СОШ с. Усолье

#### 3.1 Организационные мероприятия по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

В передовых условиях научно-технической революции, становления экономики главным конкурентоспособным плюсом фирмы на рынке делается воспитание и квалификация сотрудников фирмы, имеющие возможность поддержать технико-технологический и инновационный потенциал компании.

Формы участия педагогов в управлении ГБОУ СОШ с. Усолья могут быть в виде трех степеней участия: выдвижение предложений; выработки альтернатив; выбор окончательного решения.

В целом функционирование партисипативного механизма в ГБОУ СОШ с. Усолья может гарантировать:

- облегчение обмена внутриорганизационной информации - члены взаимодействия получают более широкую и непредвзятую информацию о работе ГБОУ СОШ с. Усолья;
- действенная работа и закрепление командного духа - частная роль сотрудников в процессе управления способствует превращению намерений школы в личностные намерения, роль в достижении целей ГБОУ СОШ с. Усолья приводит к удовлетворению личных потребностей работников;
- покупка дополнительных ресурсов для заключения собственных грядущих задач - у сотрудников появляются новые возможности, новые знания, расширяется горизонт их собственных возможностей.

Партисипативное управление нацелено на улучшение качества использования всех человеческих ресурсов ГБОУ СОШ с. Усолья.

Внедрение партисипативного управления персоналом на ГБОУ СОШ с. Усолья приведены на рисунке 3.1.

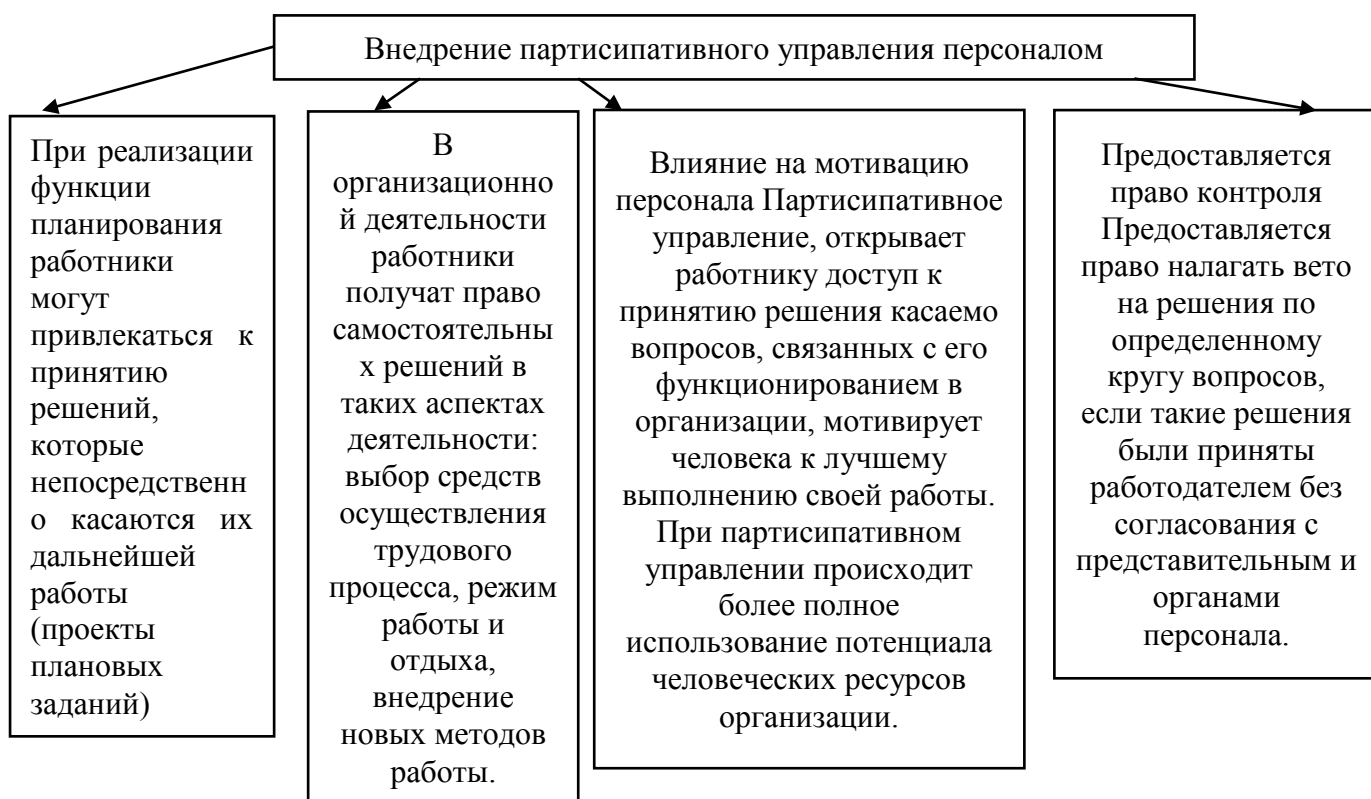


Рисунок. 3.1. Внедрение партисипативного управления персоналом в ГБОУ СОШ с. Усолья

Партисипативное управление при реализации функции планирования ГБОУ СОШ с. Усолья начнет проявляться в том, что сотрудники могут привлекаться к принятию решений. Преимущество привлечения сотрудников к принятию управленческих выводов будет заключаться в лучшем понимании сути задач и путей их решения; в более быстром воплощении принятых выводов в практическую работу, в действенном содействии, в установлении атмосферы сотрудничества; в подъеме самосознания.

Партисипативное управление в организационных вопросах ГБОУ СОШ с. Усолья проявляется в том, собственно, что сотрудники получают право самостоятельных выводов в этих качествах работы: выбор средств реализации трудового процесса, режим работы и развлечений, внедрение новых методов работы.

Ведущими формами его проявления на низовом и среднем уровне управления станет: проведение проблемных семинаров, создание

самоуправляемых трудящихся групп, межфункциональных комиссий, кружков контроля качества и др.

Партисипативное управление даст сотрудникам ГБОУ СОШ с. Усоля право на составление состава трудящихся групп из членов организации и на определение, с кем они станут кооперироваться в процессе массовой работы. Сотрудники станут привлекаться к различным креативным группам, органов управления на низовом уровне и уровне организации, делать привлекательными органы наемных работников, которые станут работать на паритетных с нанимателем базе и брать на себя непосредственное участие в заключении различных задач социально-трудового характера.

Ведущими чертами работников на ГБОУ СОШ с. Усоля считается совмещение профессий и ротация служащих на трудящихся пространствах. Это приводит к тому, что они оказываются компетентными в ряде профессий.

Еще одним механизмом реализации партисипативного управления считается практика создания межфункциональных комиссий. Сущность этих комиссий заключается в том, собственно, что знатоки различных отделов обуславливают конкретную важную проблему организации и любой вносит личный вклад в артельный итог группы.

Партисипативное управление оказывает значительное влияние на мотивацию персонала фирмы.

Партисипативное управление базируется на значимости увеличения командного взаимодействия и, как следствие, к базе мотивации, закладываются не только личные заслуги, но и в большей степени артельный итог работы ГБОУ СОШ с. Усоля. В соответствии с этим, любой работник заинтересован в участии в управлении. Кроме того, подобная манера управления ориентирована на активизацию творческой инициативы сотрудника.

Индивидуальность и характер мотивации, которые выделяет партисипативное управление в значительной степени зависит от форм в которых оно выполняется.

Формирование стратегии управления персоналом ГБОУ СОШ с. Усолья должно быть разработано на основе мотивационных потребностей персонала. Стратегия мотивации исследуемых предприятий формируется за счет создания соответствующей адаптированной мотивационной модели. Формирование мотивационной модели ГБОУ СОШ с. Усолья как комплексной целевой системы обеспечивает сочетание интересов компании и ее сотрудников. Оно не должно быть постоянным, но должны меняться. Именно поэтому процесс его становления и развития является непрерывным и должен быстро реагировать на изменения внутренней и внешней среды предприятия.

Фонд мотивационных моделей ГБОУ СОШ с. Усолья непосредственно отражает процесс реализации процесса мотивации персонала на объекте с указанием лица, ответственного за его выполнение лицами, их статус и функциональные возможности в организационной структуре управления, а также финансовая сторона реализации положений стратегии мотивации. Невозможно разработать шаблонный подход к мотивации сотрудников. Именно поэтому теоретики и практики управления сосредоточены не на разработке типовой модели мотивации, будет пригодна для реализации на любом предприятии, а также разработка и реализация конкретных критериев, принципов, правил организации мотивационного процесса, который будет иметь возможность управлять менеджерами в направлении наиболее благоприятных для предприятия, и при условии гармонизации отношений владельца-служащего в направлении удовлетворения интересов последнего.

Исходные предпосылки для разработки модели кадрового мотивации ГБОУ СОШ с. Усолья является следующий перечень этапов разработки и реализации. Перед началом разработки этой модели мотивации персонала,

вы должны понимать, какие стратегические цели компания хочет достичь с ней. Основой мотивационной моделью является стратегический план на определенный период.

После определения целей разработки и реализации этой модели необходимо исследовать особенности и условия функционирования существующих моделей других отечественных и зарубежных предприятий.

Результатом этого этапа должна быть оценка и научное обоснование целесообразности практики адаптации в разработке моделей стимулирования в других предприятиях, требует изучения микро- и макро функционирования предприятия, зависит от возможности обучения из прошлого опыта.

Следующий этап включает в себя изучение и анализ основных факторов внешней и внутренней среды предприятий, влияющих на процесс управления персоналом и мотивации сотрудников, выявить возможные препятствия на пути внедрения инноваций, а также потенциал управления, чтобы улучшить проектную модель мотивация.

Разработка и внедрение мотивационных моделей требуют оптимизации организационной структуры управления предприятием, в том числе службы управления персоналом.

Согласно современным концепциям управления предприятия, HR - менеджер играет роль управления стратегического партнера, придает ему большую автономию и равенство при соблюдении интересов сотрудников служб управления во взаимодействии с высшим руководством и другими подразделениями компании и, соответственно, повышает эффективность в реализации основных положений кадровой политики.

Кроме того, необходимо определить технологию мотивации, осуществлять выбор соответствующих методов и инструментов воздействия на персонал, а их разумной полной комбинации, чтобы установить основные компоненты компенсации пакета отношении работников материальных и нематериальных компонентов с целью получения максимального результата

от эксплуатации этой модели. Для этого изучения и мониторинга меняющихся потребностей сотрудников с помощью обследований или вопросников.

На основе изучения положений мотивационной политики, руководитель должен оценивать наличие достаточного количества финансовых ресурсов для осуществления рабочих кадровых и мотивационных стратегий, а также в бюджет расходы на управление персоналом.

Заключительная задача менеджера по персоналу отвечает за определение реализации модели мотивации персонала лиц, ознакомление их с характером его работы и обязанностей, установление сроков его реализации и разработки диагностических критериев эффективности функционирования этой модели. Предложенный алгоритм позволяет построить адекватную конкретному предприятию организационно-экономическую модель мотивации персонала в виде набора элементов, предназначенных для решения сложных организационных, экономических, социальных и технических мотивации управления задачами персонала.

Мотивационная модель ГБОУ СОШ с. Усолье должна быть разработана с учетом характеристик персонала, работающего в школе, а именно, потребности, интересы, отношения и ценности сотрудников.

В 2018 - 2019 планируется также разработать и ввести в действие и принять к исполнению Концепцию управления по целям на предприятии, то есть ориентации на процесс, а не на результат.

При внедрении Концепции управления по целям ГБОУ СОШ с. Усолье целесообразно рассматривать ее как систему и внедрять поэтапно. Например, такая система может включать следующие этапы:

Этап постановки целей и задач (от глобальных всей компании, индивидуальным каждому сотруднику) - ноябрь-декабрь 2018 года.

Этап корректировок целей и задач (промежуточной оценки в середине года) - июнь-июль 2019 года.

Этап оценки выполнения поставленных целей и задач в год - ноябрь декабрь 2019.

Обработка результатов и принятие решений по результатам оценки - январь-март 2020 года.

Для того, чтобы более четко определить цели каждого конкретного работника и пути их выполнения, целесообразно ввести на предприятии общую оценку персонала на регулярной основе. Примером такой оценки может быть предложен проект, который будет реализовываться в рамках «Положение о проведении оценки персонала».

Рассмотрим общие принципы проекта такой оценки персонала.

Периодическая оценка результатов работы персонала (далее оценка исполнения) направлена на содействие росту эффективности работы как каждого конкретного работника, так и всего ГБОУ СОШ с. Усолье в целом.

Подсчет баллов служит базой для формирования положительных взаимоотношений между сотрудниками, чувство ответственности за индивидуальные и коллективные успехи в работе и способствует укреплению положительного имиджа ГБОУ СОШ с. Усолье.

Периодическая оценка выполнения является основой для определения профессионального уровня работников ГБОУ СОШ с. Усолье, размеров индивидуальных вознаграждений, а также для формирования индивидуальных программ развития и планов профессионального роста.

Подсчет баллов распространяется на всех работников ГБОУ СОШ с. Усолье, кроме директора. Оценка не проводится в отношении работников, принятых на временной основе (на срок менее полугода).

Периодическая оценка проводится раз в год. При этом ежеквартально руководители проводят промежуточные встречи (оценочные сессии) с непосредственными подчиненными с целью оценить ход выполнения поставленных целей и задач и при необходимости их откорректировать.

Для вновь принятого персонала постановка целей осуществляется в ходе ближайшей плановой периодической оценки, а оценка по выставленным целям осуществляется в следующую оценочную сессию.

Определим основные критерии, зачем нужен данный проект ГБОУ СОШ с. Усолье.

Четкость и прозрачность постановки целей во всей компании для каждого работника - понимание работником для чего он работает.

Обратная связь подчиненному от руководителя: равнодушие к его работе; прояснения взаимных ожиданий руководителя и подчиненного друг от друга - построение эффективных взаимоотношений; развитие подчиненных путем конструктивной обратной связи; определение индивидуальных мотивов работника.

Выявление потребностей в обучении и развитии: информация для принятия решения о развитии, обучении, карьерном продвижении работника.

Информация для принятия решения об изменении заработной платы работника (повышение, понижение).

Повышение эффективности работы всей компании. Постановка и согласование целей на следующий период

Назовем основные принципы концепции управления по целям на предприятии

Каскадирования целей возможно только на 2 уровня вниз, далее цель должна быть видоизменена.

У каждого работника должно быть 3 вида целей: цели компании, цели подразделения и цели личные.

Каждый сотрудник в компании должен иметь как минимум одну индивидуальную цель, основанную на характере выполняемой им работы.

Максимальное количество целей - 6, включая обязательную для всех сотрудников компании цель, такую как, например, «Индекс лояльности» (знания, потребления, преимущество).

Суммарный вес целей должна составлять 100%.



Минимальный вес одной цели - 10%.

По результатам первого полугодия цели и задачи школы, подразделения, работника могут быть пересмотрены и откорректированы. Если это происходит, руководитель должен согласовать с подчиненным новые цели и задачи, и уточнить понимание их работником.

Таблица 3.1-Вес целей по уровню иерархии должности в компании

%

Уровень управления	Цели компании	Цели подразделения	Цели личные	Всего
Директор, главный бухгалтер,	70	20	10	100%
Заведующая	30	40	30	100%
Бухгалтерия, планово - экономический отдел, кассиры	20	30	50	100%
Учителя, вспомогательный персонал,	10	30	60	100%

Следующим этапом является определение вариантов применения мотивационного механизма стимулирования труда персонала.

Первой возможной системой применения мотивационного механизма стимулирования труда персонала являются материальные нефинансовые вознаграждения (подарки сотрудникам по случаю праздников, оплата медицинской страховки; займа по льготной программе; скидки на приобретение продукции компании; билеты в театр, обще фирменные мероприятия, посвященные значимым событиям; загородные и экскурсионные поездки за счет компании и т.д.).

Такие меры мотивации достаточно распространены среди школ и дают хороший результат мотивации работников. Положительной стороной является: сближение с коллегами по работе и руководством, роли каждого

члена в коллективе, чувство необходимости фирме, создание и поддержание определенной организационной и корпоративной культуры.

### 3.2 Социально-экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Расходы на осуществление первого варианта применения мотивационного механизма стимулирования труда персонала приведены в табл. 3.2.

Расходы, которые понесет предприятие на осуществление данной мотивации составляют 219,8 тыс.рубл.

Второй возможной системой применения мотивационного механизма стимулирования труда персонала. Самым успешным по итогам полугодия работникам, кроме денежной премии, предоставляется возможность 3:00 поиграть в боулинг или бильярд. Таких сотрудников ежемесячно награждают недельной путевкой на двоих за границу или швейцарскими часами.

Таблица 3.2-Расходы на осуществление первого варианта применения мотивационного механизма стимулирования труда персонала

№	показатель	Расходы, тыс. рубл
1	подарки сотрудникам по случаю праздников	70,00
1.1	* Новый год	8,00
1.2	* Рождество Христово	8,00
1.3	* Международный женский день	5,00
1.4	* Пасха	8,00
1.5	* День международной солидарности трудящихся	8,00
1.6	* День Победы	8,00
1.7	* Троица	8,00
1.8	* День Конституции РФ	8,00

На первый взгляд средства мотивации является несколько необычными и разрушают определенные стереотипы. Однако при созданной корпоративной культуре рабочих и определенных традициях компании

метод является очень действенным и не только мотивирует к эффективному труду, но и сближает рабочих и руководителей между собой.

Расходы на осуществление второго варианта применения мотивационного механизма стимулирования труда персонала приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3-Расходы на осуществление второго варианта применения мотивационного механизма стимулирования труда персонала

показатель	Расходы, тыс. рубл.
боулинг	26,00
бильярд	20,00
путевка за границу	186,00
швейцарские часы	100,00
черепаха	12,00

Расходы, которые понесет предприятие на осуществление данной мотивации составляют 344 тыс. рубл

При применении мотивационного механизма стимулирования труда персонала рассчитываем эффект от внедрения системы стимулирования (таблица 3.4).

Внедрение данной системы мотивации, приведет к увеличению работоспособности работников, а следовательно повышение объема выполненных работ и объем реализованной продукции, также приведет к желанию работников работать на предприятии, приведет к увеличению производительности труда работников, и увеличит чистую прибыль предприятия.

Итак, исходя из таблицы 3.4. можно сделать вывод, что при внедрении данной системы мотивации доход предприятия возрастет на 12,73%, а финансовый результат от операционной деятельности в 2017 году по

сравнению с 2016 годом вырастет на 6,38%, в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 10,49%, в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 11,70%, финансовый результат от обычной деятельности в 2017 году по сравнению с 2016 годом возрастет на 35,93%, в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 46,23%, в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 38,96%, следовательно данная система мотивации является эффективной для предприятия.

Таблица 3.4-Эффект от внедрения системы материальных и нефинансовых выгод ГБОУ СОШ с. Усолье в 2018-2020

Показатели	План			Абсолютное отклонение к предыдущему году			Относительное отклонение к предыдущему году, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Чистый доход	15375423	17332485	19538652	1736085	1957062	2206167	12,73	12,73	12,73
Себестоимость реализованной продукции	14777051	16657949	18778258	1668521	1880898	2120309	12,73	12,73	12,73
валовая прибыль	598372	674536	760394	67564	76164	85858	12,73	12,73	12,73
Прочие операционные доходы	82275	42560	22018	-76776	-39715	-20544	-48,27	-48,27	-48,27
административные расходы	159921	186702	217968	22939	26781	31266	16,75	16,75	16,75
Прочие операционные расходы	90427	54976	33423	-57950	-35451	-21553	-39,06	-39,20	-39,20
Финансовый результат от операционной деятельности	430299	475418	531019	25799	45119	55601	6,38	10,49	11,70
Другие финансовые доходы	151530	151530	151530	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Прочие доходы	38253	38253	38253	0	0	0	0,00	0,00	0,00
финансовые расходы	310532	310532	310532	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Прочие расходы	211950	211950	211950	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Финансовый результат до налогообложения	97600	142719	198320	25799	45119	55601	35,93	46,23	38,96
Расход (доход) по налогу на	17568	25689	35698	29553	8121	10008	-246,58	46,23	38,96

прибыль									
Чистый финансовый результат	80032	117029	162622	-3754	36997	45593	-4,48	46,23	38,96

При применении мотивационного механизма стимулирования труда персонала рассчитываем эффект от внедрения системы стимулирования (таблица 3.5).

Таблица 3.5-Эффект от вознаграждений связанные с результатами деятельности ГБОУ СОШ с. Усолье в плановых 2018 - 2020

Показатели	план			абсолютное отклонение к предыдущему году			относительное отклонение к предыдущему году, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Чистый доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	15375423	17332485	19538652	1736085	1957062	2206167	12,73	12,73	12,73
Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	14777051	16657949	18778258	1668521	1880898	2120309	12,73	12,73	12,73
валовая прибыль	598372	674536	760394	67564	76164	85858	12,73	12,73	12,73
Прочие операционные доходы	82275	42560	22018	-76776	-39715	-20544	-48,27	-48,27	-48,27
административные расходы	159921	186702	217968	22939	26781	31266	16,75	16,75	16,75
Прочие операционные расходы	90551	55051	33469	-57826	-35500	-21582	-38,97	-39,20	-39,20
Финансовый результат от операционной деятельности	430175	475342	530973	25675	45168	55631	6,35	10,50	11,70
Другие финансовые доходы	151530	151530	151530	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Прочие доходы финансовые	38253	38253	38253	0	0	0	0,00	0,00	0,00
финансовые	310532	310532	310532	0	0	0	0,00	0,00	0,00

расходы									
Прочие расходы	211950	211950	211950	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Финансовый результат до налогообложения	97476	142643	198274	25675	45168	55631	35,76	46,34	39,00
Расход (доход) по налогу на прибыль	17546	25676	35689	29531	8130	10014	-246,40	46,34	39,00
чистый финансовый результат	79930	116967	162585	-3856	37037	45617	-4,60	46,34	39,00

Внедрение данной системы мотивации, приведет к увеличению работоспособности работников, а следовательно к повышению объема выполненных работ и объем реализованной продукции, также приведет к желанию работников работать на предприятии, приведет к увеличению производительности труда работников, и увеличит чистую прибыль предприятия.

Итак, исходя из данных таблицы 3.5. можно сделать вывод, что при внедрении данной системы мотивации доход предприятия возрастет на 12,73%, а финансовый результат от операционной деятельности в 2018 году по сравнению с 2017 годом вырастет на 6,35%, в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 10,50 %, в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 11,70%, финансовый результат от обычной деятельности в 2018 году по сравнению с 2017 годом возрастет на 35,76%, в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 46,34%, в 2010 году по сравнению с 2019 годом на 39%, следовательно данная система мотивации является эффективной для предприятия.

Таблица 3.6-Анализ вариантов применения мотивационного механизма стимулирования труда персонала ГБОУ СОШ с. Усолье

Показатели	1 вариант			2 вариант		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Чистый доход от реализации продукции (Товаров, работ, услуг), тыс. Рубл..	15375423	17332485	19538652	15375423	17332485	19538652
Валовая прибыль, тыс. рубл..	598372	674536	760394	598372	674536	760394

Финансовый результат от операционной деятельности, тыс. рубл..	430299	475418	531019	430175	475342	530973
Финансовый результат до налогообложения, тыс. рубл..	97600	142719	198320	97476	142643	198274
Чистый финансовый результат, тыс. рубл..	80032	117029	162622	79930	116967	162585
рентабельность деятельности,%	0,5205	0,6752	0,8323	0,5199	0,6748	0,8321

Сравнивая два варианта применения мотивационного механизма стимулирования труда персонала ГБОУ СОШ с. Усолье (таблица 3.6), можно сделать вывод, что наиболее эффективной является первая.

Итак, проанализировав варианты внедрения системы стимулирования ГБОУ СОШ с. Усолье можно сказать, что наиболее эффективным вариантом является 1 вариант - внедрение системы материальных и нефинансовых выгод, увеличение рентабельности деятельности до 0,8323%.

## Заключение

На основе исследования бакалаврской работы можно сделать следующие выводы.

В работе на основе проведенного исследования выполнено теоретическое обоснование и предложено решение актуальной задачи по совершенствованию управления человеческих ресурсов ГБОУ СОШ с. Усолье, как одного из условий управления развитием школы. Обобщение научных и прикладных результатов позволило сформулировать следующие выводы: Основными элементами обеспечения организации человеческими ресурсами являются: планирование персонала, подбор и отбор, развитие и обучение персонала, а также контроль, мотивация и оценка персонала.

Управление человеческими ресурсами - это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации. Основная цель менеджмента персонала - сочетание эффективного обучения персонала, повышения квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников и стимулирования их к выполнению работ более высокого уровня.

Основными принципами построения современной системы управления человеческими ресурсами являются:

1. Эффективность отбора и размещения работников;
2. Справедливость оплаты труда и мотивации;
3. Профессиональный рост работников согласно результатам труда, квалификации, способностей, личных интересов, нужд организации;
4. Быстрое и эффективное решение личных проблем.

Основными составляющими системы управления человеческими ресурсами являются:

1. Анализ и планирование персонала: до этой подсистемы относится анализ кадрового потенциала и рынка труда, кадровое планирование,



прогнозирование потребностей в персонале, организация рекламы и установления взаимодействия с внешними организациями, обеспечивающими предприятие кадрами;

2. Отбор и наем персонала: проведение собеседований, тестов, анкетирования для выявления интеллектуального уровня, профессионализма, коммуникативности и других необходимых качеств;

3. Оценка персонала: персональная оценка - уровень знаний, умений, мастерства и личной ответственности, оценка выполняемой работы и ее результатов;

4. Организация обучения персонала и повышения квалификации персонала: обучение персонала, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность, организация кадрового роста;

5. Мотивация персонала.

При наборе персонала руководство ГБОУ СОШ с. Усолье в основном обращается к различным источникам, наиболее распространенными из которых являются поиск новых потенциальных кандидатов для замещения вакантных мест среди сотрудников общества, поиск кандидатов с помощью работников предприятия, размещение объявлений в СМИ, использование услуг местной центра занятости.

Процесса профессионального обучения сотрудников руководство ГБОУ СОШ с. Усолье старается уделять весомую внимание, однако, в силу тяжелой Внешний-экономической ситуации, судьба работников, которые погружены в данный процесс, в общей численности персонала является незначительной.

Главным методом оценки работников, который нашел свое распространение на предприятии, является оценка результатов деятельности. Недостатком данного метода является то, что результаты деятельности не всех работников в полной мере могут быть оценены

Руководство ГБОУ СОШ с. Усолье уделяет очень мало внимания стимулированию труда персонала, негативно отражается на деятельности

организации в целом.

Исследовав деятельность ГБОУ СОШ с. Усолье выработаны следующие рекомендации:

- ориентироваться на достижение запланированного конечного результата деятельности организации;
- постоянно корректировать цели и программы в зависимости от состояния рынка, изменений внешней среды;
- использовать современную информационную базу для многовариантных расчетов при принятии управленческих решений;
- изменить функции планирования - от текущего к перспективному;
- осуществлять управление на основе гибкости решений;
- проводить глубокий экономический анализ каждого управленческого решения.

Развитие системы управления человеческими ресурсами в ГБОУ СОШ с. Усолье используя профессионализации менеджмента труда и различные мотивационные механизмы гарантирует стабильное развитие на экономическом рынке, прибыльное функционирование, непрерывное развитие персонала предприятия, уменьшение текучести кадров, а главное - быстрый положительный экономический эффект.

## Список используемой литературы

- 1) Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации . – М.: Финпресс, 2014. – 287 с.
- 2) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М.Армстронг. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с
- 3) Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова – М.: ИНФРА- М, 2015. – 213 с.
- 4) Бессчастов В. Маркетинг персонала в сфере обслуживания // Управление персоналом. 2010. №15. С. 59-66.
- 5) Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом / П. Г. Бойдаченко.– Новосибирск : ЭКО, 2014. 311 с.
- 6) Веснин В.Р. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2014. – 240 с.
- 7) Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 200 с
- 8) Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 303 с.
- 9) Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 2014. – 232 с
- 10) Каверина О.Д. Управленческий учет: теория и практика : учебник для бакалавров / О. Д. Каверина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. – 488 с.
- 11) Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — 202 с.
- 12) Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова. – М. : Дело, 2012, 265 с.
- 13) Ларионов В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Ларионов,

В.В, Борисова, Э.Б. Мазурин. - М. : Дашков и К. 2014. 308 с.

14) Лысков А.Ф. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации/Кадры предприятия №3, 2014. – С. 43-49.

15) Макарова И.К. Управление персоналом / И.К. Макарова. – М. : Юриспруденция, 2010, 225с.

16) Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.

17) Менеджмент в сфере услуг: Учебник. / В.Э. Гордин, М.Д. Сушинская, М.В.Волошинова и др. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2014. – 120 с.

18) Мельников О.Н. Человеческие ресурсы и доверие как обязательное экономическое условие получения дохода организации // Креативная экономика. 2011. №5. С. 11-16.

19) Новиков А.М. Профессиональное образование России: перспективы развития. – М., 2014. – 155 с.

20) Пугачев В.П. Планирование персонала в сфере обслуживания // Управление персоналом. 2010. №10. С. 33-39.

21) Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие/ Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. - М.: Лотос, 2015. – 123 с.

22) Свергун О. HR-практика: как это есть на самом деле / О.Свергун, Ю.Пасс, Д.Дьякова, А.Новикова. - СПб.: Питер, 2015. - 320 с.

23) Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.Стаут. - М.: Добрая книга, 2016. - 536 с.

24) Старкова Е.Ю. Механизм формирования мотивационного потенциала как фактор эффективного управления человеческими ресурсами // Креативная экономика. 2011. №11. С. 61-65.

25) Травин, В.В. Развитие управленческого потенциала : учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Дело, 2014. – 218 с. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом современной

организации: учебное пособие для вузов / Ю.А. Ципкин – М.: Юнити-Дана, 2014. – 312 с.

26) Шапиро С.А. Анализ эффективности использования персонала в организации: учеб. пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. : Директ Медиа. 2015. 210 с

27) Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: 4-е изд. учебник / С.В. Шекшня – М.: ЮНИТИ, 2014. – 266 с.

28) Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М. : НОРМА – ИНФРА, 2014. – 527 с.

29) Дейнека А.В, Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров /М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 392 с.

30) Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий. учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова – М.: ЮНИТИ, 2014. – 67 с.

31) Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2014. — 526 с. — Серия : Бакалавр.

32) Эволюция научных взглядов на понятие «человеческие ресурсы» и его современная специфика [Электронный ресурс]  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-nauchnyh-vzglyadov-na-ponyatie-chelovecheskie-resursy-i-ego-sovremennaya-spetsifika>

33) Электронная энциклопедия экономиста/ Бизнес/ Управление персоналом/ Обучение персонала – 2016 [Электронный ресурс] URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html>

34) Библиография, цитаты и афоризмы классиков [Электронный ресурс]. URL: [http://www.epwr.ru/quotation/txt\\_11.php](http://www.epwr.ru/quotation/txt_11.php)

35) Барановская И.А. Проблемы оценки эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии [Электронный

ресурс]. URL: <http://www.econ.asu.ru/pdf/confYprConsult/Baranovskaya.pdf>

36) Управление человеческими ресурсами: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс]. URL:

<http://www.bibliorossica.com/book.html?&currBookId=6665>

37) Зинин Д. Профессиональное развитие и обучение персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://personnels.chat.ru/edu.htm>

38) Экономика России, цифры и факты. Часть 14 Сфера услуг. [Электронный ресурс]. URL: <https://utmagazine.ru/posts/10567-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-14-sfera-uslug>

39) Купцова А.С. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: российская практика. [Электронный ресурс].

URL:

[http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193\\_West\\_econ\\_finans\\_2005\\_1\(7\)/81.pdf](http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2005_1(7)/81.pdf)

40) Компетенции по управлению персоналом, карьере и эффективности сотрудников. [Электронный ресурс] URL: <http://hr-media.ru/tekuchest-personala-v-kompaniyah-za-proshedshij-god-stala-menshe/>

41) Zorlu Senyuçel & Ventus Publishing. Managing the Human Resource in the 21st Century. 2009.

42) С. Powell, “A Leadership Primer: Lesson 8,” Department of the Army [Электронный ресурс] URL:

[www.frontiercapital.com/uploads/file/ColinPowellonLeadership%20PDF%20for%20Blog.pdf](http://www.frontiercapital.com/uploads/file/ColinPowellonLeadership%20PDF%20for%20Blog.pdf)

43) Manmohan Joshi. Human Resource Management 1<sup>st</sup> edition. ISBN: 978- 87-403-0393-31 edition Pages : 88, 2013.