

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

38.04.02 Менеджмент

Государственное управление и администрирование

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**На тему «Совершенствование форм и методов управления кадрами
государственного учреждения в Российской Федерации»**

Обучающийся И.О. Мордвинцева

Научный руководитель кандидат экономических наук, доцент
Я. С. Митрофанова

Тольятти 2023

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты управления кадрами государственного учреждения.....	7
1.1 Понятие, сущность и функции управления кадрами организации.....	7
1.2 Роль и значение управления кадрами государственного учреждения.....	12
1.3 Характеристика форм и методов управления кадрами государственного учреждения.....	16
2 Анализ управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга....	25
2.1 Краткая характеристика деятельности ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.....	25
2.2 Оценка кадрового состава ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.....	36
2.3 Анализ форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.....	44
3 Направления совершенствования форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.....	59
3.1 Рекомендации по совершенствованию форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.....	59
3.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций.....	72
Заключение.....	85
Список используемых источников.....	89
Приложение А План ФХД ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.....	94
Приложение Б Положение о Мониторинге.....	105
Приложение В Вопросы анкеты.....	107
Приложение Г Положение об организации комнаты релаксации.....	109

Введение

Актуальность и научная значимость исследования. В сфере работы государственных учреждений задействовано огромное количество кадров, публичная деятельность которых направлена на интерес и во благо общества. Работа сотрудников государственных учреждений должна быть эффективной и соответствовать профессиональным критериям. От того, как реализуется управление кадрами в нашей стране, во многом зависит лидерство государства на мировой арене и эффективность затрат на управление.

Для повышения эффективности управления кадрами необходимо проводить постоянный мониторинг результативности применяемых форм и методов управления, так как от этого зависит качество управленческих решений на различных уровнях власти и в различных сферах жизнедеятельности общества. Потенциалом улучшения качества управления кадрами может выступать оптимизация кадровой политики посредством совершенствования форм и методов ее реализации. Потому рассмотрение теоретических и практических аспектов управления кадрами государственных учреждений Российской Федерации в настоящее время является весьма актуальным.

Объектом исследования выступает ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, предметом – формы и методы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию форм и методов управления кадрами государственного учреждения на основе комплексного анализа теоретических положений и практических проблем.

Гипотеза исследования состоит в научном предположении, что в современных условиях грамотное сочетание разнообразных форм и методов управления кадрами, а также их постоянное совершенствование будет

способствовать осуществлению эффективного воздействия на персонал в целях улучшения функционирования государственных учреждений.

В соответствии с поставленной целью в процессе написания магистерской диссертации необходимо будет решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность и функции управления кадрами организации;
- охарактеризовать роль и значение управления кадрами государственных учреждений Российской Федерации;
- рассмотреть формы и методы управления кадрами государственных учреждений;
- провести оценку кадрового состава ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга;
- осуществить анализ форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга;
- разработать рекомендации по совершенствованию форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга;
- оценить ожидаемую результативность предложенных рекомендаций.

Теоретическо-методологическую основу исследования составили труды таких ведущих ученых-экономистов, как Андрианова И.А., Аширова Д.Н., Басангова Г.Э., Веснин В.Р., Кибанов А.Я., Неустроева М.Н., Одегов Ю.Г., Юдина Я.О. и других ученых, которые всесторонне рассматривали вопросы управления кадрами организации, а также возможности совершенствования форм и методов управления кадрами государственных учреждений.

Методы исследования. В ходе решения поставленных целей и задач в исследовании использовались методы познания общественных процессов, экономического, эмпирического, сравнительного анализа, а также графической интерпретации социально-экономических явлений и процессов.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в систематизации теоретических и методических подходов к оценке форм и методов управления кадрами государственных учреждений, а также разработке методических рекомендаций, направленных на их совершенствование.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в возможности применения теоретических подходов и практических рекомендаций автора при формировании направлений оптимизации системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в самостоятельной подготовке материала, изучении и обобщении эмпирического материала и написании текста магистерской диссертации.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования. Его результаты явились основой для написания научной статьи: Мордвинцева, И. О. Совершенствование форм и методов управления кадрами государственной службы Российской Федерации / И. О. Мордвинцева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2023. - № 39 (486). - С. 60-63.

На защиту выносятся следующие положения:

- на основе анализа различных научных трактовок уточнено понятие «система управления кадрами государственного учреждения», а также выявлены ключевые принципы такого управления. От того, насколько адекватно и в соответствии с уровнем имеющихся профессиональных компетенций подобраны кадры государственного учреждения, зависит эффективность управленческих решений и властных воздействий в обществе. А в постоянно изменяющейся политической и экономической среде вопросы управления кадрами в части применяемых форм и методов становятся наиболее актуальными.
- определены и охарактеризованы ключевые и специфические формы и методы управления кадрами государственного учреждения. Ключевыми методами в этом случае являются административные,

экономические и социально-психологические. К наиболее действенным формам управления кадрами следует относить оценку профессионального опыта и навыков, оценку результативности и производительности работы, а также оценку обратной связи от коллег и руководства;

– разработаны рекомендации по совершенствованию административных методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, а именно: разработаны параметры модели непрерывного развития уровня профессиональной компетентности и педагогического мастерства персонала, а также разработаны параметры системы кадрового резерва и адаптации молодых специалистов;

– разработаны рекомендации по совершенствованию социально-психологических методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, а именно: разработан регламент мониторинга удовлетворенности качеством трудовой жизни персонала образовательной организации, а также обоснована необходимость создания комнаты релаксации и психологической разгрузки и разработано соответствующее положение.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, основную часть, трех разделов, заключения, содержит 45 рисунков, 39 таблиц, список использованных источников (42 источника), 4 приложения. Основной текст работы изложен на 94 страницах.

1 Теоретические аспекты управления кадрами государственного учреждения

1.1 Понятие, сущность и функции управления кадрами организации

Объектом управления кадрами в организации выступают кадровые ресурсы. Поэтому рассмотрим различные авторские трактовки данной категории (рисунок 1).

Дятлов С.А.	<ul style="list-style-type: none">•Кадровые ресурсы - часть населения государства, находящегося в трудоспособном возрасте, которая обладает совокупностью психо-физических характеристик, соответствующим уровнем образования и квалификации, занята трудовой деятельностью или активно стремится к этому.
Остапенко Ю.М.	<ul style="list-style-type: none">•Кадры – это трудоспособная часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной трудовой деятельности в народном хозяйстве.
Романова А.Т.	<ul style="list-style-type: none">•Кадровыми ресурсами в качестве планово-учетного показателя выступает численность трудоспособного населения страны, а также незанятого в трудовом процессе трудоспособного населения рабочего возраста
Ремизов К. С., Слезингер Г. Э., Адамчук В. В.	<ul style="list-style-type: none">•Кадровые ресурсы - это часть населения, обладающего соответствующими профессиональными знаниями, физическими и интеллектуальными способностями и навыками для работы в какой-либо сфере приложения труда.
Ожегов С.И.	<ul style="list-style-type: none">•Кадры - это доля работников различных отраслей и сфер деятельности, определенный коллектив, работники предприятий и относящиеся к ним субъекты по схожим характерным признакам.

Рисунок 1 - Характеристика авторских подходов к трактовке дефиниции «кадровые ресурсы» [1,2,3,4]

В настоящее время существует большое количество классификаций кадров организации. В таблице 1 представлена наиболее распространенная классификация.

Таблица 1 - Признаки, определяющие классификацию кадров организации [5,6,7]

Признак классификации	Характеристика классификационной группы
Характер участия в процессе производства товаров и услуг	Промышленно-производственный персонал (основной)
	Персонал, осуществляющий деятельность непромышленного характера (вспомогательный)
Характер функциональных обязанностей	Рабочие, в том числе рабочие основного и вспомогательного производства
	Служащие, в том числе руководители, специалисты и прочие категории

Эффективное управление кадровыми ресурсами как особый вид деятельности, связанной с наймом сотрудников, обучением, оценкой и вознаграждением, является важной предпосылкой для эффективного функционирования любой организации. Подготовленные и квалифицированные работники в штате организации являются ее основой и причиной ее эффективной деятельности.

Объектом управления кадрами организации является деятельность ее участников, объединенных в одну организационную систему, подчиняющихся правилам и нормам конкретного учреждения и выполняющих заданную или совместную работу в зависимости от ведущей стратегии управления в соответствии с технологическими, экономическими, правовыми и организационными требованиями.

Среди современных авторов нет единого подхода к определению сущности управления кадрами организации. Одни авторы трактуют данную категорию излишне широко, как систему осознанных и определённым образом сформулированных принципов и норм, приводящих кадровые ресурсы организации в соответствие с её стратегией. Другие авторы придают управлению кадрами более узкое звучание, определяя его как набор зачастую неосознанных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. На рисунке 2 представлена различные авторские подходы к определению «управление кадрами».

Веснин В.Р.	<ul style="list-style-type: none"> •Выработка определённого набора кадровых решений, касающихся отдельных лиц или их групп, в целях обеспечения нормального функционирования организации: решений по найму, расстановке, продвижению, обучению, стимулированию и оплате, увольнению кадров
Волчанский А.	<ul style="list-style-type: none"> •Системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне организации, на создание условий для эффективного использования и развития трудового потенциала работника
Кибанов А.	<ul style="list-style-type: none"> •Это генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определённым образом сформулированы
Романенко А.	<ul style="list-style-type: none"> •Комплекс мероприятий, совершаемых регулярно или единовременно с целью претворения в жизнь воли руководителя посредством умов и рук наёмных сотрудников
Шайбель Т.В.	<ul style="list-style-type: none"> •Стратегическая деятельность организационной системы управления кадрами, связанная с его развитием и определяющая отношения между профессионально-квалификационными группами, между индивидами и организацией в целом на различных стадиях жизненного цикла ее развития

Рисунок 2 - Характеристика авторских подходов к трактовке дефиниции «управление кадрами» [8,9,10,11,12]

Исходя из всего вышеизложенного можно сформулировать цель управления кадрами организации, под которой следует понимать процесс достижения и поддержания определенного баланса численности и состава кадров в соответствии с текущими и стратегическими потребностями организации при соблюдении норм действующего законодательства.

Указанная цель определяет ключевые задачи управления кадрами организации:

- обеспечить организацию квалифицированными кадрами;
- сформировать благоприятные условия для профессиональной самореализации и личностного роста кадров;
- своевременно информировать сотрудников о стратегии организации и принимаемых управленческих решениях.

Эффективное управление кадрами организации осуществляется посредством системы управления, которая представляет собой сочетание

форм и методов работы с персоналом. Функционирование системы управления кадрами направлено на обеспечение оптимального использования всех возможностей персонала организации, что, в целом, ведет к росту эффективности ее деятельности.

Объектами управления в этом случае выступают кадровые процессы и мероприятия, персонал, отношение к труду, в том числе трудовое поведение персонала, производительность труда. Персонал и служба управления персоналом выступают одновременно и субъектами и объектами кадровой политики организации.

Чтобы система управления кадрами организации способствовала созданию профессионального, производительного, ответственного и сплочённого трудового коллектива, способного гибко и адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, при её разработке должны соблюдаться принципы, перечисленные на рисунке 3.

1. Стратегическая направленность	• Должна учитывать не только краткосрочные эффекты, но и долгосрочные последствия, к которым приведут те или иные решения, принимаемые на её основе
2. Комплексность	• Должна сочетаться с другими стратегиями организации таким образом, чтобы их взаимодействие способствовало достижению необходимого результата деятельности
3. Системность	• Изменение системы управления кадрами организации требует изменений и во всех других элементах управления кадрами
4. Последовательность	• Принципы и методы работы с кадрами, определенные системой управления персоналом, не должны противоречить друг другу, должны применяться в определённой последовательности, обеспечивающей их максимальный результат
5. Законность	• При формировании и реализации СУП она не должна выходить за рамки закона. Законность должна быть формой, обеспечивающей безопасность организации
6. Гибкость	• Должна способствовать быстрому внедрению инноваций, поэтому она может дорабатываться по мере реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды
7. Научность	• При разработке системы управления кадрами организации необходимо учитывать не только профессиональный опыт ее разработчиков, но и результаты передовых исследований в этой сфере

Рисунок 3 - Принципы формирования системы управления кадрами организации [13,14,15]

Система управления кадрами организации состоит из ряда определённых и взаимосвязанных элементов, которые можно представить в виде модели семь «О», предложенной Т.Ю. Базаровым (рисунок 4).

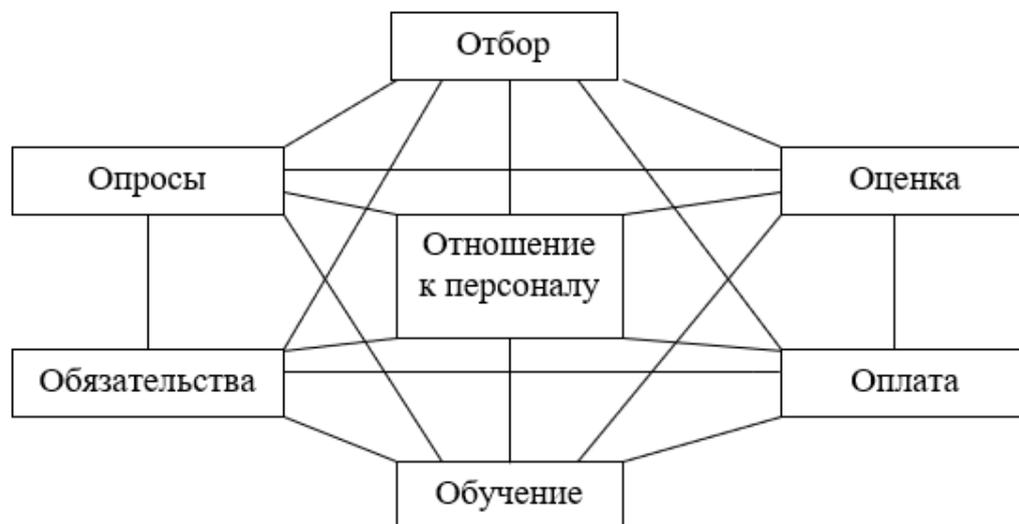


Рисунок 4 - Основные элементы системы управления персоналом организации – модель 7 «О» [16]

Таким образом, система управления кадрами организации – это достаточно сложная структура, которая включает в себя следующие подсистемы:

- планирование потребности в кадрах и найм персонала;
- обучение и развитие кадров;
- мотивация кадров;
- оценка кадров в процессе осуществления ими трудовой деятельности;
- информационное обеспечение кадров.

Функционирование подсистемы планирования потребности в кадрах и найма персонала предполагает оценку текущей потребности в кадровых ресурсах исходя из специфики деятельности организации и стадии ее жизненного цикла, а также обеспечение эффективного поиска и найма персонала, отвечающего квалификационным требованиям должностей.

Функционирование подсистемы обучения и развития кадров

предполагает осуществление мероприятий по повышению квалификации сотрудников организации, а также управлению развитием карьеры.

Функционирование подсистемы мотивации кадров предполагает наличие действенных инструментов материального и морального стимулирования, направленных на повышение удовлетворенности трудом сотрудников организации.

Функционирование подсистемы оценки кадров в процессе осуществления ими трудовой деятельности предполагает определение соответствия занимаемой должности сотрудником организации, аттестацию действующих сотрудников, а также разработку мероприятий, направленных на устранение несоответствий и разбалансировки в структуре кадрового состава.

Функционирование подсистемы информационного обеспечения включает в себя ведение учета и статистики кадров; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение кадров необходимой для работы научно-технической информацией.

Таким образом, объектом системы управления кадрами организации являются трудовые ресурсы, а целью – обеспечение количественного и качественного баланса кадров в организации, элементами – планирование потребности в кадрах и найм персонала; обучение и развитие кадров, а также их мотивация; оценка кадров; обучение и развитие кадров.

1.2 Роль и значение управления кадрами государственного учреждения

Государственная служба организует все государственные структуры и выполняет все практические задачи и функции государства. В ней представлены ресурсы, возможности теоретических и практических методов работы во всех звеньях цепи государственного управления. Государственная служба — это главное средство достижения целей и задач, поставленных

государством. [17] Часть своих полномочий государственная служба реализует посредством функционирования государственных учреждений.

В настоящее время не существует единого юридического закрепления дефиниции «государственное учреждение». Различные трактовки содержатся в следующих нормативных актах: Гражданском кодексе РФ, в федеральном законе «О некоммерческих организациях», а также в федеральном законе «Об автономных учреждениях». [18] Опираясь на данные документы, можно сформулировать следующее определение государственного учреждения – это некоммерческая организация, ключевой целью создания которой является предоставление государственных услуг, выполнение работ и осуществление функций в целях исполнения полномочий, переданных органами государственной власти. Государственные организации чаще всего создаются в сфере науки и образования, здравоохранения, социальной защиты и прочее. При этом, основные черты оказания государственных услуг в государственных учреждениях можно сформулировать следующим образом:

- госуслуги предоставляются в определенных законодателем сферах, а именно: образование, здравоохранение и т.д.;
- субъекты оказания госуслуг (исполнители) – органы государственной власти;
- объекты оказания госуслуг – физические и юридические лица;
- при оказании госуслуг происходит выполнение государственной функции.

Все вышеизложенное определяет необходимость и важность функционирования государственных учреждений. Поэтому кадры государственного учреждения являются ключевым фактором предоставления качественной государственной услуги и эффективного исполнения функций государственной власти.

При этом выделяют следующую классификацию кадров государственного учреждения, представленную на рисунке 5.

<p>1. Управленческий персонал - непосредственно осуществляет функции управления</p>	<ul style="list-style-type: none"> • заместитель руководителя; • директор департамента (руководитель управления); • заместитель директора департамента (руководителя управления); • начальник отдела
<p>2. Административный персонал - выполняет работы по техническому обеспечению управления</p>	<ul style="list-style-type: none"> • должности служащих в следующих функциональных (обеспечивающих) подразделениях: планово-экономических; бухучета, отчетности и контрольно-ревизионной деятельности; по кадрам и наградам; по защите государственной тайны, мобилизационной подготовке; по государственным закупкам; юридических; административно-хозяйственного обеспечения; делопроизводства и контроля поручений и т.д.
<p>3. Основной персонал - непосредственно участвует в основной деятельности, обеспечивает реализацию государственных программ и непрограммных направлений деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • должности служащих в отраслевых подразделениях, в том числе занятых в исполнении функций по разработке и реализации государственной политики, регулирования и нормотворчества; исполнении контрольно-надзорных функций; предоставлении государственных услуг

Рисунок 5 – Классификация и характеристика кадров государственного учреждения [19,20]

Зачастую термин «персонал» и «кадры» отождествляют. При этом под персоналом государственного учреждения подразумевают всех работающих в государственном аппарате (как постоянных, так и временных) сотрудников. [21]

В определении места и роли управления персоналом в кадровом обеспечении государственной службы и функционировании государственных учреждений, во всей кадровой политике весьма продуктивно использование принципов и элементов системного подхода.

Любая система – это взаимодействие элементов в определенной последовательности. Система управления персоналом государственного учреждения - это открытая система, которая функционирует в рамках правового поля, учитывая интересы как кадровых ресурсов организации, так и

органов государственной власти, а также потребителей государственных услуг.

Все вышеизложенное позволяет выделить следующие составные элементы системы управления кадрами государственного учреждения, представленные на рисунке 6.

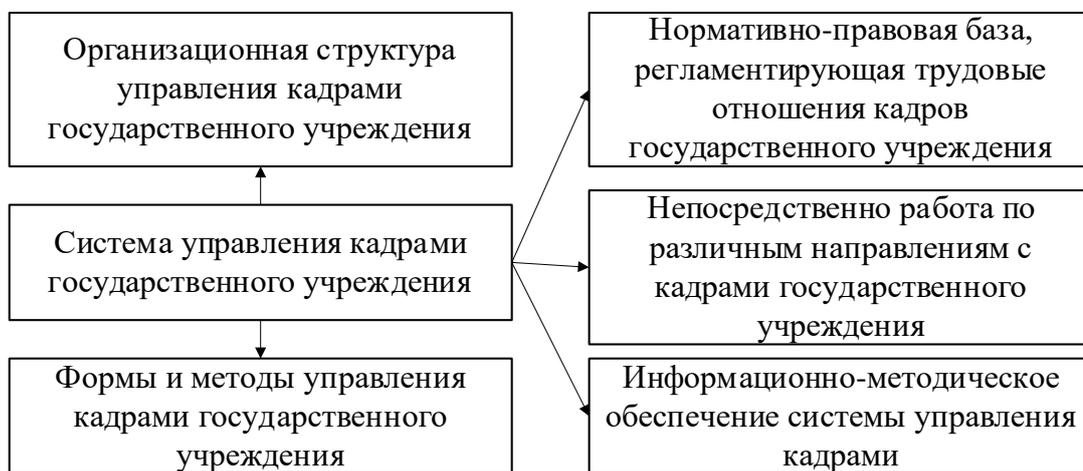


Рисунок 6 – Элементы системы управления кадров государственного учреждения [19, 23]

Для успешного функционирования системы управления кадров государственного учреждения необходимо соблюдение принципов работы с персоналом, которым относят следующие:

- принцип соответствия кадров занимаемой должности, реализация которого предполагает наличие определенного уровня квалификации, а также профессиональных и личностных качеств сотрудников;
- принцип планирования кадров, реализация которого предполагает анализ потребности в персонале, а также определение источников восполнения кадров;
- принцип ротации кадров, предполагающий непрерывность восполнения кадров государственной службы, а также поддержание требуемого уровня квалификации сотрудников;
- принцип состязательности, реализация которого на практике заключается в создании конкурентных условий осуществления

персоналом своих задач и функций, с целью формирования творческого потенциала и самореализации кадров;

– принцип эффективности деятельности государственных служащих, который предполагает разработку форм и методов материального и морального стимулирования персонала;

– принцип воспитания, связанный с формированием у служащих преданности конституционному строю, уважения к законам государства, ответственности за выполнение служебного долга. [24]

Систематическое и комплексное следование указанным принципам позволяет осуществлять выбор методов и форм эффективного управления кадрами государственного учреждения. При этом под методами управления кадрами понимают определённые способы осуществления воздействия как на весь коллектив в целом, так и на отдельные кадровые единицы. Цель такого воздействия – регламентация и поступательная координация кадров организации, обеспечивающая ее эффективное функционирование.

От того, насколько адекватно и в соответствии с уровнем имеющихся профессиональных компетенций подобраны кадры государственного учреждения, зависит эффективность управленческих решений и властных воздействий в обществе. А в постоянно изменяющейся политической и экономической среде вопросы управления кадрами в части применяемых форм и методов становятся наиболее актуальными.

1.3 Характеристика форм и методов управления кадрами государственного учреждения

Управление кадрами государственного учреждения может быть реализовано за счет решения следующих направлений, которые указаны на рисунке 7.



Рисунок 7 - Направления развития управления кадрами государственного учреждения [25,26]

При управлении кадрами государственного учреждения часто используют критерии «4С» для разработки требований показателей результативности: четкость; полнота; комплексность; непротиворечивость. [28] Эти критерии учитывают уровень компетенции сотрудника, его вклад в достижение целей организации, его приверженность работе и соответствие корпоративной культуре.

Традиционно методы управления кадрами можно охарактеризовать следующим образом, как показано на рисунке 8.



Рисунок 8 – Классификация методов управления кадрами [28]

Рассмотрим их более подробно.

Административные методы характеризуют управленческое воздействие на персонал посредством правовым норм и распоряжений. Функционирование административных методов управления кадрами основывается на наличии властных отношений, существующих на государственной службе, обязательном соблюдении дисциплины, а также взысканий административно-правового при необходимости.

При этом административные методы управления включают различные типы воздействия на кадры. Так, организационные воздействия на кадры осуществляются при помощи нормативной документации (как законодательных актов, так и локальных документов организации). Например, должностные инструкции, штатное расписание и прочие.

Распорядительные воздействия на кадры осуществляется при помощи приказов, распоряжений, инструкций и прочих документов, положения которых являются обязательными к исполнению. В данных документов определены, как правило, сроки исполнения, ответственные лица, а также этапы или регламент исполнения.

Дисциплинарная ответственность и соответствующие взыскания воздействуют на персонал в части обязательного и неотвратимого наказания за нарушение или несоблюдение управленческих предписаний руководства.

Материальная ответственность, как метод управления кадрами, также предполагает меру воздействия на персонал в целях соблюдения требований к исполнению должностных обязанностей в полном объеме, к правилам внутреннего распорядка и прочие.

И, наконец, уголовная ответственность, как крайняя мера управленческого воздействия на кадры, предполагает наивысшую степень наказания персонала за общественно опасные деяния. Кроме того, чем больше полномочий закреплено за кадрами государственной службы РФ, тем больший ущерб может быть нанесен отдельным гражданам или обществу в целом.

Экономические методы управления кадрами могут включать в себя материальное стимулирование, а также разрабатываемые и применяемые экономические нормы и нормативы.

Безусловно, наиболее действенным экономическим методом материального стимулирования можно считать заработную плату, а также надбавки, премии, льготы и компенсационные выплаты. При этом под заработной платой гражданского служащего подразумевается должностной оклад. В качестве надбавок и премий могут быть: надбавки за выслугу лет, за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, доплата за звания «Почётный работник образования» и «Заслуженный учитель» и прочие.

Социально-психологические методы управления кадрами предполагают применение инструментов морального стимулирования, а также

психологического воздействия. В данном случае, речь идет о создании и поддержании комфортного психологического климата в коллективе, снижение уровня стресса и конфликтов в малых группах, подбор и расстановка кадров в соответствии с психологической совместимостью, что, в целом, направлено на повышение производительности труда и улучшения качества работ и услуг, предоставляемых кадрами государственной службы.

Организация работы по управлению кадрами в государственном учреждении состоит из следующих этапов:

1-й этап организация работы по управлению кадрами государственного учреждения – комплектование кадров. На этом этапе происходит разработка требований к должностям, определение и закрепление профессиональных компетенций, поиск и привлечение кандидатов и соискателей на вакантную должность, адаптация кадров.

Цель данного этапа – обеспечить организацию кадрами в необходимом количестве и с соответствующим уровнем квалификации для осуществления эффективной работы. При этом обязательной становится такая процедура, как планирование комплектования. Исходными данными для такого планирования выступают:

- уровень текучести кадров организации;
- наличие (отсутствие) технологии ротации и кадрового резерва.

Этапы планирования и комплектования кадров можно представить в укрупненном виде следующим образом (рисунок 9).

2-й этап организация работы по управлению кадрами государственной службы – оценка кадров. На данном этапе разрабатываются методы и критерии оценивания уровня квалификации, профессиональных и личностных качеств кадров государственной службы.

1-й этап	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ потребностей государственного учреждения в кадрах на конкретный период (от 1 года до 5 лет).
2-й этап	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ внутренних ресурсов государственного учреждения с целью прогнозирования удовлетворения будущих потребностей
3-й этап	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей организации в кадрах за счет существующих человеческих ресурсов посредством ротации кадров и функционирования кадрового резерва
4-й этап	<ul style="list-style-type: none"> • Принятие решения: <ul style="list-style-type: none"> • - продвижение по должностям наиболее эффективных и результативных работников; • - привлечение человеческих ресурсов извне; • - частичная переквалификация имеющихся сотрудников (дополнительное профессиональное образование); • - сокращение неэффективных кадров.

Рисунок 9 - Этапы планирования и комплектования кадров государственного учреждения [29]

Оценка кадров государственного учреждения проводится в двух направлениях: профессиональном и личностном.

Профессиональная оценка кадров государственного учреждения проводится с целью определения уровня профессиональных компетенций и их соответствия занимаемой должности. При этом могут применяться такие формы оценивания как:

- оценка профессионального опыта и навыков. Может проводиться на стадии принятия кандидата на вакантную должность посредством заполнения резюме, интервьюирования или личной беседы с соискателем;
- ежегодная оценка производительности. Суть такой оценки заключается в наблюдении и анализе эффективности выполнения сотрудником своих трудовых функций. Оценивание может проводиться

экспертным путем, тестированием на профпригодность, также может быть использована процедура самооценки;

– оценка результативности работы. Суть такой оценки заключается в определении фактически полученных результатов исполнения должностных обязанностей и функций запланированным, а также определения причин отклонения показателей;

– оценка обратной связи от коллег и руководства. Суть такой оценки заключается в получении информации о деятельности сотрудника со стороны с целью определения возможных направлений роста профессионализма и компетентности кадров. Может осуществляться посредством устной беседы или письменного предписания. [30]

Для осуществления наиболее эффективной процедуры оценки профессиональных качеств кадров государственной службы необходимо использовать охарактеризованные выше формы комплексно, а сама оценка должна проводиться систематически.

Оценка личностных качеств кадров государственной службы традиционно проводится в разрезе следующих критериев: коммуникабельность, безконфликтность, стрессоустойчивость, способность работать в команде, наличие или отсутствие вредных привычек. Чаще всего такая оценка проводится посредством личных бесед с сотрудниками или соискателями на должность, анкетирования или психологического тестирования.

3-й этап организация работы по управлению кадрами государственного учреждения – профессиональное развитие кадров. В рамках данного этапа происходит определение потребностей в профессиональном развитии кадров, планирование и реализация мероприятий по обучению, повышению квалификации и стажировке.

Цель данного этапа – обеспечение кадров государственного учреждения необходимым уровнем знаний и компетенций, которые будут способствовать эффективному осуществлению должностных обязанностей. Формы

профессионального развития: семинары, круглые столы, стажировки, мероприятия по обмену опытом и прочие). При этом обязательным является ежегодное оформление плана профессионального развития, в котором указываются конкретные сотрудники, формы профессионального развития, сроки проведения мероприятий профессионального развития и ответственные лица.

Результатом данного этапа является составление и исполнение регламента профессионального развития, в котором указываются конкретные мероприятия по развитию кадров, а также сроки их проведения и исполнители.

4-й этап организация работы по управлению кадрами государственной службы – материальное и нематериальное стимулирование кадров. На данном этапе определяются наиболее действенные формы и методы стимулирования, суть которых не противоречит законодательным нормам. Объективно, наиболее эффективной формой стимулирования является материальная составляющая. Тем не менее, на практике рекомендуется использовать комбинированные формы стимулирующего воздействия на кадры.

Цель данного этапа – обеспечение стабильного и эффективного функционирования кадров. В результате этого обеспечивается достижение следующих задач, представленных на рисунке 10.

5-й этап организация работы по управлению кадрами государственной службы – формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции. Данный этап предполагает разработку, внедрение и адаптацию механизмов профессиональной культуры на основе норм профессиональной этики и стандартов оказания государственных услуг, а также инструменты антикоррупционного воздействия.

При этом необходимо использовать следующие инструменты по формированию профессиональной культуры:

- кодексы профессиональной этики;
- современные кадровые технологии;
- механизмы открытости и прозрачности деятельности.



Рисунок 10 – Задачи материального и нематериального стимулирования кадров кадрами государственного учреждения [25, 26]

Если же говорить о коррупционных рисках в государственном учреждении, то в целях снижения их уровня необходимо разрабатывать и реализовывать меры антикоррупционного характера. Для этого следует осуществлять такое управленческое воздействие на кадры, при котором бы создавались условия затруднения коррупционного поведения.

Грамотное сочетание разнообразных форм и методов управления кадрами будет способствовать осуществлению эффективного воздействия на кадры в целях улучшения функционирования государственных учреждений.

Таким образом, в первой главе исследования на теоретическом уровне рассмотрены параметры управления кадрами организации. Особое внимание уделено специфике управления кадрами государственного учреждения с определением ключевых форм и методов такого управления.

2 Анализ управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

2.1 Краткая характеристика ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №382 Красносельского района Санкт-Петербурга расположена в городе Красное Село, занимает одно здание.

Общая площадь здания - 5901,2 кв.м.

Общая площадь территории школы - 14713 кв.м.

Юридический адрес: 198320, Санкт-Петербург, г. Красное Село, Кингисеппское шоссе, д. 10, корп. 4, литера А.

Основной государственный регистрационный номер записи о государственной регистрации юридического лица: 1027804605652.

Место ведения образовательной деятельности: 198320, Санкт-Петербург, г. Красное Село, Кингисеппское шоссе, д. 10, корп. 4, литера А.

Управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом. Управление образовательным учреждением строится на принципах единоначалия и коллегиальности (рисунок 11).



Рисунок 11 - Организационная структура ГБОУ школа № 382 Санкт-Петербурга [31]

Единоличным исполнительным органом Образовательного учреждения является директор Образовательного учреждения - *Новикова Маргарита Эдуардовна*. Коллегиальными органами управления Образовательного учреждения являются:

- Общее собрание работников Образовательного учреждения,
- Педагогический совет Образовательного учреждения.

В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления Образовательным учреждением по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в Образовательном учреждении создан Совет родителей (законных представителей).

ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга имеет современную материально-техническую базу, основой которой является 3-х этажное кирпичное здание общей площадью 5901,2 кв.м и земельный участок 1,5 га.

Учебные кабинеты оборудованы мебелью под рост учащихся, необходимым освещением, стульями, стендами, шкафами с методическими материалами. В каждом кабинете компьютер учителя с выходом в интернет и средствами мультимедиа.

В школе имеется актовый зал, два спортивных зала, стадион и спортивная площадка.

Для обеспечения безопасности образовательного процесса школой заключен контракт на оказание услуг по охране сотрудниками ООО «ЧОП «РОДОСС-А», две стационарные и одна мобильная тревожные кнопки с выводом на пульт охраны 01 и 02, охранно-пожарная сигнализация с голосовым оповещением. На окна первого этажа установлены решетки.

Имущество Уставу ГБОУ СОШ № 382 Санкт-Петербурга закреплено за ним на праве оперативного управления, является обособленным и отражается на самостоятельном балансе.

Источниками формирования имущества и финансовых Уставу ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга являются:

- средства бюджета;
- имущество, закрепленное за Уставу ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга на праве оперативного управления учредителем или приобретенное за счет средств, выделенных учредителем;
- доходы от оказания платных услуг.

Финансовое обеспечение выполнения государственного задания осуществляется с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, расходов на оплату налогов, в качестве объекта налогообложения, по которым признается соответствующее имущество, в том числе земельные участки.

ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга осуществляет операции с поступающими ему в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами через лицевые счета, открываемые в территориальном органе Федерального казначейства в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Финансово-хозяйственная деятельность учреждения осуществляется в соответствии с утверждённым ПФХД расходов (Приложение А). В этих целях учреждение организует:

- планирование общих объемов поступлений и выплат;
- определение сбалансированности финансовых показателей;
- планирование мероприятий по повышению эффективности использования средств, поступающих в распоряжение учреждения;
- управление доходами и расходами учреждения.

Проведем анализ источников финансирования деятельности ГБОУ СОШ № 382 Санкт-Петербурга и направлений расходования средств на основе данных плана ФХД.

Основные источники финансовых ресурсов ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга представлены бюджетными средствами (субсидиями), а также доходами от оказания платных услуг (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика источников финансирования ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [32]

Источники финансирования	2020 год, тыс.руб.	2021 год, тыс.руб.	2022 год, тыс.руб.	Изменения, тыс.руб.		Изменения, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Поступления, всего	244643,1	174462,3	229825,7	-70180,8	55363,4	-28,6	31,7
В том числе:							
Субсидия на выполнение государственного задания	112527,9	152941,1	204667,4	40413,2	51726,3	35,9	33,8
Безвозмездные денежные поступления	131115,2	20521,2	24158,3	-110594	3637,1	-84,3	17,7
Доходы от оказания платных услуг	1000,0	1000,0	1000,0	-	-	-	-
Остаток средств на начало текущего финансового года	-	6521,8	-	-	-	-	-

Данные таблицы позволяют сделать следующие выводы. Объем финансирования образовательного учреждения меняется по годам неравномерно. Так в 2021 году величина поступлений снизилась на 70180,8 тыс.руб. или на 28,6%. В соответствии с отчетом по ФХД на 2022 год, объем финансирования возрос на 55363,4 тыс.руб. или на 31,7% (рисунок 12).

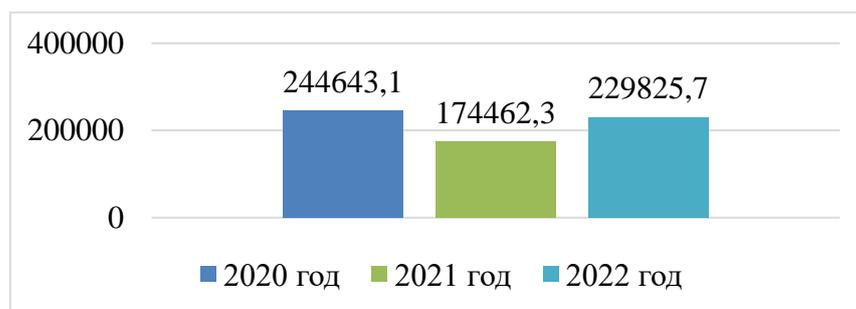


Рисунок 2 – Динамика величины поступлений финансирования ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, тыс.руб.

Снижение величины поступлений в источниках финансирования деятельности в 2021 году связано, в первую очередь, со значительным снижением объемов безвозмездных поступлений: так, снижение составило 110594 тыс.руб. или 84,3%. При этом, объем субсидий на выполнение государственного задания демонстрирует поступательный рост, который в 2021 году составлял 35,9% по отношению в 2020 году, а в 2022 году произошел рост на 33,8%. Величина доходов от оказания платных услуг остается неизменной на протяжении всего исследуемого периода (рисунок 13).

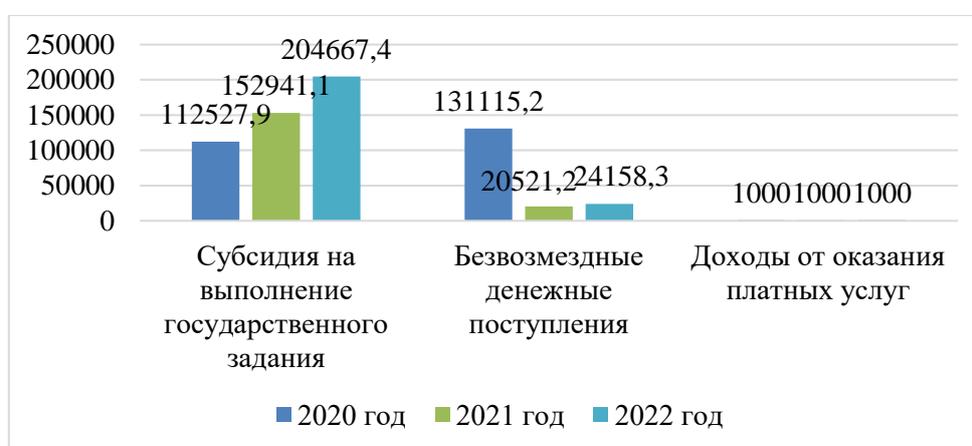


Рисунок 13 – Динамика источников финансирования ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, тыс.руб.

В следующей таблице представим данные структуры источников финансирования деятельности ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга (таблица 3).

Таблица 3 – Структура источников финансирования ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, % [32]

Источники финансирования	2020 год	2021 год	2022 год	Изменения	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Поступления, всего	100	100	100	-	-
В том числе:					
Субсидия на выполнение государственного задания	46,0	87,6	89,1	41,6	1,5
Безвозмездные денежные поступления	53,6	11,8	10,5	-41,8	-1,3
Доходы от оказания платных услуг	0,4	0,6	0,4	0,2	-0,2

В соответствии с данными таблицы можно сделать вывод о том, что в структуре источников финансирования деятельности образовательного учреждения наибольшая доля принадлежит субсидиям на выполнение государственного (муниципального) задания. Более того, удельный вес данного источника возрастает практически в два раза в 2021 году по сравнению с 2020 годом. Рост доли субсидий как источника финансирования зафиксирован и в 2022 году. Доля безвозмездных денежных поступлений существенно сокращается. Доля доходов от оказания платных услуг остается практически неизменной на протяжении всего исследуемого периода и составляет менее 1,0% (рисунок 14).

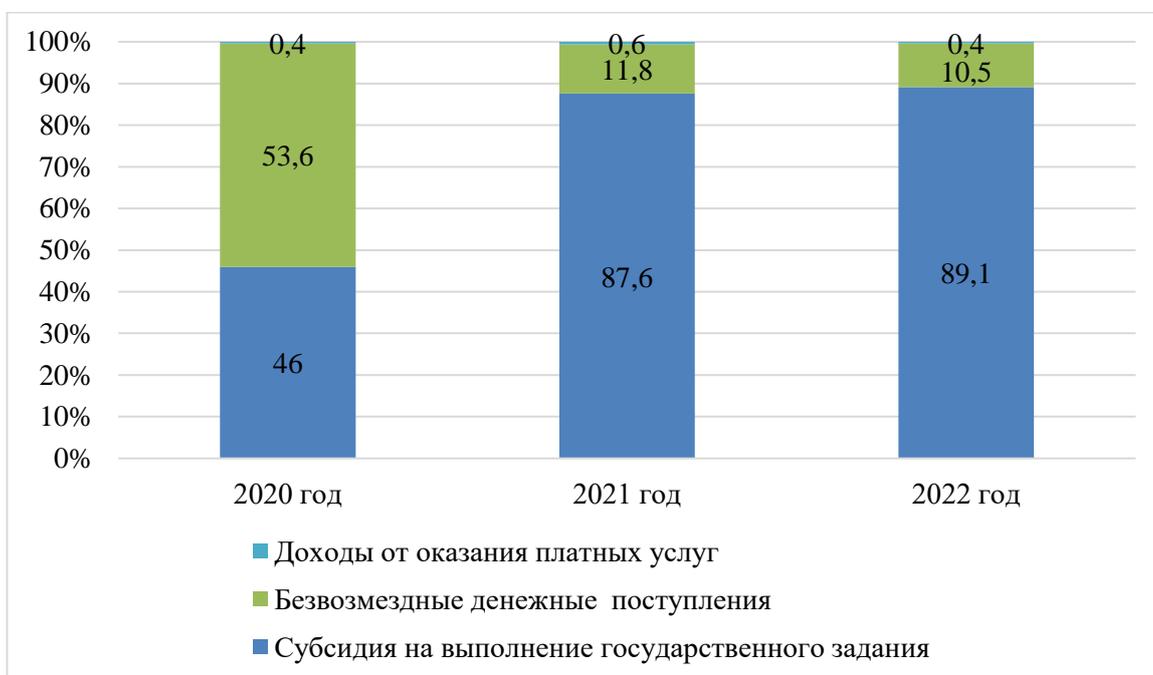


Рисунок 14 – Структура источников финансирования ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, %

Таким образом, именно субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания являются основным источником, благодаря которому образовательное учреждение осуществляет свою деятельность и выполняет поставленные перед ней задачи и функции.

Далее, рассмотрим направления расходования средств ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга. К расходам ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга относят:

1. Оплата труда.
2. Социальные выплаты.
3. Уплата налогов, сборов и прочее.

2. Оплата работ и услуг. К данной категории относятся расходы на услуги связи, транспортные, коммунальные услуги, а также оплата работ и услуг по содержанию имущества.

Рассмотрим подробную структуру расходов ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика расходов ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [32]

Источники финансирования	2020 год, тыс.руб.	2021 год, тыс.руб.	2022 год, тыс.руб.	Изменения, тыс.руб.		Изменения, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Расходы, всего	244643,1	180983,8	229825,7	-63659,3	48841,9	-26,0	26,9
В том числе на:							
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	102892,6	137139,2	184868,7	34246,6	47729,5	33,9	34,8
Социальные и иные выплаты	343,6	3412,9	1398,8	3069,3	-2014,1	893,3	-59,0
Уплата налогов, сборов и иных платежей	5,1	482,2	534,6	477,1	52,4	9354,9	10,9
Расходы на закупку товаров, работ, услуг	141401,8	39949,4	43023,6	-101452,4	3074,2	-71,7	7,7

Данные таблицы позволяют сделать вывод о снижении величины расходов организации в 2021 году по сравнению с 2020 годом и росте в 2022 году.

Снижение расходов в 2021 году обусловлено значительным снижением величины расходов на приобретение товаров, работ и услуг. Так, снижение составило 101452,4 тыс.руб. или 71,7%. В свою очередь, рост расходов в 2022 году обусловлен ростом практически по всем статьям, за исключением величины социальных и иных выплат. Рост составил:

- оплата труда – 34,8%;

- уплата налогов, сборов и иных платежей – 10,9;
- расходы на закупку товаров, работ и услуг – 7,7%.

Динамику расходов ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга представим на рисунке 15.

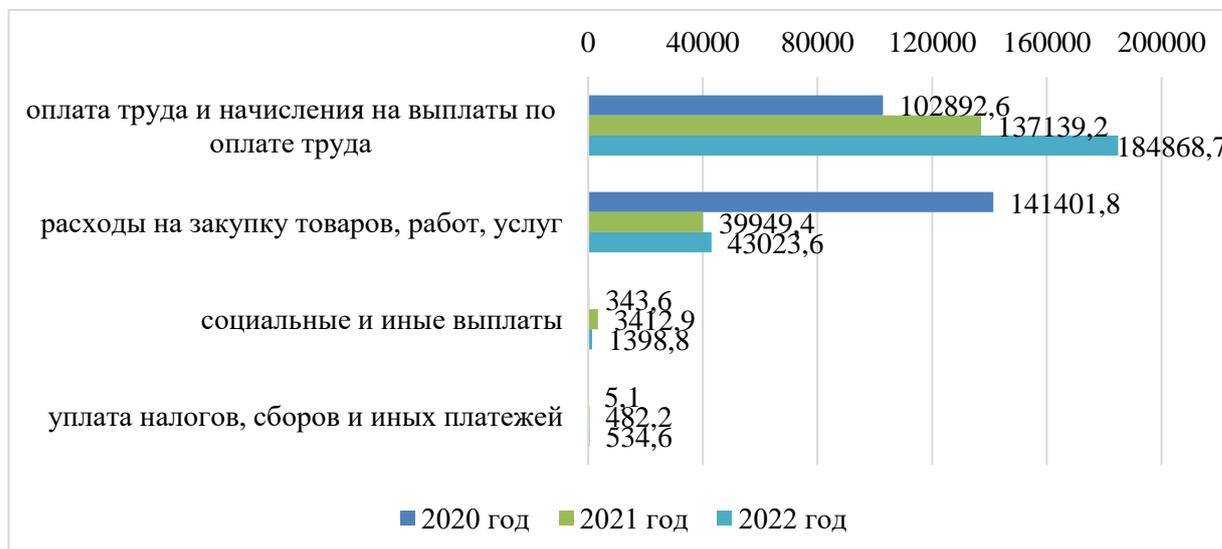


Рисунок 15 – Динамика расходов ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, тыс.руб.

Далее, проведем анализ изменений в структуре расходов образовательной организации за исследуемый период и данные представим в таблице 5.

Таблица 5 – Структура расходов ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, % [32]

Наименование вида расходов	2020 год	2021 год	2022 год	Изменения	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Расходы всего	100,0	100	100	-	-
В том числе, на:					
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	45,1	75,8	80,4	35,3	4,6
Социальные и иные выплаты	0,1	1,9	0,6	1,8	-1,3
Уплата налогов, сборов и иных платежей	0,02	0,1	0,2	0,08	0,1
Расходы на закупку товаров, работ, услуг	57,8	22,1	18,8	-35,7	-3,3

Согласно данным таблицы, наибольший удельный вес в структуре расходов организации занимают расходы на заработную плату, а также

начисления на нее. Более того, наблюдается поступательный рост удельного веса данной категории расходов образовательной организации.

Второе по величине направление расходования средств – это расходы на закупку товаров, работ, услуг. Однако доля данного вида расходов в общей совокупности значительно снижается: от 57,8% в 2020 году до 18,8% в 2022 году. Наименьшая доля в структуре расходов принадлежит выплатам, но налогам и иным сборам (рисунок 16).



Рисунок 16 – Структурные изменения в расходах ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, %

В следующей таблице представим состав имущества образовательной организации и источников его финансирования (таблица 6).

Таблица 6 – Состав имущества ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [32]

Наименование статей баланса	2020 год, тыс.руб.	2021 год, тыс.руб.	2022 год, тыс.руб.	Изменения 2022/2020, тыс.руб.	Изменения 2022/2020, %
1. Нефинансовые активы					
Основные средства	98255,5	102332,2	146177,9	47922,4	48,8
Амортизация	80905,4	83331,8	116442,2	35536,8	43,9
Остаточная стоимость ОС	17350,1	19000,4	29735,7	12385,6	71,4
Непроизведенные активы	36916,1	36916,1	36916,1	0	0
Материальные запасы	0	0	1490,9	1490,9	0
Вложения в нефинансовые активы	179,5	179,5	179,5	0	0
Расходы будущих периодов	0	0	99,7	99,7	0
Итого	135351,1	139427,8	198282,2	62931,1	46,5

Продолжение таблицы 6

1. Финансовые активы					
Денежные средства	3125,4	3435,6	67584,3	64458,9	2062,42
Дебиторская задолженность	353873,6	445971,9	515622,1	161748,5	45,7
Итого	356999,0	449407,5	583206,4	226207,4	63,4
Баланс	492350,1	588835,3	781488,6	289138,5	58,7

Данные таблицы показывают, что за исследуемый период стоимость имущества ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга возросла на 289138,5 тыс.руб. или на 58,7%. Такой рост в большей степени обусловлен ростом финансовых активов, которые увеличились на 226207,4 тыс.руб. или на 63,4%, тогда как рост нефинансовых активов за аналогичный период составил 62931,1 тыс.руб. или 46,5% (рисунок 17).

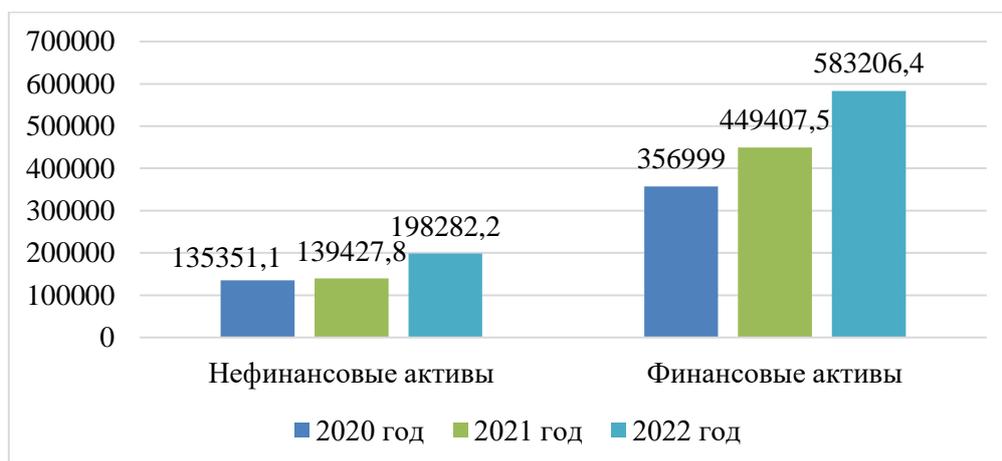


Рисунок 17 – Динамика активов (имущества) ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, тыс.руб.

Данные рисунка свидетельствуют о том, что финансовые активы преобладают в составе имущества образовательной организации (таблица 7).

Таблица 7 - Структура имущества ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, % [32]

Наименование статей баланса	2020 год	2021 год	2022 год
Нефинансовые активы	27,5	23,7	25,4
Финансовые активы	72,5	76,3	74,6
Баланс	100,0	100,0	100,0

Данные таблицы показывают преобладающую роль финансовых активов в структуре имущества образовательной организации. Более того, доля финансовых активов возрастает (рисунок 18).



Рисунок 18 – Структура активов (имущества) ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, %

В следующей таблице представим состав обязательств образовательной организации (таблица 8).

Таблица 8 – Состав обязательств ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [32]

Наименование статей баланса	2020 год, тыс.руб.	2021 год, тыс.руб.	2022 год, тыс.руб.	Изменения 2022/2020, тыс.руб.	Изменения 2022/2020, %
Кредиторская задолженность	1200,1	687,0	2090,3	890,2	74,2
Расчеты по платежам в бюджет	5523,4	4710,5	66308,6	60785,2	1100,5
Расчеты с учредителем	10700,3	128815,1	156873,9	146173,6	1366,1
Доходы будущих периодов	443966,7	527426,6	645416,9	201450,2	45,4
Резервы предстоящих расходов	2865,2	3525,8	5088,1	2222,9	77,6
Финансовый результат	-68212,4	-76452,7	-94514,8	-26302,4	38,6
Баланс	532468,1	588835,3	781488,6	249020,5	46,8

Данные таблицы показывают, что ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга сформировало отрицательный финансовый результат по причине превышения величины обязательств над активами, способными их покрыть в полном объеме.

Таким образом, проведенный анализ финансовых показателей деятельности ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга позволяет сделать вывод,

что в 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдалось снижение объемов финансирования по причине значительного снижения безвозмездных денежных поступлений. Однако, в 2022 году зафиксирован рост объема финансовых ресурсов, обеспечивающих деятельность организации.

В структуре источников финансирования, по объективным причинам, наибольший удельный вес занимают бюджетные источники, а именно, субсидии на выполнение государственного задания. Объем расходов ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга также неравномерно изменяется за исследуемый период: в 2021 году наблюдается их снижение по сравнению с 2020 годом, но уже в 2022 году зафиксирован их рост. За исследуемый период ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга получило отрицательный финансовый результат.

2.2 Оценка кадрового состава объекта ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Основной задачей анализа кадрового потенциала является изучение обеспеченности образовательной организации персоналом по количественным и качественным параметрам.

В соответствии с муниципальным заданием на начало учебного года ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга укомплектовано педагогическими кадрами на 100% (таблица 9).

Таблица 9 – Обеспеченность кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [33]

Категория работников	Количество человек			Изменение 2022/2020	
	2020 год	2021 год	2022 год	+/-	%
Среднесписочная численность работников	120	129	138	18	15,0
Административные работники	4	4	4	-	-
Педагогические работники	97	101	108	11	11,3
Обслуживающий персонал	19	24	26	7	36,8

Данные таблицы показывают, что за последние три года численность персонала образовательной организации возросла на 16 человек или на 13,3%. Такой рост обусловлен ростом численности как педагогических работников (рост составил 9,6%), так и обслуживающего персонала (рост составил 36,8%) (рисунок 19).

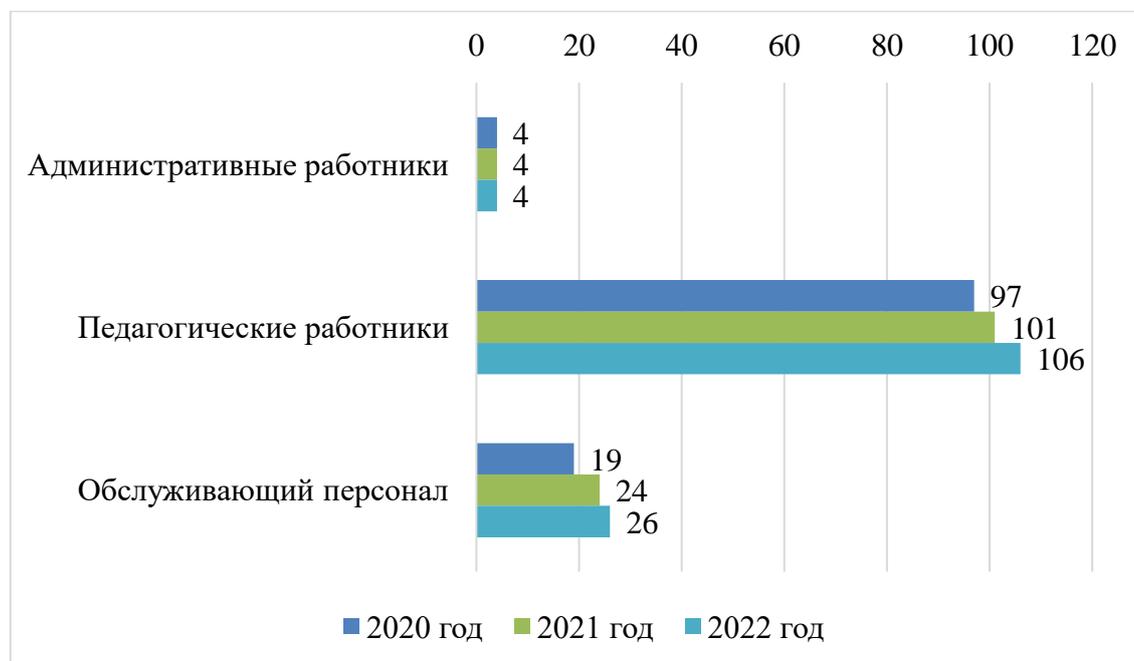


Рисунок 19 - Динамика численности персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, чел.

В следующей таблице представлена структура кадров ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга (таблица 10).

Таблица 10 – Обеспеченность кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [32]

Категория работников	%			Изменение 2022/2020 +/-
	2020 год	2021 год	2022 год	
Среднесписочная численность работников	100,0	100,0	100,0	-
Административные работники	3,4	3,1	2,9	-0,5
Педагогические работники	80,8	78,3	78,3	-2,5
Обслуживающий персонал	15,8	18,6	18,8	3,0

Данные таблицы свидетельствуют о наибольшей доле педагогических работников в совокупной численности персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-

Санкт-Петербурга за весь исследуемый период. Тем не менее, в динамике их удельный вес несколько снижается в результате роста доли обслуживающего персонала образовательной организации (рисунок 20).

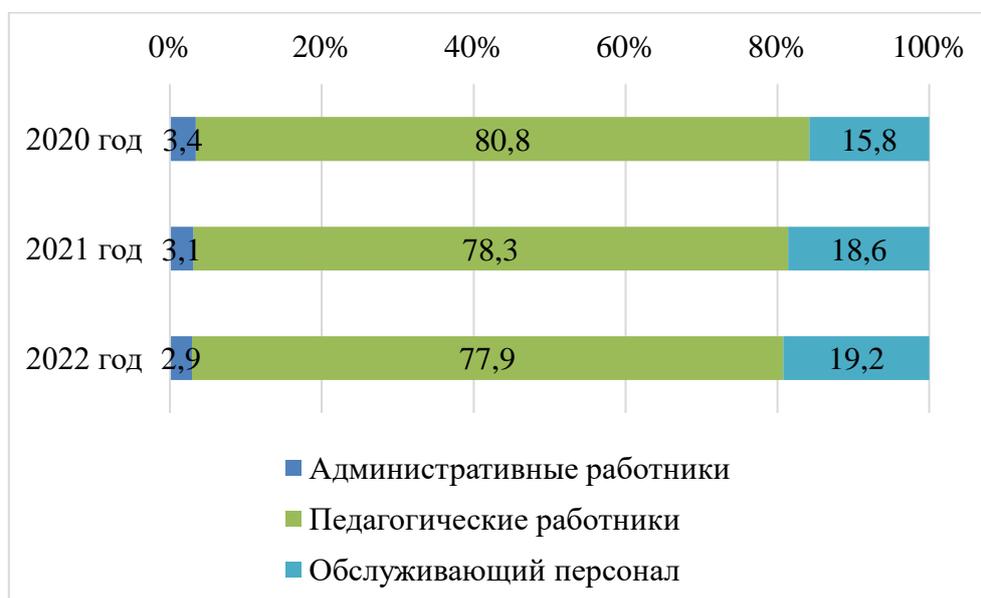


Рисунок 20 - Структура персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, %

Далее проведем качественный анализ трудовых ресурсов в части педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, так как именно эта категория персонала наиболее представительная и относится к составу основных производственных работников. В таблице 11 представим сведения о возрастном составе педагогических работников образовательной организации.

Таблица 11 – Возрастной состав педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [32]

Возраст работника	Количество работников, чел.			Удельный вес, %		
	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
до 30 лет	12	16	17	12,3	15,8	15,7
30-55 лет	60	62	66	61,9	61,4	61,1
55 и старше	25	23	25	25,8	22,8	23,1
Итого	97	101	108	100	100	100

Данные таблицы позволяют сделать следующий вывод: наиболее представительная возрастная группа – это педагоги в возрасте от 30 до 55 лет. На втором месте возрастная группа – от 55 лет и старше. Педагогические

работники в возрасте до 30 лет составляют наименьшую группу в совокупном составе персонала (рисунок 21).

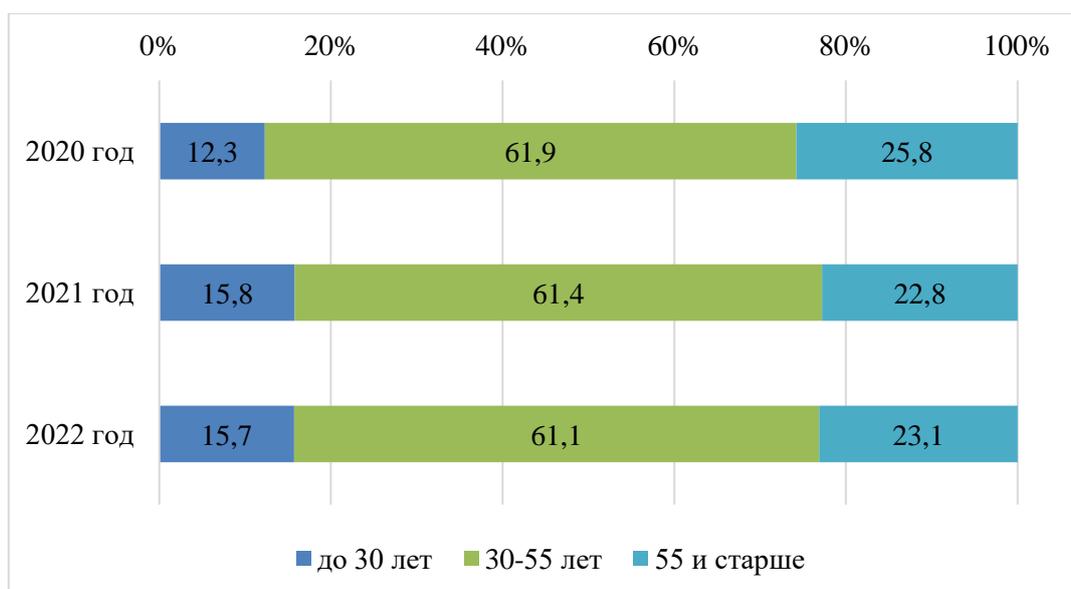


Рисунок 21 - Возрастной состав педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, %

Далее, проведем качественный анализ педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга с точки зрения уровня образования (таблица 12).

Таблица 12 – Сведения об уровне образования педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [33]

Уровень образования	Количество работников, чел.			Удельный вес, %		
	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
Высшее педагогическое образование	82	85	93	84,5	84,2	86,1
Среднее специальное педагогическое	15	16	15	15,5	15,8	13,9
Итого	97	101	108	100	100	100

Данные таблицы показывают, что у подавляющей части педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга (порядка 80-90%) высшее профильное образование. Кроме того, доля данной категории работников возрастает к концу 2022 года по сравнению с 2020 годом (рисунок 22). Следовательно, образовательный состав работников улучшается и это положительный факт.



Рисунок 22 - Структура педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга по уровню образования, %

Работники образования должны повышать свою квалификацию. Поэтому охарактеризуем уровень квалификации педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга (таблица 13).

Таблица 13 – Квалификационный состав педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [33]

Уровень квалификации	Количество работников, чел.			Удельный вес, %		
	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
Высшая квалификационная категория	35	36	40	36,1	35,6	37,0
Первая квалификационная категория	42	45	39	43,3	44,6	36,1
Не имеют квалификационной категории	20	20	29	20,6	19,8	26,9
Итого	97	101	108	100	100	100

Анализ данных таблицы позволяет сделать вывод, что наибольший удельный вес среди педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга составляют работники первой квалификационной категории. Тем не менее, доля работников данной категории снижается к концу исследуемого периода. И на конец 2022 году уже работники высшей квалификационной

категории составляют наибольшую долю педработников. Следовательно, уровень квалификации возрастает. Негативным можно признать факт роста доли работников, не имеющих квалификационной категории. Это свидетельствует о том, что администрация образовательной организации слабо нацелена на повышение уровня квалификации работников и предоставление более качественных образовательных услуг (рисунок 23).



Рисунок 23 - Структура квалификационного состава педагогических работников, %

Еще одной составляющей качественного анализа педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга является анализ с точки зрения стажа работы в образовательной организации (таблица 14).

Таблица 14 – Структура педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга по стажу работы в образовательной организации [33]

Стаж работы	Количество работников, чел.			Удельный вес, %		
	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
До 5 лет	27	28	29	27,8	27,7	26,9
От 5 до 10 лет	11	12	17	11,3	11,8	15,7
От 10 до 20 лет	19	19	20	19,6	18,8	18,5
От 20 до 30 лет	23	24	23	23,7	23,8	21,3
Свыше 30 лет	17	18	19	17,5	17,8	17,6
Итого	97	101	108	100	100	100

Данные таблицы показывают, что наиболее представительной группой персонала являются педагогические работники со стажем работы в данном образовательном учреждении до 5 лет. На втором месте педагогические работники со стажем работы от 20 до 30 лет. Меньше всего представителей персонала в категории от 5 до 10 лет стажа работы в образовательной организации (рисунок 24).

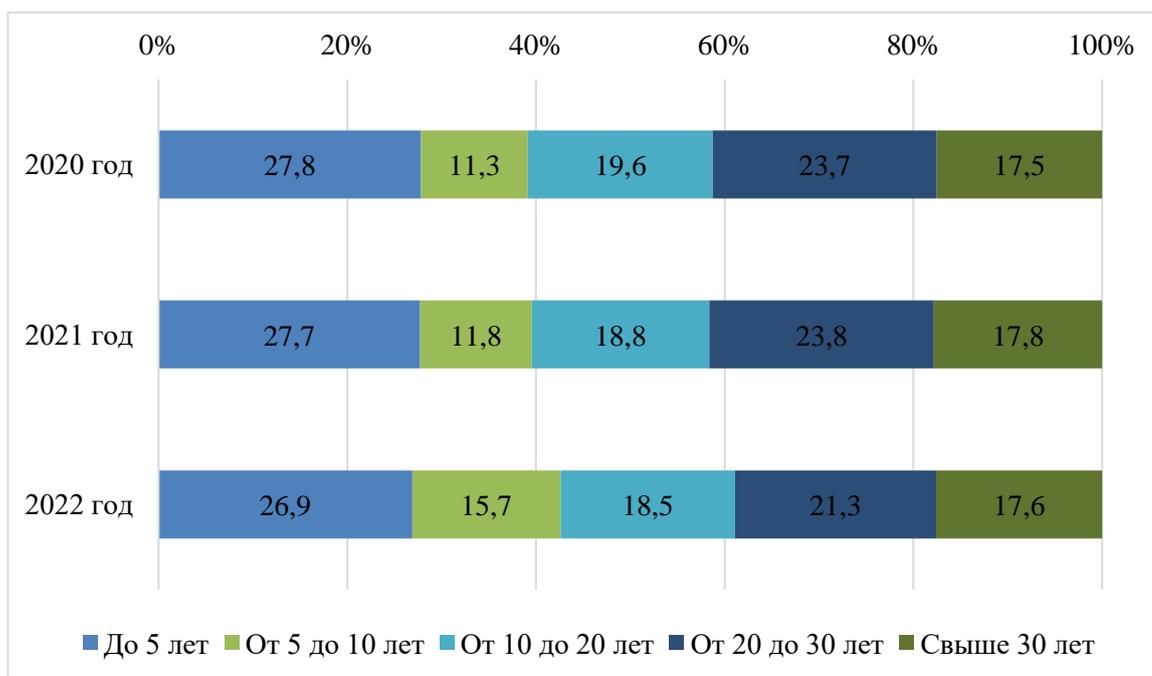


Рисунок 24 - Структура педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга по стажу работы в учреждении, %

На завершающем этапе анализа кадрового состава педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга оценим персонал с точки зрения гендерного деления (таблица 15).

Таблица 15 – Гендерный состав педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [33]

Стаж работы	Количество работников, чел.			Удельный вес, %		
	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
Женщины	93	97	102	95,9	96,0	94,4
Мужчины	4	4	6	4,1	4,0	5,6
Итого	97	101	108	100	100	100

Как показывают данные таблицы, на всем протяжении исследуемого периода наибольший удельный вес занимают женщины. Безусловно, это

связано со спецификой предоставления образовательных услуг и преобладанием женского пола в сфере образования (рисунок 25).

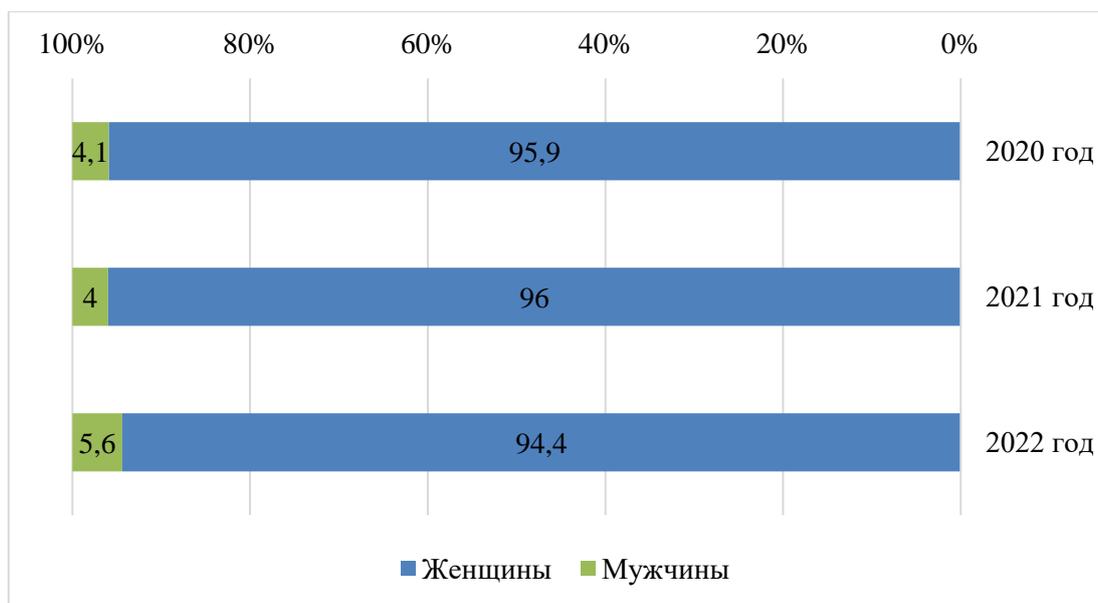


Рисунок 25 – Структура педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга по гендерному признаку, %

Рассмотренные изменения количественного состава педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, связанного с его движением (таблица 16).

Таблица 16 – Данные о движении педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [33]

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Численность работников на начало года	92	97	101
Приняты на работу	6	8	10
Выбыли	1	4	3
Численность персонала на конец года	97	101	108
Среднесписочная численность персонала	94,5	99	104,5
Коэффициент оборота по приему работников	6,3	8,1	9,6
Коэффициент оборота по выбытию работников	1,1	4,0	2,9
Коэффициент текучести кадров	1,1	4,0	2,9
Коэффициент постоянства кадров	1,02	1,02	1,03

Данные таблицы показывают, что основное движение персонала происходило в 2022 году и заключалось в принятии на работу 10

педагогических работников. За весь исследуемый период также происходило выбытие персонала. Тем не менее, педагогический персонал характеризуется постоянством кадров.

Таким образом, количественный и качественный анализ кадров ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга показал, что:

- в составе работников образовательной организации наибольший вес занимают педагогические работники, что обусловлено спецификой оказываемых услуг (образовательные услуги);
- наибольшее количество педагогических работников имеет высшее профильное образование;
- средний возраст педагогических работников составляет 46 лет;
- наибольшую долю в составе педагогического персонала занимают женщины.

2.3 Анализ форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Формы и методы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга представляют собой целостную систему управления.

Под системой управления кадрами образовательной организации понимают совокупность взаимосвязанных приемов, форм и методов организации работы с персоналом, которые:

- во-первых, ведутся от имени руководящего состава образовательной организации;
- во-вторых, направлены на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования интеллектуальных и физических возможностей работника;
- и, в-третьих, нацелены на повышение эффективности деятельности образовательной организации.

Цель системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга - обеспечение образовательной организации персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Задачами системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга являются:

- повышение эффективности и производительности труда;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;
- повышение уровня удовлетворенности трудом педагогического персонала.

В связи с этим выделяют следующие функции системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга:

- 1) организационная - планирование источников комплектования кадрами, информированность о найме персонала, объем средств на подготовку и т.п.;
- 2) социально-экономическая - комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;
- 3) воспроизводственная, обеспечивающая создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Основные положения системы управления персоналом ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга закреплены в одноимённом документе, а также в положениях о внутреннем трудовом распорядке, об оплате труда, о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, разработанных в соответствии с нормами Трудового кодекса Российской Федерации. [34]

Перечисленные документы устанавливают трудовой распорядок организации, закрепляют формы и системы оплаты труда, виды поощрений и наказаний, основания выплаты материальной помощи и компенсаций, особенности организации профессионального обучения и повышения квалификации персонала, порядок организации и проведения аттестации и некоторые другие направления.

Рассмотрим особенности системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, которая включает в себя элементы, представленные на рисунке 26.

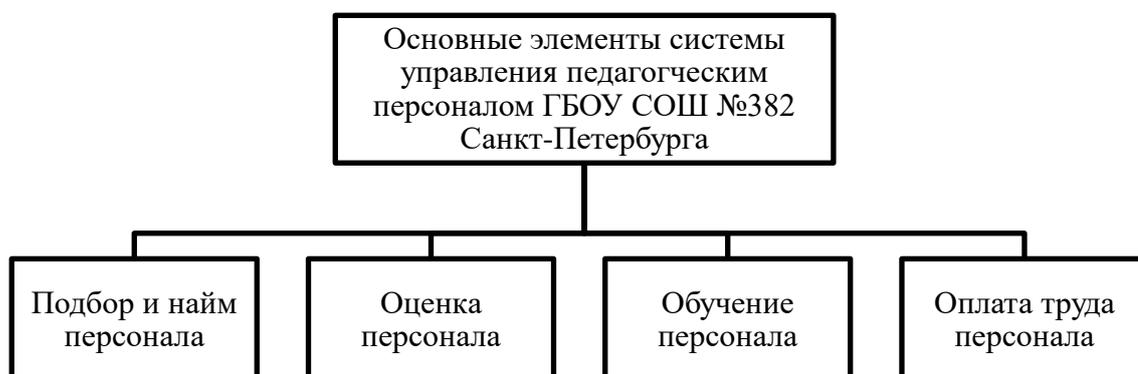


Рисунок 26 - Основные элементы системы управления педагогическим кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Рассмотрим представленные подсистемы более подробно.

Подбор и найм персонала осуществляет отдел кадров. До принятия решения о приеме на работу кандидат должен пройти следующие ступени отбора (рисунок 27).

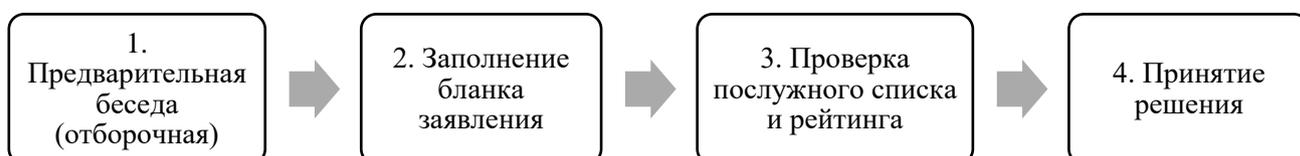


Рисунок 27 - Этапы отбора педагогического персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

За исследуемый период (с 2020 по 2022 гг.) было принято на работу большое количество педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга: учителя музыки, учителя начальных классов, учителя физики и русского языка. Прием на работу был связан с увеличением количества ставок (рисунок 28).

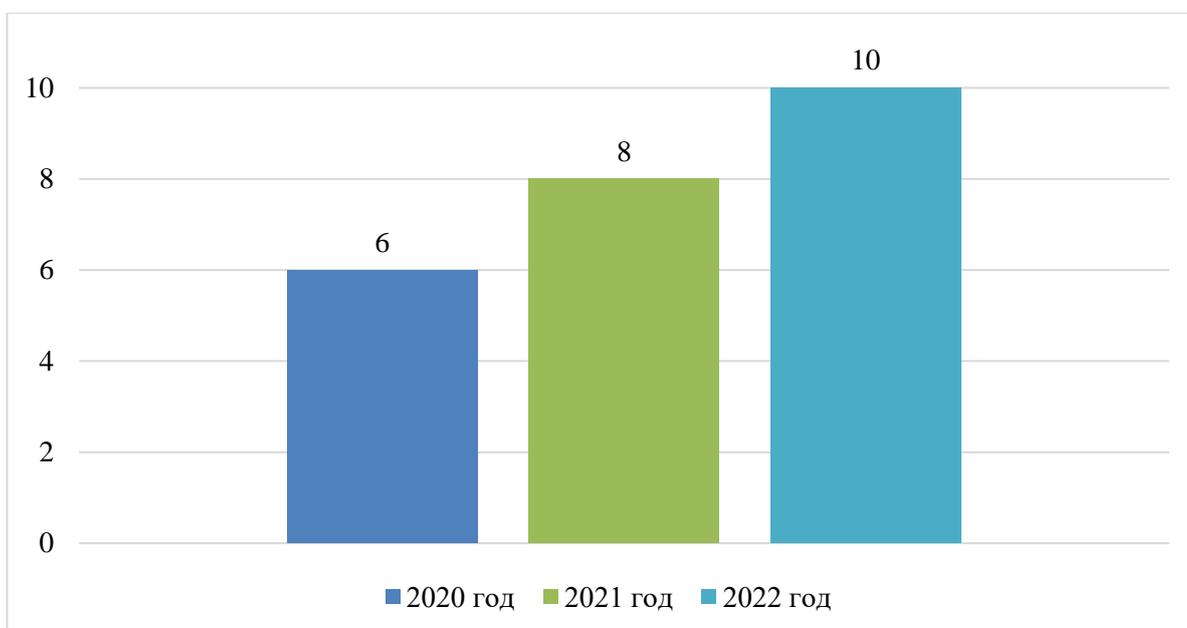


Рисунок 28 - Данные по приему педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, чел. [33]

Данные рисунка показывают, что за исследуемый период на работу было принято 24 педагогических работника.

Предварительная отборочная беседа проводится с целью первоначального знакомства с кандидатом на вакантную должность. При этом необходимо учитывать следующие организационно-методические аспекты: кандидат должен отвечать квалификационным требованиям из квалификационных справочников или профстандартов (ст. 331 ТК, ст. 46 Закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ). При определении квалификационных требований работодатель вправе использовать как квалификационные справочники, так и профстандарты (письмо Минобрнауки от 12.02.2016 № 09-ПГ-МОН-814). Для педагогов профстандарт утвержден приказом Минтруда от 18. 10. 2013 г. № 544н. Документ начал действовать 1 января 2017 года (приказ Минтруда от 25.12.2014 № 1115н). Квалификационные характеристики должностей педагогических работников предусматривают:

- наличие у педагогических работников определенного уровня профессионального образования;
- требования к специализации по образованию, направлениям подготовки; требования к стажу работы;

– также важно, чтобы у кандидата на должность учителя не было судимости, и медики на основании результатов медосмотра допустили его к работе.

К особенностям приёма педагогических работников на работу можно отнести следующие:

- необходимо проверить нет ли ограничений для трудоустройства педагогом; запросить справку об отсутствии или наличии судимости;
- направить специалиста на медосмотр;
- проверить внутренние документы образовательного учреждения на соответствие требованиям закона; отправить отчёты о приёме сотрудника.

После сбора всех необходимых данных принимается решение о принятии кандидата на вакантную должность. Следует отметить, что большая часть решений о приёме на работу и о выборе конкретного кандидата принимается, исходя из оптимального соответствия кандидата требованиям, предъявляемым к претендентам на должность.

Следующая подсистема системы управления персоналом - это оценка персонала, важнейшим инструментом которой является аттестация. Порядок аттестации педагогических работников регламентирован Приказом Министерства просвещения от 24.03.2023 № 196. [35]

Процедура проведения аттестации педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга осуществляется в три этапа, перечисленных на рисунке 29.

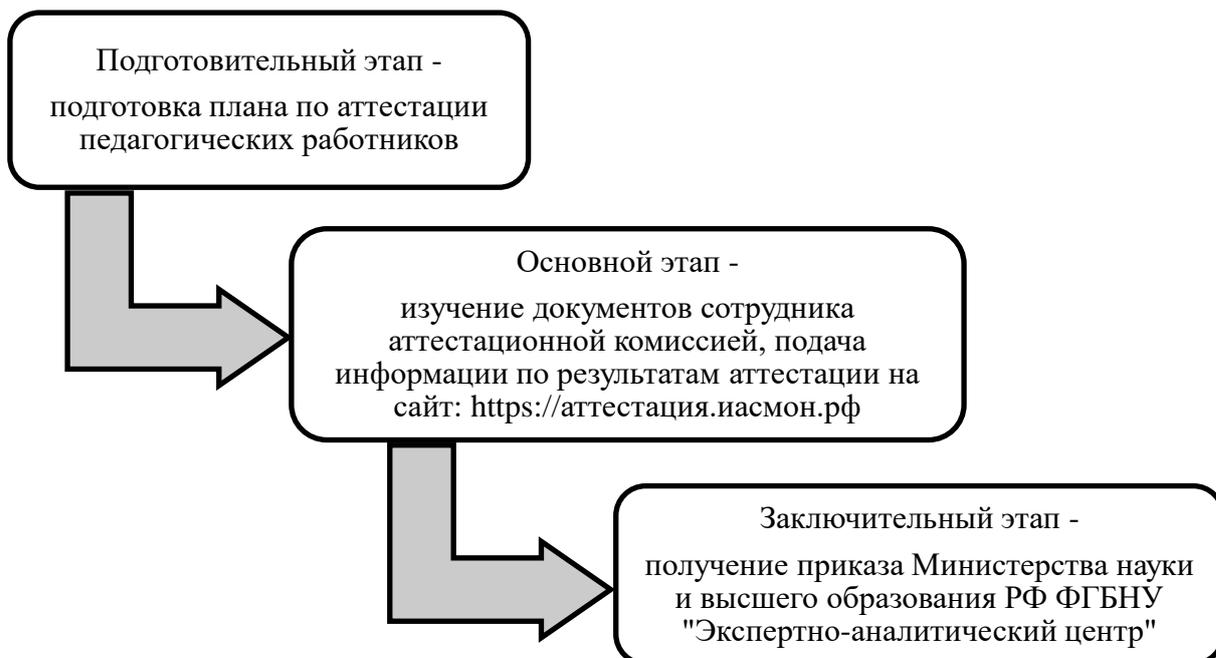


Рисунок 29 - Этапы аттестации педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Подготовительный этап аттестации включает в себя следующие процедуры:

- разработка плана работы по организации и проведению аттестации педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга;
- организация семинара по изучению и ознакомлению педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга с федеральными нормативными актами по аттестации, а также информирование и консультирование педагогических работников по организационным, техническим и методическим вопросам аттестации;
- подача заявлений и оформление аттестационных документов;
- передача в аттестационную комиссию утвержденных списков и аттестационных документов педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, подавших заявление.

Основной этап включает следующие процедуры:

- заседание аттестационной комиссии ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга и оформление выписки из протокола заседания о

результатах прохождения педагогическим работником аттестации в целях подтверждения соответствия занимаемой должности;

– ознакомление (под роспись) с выпиской из протокола заседания о результатах прохождения педагогическим работником аттестации в целях подтверждения соответствия занимаемой должности для хранения ее в личном деле;

– подача информации по результатам аттестации на сайт: <https://аттестация.иасмон.рф> в Министерство науки и высшего образования РФ ФГБНУ «Экспертно-аналитический центр».

На заключительном этапе проводятся методические совещания по итогам аттестации, а также происходит получение приказа Министерства науки и высшего образования РФ ФГБНУ «Экспертно-аналитический центр» и внесение его в личное дело педагогического работника работники ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Обязательная аттестация педагогических работников работники ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга проводится каждые пять лет для подтверждения соответствия занимаемой должности.

За исследуемый период педагогические работники ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга подавали заявки на прохождение процедуры аттестации на высшую и первую категории. Все подавшие заявления успешно прошли процедуру аттестации на соответствие занимаемой должности (таблица 17).

Таблица 17 – Сведения о прохождении аттестации педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [33]

Уровень квалификации	2020 год, чел.	2021 год, чел.	2022 год, чел.	Итого, чел
Первая категория	2	3	-	5
Высшая категория	3	1	4	8

Данные таблицы показывают, что за исследуемый период прошли аттестацию пять педагогических работников на соответствие первой категории и восемь – на соответствие высшей категории. Несмотря на такую положительную динамику, отрицательным моментом выступает следующий

факт: на конец 2022 года 29 педагогических работника из 108 не имеют квалификационной категории. Более того, за 2020-2022 годы наблюдается существенное возрастание доли педагогических работников без какой-либо категории.

Следующей подсистемой системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга является система оплаты труда. Действующая система оплаты труда и премирования закреплена в коллективном договоре и в трудовых контрактах, заключаемых с педагогическими работниками при поступлении на работу.

Система оплаты труда педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга включает следующие элементы, представленные на рисунке 30.

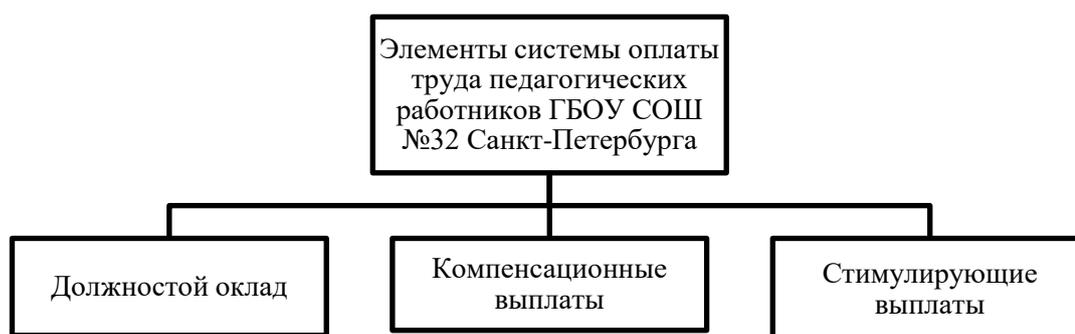


Рисунок 30 - Составные элементы системы оплаты труда педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Размер оклада педагогического работника ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга зависит от того, к какой профессиональной квалификационной группе относится его должность, а также исходя из нормы часов учебной (преподавательской) работы за ставку. Норма часов зависит от должности и установлена приказом Минобрнауки от 22.12.2014 № 1601. [36]

Компенсационные выплаты педагогическим работникам ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга устанавливается по факту переработки или за совмещение должностей.

К компенсационным выплатам стимулирующего характера ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга относятся следующие выплаты:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- качество работы;
- стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- премиальные выплаты по итогам работы (Приказ Минздравсоцразвития от 29.12. 2007 № 818). [37]

Обучение и профессиональное развитие педагогических работников, как еще одна подсистема системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, происходит по следующим направлениям (рисунок 31).

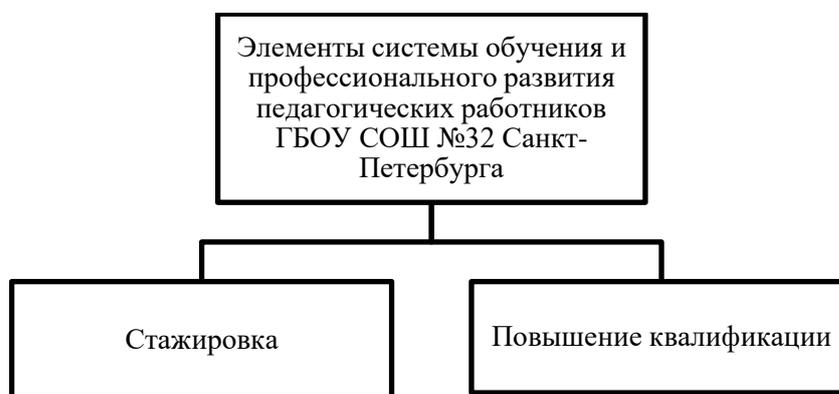


Рисунок 31 - Составные элементы системы обучения и профессионального развития педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

1) Стажировка – это способ получения новых знаний и расширения профессионального кругозора педагогического работника. Стажировка не только повышает профессионализм педагогических работников, но и делает их более стрессоустойчивыми, адаптивными к изменениям внешней среды.

Основанием направления на стажировку педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга являются следующие факты:

- истечение трехлетнего срока с момента последнего профессионального повышения квалификации или стажировки педагогического работника;

– личная инициатива педагогического работника.

2) Модернизационный характер преобразований в сфере образования требует от педагогов постоянного и непрерывного улучшения своего мастерства. Системой, позволяющей реализовывать данную потребность, выступает институт повышения квалификации и переподготовки кадров, который ориентирован на потребности образовательной сферы, на технологические и информационные спецификации, а также научные достижения.

В таблице 18 представлены данные о результатах прохождения курсовой подготовки повышения квалификации педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Таблица 18 – Сведения о повышении квалификации педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга [33]

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год
Количество работников, прошедших курсы повышения квалификации, чел.	30	32	27
% работников, прошедших курсы повышения квалификации к общей численности педагогических работников	30,9	31,7	25,0

Данные таблицы отражают отрицательную динамику численности педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации за исследуемый период. Так, если в 2020 году 30,9% педагогических работников освоили курсы повышения квалификации, то в 2022 году их доля от общей совокупности педагогических работников снизилась до 25%. Руководству ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга следует обратить внимание на данный факт, так как прохождение педагогическими кадрами курсов повышения квалификации, их участие в конкурсах педагогического мастерства способствует повышению уровня их профессионального мастерства, ориентации на решение современных задач образования, что, в конечном счёте, направлено на повышение качества образовательного процесса в ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Также за исследуемый период преподаватели-предметники проходили стажировку в рамках обмена опытом с педагогическими работниками других образовательных организаций (рисунок 32).

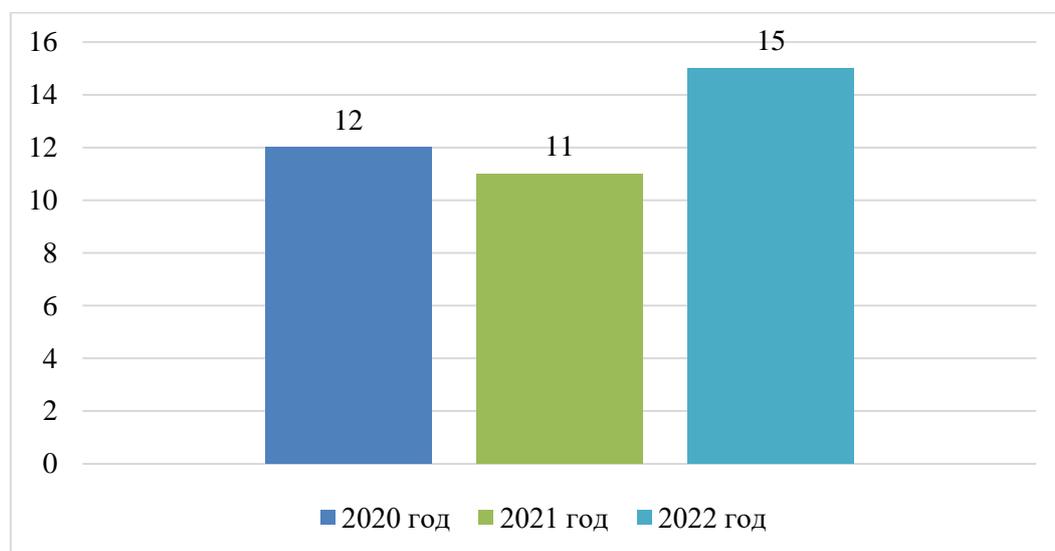


Рисунок 32 - Данные по стажировке педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, чел.

Данные рисунка показывают, что за исследуемый период 38 педагогических работников (педагоги-предметники) прошли стажировку. Это положительный факт. Тем не менее, доля педагогических работников, имеющих сертификаты о стажировке, остается достаточно малой.

В целях анализа эффективности использования различных форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга в рамках исследования была проведена оценка удовлетворенности педагогических кадров действующей системой форм и методов управления кадрами. Для этого был осуществлен опрос сотрудников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга по следующим параметрам, представленным в таблице 19. Респонденты оценивали предложенные параметры по пятибалльной шкале.

Данные таблицы показывают, что по большинству представленных параметров уровень оценки выше среднего и это, несомненно, положительный факт. Однако, по трем ключевым параметрам полученная средняя оценка существенно низкая.

Таблица 19 – Результаты оценки персоналом ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга действующей системы форм и методов правления кадрами

Элемент стимулирования	Среднее значение оценки по пятибалльной шкале		Итоговая средняя оценка
	Педагоги	Прочие	
1. Эффективность системы премирования и материального стимулирования	3,0	3,0	3,0
2. Эффективность системы планирования карьеры и продвижения по службе	2,5	3,0	2,75
3. Эффективность мотивации в направлении повышения квалификации и обучения в целом	3,0	3,5	3,25
4. Результативность труда (соответствие выполняемых обязанностей величине оплаты труда)	3,5	4,0	3,75
5. Объективность оценки заслуг персонала руководством	4,0	4,5	4,25
6. Соответствие стиля руководства ожиданиям персонала	3,5	3,5	3,5
7. Эффективность системы информирования персонала о формах и методах управления кадрами	3,5	3,5	3,5

Так, респонденты оценили эффективность системы премирования и материального стимулирования в ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга очень низко, аргументируя свои баллы тем фактом, что они не понимают методику начисления премий, их основание и размер.

Также достаточно низко была оценена система мотивации в целях повышения уровня квалификации персонала. Подтверждают факт низкой мотивации данные по численности педагогических работников, прошедших стажировки и курсы повышения квалификации. Таким образом, персонал не в полной мере понимает цель и задачи мероприятий по повышению квалификации и обучения в целом. Данные анализа показали, что в ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга существует большая доля педагогических работников, не имеющих квалификационной категории на протяжении последних трех лет. Следовательно, у них отсутствует какая-либо мотивации для развития в этом направлении.

И, наконец, самая низкая оценка получена по параметру «Эффективность системы планирования карьеры и продвижения по службе». Респонденты аргументировали такие баллы тем фактом, что в организации отсутствует целостная система планирования и управления карьерой. Постоянно требуются сотрудники на вакантные должности. Отсутствует кадровый резерв.

Также для оценки эффективности форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга была проведена экспертная оценка, результаты которой представлены в таблице 20. Эксперты использовали оценочную шкалу от 1 до 5 баллов.

Таблица 20 - Результаты оценки эффективности форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Наименование параметра сравнения	Балльная оценка эксперта						Средняя оценка
	Директор	Главный бухгалтер	Начальник Отдела кадров	Педагог-предметник	Педагог-предметник	Учитель начальных классов	
Адекватность форм и методов управления кадрами	4,0	4,0	4,5	3,5	3,0	3,5	3,2
Полнота и разнообразие форм и методов управления кадрами	4,0	3,5	4,0	3,0	3,0	3,5	3,5
Комплексность применяемых форм и методов управления кадрами	4,5	4,0	4,0	3,5	3,5	3,0	3,8
Эффективность применяемых форм и методов управления кадрами	4,5	4,0	4,5	3,5	3,5	3,5	3,9

На основе полученных средних оценок можно рассчитать интегральный коэффициент эффективности применяемых форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга (таблица 21).

Таблица 21 - Интегральный коэффициент эффективности применяемых форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Наименование параметра сравнения	Вес параметра	Средняя оценка	Интегральная оценка (графа 2*графа 3)
Адекватность форм и методов управления кадрами	0,2	3,2	0,64
Полнота и разнообразие форм и методов управления кадрами	0,2	3,5	0,7
Комплексность применяемых форм и методов управления кадрами	0,3	3,8	1,13
Эффективность применяемых форм и методов управления кадрами	0,3	3,9	1,17

Таким образом, текущая интегральная оценка эффективности применяемых форм и методов управления кадрами составляет 3,64.

Проведя анализ системы управления педагогическими работниками ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, представляется возможным определить ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы в виде SWOT-матрицы (таблица 22).

Таблица 22 – SWOT-анализ системы управления педагогическими работниками исследуемых организаций

Возможности (O)	Сильные стороны (S)
<p>1. Разработка программы организации дополнительного профессионального образования педагогических работников.</p> <p>2. Создание системы формирования кадрового резерва образовательной организации, что будет способствовать снижению текучести кадров и повышению качества предоставляемых услуг.</p> <p>3. Улучшение условий и качества трудовой жизни персонала образовательной организации.</p>	<p>1. Наличие квалифицированного педагогического состава: - более 70% педсостава имеют первую или высшую квалификационную категорию; - 100% педагогических работников прошли повышение квалификации по ФГОС общего образования;</p> <p>2. В 2020-2022 гг. 13 педагогических работника подали заявки на прохождение процедуры аттестации: 8 педагогов претендовали на высшую категорию, а 5 педагогов – на первую категорию. Все подавшие заявления успешно прошли процедуру аттестации на соответствие занимаемой должности.</p> <p>3. Курсовую подготовку повышения квалификации прошли более 30% педагогов от их общей численности.</p> <p>4. Стажировку прошли 38 педагогов.</p>

Продолжение таблицы 22

Угрозы (Т)	Слабые стороны (W)
<p>1. Изменение законодательства в сфере образования.</p> <p>2. Неблагоприятная социально-экономическая политика в регионе.</p> <p>3. Неблагоприятные демографические изменения, ведущие к снижению численности населения.</p> <p>4. Сложная геополитическая ситуация в стране.</p>	<p>1. Не весь персонал имеет высокую мотивационную активность в целях достижения качественного уровня предоставления образовательной услуги. Связано это, в первую очередь с тем, что основными возрастными группами работников выступают группы от 40 до 50 и от 50 до 55 лет. В течение нескольких лет отсутствует приток молодых специалистов.</p> <p>2. Не сформирована система мониторинга удовлетворенности условиями труда и качеством трудовой жизни кадров образовательной организации как инструмента обратной связи между работниками и руководством.</p> <p>3. Низкий уровень материального и нематериального стимулирования педагогических работников.</p>

Данные, представленные в таблице, позволяет сделать выводы, что система управления персоналом ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга обладает как несомненными достоинствами, так и недостатками. Несмотря на специфику деятельности по предоставлению образовательных услуг, персонал образовательной организации характеризуется теми же количественными и качественными характеристиками, как и любого другого предприятия. И от того, насколько адекватно применяются формы и методы управления кадрами, зависит эффективность деятельности ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Подводя итог исследованию, проведенному во второй главе работы, отметим, что была дана краткая организационно-экономическая характеристика объекта исследования - ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга. Также была проведена комплексная оценка кадрового состава организации. Особое внимание было уделено анализу форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, который выявил сильные и слабые стороны системы управления кадрами. Поэтому в следующей главе исследования будут предложены и охарактеризованы ключевые направления совершенствования форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

3 Направления совершенствования форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

3.1 Рекомендации по совершенствованию форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Анализ существующих форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, составляющих систему управления персоналом, проведенный в предыдущей главе исследования, позволил сформулировать преимущества и недостатки ее функционирования.

Так, к преимуществам действующей системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга можно отнести:

- образовательная организация укомплектована кадрами в соответствии с муниципальным заданием;
- образовательная организация имеют достаточно развитую систему обучения, стажировки и повышения квалификации персонала;
- в образовательной организации ежегодно проводится аттестации персонала;
- для каждой категории персонала установлена особая система оплаты труда, наиболее полно отвечающая специфике деятельности персонала.

Наряду с весомыми достоинствами системы управления персоналом ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, имеется следующие недостатки:

- нет чёткой методики оценки мотивации персонала, используется ограниченный арсенал форм и методов моральной и материальной мотивации педагогических работников;
- отсутствует система кадрового резерва образовательной организации;
- отсутствует система мониторинга удовлетворенности условиями труда и качеством трудовой жизни кадров образовательной организации

как инструмента обратной связи между работниками и руководством;

– слабо представлен арсенал инструментов, снижающих психологическую нагрузку педагогических работников в процессе их деятельности.

В целях совершенствования форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга предлагается разработать ряд рекомендаций. Основание для разработки рекомендаций - выводы по результатам анализа форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Рекомендации должны быть разработаны в направлении совершенствования административных и социально-психологических методов управления кадрами, как представлено на рисунке 3.1

Перечень возможных рекомендаций, направленных на совершенствование форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга представлен на рисунке 33.



Рисунок 33 – Рекомендации по совершенствованию форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Рассмотрим более подробно предлагаемые рекомендации.

1. Разработка и внедрение модели непрерывного развития уровня профессиональной компетентности и педагогического мастерства.

В основу создания данной модели легли следующие направления развития:

- предметная компетентность, которая характеризует персонал образовательной организации в точки зрения квалификации, педагогического мастерства и стремления к развитию в предметных и метапредметных областях;
- методическая компетентность, которая характеризует уровень освоения и применения инновационных методов в образовательном процессе;
- коммуникативная компетентность, которая характеризует способность педагогических кадров эффективно выстраивать общение в трудовом коллективе, а также с участниками образовательного процесса.

При формируемая модель развития должна содержать три уровня: индивидуально-личностный, уровень цикловых методических комиссий и уровень Педагогического совета ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга (рисунок 34).

При этом модель непрерывного развития профессиональной компетентности и педагогического мастерства персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга будет реализовываться в следующих двух направлениях: развитие кадрового потенциала и повышение уровня профессиональной компетентности педагогических кадров.

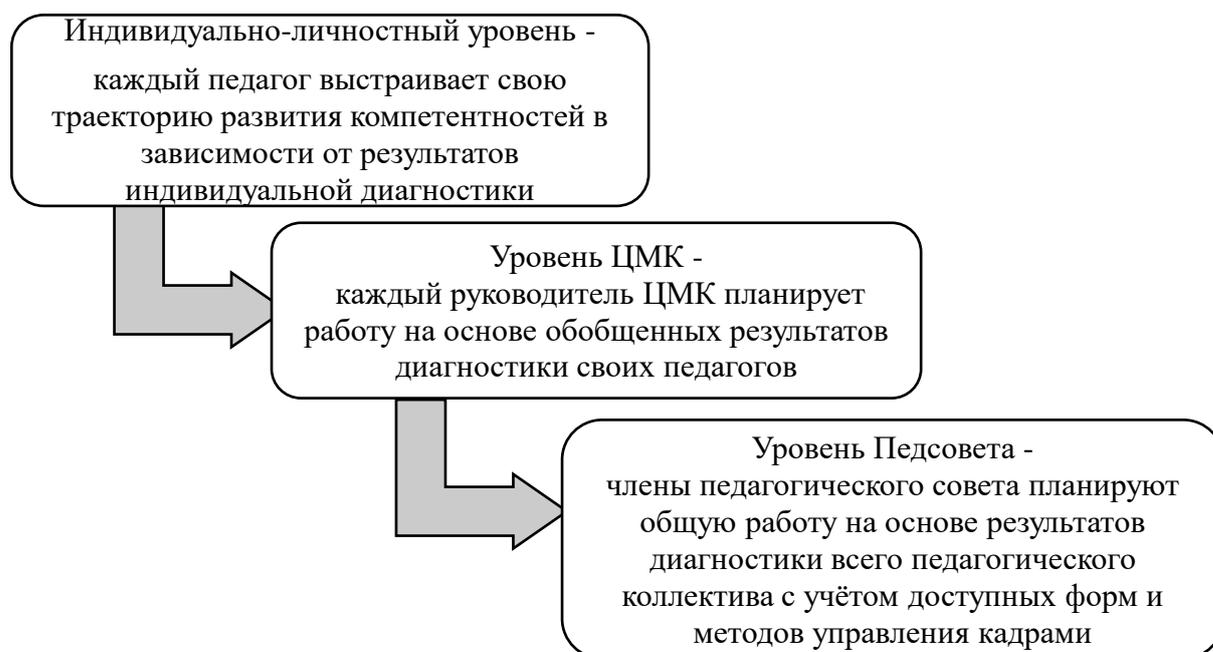


Рисунок 34 – Характеристика уровней модели непрерывного развития профессиональной компетентности и педагогического мастерства персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

1. Развитие кадрового потенциала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Цель проекта – обеспечить образовательный процесс педагогическими кадрами соответствующей квалификации и внедрить механизм мотивации профессионального роста (с учетом применения современных ИКТ) (таблица 23).

Таблица 23 - Мероприятия по реализации проекта «Развитие кадрового потенциала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга»

Мероприятие и его характеристика	Ожидаемый результат
Анализ образовательных потребностей педагогов-предметников	Создание информационного каталога ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга
Составление реестра по повышению квалификации педагогов-предметников	План-приложение к Программе
Целевая подготовка педагогов начальной школы	Обеспечение квалифицированными кадрами, способными работать в информационном пространстве образовательной организации
Аттестация педагогов-предметников и педагогов начальной школы	Повышение квалификации, получение сертификатов и удостоверений
Участие педагогов-предметников и педагогов начальной школы в семинарах и конференциях, как на базе ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, так и на базе других образовательных организаций	Подготовка презентационного материала, учет передового опыта коллег-педагогов

2. Повышение уровня профессиональной компетентности педагогических кадров.

Перечислим основные проблемы повышения квалификации и прохождения стажировки, с которыми сталкиваются педагогические работники ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга:

- невозможность долгого пребывания на курсах повышения квалификации с отрывом от образовательного процесса требует поиска новых форм и методов получения необходимых знаний и навыков: сетевой метод, дистанционный или индивидуальный;
- острый недостаток современного и технологичного оборудования и средств ИКТ, необходимых для успешного удовлетворения потребностей образовательного процесса современной школы.

Таким образом, цель проект – сформировать условия для повышения профессиональной компетентности и квалификации педагогических работников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга (таблица 24)

Таблица 24 - Основные мероприятия по реализации проекта «Повышение уровня профессиональной компетентности педагогов ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга»

Наименование мероприятия	Ожидаемый результат
Организационные мероприятия	Формирование кадрового потенциала
	Планирование методической работы
	Внедрение новых форм педагогической и воспитательной работы на основе ИКТ
	Оформление регламентирующих документов
Мероприятия методического характера	Участие в методических семинарах и научно-практических конференциях
	Деятельность по формированию портфолио педагогического работника
	Участие педагогов в региональных, федеральных конкурсах профессионального мастерства (с учетом использования ИКТ)
Мероприятия по мониторингу	Мониторинг образовательного процесса (успеваемость и качество обученности)
	Анкетирование педагогического состава
	Обобщение инновационного опыта преподавания дисциплин педагогов-предметников и педагогов начальной школы
	Тиражирование накопленного опыта педагогов

Таким образом, предлагаемые мероприятия по направлению «Работа по развитию кадрового потенциала и уровня профессиональной компетентности персонала образовательной организации» позволят повысить удовлетворенность персонала организации формами и методами управления кадрами, а также, в целом, улучшить кадровый потенциал ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Анализ, проведенный в работе показал, что одной из проблем управления кадрами для ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга является отсутствие кадрового резерва. Целью применения технологии формирования кадрового резерва служит развитие кадрового потенциала педагогических и управленческих сотрудников образовательной организации. [38]

Поэтому в рамках совершенствования применяемых административных методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга предлагается разработать программу формирования кадрового резерва, задачи которой представлены на рисунке 35.

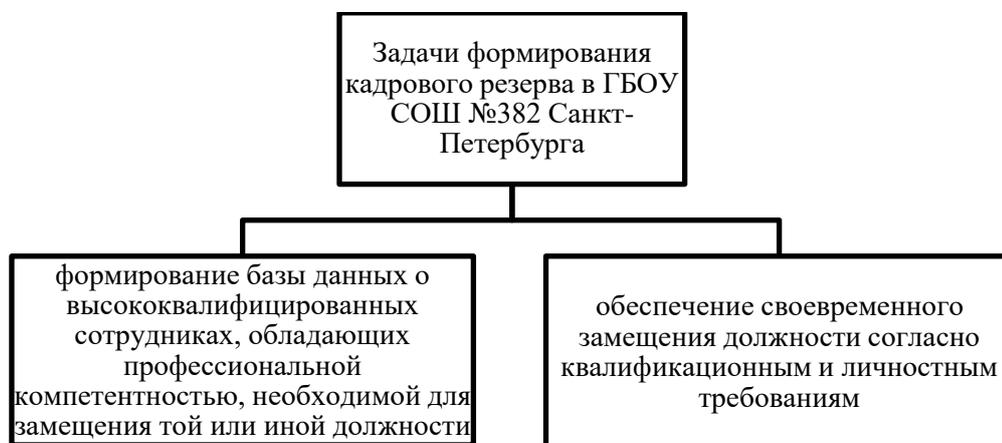


Рисунок 35 - Задачи программы формирования кадрового резерва ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Основным документом, регламентирующим работу с кадровым резервом, является Положение о кадровом резерве. Поэтому в рамках исследования предлагается разработать Положение о кадровом резерве. Создание Положения – необходимый этап при выстраивании программы кадрового резерва в ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Разработка Положения должна проходить в несколько этапов.

1. Составление проекта Положения о кадровом резерве.
2. Согласование проекта Положения о кадровом резерве с руководителями подразделений образовательной организации.
3. Утверждение положения Директором ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Структура Положения о кадровом резерве ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга представлена на рисунке 36.

1. Общие положения	<ul style="list-style-type: none">•Цели и задачи формирования кадрового резерва•Взаимодействие заинтересованных в резерве структур, должностных лиц•Словарь терминов
2. Порядок подбора кандидатов в кадровый резерв	<ul style="list-style-type: none">•Процедура формирования резерва•Источники резерва•Порядок выдвижения кандидатов, критерии зачисления претендентов в резерв•Методы оценки и процедура утверждения списка кандидатов, зачисленных в резерв
3. Организация работы с резервом	<ul style="list-style-type: none">•Порядок работы и этапы работы с кадровым резервом•Методы подготовки и оценка подготовки резервистов•Оценка эффективности работы с кадровым резервом
4. Порядок назначения резервиста на новую должность	<ul style="list-style-type: none">•Процедура назначения резервиста на планируемую должность•Меры по удержанию резервистов
5. Ответственность при работе с кадровым резервом	<ul style="list-style-type: none">•Зоны ответственности участников программы по формированию кадрового резерва

Рисунок 36 - Структура Положения о кадровом резерве ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Процесс формирования кадрового резерва ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга должен содержать следующие основные этапы:

- выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители и специалист по кадрам;
- формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва;

- психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв;
- формирование итоговых списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности;
- утверждение списков приказом директора ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Анализ текучести кадров ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга показал, что данный процесс, в основном, затрагивает молодых специалистов-предметников, в которых постоянно ощущается нехватка. Связано это, в первую очередь, с отсутствием адаптационных мероприятий, как составной части административных методов управления кадрами образовательной организации. Поэтому предлагается разработать систему адаптации кадров ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга (рисунок 37).

Функционирование системы осуществляться посредством наставничества. Так, за молодым специалистом, принятым на работу, необходимо на 2-3 адаптационных месяца закреплять наставника из числа опытных работников. Наставник обеспечит молодого сотрудника методическими материалами, которые обеспечивают эффективный образовательный процесс, ознакомит с особенностями формирования учебно-методических комплексов по дисциплинам в образовательной организации, а также объяснит критерии оценивания умений и навыков обучающихся. Такая помощь будет способствовать более интенсивной адаптации молодого специалиста к работе в системе образования в целом и в ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, в частности.

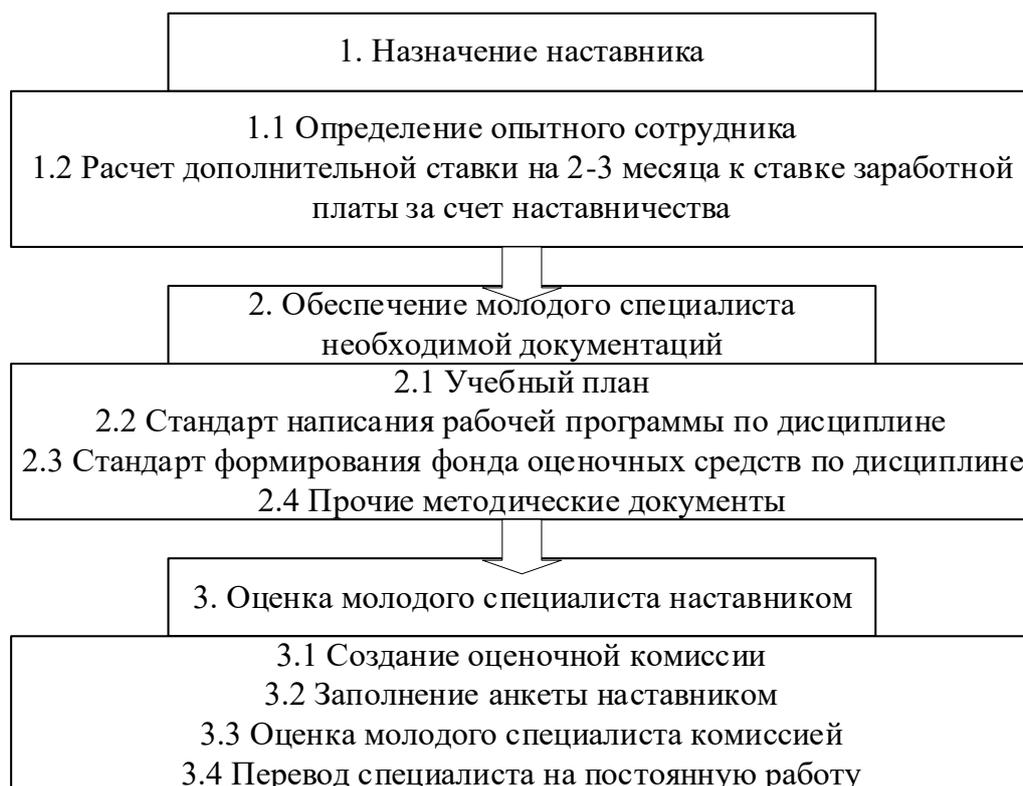


Рисунок 37 – Предлагаемая система адаптации сотрудников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Работу по совершенствованию социально-психологических методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга предлагается реализовывать в следующих направлениях: разработка и внедрение регламента мониторинга удовлетворенности качеством трудовой жизни персонала образовательной организации, а также работа по созданию комнаты релаксации и психологической разгрузки

1. Разработка и внедрение регламента мониторинга удовлетворенности качеством трудовой жизни персонала образовательной организации.

В рамках данного направления можно предложить использовать технологию онлайн-анкетирования для проведения мониторинга удовлетворенностью персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга качеством трудовой жизни.

Такой мониторинг необходим:

1. Для определения:

- морально-психологического климата в коллективе;

- отношения к руководству и системе управления (лояльности персонала);
- удовлетворенности качеством трудовой жизни и материально-техническим оснащением;
- соответствия целей деятельности организации и личных целей работников;
- выявление проблем в управления кадрами организации.

2. Для устранения проблем, если:

- не ясны истинные причины ухода сотрудников из организации;
- возросло количество дисциплинарных взысканий;
- нелояльное отношение сотрудников к своей работе в образовательной организации;
- сложности с привлечение новых сотрудников;
- сотрудники не доверяют руководству образовательной организации.

Проведение Мониторинга с целью определения уровня удовлетворенности кадров качеством трудовой жизни можно осуществлять при использовании инструментов онлайн-анкетирования с возможностью управления и аналитикой.

Этапы проведения Мониторинга уровня удовлетворенности персонала качеством трудовой жизни следующие:

1. Определение цели оценки.
2. Разработка анкеты (опросника) (рисунок 38).
3. Оповещение персонала и проведение анкетирования.
4. Анализ результатов анкетирования.

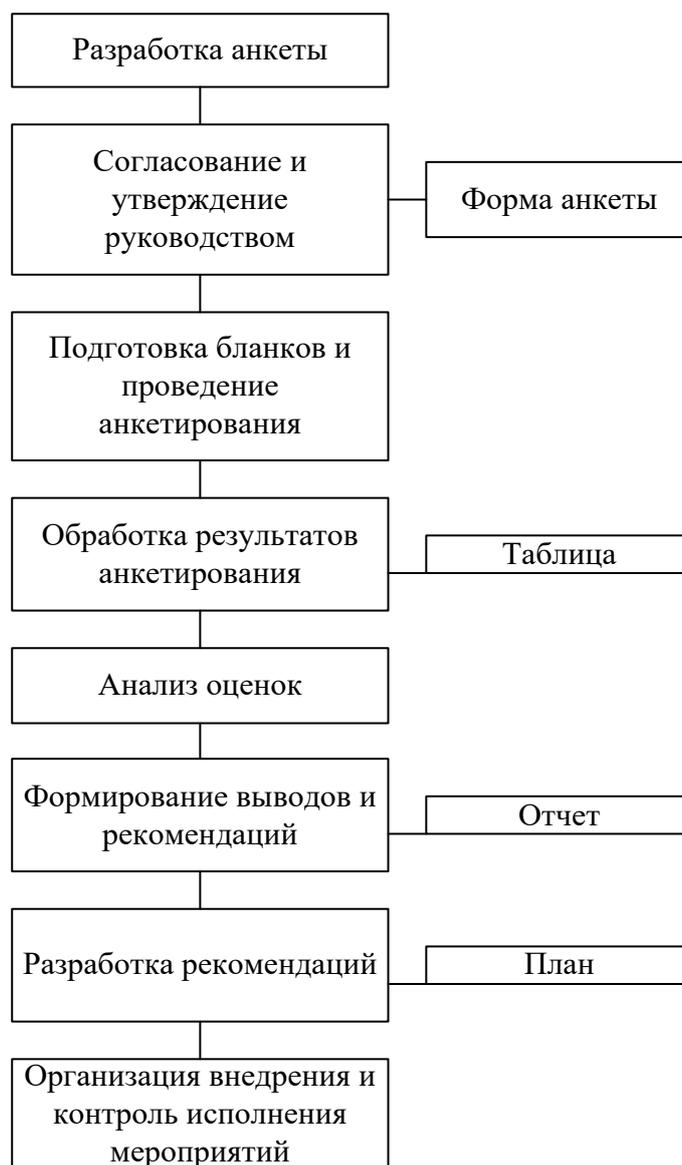


Рисунок 38 – Блок-схема анкетирования

В рамках Мониторинга уровня удовлетворенности качеством трудовой жизни предлагается раз в год осуществлять анкетирование кадров ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга с целью определения текущего уровня удовлетворенности, выявления нарастающих проблем и разработки мероприятий по их снижению или нейтрализации.

Основные темы исследований, которые рекомендуется рассматривать – это удовлетворенность персонала:

- системой мотивации;
- условиями труда;

- возможностями обучения, профессионального развития и карьерного роста;
- отношение сотрудников образовательной организации и руководству.

Для этого были разработаны Положение о мониторинге и анкета (Приложение Б и В).

Логика исследования такова: опрашиваемые сотрудники компании отвечают на представленные в анкете вопросы, используя бальную шкалу от 1 до 5, где: 1 – негативная оценка, 5- позитивная оценка. Результаты заносятся в таблицу, форма которой представлена ниже (таблица 35).

Таблица 35 – Пример табличной формы анкеты

№	Показатель	Бальная оценка (сумма баллов)				
1. Трудовой коллектив						
1.1	Оценка психологического климата	1	2	3	4	5
1.2	Взаимоотношения с руководством	1	2	3	4	5
1.3	Уровень стресса	1	2	3	4	5
1.4	Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5
1.5	Взаимоотношения в малых социальных группах	1	2	3	4	5
2. Оплата труда						
2.1	Обоснованность квалификации и ставки заработной платы					
2.2	Наличие возможности приработка (дополнительной платы за работу)					
.....						
.....						

После того, как сотрудники ответят на вопросы, сервис подсчитает сумму баллов по каждому разделу и сравнит ее со следующей шкалой оценки качества трудовой жизни персонала:

- до 19 баллов – неудовлетворительно;
- от 20 до 29 баллов – удовлетворительно;
- от 30 до 39 баллов – хорошо;
- свыше 40 баллов – отлично.

4. Работа по созданию комнаты релаксации и психологической разгрузки.

Условия труда могут формироваться под влиянием связанных между собой факторов (социально-экономических, технико-организационных и естественно-природных), влияющих на здоровье, работоспособность кадров образовательной организации, их отношения к труду и степень удовлетворенности трудом.

Условия труда определяют эффективность труда и прочие экономические результаты деятельности. Условия труда классифицируются на 2 большие группы:

- благоприятные условия труда, при воздействии которых происходит духовное и физическое развитие человека, при этом растет его интерес к работе, а также удовлетворение;
- неблагоприятные условия труда, вызывающие у работников плохое самочувствие, утомление или даже болезнь. Негативное условие труда может стать причиной негативного отношения к данной профессии, неудовлетворенности работой, профессиональных заболеваний, травм, инвалидности, текучести кадров.

Важная задача любой образовательной организации в отношении своего персонала - создание условий труда, оказывающих комплексное влияние на человека в процессе труда, а также постоянный анализ изменений условий труда в зависимости от применяемых форм и методов управления кадрами.

Анализ форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга показал, что персонал не в полной мере удовлетворен условиями труда в образовательной организации. В особенности педагогические работники указали на высокий уровень стресса на рабочем месте.

В целях улучшения условий труда предлагается создать комнату релаксации и психологической разгрузки. Психологическая разгрузка является чрезвычайно актуальным и действенным способом гармонизации психоэмоционального состояния личности, потому что комнаты психологической разгрузки чрезвычайно популярны.

Для того, чтобы удовлетворить потребность коллектива в данном направлении необходимо придерживаться следующего алгоритма действий:

1. организовать собрание персонала и провести опрос насчет их пожеланий по оформлению комнаты;
2. соотнести пожелания сотрудников с финансовыми возможностями ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга;
3. после утверждения плана оформления комнаты приступить к его реализации;
4. по окончании оформления комнаты собрать коллектив повторно с целью их оценки и, возможно, внесения небольших корректив в оформление.

Положение о создании Комнаты релаксации и психологической разгрузки представлено в Приложении Г.

3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

В предыдущем параграфе работы были предложены рекомендации по совершенствованию форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга. Поэтому на завершающем этапе исследования представляется необходимым оценить эффективность от возможного внедрения всех сформулированных и охарактеризованных рекомендаций.

В следующей таблице отразим совокупность предлагаемых мероприятий и эффективность от их реализации (таблица 26).

Для ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга положительный эффект будет заключаться в улучшении показателей мониторинга эффективности, где ключевыми факторами выступает квалификация персонала. Также, более квалифицированные педагогические кадры смогут привлекать контингент обучающихся, что, в свою очередь, положительно скажется на финансировании деятельности образовательной организации.

Таблица 26 – Сводная таблица эффективности от предлагаемых рекомендаций

№ п/п	Направление рекомендации	Характеристика	Ожидаемый эффект
1	Разработка и внедрение модели непрерывного развития уровня профессиональной компетентности и педагогического мастерства	-развитие кадрового потенциала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга посредством участия педагогов-предметников и педагогов начальной школы в семинарах и конференциях, как на базе ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, так и на базе других образовательных организаций - повышение уровня профессиональной компетентности педагогов ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга посредством участия педагогов в региональных, федеральных конкурсах профессионального мастерства (с учетом использования ИКТ)	эффективность от реализации данного мероприятия будет способствовать обеспечению образовательной организации квалифицированными кадрами, способными работать в информационном пространстве школы, обладающими соответствующим уровнем компетенций. Также, участие педагогов в выставках, семинарах и конференциях будет способствовать продвижению бренда школы как на муниципальном, региональном, так и федеральном уровне
2	Разработка системы кадрового резерва образовательной организации	- разработка Положения о кадровом резерве; - осуществление работы по формированию кадрового резерва о ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга	снижение уровня текучести кадров, стабилизация укомплектованности кадрами. Рост ощущения социальной справедливости и социальной защищенности
3	Разработка системы адаптации молодых специалистов в образовательной организации	- закрепление наставника за молодым специалистом; - обеспечение методическими материалами; - оценка наставником работы молодого специалиста; - принятие решения о закреплении в должности молодого специалиста	
3	Разработка и внедрение регламента мониторинга удовлетворенности качеством трудовой жизни персонала образовательной организации	- разработка Положения о мониторинге удовлетворенности; - разработка анкеты, на основе которой будет проводится опрос персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга; - анализ результатов анкетирования в целях принятия управленческих решений	выявление текущих проблем по различным аспектам трудовой жизни персонала и разработка мероприятий по их снижению или преодолению. Оптимизация форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Продолжение таблицы 26

4	Работа по созданию комнаты релаксации и психологической разгрузки	- разработка Положения о создании комнаты релаксации и психологической разгрузки - создание комнаты релаксации и психологической разгрузки	повышение удовлетворенности методами управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга за счет создания лучших условий труда
---	---	---	--

Снижение текучести кадров и рост постоянства кадрового состава также будет являться положительным фактом, характеризующим адекватность методов управления персоналом ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга. Снижение стресса и психологической нагрузки у педагогических работников будет способствовать более качественному оказанию образовательных услуг.

В следующей таблице представим планируемый график внедрения разработанных рекомендаций (таблица 27).

Таблица 27 - График внедрения разработанных рекомендаций в ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Наименование мероприятий	Сроки проведения	Ответственные лица
1. Развитие кадрового потенциала и уровня профессиональной компетентности персонала образовательной организации		
Разработка и утверждение графика стажировок и повышения квалификации педагогических работников	В течение учебного года	Директор, заместитель директора по УР
Разработка и утверждения перечня и сроков проведения конференций и конкурсов профессионального мастерства	В течение учебного года	
2. Создание кадрового резерва образовательной организации		
Разработка и утверждение Положения о кадровом резерве	В течение 1-го месяца	Директор, начальник отдела кадров, руководители структурных подразделений
Осуществление работы по формированию кадрового резерва	В течение учебного года	
3. Создание системы адаптации молодых специалистов		
Определение и закрепление наставника	В течение 1 недели	Заместитель директора по УР, педагогические работники (педагоги-предметники)
Осуществление работы наставника	В течение 2-3 месяцев	
Оценка молодого специалиста наставником и оценочной комиссией	В течение 1 недели	

Продолжение таблицы 27

4. Мониторинг уровня удовлетворенности персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга качеством трудовой жизни		
Разработка анкеты	В течение 1 месяца	Начальник отдела кадров, руководители структурных подразделений
Проведение опроса и обработка результатов	В течение 2-х недель	
5. Организация и оборудования комнаты релаксации и психологической разгрузки		
Проведение собрание коллектива и опрос	В течение 1 недели	Директор, начальник отдела кадров, специалисты отдела кадров
Организация и оборудование комнаты	В течение 2-х месяцев	Директор, заместитель директора по ХЧ

В целях оценки эффективности разработанных рекомендаций и установления факта обратной связи с персоналом ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга в рамках исследования была проведена оценка удовлетворенности качеством трудовой жизни на основе разработанной анкеты, представленной в Приложении В. В анкетировании принимали участие разные группы персонала образовательной организации. Количество респондентов составило 85 человек. Опрос проводился в электронном виде посредством Гугл-формы.

Проведение анкетирования дало следующие результаты.

По группе показателей «Трудовой коллектив»:

- оценка психологического климата – 68,2% опрошенных оценили выше среднего (благоприятный психологический климат), 31,8% респондентов указали низкую оценку психологического климата;
- взаимоотношения с руководством – большинство респондентов оценили как позитивное (75,3%) и только 24,7% указали на негативную оценку данного параметра;
- уровень стресса – по данной группе респонденты указали высокую оценку стресса на работе (72,3%), остальной персонал (27,7%) считает уровень стресса ниже среднего;
- участие сотрудников в управлении – 61,2% опрошенных поставили негативную оценку, указывая на отсутствие практики участия

коллектива в управлении;

– взаимоотношения в малых социальных группах – более 50% опрошенных негативно оценили подобного рода взаимоотношения, что свидетельствует о разобщенности коллектива и отсутствия общения.

По группе показателей «Оплата труда» получены следующие оценки:

– обоснованность квалификации и ставки заработной платы – большая часть респондентов положительно оценили данный показатель (60%) считая, что уровень заработной платы соответствует их квалификации и 40% респондентов негативно относятся к своему уровню дохода исходя из уровня своей квалификации;

– наличие возможности приработка (дополнительной платы за работу) – 68,2% респондентов положительно оценили показатель, т.к. считают, что в организации существует возможность дополнительного заработка;

– наличие и уровень премии – также является показателем, который вызвал позитивную оценку персонала: 60% опрошенных считают уровень премии приемлемым, а вот 40% негативно оценили данный показатель.

– ощущение справедливости в оплате труда – 76,5% положительно оценили данный показатель, следовательно, в коллективе достаточно высокий уровень ощущения справедливости в оплате труда;

– ощущение экономической удовлетворенности трудом – исходя из всех вышеперечисленных оценок данной группы, логично, что по последнему показателю респонденты также дали достаточно высокие оценки: 72,9% персонала ощущают экономическую удовлетворенность от своей работы.

По группе показателей «Место работы» получены следующие оценки:

– территориальная близость к месту жительства – большинство респондентов оценили данный показатель положительно, видимо не посчитав его важным для формирования удовлетворительной оценки

качества трудовой жизни;

- уровень организации рабочего места – 70,5% респондентов высказали негативные оценки уровню организации на рабочем месте. В частности, респонденты указали на отсутствие комнаты отдыха в организации, а также слабую техническую оснащенность рабочих мест;
- уровень нормирования труда – данный показатель вызвал оценки ниже среднего у 60% опрошенных;
- ощущение личной безопасности на рабочем месте – по последнему показателю данной группы большинство респондентов также указали оценки выше среднего (67,1%).

По группе показателей «Служебная карьера» получены следующие оценки:

- возможность планирования карьеры – более 60% респондентов низко оценили возможности планирования карьеры в организации;
- возможность обучения персонала (поощрение) – большинство опрошенных сотрудников поставили низкие оценки по данному показателю (78,8%), т.к. считают, что в организации недостаточно возможностей для дальнейшего обучения и роста;
- объективная аттестация кадров – аттестацию кадров респонденты оценили положительно (80,0%);
- желание долговременной работы – а вот на данный вопрос большинство респондентов ответило негативно (60,0%). Они планируют в будущем сменить место работы;
- содействие карьере руководством – 58,8% опрошенных считают, что руководство в недостаточной мере способствует их карьере и поставили низкие оценки по данному показателю.

По группе показателей «Социальные гарантии» получены следующие оценки выше среднего по всем показателям: следовательно, персонал ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга считает себя социально защищенным, их гражданские права защищены, медицинское страхование и страхование жизни

осуществляется в соответствии с нормами трудового и гражданского права.

Таким образом, анализ результатов проведенного анкетирования позволил получить данные обратной связи от персонала образовательной организации, которые указывают на достоинства и недостатки применяемых форм и методов управления кадрами, которые напрямую влияют на удовлетворенность качеством трудовой жизни. Детальное изучение результатов опроса позволит вносить корректировки в функционирование системы управления персоналом организации. А проведение ежегодного мониторинга удовлетворенности будет способствовать еще более глубокому пониманию психологического климата в трудовом коллективе, степени адекватности системы управления персоналом и внесению изменений в арсенал используемых форм и методов управления, при необходимости. В то же время, персонал ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга будет понимать, что его мнением интересуются, прислушиваются к конструктивным предложениям, что будет способствовать повышению лояльности кадров и снижению уровня их текучести.

Для того, чтобы оценить эффективность предлагаемых мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, необходимо было провести опрос персонала на предмет их удовлетворенности разработанными рекомендациями. В опросе принимали участие 62 человека. Анкета включала в себя следующие шесть вопросов:

- удовлетворены ли вы предлагаемыми мероприятиями, направленными на повышение уровня профессиональной компетентности;
- считаете ли вы необходимым создание в организации системы кадрового резерва;
- хотели бы вы попасть в состав кадрового резерва организации;
- будет ли, на ваш взгляд, ежегодный мониторинг удовлетворенности качеством трудовой жизни персонала организации

способствовать улучшению взаимодействия персонала с руководством и внутри коллектива в целом;

- считаете ли вы необходимым создание и функционирование комнаты релаксации и психологической разгрузки;
- повысят ли, на ваш взгляд, предлагаемые рекомендации эффективность управления персоналом организации.

Данные опроса показали, что большинство опрошенных сотрудников (91,2%) по вопросу «Удовлетворены ли вы предлагаемыми мероприятиями, направленными на повышение уровня профессиональной компетентности» положительно ответили и указали, что видят перспективу в предлагаемых мероприятиях по данному направлению. Однако, 8,8% опрошенных респондентов признали предлагаемые мероприятия неэффективными и указали на отсутствие желания повышать свою квалификацию или проходить стажировку (рисунок 39).



Рисунок 39 - Результаты опроса по вопросу «Удовлетворены ли вы предлагаемыми мероприятиями, направленными на повышение уровня профессиональной компетентности», %

При ответе на вопрос «Считаете ли вы необходимым создание в организации системы кадрового резерва» большая часть персонала с готовностью и позитивным настроем отнеслись к такого рода информации (64,5%). 16,1% сотрудников отрицательно отнеслись к данной информации в силу предположения, что им придется теперь прилагать больше усилий в

рабочем процессе, а им бы этого не хотелось. 19,4% респондентов вообще посчитали, что предлагаемая система кадрового резерва не будет работать (рисунок 40).



Рисунок 40 - Результаты опроса по вопросу «Считаете ли вы необходимым создание в организации системы кадрового резерва», %

Анализ ответов на вопрос «Хотели бы вы попасть в состав кадрового резерва организации» более половины респондентов ответили положительно (54,8%). 22,5% респондентов ответили, что хотели бы, но не уверены, что у них получится. Однако, 22,7% сотрудников отрицательно отнеслись к данному направлению мероприятий морального стимулирования, т.к. не хотели бы привлекать к себе внимания (рисунок 41).



Рисунок 41 - Результаты опроса по вопросу «Хотели бы вы попасть в состав кадрового резерва организации», %

Также большинство сотрудников считают, что ежегодный мониторинг удовлетворенности качеством трудовой жизни персонала организации будет способствовать улучшению взаимодействия персонала с руководством и внутри коллектива в целом (77,4%). Они активно будут участвовать в опросах и анкетировании. А вот 22,6% опрошенных считают, что проведение мониторинга не изменит ситуацию взаимодействия с руководством или коллегами (рисунок 42).

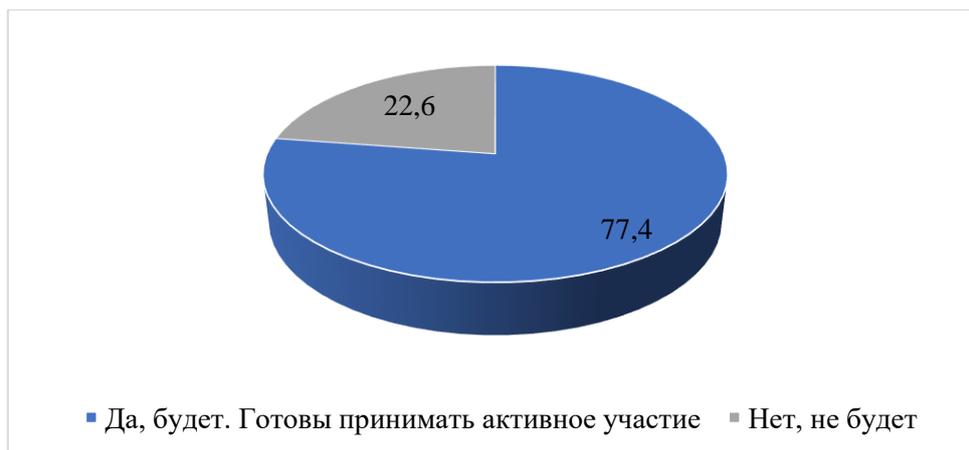


Рисунок 42 - Результаты опроса по вопросу «Будет ли, на ваш взгляд, ежегодный мониторинг удовлетворенности качеством трудовой жизни персонала организации способствовать улучшению взаимодействия персонала с руководством и внутри коллектива в целом», %

При ответе на вопрос «Считаете ли вы необходимым создание и функционирование комнаты релаксации и психологической разгрузки» подавляющее большинство респондентов дали однозначно утвердительный ответ, так как считают, что работа приносит высокий уровень стресса (69,3%). В то же время порядка 19,4% опрошенных считают, что им не требуется дополнительные способы снятия психологической нагрузки на работе, т.к. они справляются со стрессом самостоятельно. Среди респондентов были и те, кто затруднился ответить на этот вопрос (11,3%), но отметили, что хотели бы приобрести такой опыт снятия стресса (рисунок 43).



Рисунок 43 - Результаты опроса по вопросу «Считаете ли вы необходимым создание и функционирование комнаты релаксации и психологической разгрузки», %

И, наконец, на последний вопрос «Повысят ли, на ваш взгляд, предлагаемые рекомендации эффективность управления персоналом организации» однозначное большинство сотрудников ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга ответили утвердительно (80,6%) (рисунок 44).



Рисунок 44 - Результаты опроса по вопросу «Повысят ли, на ваш взгляд, предлагаемые рекомендации эффективность управления персоналом организации», %

Из всего выше вышесказанного можно сделать вывод, что в целом рекомендации по совершенствованию форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга могут оказаться весьма эффективными.

Также для определения эффективности разработанных рекомендаций была проведена повторная оценка системы управления персоналом организации (таблица 28)

Таблица 28 - Результаты оценки эффективности форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга с учетом разработанных рекомендаций

Наименование параметра сравнения	Балльная оценка эксперта						
	Директор	Главный бухгалтер	Начальник Отдела кадров	Педагог-предметник	Педагог-предметник	Учитель начальных классов	Средняя оценка
Адекватность форм и методов управления кадрами	4,0	4,0	4,5	4,0	4,0	3,5	4,0
Полнота и разнообразие форм и методов управления кадрами	4,5	3,5	4,5	3,5	3,5	3,5	3,8
Комплексность применяемых форм и методов управления кадрами	4,5	4,0	4,0	4,0	3,5	3,5	3,9
Эффективность применяемых форм и методов управления кадрами	4,5	4,5	4,5	4,0	4,0	4,0	4,25

На основе полученных средних оценок можно рассчитать интегральный коэффициент эффективности применяемых форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга (таблица 29).

Таблица 29 - Интегральный коэффициент эффективности применяемых форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга с учетом разработанных рекомендаций

Наименование параметра сравнения	Вес параметра	Средняя оценка	Интегральная оценка (графа 2*графа 3)
Адекватность форм и методов управления кадрами	0,2	4,0	0,8
Полнота и разнообразие форм и методов управления кадрами	0,2	3,8	0,76
Комплексность применяемых форм и методов управления кадрами	0,3	3,9	1,17
Эффективность применяемых форм и методов управления кадрами	0,3	4,25	1,28

Таким образом, интегральная оценка эффективности применяемых форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга с учетом разработанных рекомендаций составит 4,01 (рисунок 45).

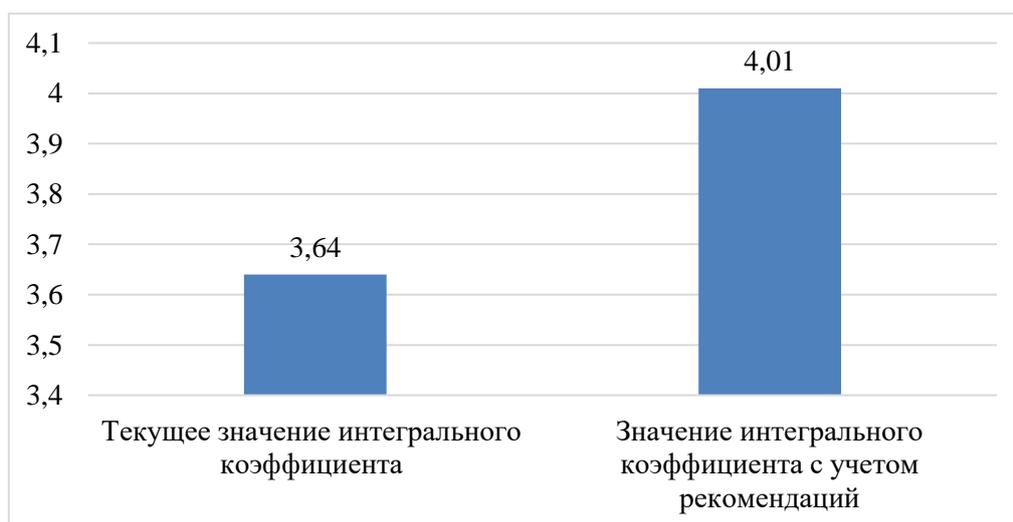


Рисунок 45 – Сравнительная оценка интегральных коэффициентов эффективности применяемых форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Следовательно, разработанные и предложенные рекомендации могут быть весьма эффективными при их детальной и поступательной реализации в ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

Подводя итог, отметим, что в третьей главе исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга. Прогнозная эффективность показала перспективность предлагаемых рекомендаций.

Заключение

Цель и задачи, поставленные в исследовании, достигнуты.

В первой главе исследования на теоретическом уровне рассмотрены параметры управления кадрами организации. Особое внимание уделено специфике управления кадрами государственной службы Российской Федерации с определением ключевых форм и методов такого управления.

Эффективное управление кадровыми ресурсами как особый вид деятельности, связанной с наймом сотрудников, обучением, оценкой и вознаграждением, является важной предпосылкой для эффективного функционирования любой организации. Подготовленные и квалифицированные работники в штате организации является ее основой и причиной ее эффективной деятельности.

Объектом управления кадрами организации является деятельность ее участников, объединенных в одну организационную систему, подчиняющихся правилам и нормам конкретного учреждения и выполняющих заданную или совместную работу в зависимости от ведущей стратегии управления в соответствии с технологическими, экономическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

В настоящее время кадры государственной службы выступают неотъемлемым и ключевым аспектом государственного управления в РФ. При этом под государственной службой необходимо понимать деятельность профессионального характера в различных государственных органах и структурах, а именно: правоохранительной, военной и государственной гражданской.

От того, насколько адекватно и в соответствии с уровнем имеющихся профессиональных компетенций подобраны кадры государственной гражданской службы, зависит эффективность управленческих решений и властных воздействий в обществе. А в постоянно изменяющейся

политической и экономической среде вопросы управления кадрами в части применяемых форм и методов, становятся наиболее актуальными.

Во второй главе исследования была дана краткая организационно-экономическая характеристика объекта исследования - ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга. Также была проведена комплексная оценка кадрового состава организации.

Проведенный количественный и качественный анализ кадров ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга показал, что:

- в составе работников образовательной организации наибольший вес занимают педагогические работники, что обусловлено спецификой оказываемых услуг (образовательные услуги);
- наибольшее количество педагогических работников имеет высшее профильное образование;
- средний возраст педагогических работников составляет 46 лет;
- наибольшую долю в составе педагогического персонала занимают женщины.

Особое внимание было уделено анализу форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, который выявил сильные и слабые стороны системы управления кадрами.

Формы и методы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга представляют собой целостную систему управления.

Под системой управления кадрами образовательной организации понимают совокупность взаимосвязанных приемов, форм и методов организации работы с персоналом, которые:

- во-первых, ведутся от имени руководящего состава образовательной организации;
- во-вторых, направлены на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования интеллектуальных и физических возможностей работника;
- и, в-третьих, нацелены на повышение эффективности

деятельности образовательной организации.

Цель системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга - обеспечение образовательной организации персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Так, к преимуществам действующей системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга можно отнести:

- образовательная организация укомплектована кадрами в соответствии с муниципальным заданием;
- образовательная организация имеют достаточно развитую систему обучения, стажировки и повышения квалификации персонала;
- в образовательной организации ежегодно проводится аттестации персонала;
- для каждой категории персонала установлена особая система оплаты труда, наиболее полно отвечающая специфике деятельности персонала.

Наряду с весомыми достоинствами системы управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга, имеется следующие недостатки:

- нет чёткой методики оценки мотивации персонала, используется ограниченный арсенал форм и методов моральной и материальной мотивации педагогических работников;
- отсутствует система кадрового резерва образовательной организации;
- отсутствует система мониторинга удовлетворенности условиями труда и качеством трудовой жизни кадров образовательной организации как инструмента обратной связи между работниками и руководством;
- слабо представлен арсенал инструментов, снижающих психологическую нагрузку педагогических работников в процессе их деятельности.

В целях совершенствования форм и методов управления кадрами ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга были разработаны следующие рекомендации:

- работа по развитию кадрового потенциала и уровня профессиональной компетентности персонала образовательной организации;
- работа по созданию кадрового резерва образовательной организации;
- работа по организации и проведению мониторинга удовлетворенности качеством трудовой жизни персонала образовательной организации;
- работа по созданию комнаты релаксации и психологической разгрузки.

Прогнозная эффективность показала перспективность предлагаемых рекомендаций.

Список используемых источников

1. Кириченко И.С. Экономические категории труда: основные понятия и их развитие // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. 2016. №4. С.68-75.
2. Алимов А.В. Корпоративная культура как инструмент поддержки эффективности труда / А.В. Алимов // Экономика и предпринимательство. 2017. №1. 394-396 с.
3. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – М.: ООО «А ТЕМП», 2013. 944 с.
4. Зверева С.А., Хорина И.В. Трудовые ресурсы: разные подходы к определению // Экономика и социум. 2021. №12(91). URL: https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_3f845cedb6284a4ea14dc64624bf3d95.pdf?index=true (дата обращения: 22.10.2023).
5. Великанов В.В. Современные системы отбора персонала и их классификации / В. В. Великанов, М. Г. Золотарева // Молодой ученый. 2017. № 9 (143). С. 391-394.
6. Басангова Г.Э. Понятие и структура персонала организации // Проблемы науки. 2018. № 2. С. 53-54.
7. Сергушина Е.С., Вечканова Е.А., Тумайкина А.Н., Сергушин С.Е. Теоретические аспекты анализа численности, состава и структуры персонала предприятия // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 1. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=18119> (дата обращения: 22.10.2023).
8. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие. /В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2021. 96 с.
9. Волчанский А. Как стать «работодателем мечты» // Business excellence = Деловое совершенство. 2021. № 10. С. 28-30.

10. Бриленок А.А. Управление персоналом / А.А. Бриленок // Методы менеджмента качества. 2022. № 1. С. 34-38.
11. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, П.В. Журавлёв. – М.: Академия, 2015. 424 с.
12. Шайбель Т.В. Инновационные подходы к формированию кадровой политики предприятия //Международный журнал экспериментального образования. 2021. № 8. С. 14-16.
13. Анохина А.В., Горностаева Ж.В. Принципы и особенности формирования системы развития профессиональных компетенций персонала // Форум молодых ученых. 2018. №3(19) С. 3-5.
14. Юдина Я.О. Система управления персоналом / Я. О. Юдина // Молодой ученый. 2020. № 48 (338). С. 574-575.
15. Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 6. С. 2445-2462.
16. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. 386 с.
17. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Консультант плюс: справочно-правовая система.
18. Андрианова И.А. Особенности отбора и подбора кадров на государственную службу / И.А. Андрианова, А.А. Жучкова // Молодой ученый. 2021. № 49 (391). С. 76-78.
19. Бойко А.Н. О системной организации управления государственной гражданской службой и кадрами // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Том 12. № 9. С. 2543-2560;
20. Ясинская И.А., Сладкова Н.М., Петрова С.А. Современные подходы и тенденции формирования и развития кадрового потенциала

государственной службы с учетом зарубежного опыта // Экономика труда. 2022. Том 9. № 2. С. 377-398.

21. Неустроев М.Н. Кадровая работа государственной гражданской службы / М. Н. Неустроева // Молодой ученый. 2021. № 17 (359). С. 206-207.

22. Педагогический вес: учителей предлагают приравнять к госслужащим. URL: <https://iz.ru/1490526/valeriia-mishina/pedagogicheskii-ves-uchitelei-predlagaiut-priravniat-k-gossluzhashchim> (дата обращения: 1.11.2023).

23. Бойко А.Н. О системной организации управления государственной гражданской службой и кадрами // Экономика, предпринимательство и право 2022. Том 12. № 9. С. 2543-2560.

24. Формирование кадровой политики и управление персоналом государственной службы: учебное пособие / [Сердюк Н. В. и др.; под общей ред. Г. П. Лозовицкой]. – М.: Академия управления МВД России, 2019. 76 с.

25. Варакина В.М. Трансформация принципов кадрового обеспечения государственной гражданской службы // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства при Президенте Российской Федерации. 2021. №2. С. 3-7.

26. Авагимян К.В., Рак А.П., Кротов Е.А., Никитина А.В. Исследование экономико-правового механизма управления персоналом в системе государственной службы // Экономика устойчивого развития. 2017. № 3 (31). С. 35-39.

27. Борщевский Г.А. Институт государственной службы в политической системе российского общества: монография / Г. А. Борщевский. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. 293 с.

28. Юдина Я.О. Система управления персоналом / Я. О. Юдина // Молодой ученый. 2020. № 48 (338). С. 574-575;

29. Сотникова С.И. Мотивация трудовой деятельности государственных гражданских служащих: разнообразие и инклюзивность // Экономика труда. 2022. Том 9. № 2. С. 399-418.

30. Мордвинцева И.О. Совершенствование форм и методов управления кадрами государственной службы Российской Федерации / И.О. Мордвинцева. // Молодой ученый. 2023. № 39 (486). С. 60-63.

31. Устав ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

32. План финансово-хозяйственной деятельности ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

33. Отчет о результатах деятельности ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга за 2022 год.

34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ: офиц. Текст (ред. от 04.08.2023) // СПС «Гарант».

35. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 24.03.2023 № 196 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

36. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 22.12.2014 № 196 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

37. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29.12.2007 № 818 «Об утверждении перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в этих учреждениях» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

38. Джабраилова Л.Х., Начхоев И.И., Демельханова З.У. Кадровый резерв в школе: формирование и развитие // Журнал прикладных исследований. 2022. №5. С. 115-120.

39. At tour, A., & Chaupain-Guillot, S. (2020). Digital Innovations in Public Administrations : Technological or Policy Innovation Diffusion? *Journal of Innovation Economics & Management*, № 31(1), 195 p.
40. Das, A., Singh, H., & Joseph, D. (2017). A longitudinal study of e-government maturity. *Information and Management*, 54(4), 415-426 p.
41. Mitrofanova E.A. Complex strategy of differentiated development of the managerial personal of educational organization / E.A. Mitrofanova, V.V. Tarasenko // *The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences: International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences*. Tomsk, May 18-21, 2017. – Future Academy, 2018. Vol. 35. Pp. 1347-1355.
42. Nezhina T.G., Barabashev A.G., Prokofiev V.N., Utkina V. Public Personnel Job Satisfaction and Retention: The Effects of Perceived Image and Prestige of Government Jobs // *International Journal of Public Administration*. 2021. № 16. p. 1435–1445.
43. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. *Human Resource Management*. / 12th Edition. – New York: McGraw-Hill, 2020. 832 p.43. Podolchak N., Chepil B. Optimization of administrative management costs // *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2015. № 2-1 (3). P. 53- 58.

Приложение А

План финансово-хозяйственной деятельности ГБОУ СОШ № 382 Санкт-Петербурга

Таблица А.1 - План финансово-хозяйственной деятельности ГБОУ СОШ № 382 и плановый 2022

**Грудо
Наталия
Владимиро
вна**

Подписано
цифровой
подписью: Грудо
Наталия
Владимировна
Дата: 2021.03.18
14:25:37 +03'00'

План финансово-хозяйственной деятельности
на 2021 г. и плановый период 2022 и 2023 годов
от 14 января 2021 г.

Утверждаю
Директор ГБОУ СОШ № 382 Санкт-Петербурга
Администрация Красносельского района Санкт-Петербурга
Грудо Наталия Владимировна

Орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя: 7807018464 Администрация Красносельского района Санкт-Петербурга

Учреждение: 7807016202 Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 382 Красносельского района Санкт-Петербурга

Единица измерения: руб.

Дата	14.01.2021
по Сводному реестру глава по БК	853
по Сводному реестру ИНН	7807016202
КПП по ОКЕИ	780701001 383

Раздел 1. Поступления и выплаты

14.01.2021

Наименование показателя	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации	Аналитический код	Сумма			
				на 2021 г. (текущий финансовый год)	на 2022 г. (первый год планового периода)	на 2023 г. (второй год планового периода)	за пределами планового периода
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы, всего:	1000			244 643 142.39	141 975 868.12	143 807 595.18	
в том числе:							
доходы от оказания услуг, работ, компенсации затрат учреждений, всего	1200	130		112 527 962.39	125 215 868.12	130 003 195.18	
в том числе:							
субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания за счет средств бюджета публично-правового образования, создавшего учреждение	1210	130		112 527 962.39	125 215 868.12	130 003 195.18	
Доходы от оказания платных услуг (работ)	1211	131	131	112 527 962.39	125 215 868.12	130 003 195.18	
безвозмездные денежные поступления, всего	1400	150		131 115 180.00	15 760 000.00	12 804 400.00	
в том числе:							
безвозмездные денежные поступления текущего характера	1410	150		66 699 480.00	15 760 000.00	12 804 400.00	
Поступления текущего характера бюджетным и автономным учреждениям от сектора государственного управления	1412	152	152	66 699 480.00	15 760 000.00	12 804 400.00	
Безвозмездные денежные поступления капитального характера, всего	1420	160		64 415 700.00			
Поступления капитального характера бюджетным и автономным учреждениям от сектора государственного управления	1422	162	162	64 415 700.00			

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

14.01.2021

3

Наименование показателя	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации	Аналитический код	Сумма			
				на 2021 г. (текущий финансовый год)	на 2022 г. (первый год планового периода)	на 2023 г. (второй год планового периода)	за пределами планового периода
1	2	3	4	5	6	7	8
прочую закупку товаров, работ и услуг, всего	2640	244	221 00 5	172 834.16			
из них:			221 00 0	28 310.40	28 310.40	28 310.40	
			223 00 5	1 050 970.00	892 400.00	928 099.92	
			223 00 0	43 200.00	49 300.00	55 700.00	
			225 00 5	907 178.65			
			225 00 0	73 434.40	67 334.40	60 934.40	
			226 00 5	15 012 672.82	11 933 900.00	12 322 400.00	
			226 00 0	30 000.00	35 100.00	35 100.00	
			310 00 5	47 830 800.00			
			341 00 5	69 700.00			
			345 00 5	64 800.00			
			346 00 5	3 414 600.00			
закупку энергетических ресурсов	2643	247	223 00 5	8 167 600.00	8 096 221.30	6 341 324.35	
			223 00 0	120 000.00	120 000.00	120 000.00	

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – План финансово-хозяйственной деятельности на 2022 и плановый 2023 и 2024 год

Утверждаю
директор
Администрация Красносельского района Санкт-Петербурга
Новикова Маргарита Эдуардовна
28 ноября 2022 г.

План финансово-хозяйственной деятельности
на 2022 г. и плановый период 2023 и 2024 годов
от 28 ноября 2022 г.

Орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя: 7807018464 Администрация Красносельского района Санкт-Петербурга

Учреждение: 7807016202 Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 382 Красносельского района Санкт-Петербурга

Единица измерения: руб.

Дата	Коды
по Сводному реестру	28.11.2022
глава по БК	853
по Сводному реестру	
ИНН	7807016202
КПП	780701001
по ОКЕИ	383

Раздел 1. Поступления и выплаты

Наименование показателя	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации	Аналитический код	Сумма			
				на 2022 г. (текущий финансовый год)	на 2023 г. (первый год планового периода)	на 2024 г. (второй год планового периода)	за пределами планового периода
1	2	3	4	5	6	7	8
Остаток средств на начало текущего финансового года	0001	х	х	67 395 011.08			
Доходы, всего:	1000			174 462 258.67	229 825 715.46	244 628 935.81	
в том числе:							
доходы от оказания услуг, работ, компенсации затрат учреждений, всего	1200	130		152 941 055.53	204 667 388.60	217 218 257.69	
в том числе:							
субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания за счет средств бюджета публично-правового образования, создавшего учреждение	1210	130		152 941 055.53	204 667 388.60	217 218 257.69	
Доходы от оказания платных услуг (работ)	1211	131	131	152 941 055.53	204 667 388.60	217 218 257.69	
безвозмездные денежные поступления, всего	1400	150		20 521 203.14	24 158 326.86	26 410 678.12	
в том числе:							
безвозмездные денежные поступления текущего характера	1410	150		18 170 337.59	24 158 326.86	26 410 678.12	
Поступления текущего характера бюджетным и автономным учреждениям от сектора государственного управления	1412	152	152	18 170 337.59	24 158 326.86	26 410 678.12	
Безвозмездные денежные поступления капитального характера, всего	1420	160		2 350 865.55			

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.2

2

Наименование показателя	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации	Аналитический код	Сумма			
				на 2022 г. (текущий финансовый год)	на 2023 г. (первый год планового периода)	на 2024 г. (второй год планового периода)	за пределами планового периода
1	2	3	4	5	6	7	8
Поступления капитального характера бюджетным и автономным учреждениям от сектора государственного управления	1422	162	162	2 350 865.55			
прочие доходы, всего	1500	x		1 000 000.00	1 000 000.00	1 000 000.00	
в том числе:							
поступления от иной предпринимательской и приносящей доход деятельности	1530	x		1 000 000.00	1 000 000.00	1 000 000.00	
Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат	1532	130	131	1 000 000.00	1 000 000.00	1 000 000.00	
Расходы, всего	2000	x		180 983 794.29	229 825 715.46	244 628 935.81	
в том числе:							
на выплаты персоналу, всего	2100	x		137 139 210.59	184 868 686.33	198 167 576.29	x
в том числе:							
оплата труда	2110	111	211 00 5	101 612 405.39	141 337 860.94	150 269 352.78	x
			211 00 0	558 986.39	537 600.00	537 600.00	x
			211 81 5	2 535 990.26	2 720 000.00	4 180 000.00	x
			266 00 5	764 785.43	642 073.63	668 398.65	x
прочие выплаты персоналу, в том числе компенсационного характера	2120	112	266 00 5	700.00			x
взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений, всего	2140	119		31 666 343.12	39 631 151.76	42 512 224.86	x
в том числе:							
на выплаты по оплате труда	2141	119	213 00 5	30 731 660.18	38 647 356.56	41 087 509.66	x
			213 00 0	168 813.89	162 355.20	162 355.20	x
			213 81 5	765 869.05	821 440.00	1 262 360.00	x
социальные и иные выплаты населению, всего	2200	300		1 231 926.62	1 398 760.00	1 445 100.00	x
в том числе:							
социальные выплаты гражданам, кроме публичных нормативных социальных выплат	2210	320		1 231 926.62	1 398 760.00	1 445 100.00	x
из них:							
пособия, компенсации и иные социальные выплаты гражданам, кроме публичных нормативных обязательств	2211	321	262 00 0	486 750.00	743 160.00	703 300.00	x
			263 00 5	702 864.12	655 600.00	741 800.00	x
			263 00 0	42 312.50			x
уплата налогов, сборов и иных платежей, всего	2300	850		482 201.71	534 628.90	500 477.38	x
из них:							
налог на имущество организаций и земельный налог	2310	851	291 00 5	276 401.71	339 284.10	310 032.58	x

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.2

3

Наименование показателя	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации	Аналитический код	Сумма			
				на 2022 г. (текущий финансовый год)	на 2023 г. (первый год планового периода)	на 2024 г. (второй год планового периода)	за пределами планового периода
1	2	3	4	5	6	7	8
иные налоги (включаемые в состав расходов) в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации, а также государственная пошлина	2320	852	291 00 5	5 100.00			x
			291 00 0	200 700.00	195 344.80	190 444.80	x
прочие выплаты (кроме выплат на закупку товаров, работ, услуг), всего в том числе:	2500	x		2 181 049.20			x
исполнение судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению вреда, причиненного в результате деятельности учреждения	2520	831	296 00 0	201 499.00			x
			297 00 0	1 979 550.20			x
расходы на закупку товаров, работ, услуг, всего в том числе:	2600	x		39 949 406.17	43 023 640.23	44 515 782.14	
закупку товаров, работ, услуг в целях капитального ремонта государственного (муниципального) имущества	2630	243	225 00 5	3 629 222.00			
			226 00 5	1 200 000.00			
			226 00 0	128 831.38			
прочую закупку товаров, работ и услуг, всего из них:	2640	244	221 00 5	152 784.64	268 472.96	279 479.96	
			222 00 5	40 682.00	42 312.22	44 004.66	
			223 00 5	1 475 481.42	1 495 881.42	1 519 981.42	
			223 00 0	44.80			
			224 00 5	41 360.00			
			225 00 5	4 104 188.38	2 063 039.45	2 151 922.59	
			226 00 5	14 871 096.25	20 840 649.52	21 390 799.72	
			226 00 0	69 836.02			
			226 83 5	2 525 850.14	4 029 792.00	4 037 820.13	
			226 E1 0	8 920.64	9 286.38	9 667.12	
			310 00 5	1 902 921.23			
			310 00 v	168 360.00			
			310 E4 6	0.00			
			227 00 5		3 123.00	3 251.04	
			344 00 5	342 605.00			
			345 00 5	50 833.00			

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.2

4

Наименование показателя	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации	Аналитический код	Сумма			
				на 2022 г. (текущий финансовый год)	на 2023 г. (первый год планового периода)	на 2024 г. (второй год планового периода)	за пределами планового периода
1	2	3	4	5	6	7	8
			346 00 5	2 062 752.69	7 050 523.96	7 500 807.01	
			346 00 0	9 500.00			
			346 00 ч	275 140.00			
			349 00 5	45 878.00	44 240.75	54 229.91	
закупку энергетических ресурсов	2643	247	223 00 5	6 743 118.58	7 071 618.57	7 414 218.58	
			223 00 0	100 000.00	104 700.00	109 600.00	
Прочие выплаты, всего	4000	х		60 873 475.46			х
из них:							
возврат в бюджет средств субсидии	4010	610	610	60 873 475.46			х

Приложение Б

Положение о Мониторинге удовлетворенности персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга качеством трудовой жизни

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение разработано в соответствии уставом ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга (далее – Организация).

1.2. Настоящее Положение определяет назначение, цели, задачи и способы осуществления мониторинга в Организации.

1.3. Мониторинг предусматривает сбор, системный учет, обработку и анализ информации об удовлетворенности персонала Организации качеством трудовой жизни.

1.4. В рамках мониторинга могут проводиться исследования о влиянии тех или иных форм и методов управления кадрами на качество трудовой жизни.

2. Цель, задачи и направления мониторинга

2.1. Целью мониторинга является определение:

- морально-психологического климата в коллективе;
- отношения к руководству и системе управления (лояльности персонала);
- удовлетворенности качеством трудовой жизни и материально-техническим оснащением;
- выявление проблем в системе управления персоналом ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

2.2. Задачи мониторинга:

- сбор, обработка и анализ информации по различным аспектам трудовой жизни персонала;
- принятие мер по усилению положительных и одновременно ослаблению отрицательных факторов, влияющих на качество трудовой жизни персонала;
- оценивание результатов принятых мер.

Продолжение Приложения Б

3. Организация мониторинга

3.1. Мониторинг осуществляется один раз в год на основании Приказа Директора ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

3.2. В работе по проведению мониторинга удовлетворенности качеством трудовой жизни используются следующие методы:

- беседа;
- опрос;
- анкетирование.

3.3. Требования к собираемой информации:

- полнота;
- конкретность;
- объективность;
- своевременность.

3.4. Формой отчета по мониторингу является аналитическая справка, которая оформляется и предоставляется Директору ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга не позднее 7 дней с момента завершения мониторинга.

3.5. По результатам мониторинга Директор ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга издает приказ, в котором указываются:

- результаты мониторинга;
- управленческое решение по его результатам;
- ответственные лица по исполнению решения;
- сроки исполнения решений.

4. Заключение

Срок данного Положения не ограничен. Положение действует до принятия нового.

Приложение В

Вопросы анкеты для оценки качества трудовой жизни персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга

Логика исследования такова: опрашиваемые сотрудники предприятия отвечают на представленные в анкете вопросы, используя бальную шкалу от 1 до 5, где: 1 – негативная оценка, 5- позитивная оценка.

Вопросы анкеты

1. Трудовой коллектив
 - 1.1 Оценка психологического климата
 - 1.2 Взаимоотношения с руководством
 - 1.3 Уровень стресса
 - 1.4 Участие сотрудников в управлении
 - 1.5 Взаимоотношения в малых социальных группах
2. Оплата труда
 - 2.1 Обоснованность квалификации и ставки заработной платы
 - 2.2 Наличие возможности приработка (дополнительной платы за работу)
 - 2.3 Наличие и уровень премии
 - 2.4 Ощущение справедливости в оплате труда
 - 2.5 Ощущение экономической удовлетворенности трудом
3. Место работы
 - 3.1 Территориальная близость к месту жительства
 - 3.2 Уровень организации рабочего места
 - 3.3 Уровень нормирования труда
 - 3.4 Ощущение личной безопасности на рабочем месте
4. Служебная карьера
 - 4.1 Возможность планирования карьеры
 - 4.2 Возможность обучения персонала (поощрение)
 - 4.3 Объективная аттестация кадров
 - 4.4 Желание долговременной работы

Продолжение Приложения В

- 4.5 Способствование карьере руководством
- 5. Социальные гарантии
 - 5.1 Оплата больничного
 - 5.2 Предоставление очередного отпуска (по графику)
 - 5.3 Медицинское страхование и страхование жизни
 - 5.4 Соблюдение гражданских прав
 - 5.5 Ощущение социальной защищенности

Полученные данные необходимо занести в табличную форму.

Пример табличной формы анкеты

№	Показатель	Бальная оценка (сумма баллов)				
1	2	3				
1. Трудовой коллектив						
1.1	Оценка психологического климата	1	2	3	4	5
1.2	Взаимоотношения с руководством	1	2	3	4	5
1.3	Уровень стресса	1	2	3	4	5
1.4	Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5
1.5	Взаимоотношения в малых социальных группах	1	2	3	4	5
2. Оплата труда						
2.1	Обоснованность квалификации и ставки заработной платы					
2.2	Наличие возможности приработка (дополнительной платы за работу)					
.....						
....						

Приложение Г

Положение об организации комнаты релаксации и психологической разгрузки

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение регулирует вопросы организации и функционирования комнаты релаксации и психологической разгрузки в ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.

1.2. Комната релаксации и психологической разгрузки является инструментом для снижения эмоциональных и моральных нагрузок, связанных с негативными эмоциями или с повышенной концентрацией внимания на рабочем месте.

2. Цель

Создание оптимальных условий для быстрого и эффективного снятия эмоционального перенапряжения, восстановления работоспособности, а также создания комфортных условий отдыха в образовательной организации.

3. Оборудование комнаты

Для обеспечения эффективной релаксации и снятия эмоционального напряжения отводится помещение, отвечающее ряду требований:

- хорошо освещенное, с достаточно высоким уровнем звукоизоляции;
- место расположения комнаты должно быть доступно и удобно для посещений;
- цветовые сочетания и общий цветовой фон не должны быть яркими и подавляющими;
- желательно наличие живых комнатных растений, репродукций картин с изображением пейзажей;
- отбор и размещение мебели и другого оборудования обуславливается пожеланиями персонала ГБОУ СОШ №382 Санкт-Петербурга.