



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Повышение эффективности системы управления персоналом в
муниципальном учреждении

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 – Менеджмент,
направленность программы бакалавриата: управление
человеческими ресурсами

Выполнил:
Студент группы
ЗФ – 409- 114 - 4 - 1 Ч6
Санелин Игорь Александрович
Научный руководитель:
К.П.Н. доц.


Базавлуцкая Лилия Михайловна

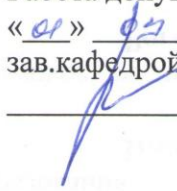
Проверка на объем заимствований:

40,1 % авторского текста

Работа допущена к защите

«01» 02 2017 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»


Рябчук П.Г.

2017

Содержание

	Введение	3
Глава 1.	Теоретические аспекты системы управления персоналом	7
1.1.	Анализ подходов к управлению персоналом	7
1.2.	Система управления персоналом в современных организациях	15
1.3.	Особенности управления персоналом организации в розничной торговле	26
	Выводы по первой главе	31
Глава 2.	Анализ и совершенствование системы управления персоналом в МБУ ДО «ЦДТ»	33
2.1.	Анализ организационной характеристики и кадрового состава базы исследования	33
2.2.	Анализ действующей системы управления персоналом в МБУ ДО «ЦДТ»	44
2.3.	Разработка мер по совершенствованию системы управления персоналом	55
	Выводы по второй главе	65
	Заключение	67
	Глоссарий	70
	Список используемой литературы	78

Введение

Актуальность темы исследования. Развитие рыночных отношений в нашей стране дали толчок предпринимательской активности населения. Одним из проявлений такой активности стало формирование значительного количества организаций малого бизнеса, которые оказали существенное влияние на создание конкурентной среды и удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах. Организации малого бизнеса дали рабочие места большому числу работников, высвободившихся в результате приватизации и банкротства многих крупных предприятий. В современных условиях бизнеса основополагающим принципом подходов к управлению персоналом является интеграция процессов управления персоналом в общую стратегию развития организации. Характер и содержание устойчивого взаимодействия организации и работника является наиболее важным компонентом, необходимым для успешного функционирования организации, более того, является основой ее жизнедеятельности. Изучение процесса управления персоналом всегда является актуальным, так как эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Система управления кадрами представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности организации в рыночных условиях, роста производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. Она состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции.

Постоянное ужесточение конкуренции между компаниями приводит к резкому повышению требований к работе службы персонала. Сегодня специалист по кадрам обязан заботиться не только об укомплектовании предприятия кадрами, но решать более широкий круг задач, связанных с адаптацией, аттестацией, обучением, мотивацией и обеспечением стабильности персонала. Основными функциями современной службы персонала выступают организационное строительство, качественное и количественное планирование персонала, подбор людей под будущие цели организации, комплексная система мотивации и обучения персонала, адекватная технология оценки сотрудников. Управление персоналом, как и любым сложным процессом, невозможно без использования необходимых для этого инструментов: взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности в соответствии с требованиями производства.

Управление персоналом становится одним из наиболее важных направлений деятельности организаций, поскольку от работников, их квалификации, опыта и знаний, творчества и инициативы зависит достижение целей организации, ее успешная деятельность в современных условиях. Таким образом, исследование экономических и управленческих процессов в деятельности организаций малого бизнеса и развитие современных подходов к управлению организацией, делают тему настоящего исследования актуальной. Система мер, способствующая эффективному использованию персонала организации, не может быть однонаправлено сводящейся с каким-либо отдельным мероприятием, она должна быть комплексной и неразрывной во времени. Максимально полное использование трудового потенциала работников любого предприятия ключевой фактор для успешной деятельности в условиях рыночных отношений. Указанное свидетельствует об актуальности темы

выпускной квалификационной работы «Повышение эффективности системы управления персоналом в муниципальном учреждении».

Степень изученности темы исследования. В современной науке и практике накоплен большой багаж трудов таких авторов и исследователей в области управления персоналом как Б. Карлоф, А. Т. Зуб, С. Г. Смирнов, Ю.Г. Одегов, В.Р. Веснин, Б.М. Генкин, В.А. Дятлов, Э.А.Уткин, А.Я. Кибанов, Л.В. Карташов, А. П. Егоршин, С.В. Шекшня и другие.

Целью исследования является разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом образовательной организации./

Объект исследования – система управления человеческими ресурсами.

Предметом исследования является совершенствование системы управления персоналом организации.

Для достижения поставленной цели были решены следующие **задачи исследования:**

1. Изучить теоретические аспекты системы управления персоналом.
2. Дать анализ системы управления персоналом организации на примере МБУДО «Центр детского творчества».
3. Разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом организации.
4. Оценить экономическую, социальную, организационную эффективность от внедрения разработанных предложений.

Теоретико – методологической базой исследования нормативно-правовые и законодательные акты, регламентирующие кадровую, финансово-хозяйственную деятельность организаций; современные методические приемы и способы количественного и качественного анализа управленческой деятельности; монографическая и учебная литература по изучаемым вопросам.

Практическая значимость исследования состоит в совершенствовании системы управления персоналом, благодаря которой МБУДО «Центр детского творчества», сможет повысить свой кадровый потенциал, а соответственно свою конкурентоспособность на рынке дополнительного образования в г. Чебаркуль.

Методы исследования: являются анализ научной и научно-методической литературы, наблюдение, беседа, опрос, анкетирование.

База исследования – муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Центр детского творчества» в г. Чебаркуль. Адрес: 456440, Челябинская область, Чебаркульский район, г. Чебаркуль, улица Мира, дом 19 а.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав, заключения, и списка литературы.

Информационную базу исследования образуют законы, нормативные акты и технические регламенты; опросы персонала, которые были предоставлены при прохождении преддипломной практики на МБУДО «Центр детского творчества». Информационной базой исследования являются законодательные акты, монографии, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам управлению персоналом на предприятии, а также информация о деятельности исследуемого предприятия.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Анализ подходов к управлению персоналом

Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с общими закономерностями развития общества, экономики, производства, техники и технологий. Вся история управления персоналом как отрасли науки может быть рассмотрена начиная с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области деятельности [38, с. 119]. До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

В научной литературе представлены различные точки зрения на развитие кадрового менеджмента. Кибанов А.Я. отмечает, что корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества [19]. На разных стадиях развития производственных отношений и экономического роста использовались разные виды управления трудом. Ремесленный труд представлял собой простую форму управления деятельностью работника.

Развитие теорий управления персоналом (человеческими ресурсами) шло под влиянием различных школ управления. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. Как отмечают Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Пихало В.Т. в учебном пособии «Управление персоналом», в настоящее время различают три группы теорий [14, с. 92]:

- классические теории;
- теории человеческих отношений;
- теории человеческих ресурсов.

Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х годов. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Теории человеческих ресурсов являются современными. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.

Среди многообразия объективных предпосылок формирования новых моделей кадрового менеджмента выделим основные [23, с. 214]:

1. Ускорение научно-технического прогресса, развитие компьютерно-информационных систем, интеллектуализация бизнеса изменяют содержание трудовой деятельности, требуя от рабочих концептуальных знаний, высокого профессионального мастерства, навыков коллективного взаимодействия, творческих и предпринимательских способностей.

2. Происходящее в результате влияния макроэкономических факторов изменение ориентации производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей, обострение конкуренции в рыночной среде, повышение значимости качества продукции.

3. Изменение форм организации труда и реструктуризация предприятий на основе развития коллективных форм трудовой деятельности требуют от работников ответственности, многофункциональности, компетентности, заинтересованности, сотрудничества.

4. Развитие теории управления и смежных областей знаний: экономики, права, психологии, социологии, физиологии, информатики, конфликтологии, этики, эргономики и др., проведение многочисленных прикладных и фундаментальных исследований в сфере социально-

трудовых отношений внесли существенный вклад в формирование концепции управления человеческими ресурсами.

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом (в первую очередь, найм и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

В 30-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 30—40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п. [22, с. 239].

В 50—60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов.

Подлинную революцию в менеджменте вызвали идеи японской модели управления [24, с. 64]. Известные американские ученые Т. Питерс и Р. Уотермен, критически осмысливая японский опыт, сформулировали следующие выводы, которые легли в основу новой концепции управления человеческими ресурсами:

- ориентация на действие, предрасположенность к свершениям и нововведениям;
- постоянное удовлетворение нужд потребителя, предвосхищение его желаний;
- поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;
- рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;
- связь с жизнью, ценностное руководство;
- приверженность своему делу;
- простая организационная форма и скромный штат управления;
- свобода действий и жесткость одновременно, сосуществование централизации управления в том, что касается коренных ценностей, и максимальной автономии рабочих групп.

А другой американский ученый, У. Оучи, в своей теории Z, анализируя японский менеджмент, выделил следующие принципы японского управления человеческими ресурсами:

- долгосрочный найм работников;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- оценка кадров и их продвижение;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках;
- неформальный контроль.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм (самовольный невыход на работу - прогул). Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностью развития научно-технического прогресса. Усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес

работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. В течение 70-х годов многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает [11, с. 54].

В 70—80-е годы кадровые службы наряду с оперативным планированием начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов. Участие кадровой службы в формировании стратегического управления организации становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации:

1. 20-40-е гг. XX века. Работник рассматривается как носитель трудовой функции, «живой придаток машины».
2. 50-70-е гг. XX века. Работник - субъект трудовых отношений, личность
3. 80-90-е гг. XX века. Работник - ключевой стратегический ресурс организации
4. XXI век. Гуманистическая концепция.

Не люди для организации, а организация для людей. Основополагающие принципы современной концепции управления персоналом отмечены учеными Дятловым, В.А., Кибановым, А.Я., Пихало В.Т. в учебном пособии «Управление персоналом» [14, с. 127]:

1. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.

2. Стратегический подход: ориентация на стратегический подход к управлению персоналом, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

3. Принцип инвестиционности заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации. Принцип соотнесения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическими результатами (в виде прибыли) должен стать главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия.

4. Самоуправление и демократизация-активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации.

5. Принцип развития. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей.

6. Принцип качества трудовой жизни. В условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и

благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста.

7. Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать «социальный мир» в организации [11, с. 104].

8. Принцип инновационности состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Таким образом, в конце 20 начале 21 в. в управленческой науке и практике утверждается положение о том, что переход к новому типу экономического развития, который характеризуется ориентацией на нововведения, глобализацией экономики и обострением рыночной конкуренции, требует качественных преобразований в управлении трудом и персоналом.

В.Р. Веснин отмечает, что практика показывает, что в управлении персоналом как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода-технократический и гуманистический [7, с. 10].

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутривыпускной кооперации труда и т.д.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников [12, с. 23].

В целом, задачи в области управления персоналом можно свести к двум: как сформировать кадровый потенциал предприятия и как эффективно его использовать (см. рисунок 1).

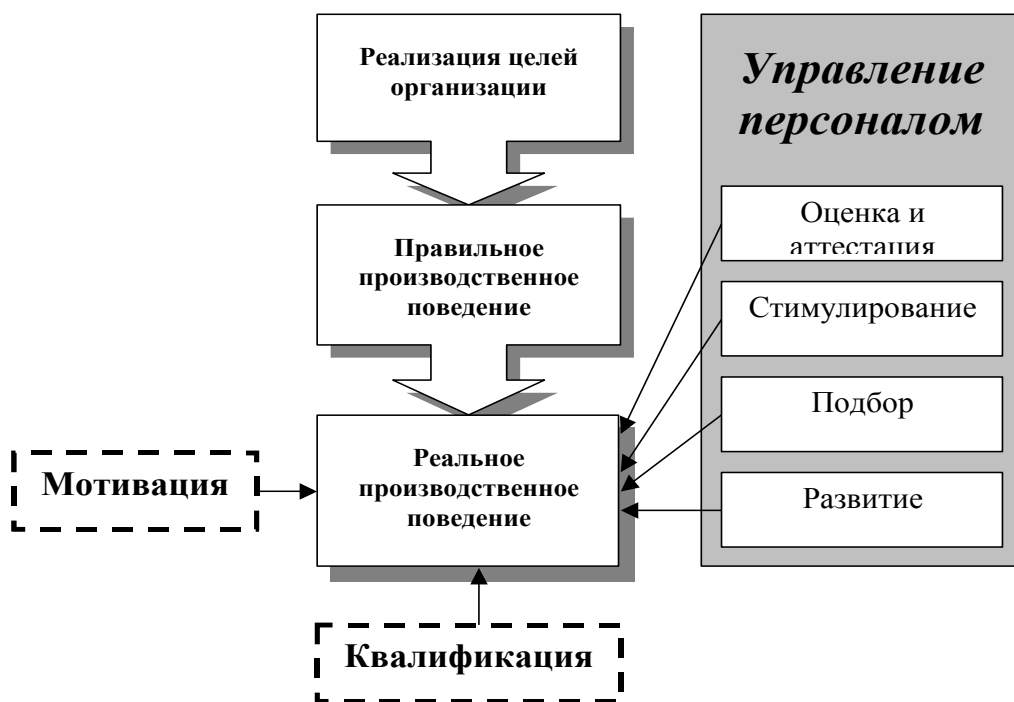


Рисунок 1. Концептуальная модель управления персоналом

Опыт показывает, что на большинстве российских предприятий необходимо просто разобраться «кто и что делает» или, выражаясь, более научно, определить функциональные зоны ответственности – это уже позволяет решить 80% управленческих задач в области управления персоналом и, в том числе, снять такой мощный стресс-фактор воздействующий на сотрудников, как неопределенность в требованиях.

1.2. Система управления персоналом в современных организациях

Традиция исследования структурных элементов стиля управления берет начало в работах К.Левина, выделившего на основе двух переменных (содержание решений и приемы выполнения решений) авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Шкатулла П.А., используя описанные Левином переменные: «директивность, коллективность и невмешательство», выделил семь стилей, которые, в свою очередь, могут быть представлены в трех вариантах (выраженный: оперативный и невыраженный: варианты конкретных стилей) [49]. В настоящее время для описания содержательных характеристик и общей структуры стиля используются, как правило, многомерные модели. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В., например, используют семифакторную модель, которая содержательно может быть ориентирована либо на интересы производства, либо на межличностные отношения [33, с. 204].

Выделим основные типы направленности профессионала, которые обуславливают следующие стили управленческой деятельности.

1. Стиль, максимально ориентированный на задачу и минимально на людей. Руководитель, реализующий этот стиль, рассматривает людей как инструменты производства. Стремясь к наилучшему выполнению задачи, он мало интересуется мыслями и чувствами подчиненных. Этот стиль воплощает преимущественную субъективную значимость всего, что соответствует институциональным подсистемам организации, в том числе и средствам достижения целей.

2. Стиль, максимально ориентированный на людей и минимально на задачу, что сводит к минимуму проявление власти. Этот стиль в значительной степени свидетельствует о субъективной значимости

неформальной подсистемы организации. Именно в рамках этой системы удовлетворяются статусные потребности специалиста.

3. Стиль с минимальной ориентацией, как на людей, так и на задачу. Руководитель, реализующий этот стиль, делает минимально возможное для сохранения статус в формальной структуре, но так, чтобы не выступить нарушителем спокойствия в отношении других членов коллектива. При этой ориентации очень часто актуальным оказывается звучание внеформальной системы отношений, но и она используется как средство достижения опять же сугубо индивидуальных целей, а именно, для сохранения статуса в формальной организации [33, с.412].

4. Стиль, отражающий среднюю степень заинтересованности в людях и задаче. Деятельность направлена на нахождение компромиссных подходов. Такой руководитель ориентирован на коллегиальное принятие решений, имея критерием выбор альтернатив мнение большинства. 5. Стиль, характеризующий максимальную заинтересованность в людях, при максимальной направленности на задачу, что соответствует приоритетности как формальной, так и неформальной ориентации.

6. Оппортунизм, олицетворяющийся изменчивой комбинацией стилей, ориентированных на удовлетворение сугубо эгоцентрических потребностей.

7. Патернализм, где ведущими оказываются мотивы поддержания, приобретения высокого статуса в неформальной подструктуре.

Однако на практике более распространены следующие одномерные стили руководства:

1. Директивный (автократический). При строгом применении этого стиля руководства руководитель строит свое поведение в соответствии с принципами формальной структуры. Такой руководитель держит дистанцию по отношению к коллективу, старается избегать неформальных контактов. Он берет на себя всю полноту власти и ответственности за происходящее в организации, старается лично контролировать весь объем

отношений в организации, обращая внимание не только на результат, но и на процесс. Решения принимаются им единолично, работники получают лишь самую необходимую для выполнения работы информацию. Руководитель такого типа, как правило, властен, требователен, ориентирован только на целевую функцию [38, с. 35].

2. Демократический (коллегиальный). Этот тип руководителя сочетает в своей работе ориентацию как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений с подчиненными, поддерживает с ними неформальные отношения, не допуская при этом фамильярности.

3. Пассивный (либеральный) стиль руководства максимально ориентирован на поддержание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им полномочий и ответственности.

В русле такого подхода были описаны теории X , Y, Z , где X соответствует авторитарному типу управления, Y - демократическому типу и Z - более развитому коллективистскому типу. Первое, что обращает на себя внимание в специальной литературе, это многообразие моделей, используемых для выделения стилей управленческой деятельности. Как правило, исследователи различают три подхода к выделению стиля управления [42, с. 81]:

1. Личностного подхода, устанавливающего связь успешности деятельности и индивидуальных особенностей руководителя.

2. Бихевиористский, или поведенческий, объясняющий определенный уровень эффективности руководителя особенностями его поведения.

3. Системный, или ситуационный подход, увязывающий такие переменные, как особенности руководителя, подчиненных (коллектива), ситуации деятельности (задачи).

Анализ деятельности менеджеров различных предприятий позволил специалистам выявить наиболее частые ошибки, допускаемые

менеджерами. Десять основных ошибок в управлении персоналом можно сформулировать следующим образом:

1. Стремление все делать самому.
2. Склонность давать возможность делам идти своим чередом.
3. Предубежденность против определенных работников.
4. Застывшие, схематичные или доктринерские установки.
5. Излишняя восприимчивость к иному, в том числе критическому мнению.
6. Самоудовлетворенность или заносчивость.
7. Невосприимчивость к предложениям сотрудников.
8. Очевидное неуважение личности сотрудника.
9. Явное недоверие сотрудникам.
10. Недостаточная последовательность в действиях.

И наоборот, опыт преуспевающих предприятий показал, что руководители этих предприятий в значительно большей степени [42, с. 58]:

- ценят знание дела;
- относятся к людям как к равным;
- вознаграждают справедливо;
- обнаруживают ошибки объективно;
- надежны и лояльны;
- выслушивают мнения, отличающиеся от своих;
- имеют способность к нововведениям;
- ценят прогресс;
- имеют авторитет знатоков дела;
- лишены предвзятости;
- переносят критику;
- более способны к изменению, чем начальники малоуспешных предприятий.

Стили управленческой деятельности зависят от факторов внешней среды: окружения человека, характера его профессиональной

деятельности, а также от личностных особенностей руководителя. Эти факторы в совокупности влияют на формирование индивидуального стиля управления персоналом [17, с. 59].

Способы и приемы, за счет которых достигается решение задач управления, называются методами управления.

Выделяют шесть групп методов управления:

1. Административные методы. Они связаны с властной природой государственного управления.

2. Организационные методы. Эти методы управления базируются на организационных отношениях между членами организациями.

3. Методы правового регулирования. Они применяются государством как средство правового регулирования отношений между людьми.

4. Экономические методы. С их помощью осуществляется воздействие на экономические отношения.

5. Психологические методы. Они предназначены для воздействия на психологические закономерности деятельности людей и социально-психологические отношения.

6. Координационные. Предназначены для упорядочения и согласования участниками процесса (лиц, групп, команд) при достижении целей организации.

Между всеми методами существует органичная взаимосвязь. При использовании всех методов управления необходимо обязательно учитывать психологический контекст, так как бывают случаи, когда совершенно адекватное с правовой или административной точки зрения использование того или иного воздействия не исключает его психологическую двусмысленность [25, с. 142].

Это ставит перед руководителем дополнительную задачу формирования условий, обеспечивающих адекватное восприятие

соответствующих стимулов как на уровне отдельного исполнителя, так и коллектива в целом.

В рамках методологии управления персоналом представляют интерес, главным образом, организационные, экономические и социально-психологические методы.

Организационные методы.

Зарубежные и отечественные исследователи уделяли рассмотрению данных методов большое внимание. Как следствие, мы имеем достаточно четко сформулированные принципы и правила построения организационных структур. Главным образом организационные методы управления персоналом направлены на:

1. Формирование аппарата организации (инициация).
2. Определение конкретного состава исполнителей.
3. Текущее руководство деятельностью, что предполагает установление оснований распоряжений, определение содержания распоряжений, обеспечение исполнения распоряжений.

Формирование персонала – это комплекс следующих основных процедур:

- определение потребности предприятия в кадрах;
- сравнение фактического и необходимого штатов;
- разработка предложений по подготовке, переподготовке, перемещению и сокращению имеющихся работников;
- разработка политики набора кадров, а также ее реализация, от объявления набора (или заключения договоров с образовательными учреждениями) до проведения отбора кандидатов на вакантные места;
- оформление трудовых отношений, включая заключение договоров (контрактов).

Экономические методы [27, с. 117] связаны с процессом производства через такие регуляторы, как заработная плата, прибыль, дивиденды и др.

Размер заработной платы является основным фактором, влияющим на эффективность труда сотрудника предприятия. Заработная плата наемного работника включает:

- тарифную часть - оплату по тарифным ставкам и окладам;
- доплаты и компенсации;
- надбавки;
- премии.

Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью.

Назначение доплат - возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Компенсации учитывают не зависящие от предприятия факторы, в том числе рост цен.

Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов [33, с. 271].

Типовая структура дохода сотрудника предприятия может быть представлена следующим образом:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.
2. Доплаты за условия труда.
 - 2.1. Характеристики производственной среды.
 - 2.2. Сменность (режим) работы.
 - 2.3. Степень занятости в течение смены.
3. Надбавки.
 - 3.1. За производительность выше нормы (сдельный приработок, оплата за работу с численностью, меньшей нормативной).

3.2. За личный вклад в повышение эффективности и прибыльности.

3.3. За высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.

4. Премии.

4.1. За качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ.

4.2. По итогам работы за год.

4.3. Из фонда руководителя подразделения.

4.4. Авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения.

4.5. Вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.

В современных системах заработной платы особое внимание обращается на усиление заинтересованности каждого сотрудника в повышении эффективности производственных ресурсов. Рост заработной платы должен быть поставлен в зависимость от снижения норм затрат труда и материалов, повышения качества продукции и увеличения объема продаж.

Оплата труда руководителей предприятий, их заместителей, а также руководителей относительно самостоятельных подразделений может осуществляться в процентах от прибыли предприятия [19, с. 92].

Заработная плата является одной из форм внешней мотивации. Существует также административная форма мотивации, которая означает выполнение работы по команде, приказу, т.е. по прямому принуждению.

Экономическая мотивация по понятным причинам более действенна. Стимулирующая оплата труда может применяться как на уровне отдельных работников, так и на групповом уровне.

Несмотря на ведущую роль экономических методов в процессе мотивации труда сотрудников, не менее важным представляется широкое

использование и социально-психологических методов. Рассмотрим их содержание.

Социально-психологические методы.

Анализ отечественной управленческой реальности свидетельствует о том, что многие проблемы, связанные с применением социально-психологических методов управления, являются следствием недостаточного понимания природы этих методов.

Теоретическая не разработанность данной проблемы очень ярко проявилась в попытках классификации этих методов. Остановимся на этом подробнее.

Если обратиться к справочникам по управлению, то видно, что социально-психологические методы управления заключаются в следующем:

1. Формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей: способностей, темперамента, черт характера, что создает благоприятные условия для их совместной работы и социального развития коллектива.

2. Установление и развитие социальных норм поведения, в том числе, путем поддержания хороших традиций.

3. Введение системы социального регулирования, предполагающей тщательный учет реального взаимодействия социальных интересов. Социальное регулирование включает использование договоров, обязательств, установление порядка распределения каких-либо благ, очередности их получения.

4. Социальное стимулирование - создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении какой-либо важной работы или в достижении какой-либо цели. Особо важное значение имеет стимулирование повышения общеобразовательного уровня, культурного роста, морального и эстетического развития; удовлетворения культурных и социальных потребностей.

5. Воспитательная работа.

6. Создание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы - атмосферы целеустремленности, активности, требовательности, нетерпимости к нарушениям дисциплины.

Раскрывая сущность методов управления групповыми процессами и явлениями, выделяются такие их подклассы:

а) Методы активации. К их числу относят почин и новаторство, обмен опытом, соревнование, моральное стимулирование, критику и самокритику, обещание, информирование о позитивных результатах выполнения плана.

б) Методы социального нормирования. Эти методы ставят своей целью упорядочение и гармонизацию социальных отношений путем введения норм, управляющих поведением отдельных людей, социальных групп и коллективов в различных ситуациях. К их числу относят традиции, обряды, использование атрибутов памятных традиций, подарки, фотоальбомы. Сюда же включаются методы социальной профилактики - общественное наблюдение за членами коллектива с социально-опасными тенденциями, предупреждение, поручительство [12, с. 127].

К методам социального нормирования относятся также методы дисциплинарной помощи, в том числе, обсуждение поступков на общем собрании и в общественных организациях, общественный выговор, наложение общественных санкций на очередность получения материальных благ и социального обеспечения.

в) Методы ролевых изменений, опирающиеся на изменение престижа роли, посредством введения униформы, знаков, а также путем изменения содержания роли.

г) Методы пропаганды и агитации.

По масштабам и способам воздействия на персонал социально-психологические методы можно разделить на:

- социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и

- психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Повышение эффективности применения социально-психологических методов управления должно опираться на подготовку руководителей как на уровне овладения ими средствами воздействия, так и конкретными приемами, методами и технологиями. Они не только должны иметь представление о целях, которые достигаются с их помощью, но и осуществлять декомпозицию психологических задач, обеспечивающих их достижение, знать о разнообразии приемов их решения, уметь оценивать их с этической точки зрения [38, с. 35].

Следует заметить, что современные российские экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе.

1.3. Особенности управления персоналом организации в современных условиях

Комплексный характер деятельности и гибкая организация труда. Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам малого предприятия приходится выполнять функции не свойственные их должностям, поэтому здесь необходимы не профессионалы узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ. Одна из сильных сторон малого бизнеса - свобода в определении круга обязанностей и способность к быстрым переменам [22, с. 239]. Отсутствие многоуровневой организационной структуры. Это приводит персонал к пониманию карьеры как расширения и усложнения функциональных обязанностей, роста профессионализма, увеличения заработной платы, а не повышения в должности.

Организационное обучение практически отсутствует. Объясняется это рядом причин: недооценка руководителем предприятия необходимости обучения, нехватка средств, неопределенность перспектив предприятия, низкая оценка существующих курсов обучения. Повышенные требования к личным качествам работника. Малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия.

Принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности работника. Значимость рекомендаций на малых предприятиях в настоящее время рассматривается не только с точки зрения подтверждения профессионализма работника, фактически они являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей

репутацией за действия работника. Важно не только содержание рекомендации, а личность (должность) того, кто ее дает. В этом случае принципы кадрового отбора ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной состоятельности кандидата. Предприятие получает работника, обладающего специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, которые в дальнейшем принесут предприятию дополнительные заказы и предложения [34.с 119].

Самая важная проблема работников малого предприятия - социальная незащищенность. Благополучие персонала зависит от руководителя. Практически на всех малых предприятиях отсутствуют коллективные договоры, профсоюзы, которые смогли бы оказать давление на администрацию, в защиту интересов работников. Единственный документ, который регулирует отношения работодателя с работниками, - Трудовой кодекс РФ [32]. В ст. 59 Трудового кодекса РФ (и это единственная норма, касающаяся непосредственно субъектов малого бизнеса) сказано, что: «срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо по инициативе работника ... с лицами, поступающими на работу в организации - субъекты малого предпринимательства с численностью до 35 работников (в организации розничной торговли и бытового обслуживания - до 20 работников), а также к работодателям - физическим лицам». На всех предприятиях различных сфер деятельности рабочие рассматриваются как наемные работники, а специалисты - как единомышленники [32].

При отборе персонала руководители не всегда имеют представление о требованиях, которые предъявляет к работнику та или иная специальность [13, с. 54].

Общение должно быть двусторонним процессом между работодателем и его работниками. Руководитель должен предоставлять работникам следующую информацию: инструкции по работе, изменения в

положениях и условиях, правилах и процедурах производственного процесса, в развитии предприятия. В то же время руководитель должен прислушиваться к сообщениям работников, их мнениям, предложениям и жалобам. Обратная связь обеспечит на предприятии:

- нормальные деловые взаимоотношения работников и работодателя;
- отсутствие слухов и жалоб;
- сплоченность коллектива, доверительность отношений;
- оперативность в решении проблем персонала.

Общение на малом предприятии обычно осуществляется через:

- беседы один на один - общаясь с работниками во время неофициальных бесед или официальных дискуссий, руководитель предоставляет работникам информацию и использует механизм обратной связи. Такие беседы позволяют обсудить важные проблемы и предоставить работникам возможность задать руководителю вопросы и высказать свое мнение;

- создание руководства (справочника по малому предприятию) для персонала с полной информацией о направлении деятельности предприятия, его возможностях, правилах, процедурах и общих условиях работы. Данное руководство должно быть доступно для всех работников;

- доска объявлений - это эффективный способ передачи сообщений персоналу при условии, что на ней будет регулярно обновляться информация;

- ящик для предложений - руководитель должен принимать во внимание идеи своих работников. Ящик для предложений (или книга) является одним из способов для персонала высказать свое мнение. Не всегда работник может высказать свое мнение или предложение руководителю устно. Руководитель также письменно может дать ответ работнику на его предложение или замечание [31, с. 117].

Чтобы добиться сплоченности коллектива, руководитель малого предприятия должен стимулировать работников. Руководитель может использовать следующие факторы мотивации:

1) заработная плата - работник оценивает свой вклад в общий результат в соответствии с денежной суммой, которую он получает. Заработная плата должна быть конкурентной с той, которую он мог бы получать на другом предприятии;

2) условия труда - работодатель должен обеспечить безопасную рабочую обстановку и комфортные условия труда;

3) социальные возможности - предоставление персоналу предприятия субсидированного питания, скидок на товары и услуги, помощи в оплате проезда, беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом на различные цели, страхование здоровья, оплата обучения и другие социальные льготы являются стимулом для улучшения работы персонала;

4) предоставление работникам большей самостоятельности и ответственности в их повседневной работе является также стимулом к работе (например, поручить работу, оставив за работником право выбора способа ее выполнения, или привлекать работников к постановке целей и рабочих задач).

Среди перечисленных в трудовом договоре обязанностей работника у работодателя наиболее важное значение имеют обязанности руководителя по обеспечению здоровых и безопасных условий труда, охраны труда для всех работников его предприятия. Руководитель малого предприятия должен разработать программу в области охраны здоровья и безопасности труда. В соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст. 212) работодатель обязан обеспечить безопасность работников при эксплуатации зданий, оборудования, а также применяемых сырья и материалов. Соблюдение соответствующих требований охраны труда на каждом рабочем месте и т. д. Данный перечень обязанностей работодателя

по обеспечению им охраны труда не является исчерпывающим. Он дополняется соответствующими стандартами безопасности труда по конкретным видам работ, другими законами и нормативными актами, а также коллективными договорами и соглашениями, правилами внутреннего трудового распорядка[32].

Таким образом, управление персоналом как вид деятельности - это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации.

Выводы по первой главе

Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с общими закономерностями развития общества, экономики, производства, техники и технологий. На разных стадиях развития производственных отношений и экономического роста использовались разные виды управления трудом.

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории; теории человеческих отношений; теории человеческих ресурсов.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

В конце 20 начале 21 в. в управленческой науке и практике утверждается положение о том, что переход к новому типу экономического развития, который характеризуется ориентацией на нововведения, глобализацией экономики и обострением рыночной конкуренции, требует качественных преобразований в управлении трудом и персоналом.

Управление персоналом рассматривается и теоретиками, и практиками, как единство науки и искусства. Несмотря на многообразие подходов к описанию индивидуальных стилей управленческой деятельности, можно выделить три основных: авторитарный, демократический и либеральный, которые, как правило, не существуют в «чистом» виде, они достаточно

Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом. Рассмотрены как ряд общих особенностей, не зависящих от формы

собственности и сферы деятельности организации, так и специфических для торговых малых предприятий.

Глава 2. Анализ и совершенствование системы управления персоналом в МБУ ДО «ЦДТ»

2.1. Анализ организационной характеристики и кадрового состава базы исследования

Базой исследования выпускной квалификационной работы является Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа. Краткое название – МБУ ДО «ЦДТ» ЧГО (далее МБУ ДО «ЦДТ»). Адрес базы исследования – Челябинская обл., город Чебаркуль, улица Мира, дом 19 а.

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа была основана в 1951 году. Директор базы исследования – Салата Оксана Валерьевна.



Рисунок 1. Внешний вид МБУ ДО «ЦДТ» г. Чебаркуль

В школе разработаны функциональные и должностные обязанности для управленцев и преподавателей каждого уровня, что обеспечивает четкость и слаженность в управлении развитием образовательного учреждения.

На 01.01.2016 года в школе обучалось 707 детей по семи

направлениям.

На 1 апреля 2017 года численность МБУ ДО «ЦДТ» составила 68 человек. Рассмотрим динамику численности персонала за 2014 – 2016 годы (таблица 2).

Таблица 2.

Динамика численности персонала за период 2014 – 2016 годы

Годы	Численность				
	Общая численность	Руководители	Педагоги	Специалисты	Младший обслуживающий персонал
2014	65	3	30	3	29
2015	66	3	36	3	24
2016	68	3	34	3	28

Как свидетельствуют данные, представленные, в таблице 2, за рассматриваемый период произошло повышение численности работников организации в 2015 году на 1 человек а в 2016 году на 2 человека.

В том числе, численность педагогов в 2015 году увеличилась на 6 человек, или на 20 %, по сравнению с 2014 годом. Численность младшего обслуживающего персонала уменьшилась на 5 человека, или на 17, 2 %, по сравнению с 2014 годом. Численность руководителей и специалистов осталась прежней – 3 человека, или 5 %. Увеличение численности работников Школы искусств произошло за счет педагогов дополнительного образования. Это произошло по причине открытия новой группы. Изобразим данные, представленные в таблице, графически, на рисунке 2.

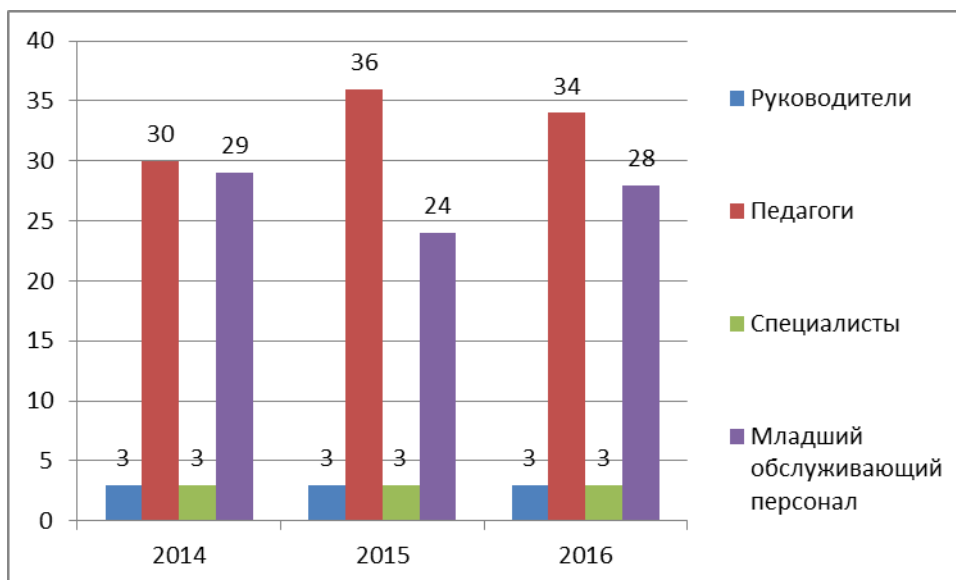


Рисунок 2. Динамика численности персонала МБУ ДО «ЦДТ» за 2014 – 2016 годы

Структура работников МБУ ДО «ЦДТ» для наглядности изображена на рисунке 6.

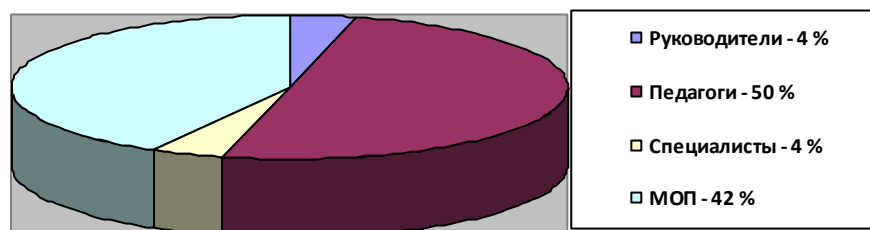


Рисунок 3. Профессиональная структура работников МБУ ДО «ЦДТ»

Данные, представленные на рисунке 3, свидетельствуют о том, что основную долю в структуре работающего персонала составляют педагоги – 34 человека, или 50 % от общей численности всех работников. Численность руководящего персонала 3 человека (4 %), специалисты – 3 человека (4 %) и 42 % - младший управляющий персонал (28 человек). Большая величина обслуживающего персонала объясняется большим количеством образовательных площадок (зданий) и необходимостью поддерживать их в рабочем состоянии.

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают педагоги дополнительного образования. Их удельный вес в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился - с 46% до 54 %.

Удельный вес младшего обслуживающего персонала в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшился - с 44 % до 36 %.

Удельный вес руководителей и специалистов остался на прежнем уровне – 4 %.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло снижение удельного веса педагогов с 54 % до 50 %. Удельный вес младшего обслуживающего персонала в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился - с 36 % до 41 %. Удельный вес руководителей и специалистов остался на прежнем уровне – 4 %. Проанализируем половую структуру персонала МБУ ДО «ЦДТ» (таблице3).

Таблица 3.

Половая структура персонала МБУ ДО «ЦДТ»

Годы	Количество персонала	
	Мужской	Женский
2014	5	60
2015	6	62
2016	3	65

Изобразим данные, представленные в таблице 4, графически, на рисунке 4.

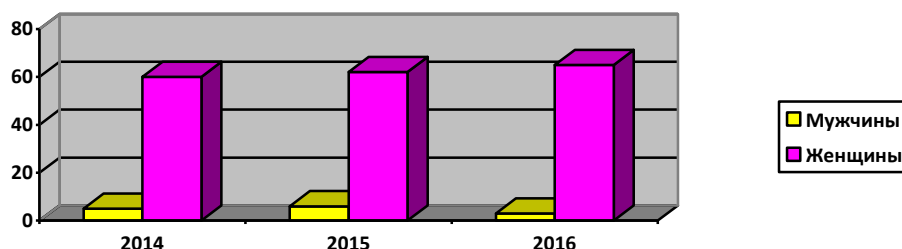


Рисунок 4. Половая структура работников МБУ ДО «ЦДТ»

Количество работников мужского пола в 2014 году составила 5 человек, или 8 % от общей численности персонала.

В 2015 году количество работников мужского пола увеличилась на 1 человека и составила 6 человек, или 9 % от общей численности персонала. В 2016 году численность работников мужского пола уменьшилась на 3 человека и составила 3 человека, или 5 % от общей численности персонала. На сегодняшний день возрастной состав МБУ ДО «ЦДТ» характеризуется высокой долей специалистов со стажем.

Рассмотрим возрастную структуру персонала (рисунок 5)

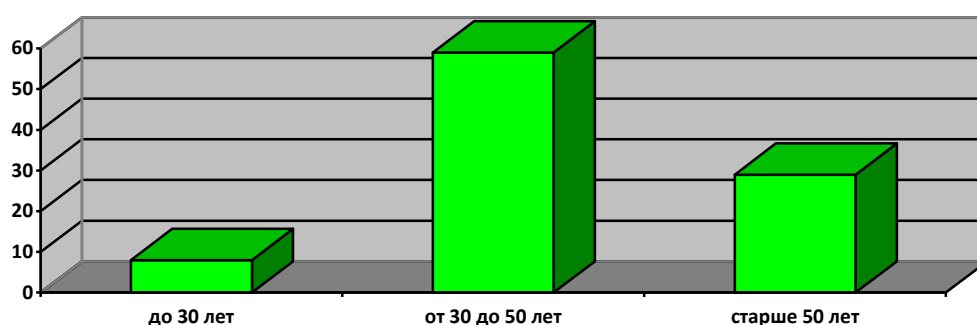


Рисунок 5. Возрастная структура персонала МБУ ДО «ЦДТ» в 2016 году

Возрастная структура работников МБУ ДО «ЦДТ» для наглядности изображена на рисунке 6.

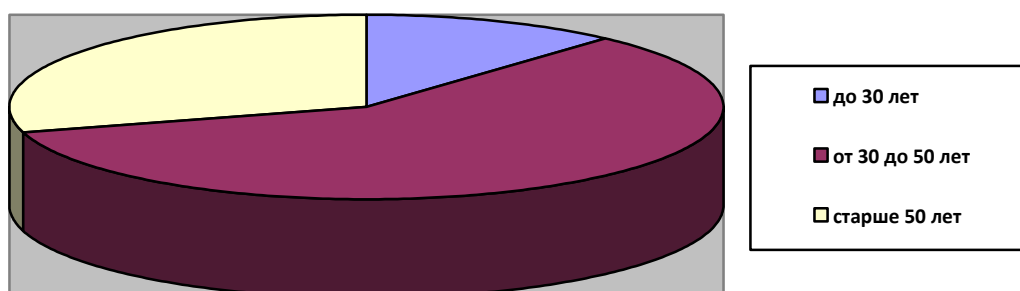


Рисунок 6. Возрастная структура работников МБУ ДО «ЦДТ» на 01.01.2017 года

40 человек (59 % от общей численности) - работники в возрасте от 30 до 50 лет, из них 2 человека занимают руководящие должности. 20

человек имеют возраст более 50 лет, на их долю приходится 29 % общей численности персонала. Наряду с этим в области управления персоналом существует проблема низкой сменяемости кадров и «старения» состава работников.

Средний возраст работников МБУ ДО «ЦДТ» в 2016 году составил 46 лет, при этом средний возраст руководителей – 50 лет; средний возраст педагогов – 45 лет. Возрастной состав работников МБУ ДО «ЦДТ» по категориям на 1 апреля 2017 года представлен на рисунке 7.

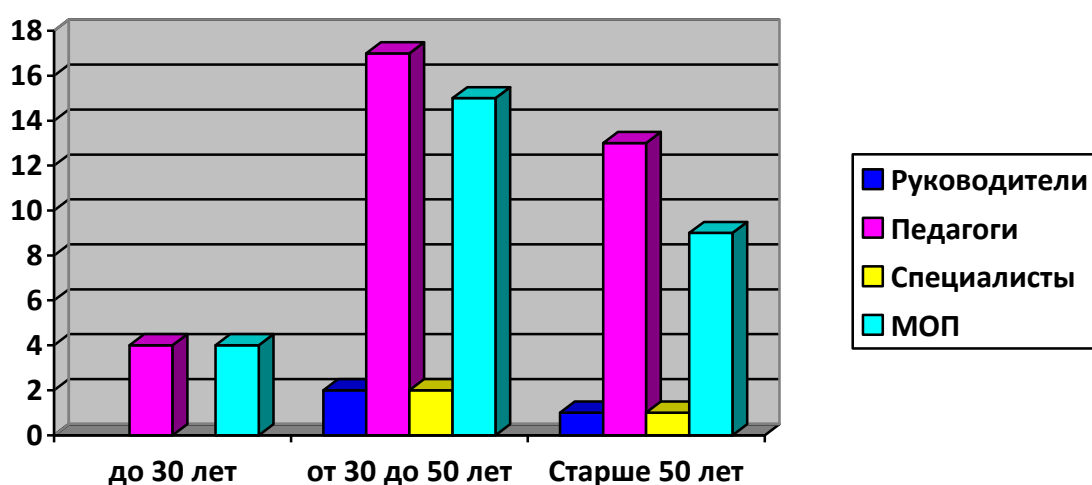


Рисунок 7. Возрастной состав сотрудников МБУ ДО «ЦДТ»

Для более глубокого анализа структуры персонала, проведём анализ качественных характеристик работников МБУ ДО «ЦДТ». В качестве оценочных показателей будем использовать такие показатели, как уровень образования и стаж педагогической работы. Структура персонала школы искусств по уровню образования представлена в таблице 4.

Таблица 4.

Структура персонала МБУ ДО «ЦДТ» по уровню образования на 01.01.2017 года

Уровень образования	Высшее	Средне - специальное	Среднее
Количество	26	37	5

Структура	38 %	54 %	8 %
-----------	------	------	-----

Структура персонала МБУ ДО «ЦДТ» по уровню образования для наглядности изображена на рисунке 11.

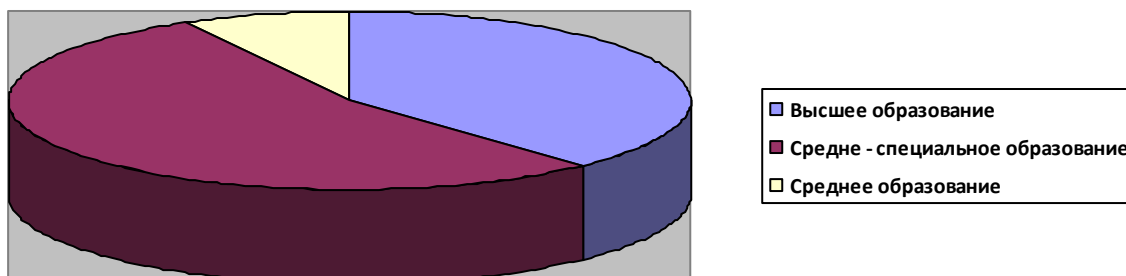


Рисунок 8. Структура персонала МБУ ДО «ЦДТ» по уровню образования, %

Представленные на рисунке данные позволяют сделать вывод, что уровень образования сотрудников МБУ ДО «ЦДТ» является невысоким. Рассмотрим уровень образования сотрудников МБУ ДО «ЦДТ» по категориям (рисунок 9).

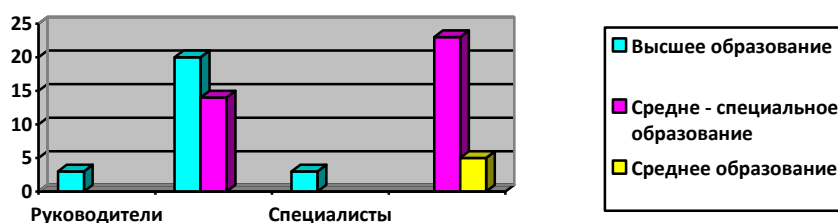


Рисунок 9. Уровень образования сотрудников МБУ ДО «ЦДТ» по категориям, чел

Представленные на рисунке 12 данные позволяют сделать вывод, что большинство сотрудников имеют средне – специальное образование – 37 человек (54 %), из них 14 человек (20 %) – педагоги, 23 человека (34 %) – млаЦДТй обслуживающий персонал.

Высшее образование имеют 26 человек (38 %), из них 20 человек (30 %) – педагоги, 3 человека (4 %) – специалисты и 3 человека (4 %) – руководители.

Среднее образование имеют 5 человек (8 %) – младший обслуживающий персонал.

Рассмотрим, какой стаж работы имеют сотрудники исследуемого МБУ ДО «ЦДТ». Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 5.

Таблица 5.

**Структура персонала МБУ ДО «ЦДТ» по стажу работы на
01.01.2017 года**

Категории персонала	Численность персонала	Стаж работы					
		До 5 лет	6 – 10 лет	11 – 15 лет	16 – 20 лет	21 – 30 лет	Более 31 года
Руководители	3	-	-	-	1	2	-
Педагоги	34	10	3	3	3	11	4
Специалисты	3	1	-	1	1	-	-
МОП	28	7	13	4	2	1	1

Представленные в таблице 6 данные, позволяют сделать вывод, что 18 человек (26 %) имеют стаж до 5 лет, из них 10 человек – педагоги (15 %), 1 человек (1 %) – специалист, 7 человек – младший обслуживающий персонал (10 %).

Стаж от 6 до 10 лет имеют 16 работников (24 %), из них 3 педагога (4%) и 13 человек (20 %) – младший обслуживающий персонал.

Стаж от 11 до 15 лет имеют 8 человек (12 %), из них 3 человека педагоги (4 %), 1 человек – специалист (2 %) и 4 работника – младший обслуживающий персонал (6 %).

Стаж от 16 до 20 лет имеют 7 человек (11 %), из них 1 человек – руководитель (2 %), 3 человека – педагоги (4 %), 1 человек – специалист (2 %) и 2 человека - младший обслуживающий персонал (3 %).

Стаж от 21 до 30 лет имеют 14 работников (20 %), из них 2 человека – руководители (3%), 11 человек – педагоги (16 %) и 1 человек специалист (1 %).

Стаж более 31 года имеют 5 человек (7 %), из них 4 человека – педагоги (6 %) и 1 человек - младший обслуживающий персонал (1 %).

Коллектив МБУ ДО «ЦДТ» по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он всё время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Анализ движения персонала включает изучение форм движения, причин движения и результатов движения.

Для характеристики движения работников МБУ ДО «ЦДТ» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему = Принято / Среднесписочная численность.

2. Коэффициент оборота по выбытию = Выбыло / Среднесписочная численность.

3. Коэффициент общего оборота = (Принято + Выбыло) / Среднесписочная численность.

4. Коэффициент текучести персонала = (Принято - Выбыло) / Среднесписочная численность.

Исходные данные для анализа движения персонала МБУ ДО «ЦДТ» за 2014 – 2016 годы приведены в таблице 6.

Таблица 6.

Движение персонала МБУ ДО «ЦДТ»

Категории персонала	2014 год			2015 год			2016 год		
	Принято	Выбыло	Численность	Принято	Выбыло	Численность	Принято	Выбыло	Численность
Руководители	-	-	3	-	-	3	-	-	3
Специалисты	-	-	3	-	-	3	-	-	3
Педагоги	2	-	30	6	-	36	2	4	34

МОП	-	1	29	1	6	24	7	3	28
-----	---	---	----	---	---	----	---	---	----

Для наглядности обобщим показатели в таблице 7.

Таблица 7.

Движение персонала МБУ ДО «ЦДТ» на 01.01.2017 года

Показатели	Категории работников				Всего
	Руководители	Специалисты	Педагоги	МОП	
2014 год					
Коэффициент оборота по приему	-	-	0,06	-	0,015
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	-	0,03	0,007
Коэффициент общего оборота	-	-	0,06	0,03	0,02
Коэффициент текучести персонала	-	-	0,06	0,03	0,02
2015 год					
Коэффициент оборота по приему	-	-	0,2	0,04	0,06
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	-	0,25	0,06
Коэффициент общего оборота	-	-	0,2	0,3	0,125
Коэффициент текучести персонала	-	-	0,2	0,2	0,1
2016 год					
Коэффициент оборота по приему	-	-	0,05	0,25	0,075
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	0,1	0,1	0,05
Коэффициент общего оборота	-	-	0,2	0,4	0,15
Коэффициент текучести персонала	-	-	0,05	0,1	0,03

Анализируя данные таблицы 8, можно сделать следующие выводы, в 2014 году число принятых работников превысило число выбывших (коэффициент оборота по приему составил 0,15, что больше коэффициента оборота по выбытию).

В 2015 году в МБУ ДО «ЦДТ» принято 7 человек, в то время как выбыло 6 человек. Таким образом, в течение 2015 году численность работников школы увеличилась на одного человека, с 65 до 66 человек.

В 2016 году число принятых работников превысило число выбывших (коэффициент оборота по приему составил 0,075, что больше коэффициента оборота по выбытию). Таким образом, в течение 2016 году численность работников школы искусств увеличилась на 2 человека, с 66 до 68 человек.

2.2. Анализ действующей системы управления персоналом в МБУ ДО «ЦДТ»

Проанализируем экономическую эффективность системы управления персоналом школы в течении трёх лет по обеспеченности кадрами и повышению квалификации сотрудников, представленными данными в таблице 8 – «Оценка экономических результатов системы управления персоналом»:

Таблица 8.

Оценка экономических результатов системы управления персоналом

Экономические результаты	2014г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение
Обеспеченность кадрами, %	82,9%	83,5%	85%	2,1
Повышение квалификации	-	4	2	6

Результаты за 2014-2016 гг. показывают о медленном экономическом движении в школе искусств. Улучшилась укомплектованность кадрами учреждения в сравнении с 2014 г. на 2,1%, повысили за 3 года свою квалификацию 6 сотрудников. Высокой динамики повышения квалификации кадров не наблюдается, хотя все предпосылки для этого есть.

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления персоналом в нашем образовательном учреждении было проведено социологическое исследование, которое показало состояние морально-психологического климата и мотивации сотрудников. Были опрошены все 53 сотрудника. Результаты опроса приведены в таблице 10 – «Уровень реализации аспектов системы управления персоналом в ЦДТ. Из числа опрошенных 80% - 42 сотрудника не были довольны существующей

заработной платой, так как считают, что уровень заработной платы не соответствует условиям труда. 45% - 24 сотрудника считают, что существующие условия работы их не удовлетворяют. Положения принятого коллективного договора выполняются, 2% -1 человек считает, что возможности карьеры и обучения не возможны. Всего 11% - 6 человек отметили, что психологический климат в школе неудовлетворительный, а 100% опрошенных считает, что отношения в коллективе сложились доброжелательные.

Таблица 9.

Уровень реализации аспектов системы материального и нематериального стимулирования

1. Удовлетворяет ли уровень заработной платы		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
14% – 8 чел	6% – 3 чел	80%-42 чел
2. Удовлетворен ли сотрудник условиями работы в ЦДТ		
Полностью	Частично	Не удовлетворяет
50 %- 26чел	5%-3 чел	45%-24 чел
3. Выполняются ли положения коллективного договора		
Полностью	Частично	Не выполняются
86%-46 чел	14%-7 чел	0%
4. Возможности карьерного роста и обучения		
Большие	Средние	Маленькие
44%-23чел	54%- 29 чел	2%-1 чел
5. Психологический климат в ЦДТ		
Очень хороший	нормальный	неудовлетворительный
46%-24 чел	43%-23 чел	11% 6чел
6. Какие отношения складываются в коллективе ЦДТ		

Доброжелательные	"Натянутые"	Враждебные
82% 44чел	18% 9 чел	0%

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников зависит от оклада и повышающих коэффициентов (стаж работы, квалификационная категория), и другие стимулирующие и компенсационные доплаты по категориям сотрудников, которые определены в Положении о стимулирующих выплатах. Рассмотрим заработную плату сотрудников ЦДТ с 2014 г. – 2016 г. по всем категориям сотрудников в таблице 10:

Таблица 10.

Средняя заработная плата работников ЦДТ с 2014 г – 2016 г.

Персонал	2014г.	2015г.	2016г.
Административный персонал	31441,67	32350	32433
Педагогический персонал	20576,45	21268,62	21775
Учебно-вспомогательный	6666,22	8256	7138,69
Обслуживающий персонал	6500	7087,15	7701,09
Средняя заработная плата по ЦДТ	13826,49	14615,02	14848,02
Всего штатных едениц	61,5	59,75	62,25
Всего ФОТ в месяц	309324,49	299345,36	399680,21

Проанализировав таблицу 10, можно сделать выводы о средней заработной плате сотрудников за 3 года:

- заработная плата руководителя с 2014г. увеличилась на 991 руб.33

коп.;

- у педагогического персонала увеличилась на 1178 руб.55 коп.;

- у учебно-вспомогательного персонала в 2015г.увеличилась на 1589 руб.78 коп., а в 2016г. уменьшилась на 1117 руб.31 коп., в общем за 3 года увеличилась незначительно на 472 руб.47 коп.

- у обслуживающего (технического персонала) увеличилась на 1201 руб.09 коп.

- Средняя заработная плата по ЦДТ с 2014 – 2016 год изменилась на 1021 руб.53 коп.

Несмотря на подушевое финансирование и увеличение фонда оплаты труда, самые низкооплачиваемые категории работников ЦДТ – это учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал. С 01.01.2016г минимальный размер оплаты труда стал 6350 рублей. Как мы видим из приведённых данных из таблицы 11 - зарплата этих категорий сотрудников ненамного превышает МРОТ. Средний возраст этих категорий штата ЦДТ 50 - 60 и более лет, это предпенсионный и пенсионный возраст. Для сотрудников этого возраста нет мотивации менять работу, так как работодатели неохотно предоставляют рабочие места для людей солидного возраста, несмотря на их профессиональные характеристики. Также пусть небольшая зарплата, но вместе с получаемой пенсией она составляет средний прожиточный бюджет. Конечно эти категории сотрудников не очень довольны своей зарплатой, но продолжают и хотят работать в ЦДТ, надеясь, что в будущем МРОТ сможет догнать прожиточный минимум.

Также не весь педагогический персонал доволен своей зарплатой. В более выгодной ситуации остаются педагоги-специалисты. Одна из проблем - выход на работу по замещению вместо заболевших коллег. Оплата за такое замещение мизерная, поэтому в настоящее время она остаётся большой проблемой не только для воспитателей, но и для всего контингента школы.

Наглядно оценка удовлетворенности персонала системой мотивации представлена на диаграмме рис.6 «Оценка удовлетворённости персонала

системой мотивации». Из 53 сотрудников - 45% персонала ЦДТ не удовлетворены работой, но в то же время 55% опрошенных хотели бы продолжать работать в школе. Данная тенденция связана с тем, что многие работники (80%) не удовлетворены заработной платой. При наличии необходимых стимулов как материальных (премирование за год, за выполнение определённых заданий), так и нематериальных (повышение мотивации) многие сотрудники учреждения согласились бы и дальше работать в школе.

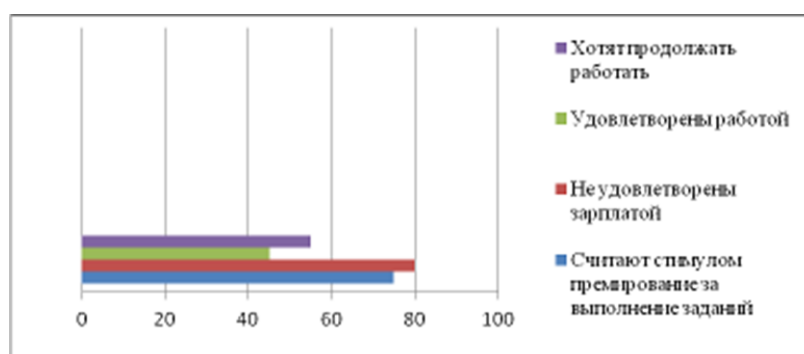


Рисунок 10. Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации

Престиж работы в школе невысок для обслуживающего и учебно-вспомогательного персонала, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников этих категорий школы практически не ведётся планирование карьеры, но имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим немногие. Что касается педагогического персонала - работа в ЦДТ для этой категории работников является престижной. Текучести педагогических кадров не замечается, только приём на работу в ЦДТ на время декретного отпуска сотрудницы. Даже в связи с изменившимися требованиями приёма на работу педагогического персонала в ЦДТ, в соответствии с ФГОС, вакансий на должность воспитателя и узких специалистов не имеется.

В связи с введением нового порядка нормирования труда, оформления и использования его результатов, установленного «Методическими рекомендациями по разработке систем нормирования труда в

государственных муниципальных учреждениях», утвержденных приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2014 г. № 504, руководствуясь Трудовым кодексом Российской Федерации, Уставом ЦДТ, на основании приказа управление образования Чебаркульского района, в учреждении утверждено «Положение о системе нормирования труда в ЦДТ. Положение о системе нормирования труда разработано на основе положения о системе нормирования труда управление образования г. Чебаркуля, с учетом мнения представителя городской профсоюзной организации работников управление образования г. Чебаркуля, начальника кадрового и юридического обеспечения, планово-экономического отдела. Положение устанавливает разработку системы нормирования труда в ЦДТ , при которой формируется комплекс решений, установленных в локальных нормативных актах учреждения, определяющий применяющиеся в ЦДТ г. Чебаркуль нормы труда по видам работ и рабочим местам при выполнении тех или иных функций, а также методы и способы их установления, порядок и условия введения норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту; порядок и условия замены и пересмотра норм труда по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования; меры, направленные на соблюдение установленных норм труда [28].

Что же касается системы заработной платы, то многие сотрудники отмечают следующее: заработная плата раньше распределялась пропорционально всем сотрудникам, а не дифференцированно за определённые заслуги каждого работника. Уравниловка отошла в прошлое. В настоящее время с введением НСОТ и в Положении о стимулирующих выплатах сотрудников ЦДТ, учитываются различные показатели премирования сотрудников по категориям персонала – педагогического,

учебно-вспомогательного, обслуживающего. Каждый месяц комиссия по распределению стимулирующих выплат распределяет выделенные лимиты из областного и муниципального бюджетов.

Сделав сравнительный анализ данных Приложений приходим к выводу, что более стимулируемая категория сотрудников – это педагогический персонал. После изменения окладов в штатном расписании с 01.07.2016 года и дополнения в Положении о стимулирующих выплатах, по решению Комиссии обслуживающему персоналу ЦДТ начали производиться выплаты за непрерывный стаж работы, что существенно поддержало их моральный настрой на продолжение работы в школе. Самая низкостимулируемая категория персонала – это обслуживающий персонал. В их расчётных листках отражается только личный вклад работника и выполнение особо важных и срочных работ, если такие имелись. Так как обслуживающий персонал финансируется из городского бюджета, то этой категории работников приходится довольствоваться только МРОТом, т.е. суммой в 7300 рублей, из которой высчитывается ещё НДФЛ. Обидно за добросовестных тружеников, для которых на стимулирующие выплаты у города нет средств, которые ждут с надеждой той тринадцатой зарплаты, которую они получали когда-то, в далёком прошлом. Из этого следует, что в системе образования в целом, и в ЦДТ существуют недостатки системы оплаты труда. Дальнейший опрос среди сотрудников показал, что учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал, несмотря на небольшие зарплаты, хотели бы продолжать работать в школе - 55%, многие предлагают внести изменения в существующие условия труда - 33%. Отообразим это на диаграмме на рис.11.

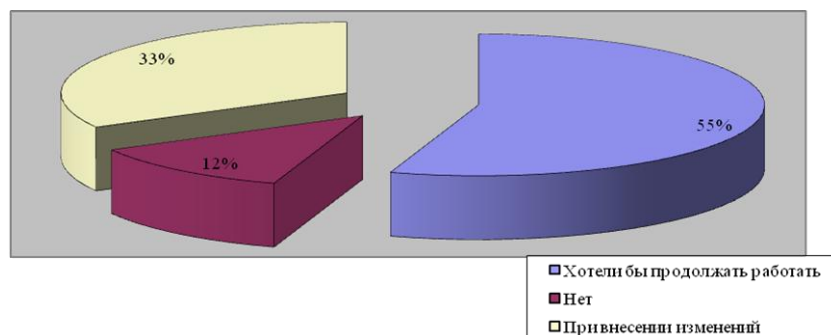


Рисунок 11. Процентное соотношение желающих работать в ЦДТ

Неудовлетворённость в основном высказывают рабочие, чья заработная плата не поднимается выше прожиточного минимума.

Вместе с тем немало сотрудников из числа специалистов указали, что в целом они довольны своей работой и не стали бы её менять, если бы несколько увеличился уровень оплаты труда и мотивация сотрудников была более эффективна.

Вывод: проведённый в ЦДТ анализ действующей системы управления персоналом, показал сильные и слабые стороны дошкольного учреждения в целом, а также возможности и угрозы внутренней и внешней среды в нынешних условиях экономического кризиса, а также в свете перспектив реализации федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования, отражающих проблемы и пути повышения качества дошкольного образования [29], которые были вынесены в таблице 11 «Результаты SWOT-анализа».

Таблица 11.

Результаты SWOT-анализа человеческих ресурсов ЦДТ г. Чебаркуль

S	W
Сильные стороны	Слабые стороны
Бесплатные образовательные услуги	Вакансии штатных единиц специалистов
Сплоченный коллектив	Устаревание кадров
Высокий уровень квалификации	Сложность повышения уровня профессиональной компетенции кадров
Повышение профессиональной компетенции	

<p>педагогов</p> <p>Желание у педагогического коллектива профессионально развиваться</p> <p>Положительный имидж учреждения</p>	<p>Недостаточная нематериальная мотивация сотрудников</p> <p>Невозможность предоставления услуги дополнительного образования всем желающим</p> <p>Непредоставление дополнительных платных образовательных услуг</p> <p>Нехватка дополнительных помещений для предоставления услуг ЦДТ</p> <p>Недостаточный мониторинг с целью выявления наиболее востребованных образовательных услуг</p>
<p>О</p> <p>Возможности</p>	<p>Т</p> <p>Угрозы</p>
<p>Увеличение спроса на предоставление в будущем платных образовательных услуг</p> <p>Привлечение педагогов ЦДТ для оказания дополнительных образовательных услуг</p> <p>Расширение вариативных форм дополнительного образования</p> <p>Укрепление внешних связей с общественностью, направленных на повышение профессиональной квалификации</p> <p>Формирование и наращивание определенного и позитивного имиджа образовательного учреждения</p> <p>Развитие услуг и продуктов системы образования</p> <p>Оказание дополнительных платных образовательных услуг</p> <p>Мотивация педагогов на повышение квалификации</p> <p>Развитие ЦДТ, повышение компетентности педагогов, обновление содержания образовательной программы в соответствии с ФГОС ДО</p>	<p>Введение нового образовательного стандарта</p> <p>Обязательная аттестация в соответствии с Приказом Минобрнауки России</p> <p>Об утверждении Порядка проведения аттестации</p> <p>Недостаточность финансирования в части материального стимулирования сотрудников</p> <p>Экономический-финансовый кризис</p> <p>Несвоевременность получения государственной поддержки (оказание целевых субсидий и т.д.)</p>

Управление стимулированием в ЦДТ осуществляется с помощью административных, экономических и социально-психологических методов.

Административные методы: это внутренние организационно - распорядительные документы, регламентирующие деятельность персонала: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка для работников, положение об общем собрании коллектива, положение о

педагогическом совете, положение о родительском комитете, положение об общем родительском собрании, положение о защите персональных данных работников МОУ ЦДТ, и другие.

Экономические методы: заработная плата работников устанавливается учреждением с учетом квалификации, выполняемой работы, ее результатов и затрат труда. Кроме базовой части включает также компенсационные выплаты к должностным окладам, стимулирующие выплаты за качество и результативность работы, премии и иные поощрительные выплаты [30].

Социально - психологические методы: моральное поощрение и благоприятный социально-психологический климат, принадлежность к коллективу, поддержка и одобрение коллектива, принятие личности коллективом, партнерство, общение, переговоры, конфликт, принадлежность организации и общему делу, профессиональные и личностные достижения, конкурсы, аттестация, признание коллективом этих достижений, связь с конечным результатом работы (выпуск воспитанников, их развитие, достижения и т.д.), чувство стабильности и личностного роста [31].

Эффективность работы персонала школы определяется успешностью решения задач по основным видам деятельности. В соответствии с Программой развития ЦДТ на 2016 - 2021 год были определены задачи по развитию двигательных навыков и укреплению здоровья детей, по совершенствованию художественно - эстетического развития детей, совершенствованию психолого-педагогической работы с детьми и опытно-экспериментальной деятельности, совершенствованию работы по духовно-нравственному воспитанию детей. Очередной задачей повышения качества образовательных услуг детской школы искусств является повышение уровня педагогической компетентности педагогов в условиях реализации ФГОС ДО.

Проведённые исследования показали, что морально - психологический климат учреждения не стабилен, малоэффективен и не до конца сформирован.

В силу этих причин, назрела необходимость совершенствования системы управления стимулирования кадров школы.

Таким образом, в настоящее время систему стимулирования в МОУ ЦДТ характеризуют следующие показатели:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- происходит устаревание кадров;
- не обеспечены мотивация и морально -психологический климат;
- в основе системы заработной платы заложен ФОТ на финансирование разных категорий сотрудников из двух бюджетов: областного и муниципального, что вносит раздор в морально-психологический климат, рабочий настрой коллектива и мотивацию сотрудников.

- педагоги, недавно пришедшие в ЦДТ, не вовлечены максимально в образовательный процесс;

- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы нематериального стимулирования персонала учреждения.

Именно поэтому мы разработали и внедряем на базе ЦДТ программу мероприятий по совершенствованию методического и нормативного обеспечения нематериального стимулирования, которая будет представлена в следующем параграфе.

2.3. Разработка мер по совершенствованию системы управления персоналом

С целью повышения эффективности системы управления персоналом базы исследования нами предлагаются ввести в использования следующее инструменты:

- Установка доски почета на входе в учреждения для отражения на ней отличившихся педагогов при принятии участия в конкурсах и смотрах.
- Оглашение результатов участия в конкурсах и смотрах на собрании коллектива с выдачей дипломов и грамот.
- Вручение благодарственных писем от администрации г. Чебаркуль и Управления культуры Чебаркульского городского округа.
- Отражение результатов участия творческих коллективов в средствах массовой информации г. Чебаркуль (газета Южноуралец и местное телевидение).
- Разработать адекватных показатели рейтинга педагогов дополнительного образования с целью выявления педагогов – лидеров с целью их дальнейшего морального поощрения.

Данные мероприятия позволят в существенной степени стимулировать педагогов на высокоэффективный труд. Для методического обеспечения данных предложений нами разработан план – график внедрения данных предложений (график Ганта).

Таблица 12.

График Ганта по введению программы материального и нематериального стимулирования в ЦДТ г. Чебаркуль

	июл.17	июл.17	июл.17	сен.17	сен.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17
Согласование направлений реализации программы нематериального									

стимулирования									
Разработка проекта положения о нематериальном стимулировании как приложения к положению оплаты труда									
Разработка критериев рейтинга достижений педагогов дополнительного образования									
Утверждение проекта приложения по нематериальному стимулированию в Управлении образования									
Работа по доведению предлагаемых мероприятий до коллектива на ежегодном собрании									
Проведение итоговых замеров оценки эффективности программ по нематериальному стимулированию педагогов и формулировка соответствующих итогов Программы.									
Коррекция деталей программы с учетом выявленных									

Степеней ответственности может быть много. Например, предлагается определять следующие виды ответственности:

1. Ответственный (О)- полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации

2. Исполнитель (И) – исполняет задачу, но в общем случае, не несет ответственности за способ ее решения.

3. Консультант (К) – смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации.

Таблица 14

Матрица ответственности внедрения программы

Вид работы	Методический совет	Заместитель директора по УВР	Заведующие отделений	Совет образовательного учреждения
Согласование направлений реализации программы нематериального стимулирования	И	К		О
Разработка проекта положения о нематериальном стимулировании как приложения к положению оплаты труда	К	И	О	К
Разработка критериев рейтинга достижений педагогов дополнительного образования	О		И	
Утверждение проекта приложения по нематериальному стимулированию в Управлении образования		И	И	К
Работа по доведению предлагаемых мероприятий до коллектива на ежегодном собрании	О		И	

Проведение итоговых замеров оценки эффективности программ по нематериальному стимулированию педагогов и формулировка соответствующих итогов Программы.	К	О	И	
Коррекция деталей программы с учетом выявленных аспектов	О		И	

Проект изменений был проанализирован и представлен в форме опроса. Опрос проходил во время прохождения производственной предпринимательской и преддипломной практики на базе исследования. В опросе приняли участие 32 сотрудника. Анкета состояла из 6 вопросов. Результаты анкетирования представлены в таблице 15.

Таблица 15.

Результаты опроса трудового коллектива МОУ ДОД «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа

Вопрос	Варианты ответов	Кол-во ответивших
1. Довольны ли вы изменениями в системе оплаты труда?	А) Полностью Б) Изменения положительные, но уровень з.п. следует поднять гораздо выше; В) Нет	- 27 чел. - 5 чел. - 0 чел.
2. Как вы отнеслись к информации об изменении в критериях и размерах дополнительных и премиальных выплат?	А) С восторгом, наконец труд каждого работника будет вознагражден по достоинству Б) С досадой, ведь для получения премии придется вкладывать в работу больше усилий. В) Без особого проявления эмоций, так как не верю, что данная программа будет эффективно работать	- 22 чел. - 4 чел. - 6 чел.
3. Согласны ли вы с тем, что молодые специалисты	А) Конечно, ведь именно молодые специалисты являются основным звеном развития образовательной	- 21 чел. - 8 чел. - 3 чел.

нуждаются в дополнительном стимулировании трудовой деятельности?	деятельности в ОУ. Б) Нуждаются, но в гораздо меньшей степени, чем предполагается В) Не нуждаются вовсе, так как подобная дифференциация по стажу работы не уместна.	
4. Хотели бы вы стать лучшим работником месяца и готовы ли прикладывать к этому определенные усилия?	А) Да, имеется и желание и готовность работать на результат; Б) Желание имеется, но сомневаюсь, что способна выложиться на полную и добиться желаемого; В) Для меня не имеет значение буду ли я висеть на доске почета или нет; Г) Нет, так как к работнику месяца предъявляют слишком много требований.	- 17 чел. - 7 чел. - 5 чел. - 3 чел.
5. Готовы ли вы принимать активное участие в организации и функционировании кружков дополнительного образования на возмездной основе?	А) Да, это мне интересно Б) Да, если это принесет дополнительный доход В) Сомневаюсь, так как не обладаю достаточным количеством свободного времени, чтобы позволить себе дополнительную нагрузку Г) Нет, для меня это не представляет никакого интереса	- 11 чел. - 14 чел. - 6 чел. - 1 чел.
6. Улучшились ли условия работы в ЦДТ и готовы ли вы продолжать свою трудовую деятельность в данном учреждении?	А) Да, я полностью довольна улучшениями в условиях работы и с удовольствием останусь на прежнем месте работы; Б) Довольна, но не в полной мере, хотя это никак не повлияет на смену места работы; В) Даже при наличии изменений не имею желания работать в данном образовательном учреждении	- 28 чел. - 2 чел. - 2 чел.

Анализ таблицы 15 показывает, что 84,3 % опрошенных будут

довольны изменениями в системе стимулирования, в то время как 15,7% считают, что изменения носят положительный характер, однако уровень мотивации по прежнему останется недостаточным. Соотношение мнений представлено на рис.12.

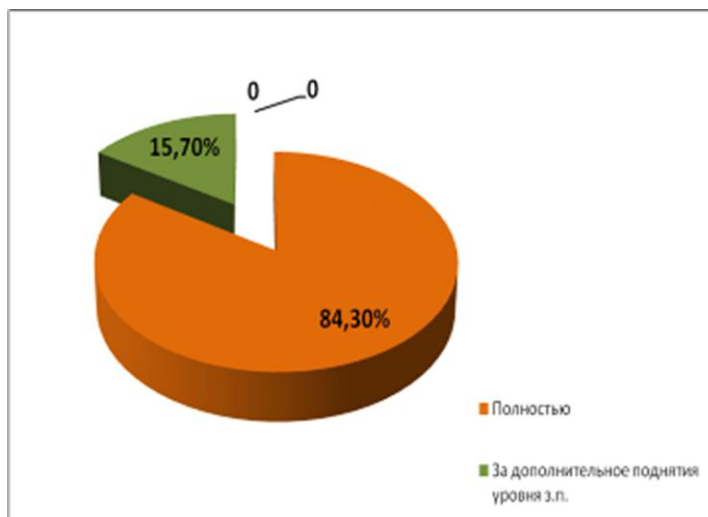


Рисунок 12. Удовлетворенность сотрудников изменениями в системе материального и нематериального стимулирования

Кроме того, большинство сотрудников (68,7%) с восторгом отнеслись к информации об изменении в критериях рейтинга педагогов по результатам смотров и конкурсов. По их мнению, давно было пора изменить систему нематериального стимулирования и благодарить сотрудников за эффективность их трудовой деятельности, а не только по праздникам. Однако, не смотря на радость большинства, 12,5 % работников ЦДТ с досадой отнеслись к данной информации, ведь по их мнению для получения премии придется выкладываться по максимуму, в то время как у некоторых на это нет ни сил, ни желания. А 18,8% и вовсе полагают, что данная программа стимулирования будет работать неэффективно, и как все было до этого момента, так и останется в будущем.

Единственным методом противостояния данному мнению будет являться ожидание. Спустя определенное количество времени, все работники ЦДТ бесспорно увидят и прочувствуют все положительные стороны данной программы.

Достаточно неоднозначным мнением обладали сотрудники МОУ ДОД «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа при обсуждении вопроса о дополнительном стимулировании трудовой деятельности молодых специалистов. Так, 65,6% считают уместным предложения о поддержке молодых специалистов, так как полагают, что именно они способны в большей степени вывести школу искусств на более высокий уровень. В то время как 9,3 % опрошенных считают, что молодые специалисты обладают достаточными условиями трудовой деятельности, поэтому нет необходимости их в чем то улучшать. 25% процентов сотрудников сошлись во мнении, что стимулировать молодых специалистов необходимо, только не в таких масштабах, как планируется.

При ответах на вопрос, хотели бы работники быть лучшими на протяжении месяца и готовы ли они предпринимать к достижению данной цели определенные усилия, половина сотрудников ответили что имеется как и желание, так и готовность к его исполнению (53,1%). Часть опрошенных (21,8%) сообщили, что, несмотря на то, что имеется достаточно большое желание, они очень сомневаются в своих способностях, хотя у данных работников имеется значительный потенциал. Некоторые работники высказались, что для них вовсе не имеет значения - будут они или нет висеть на доске почета (15,6%), так как они и сами знают свои способности и способности других людей, а излишняя демонстрация вовсе не стимулирует, а напротив, раздражает. 9,5% респондентов заявили, что для лучшего работника месяца выставляется слишком много критериев [41], которые достаточно проблематично реализуются. Наглядно, процентное соотношение мнений по данному вопросу представлено ниже на диаграмме рис. 13.

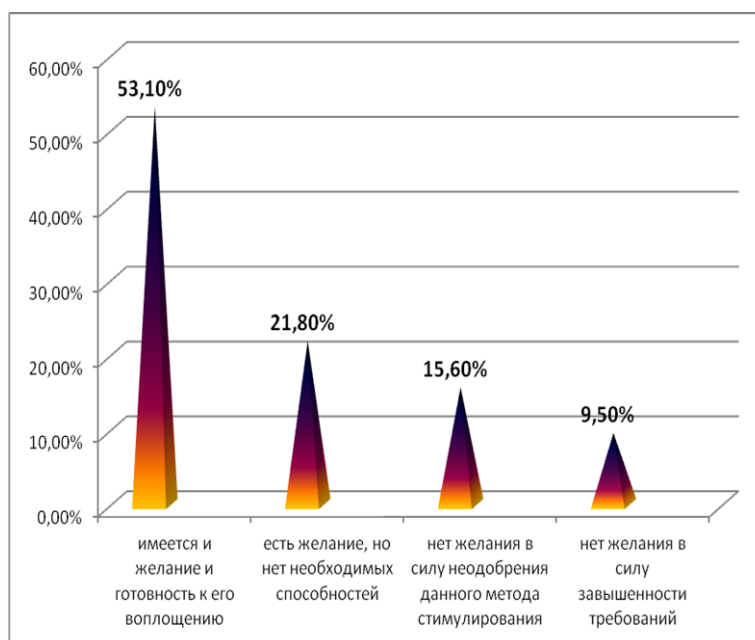


Рисунок 13. Процентное соотношение мнений по вопросу о значимости морального метода стимулирования

Такое же количество опрошенных (3,2%) изъявило свою полную неготовность принимать участие в формировании и функционировании новых направлений дополнительного образования. Однако в противовес им выступило 78% сотрудников, которые испытывают к этому как профессиональный (34,3%), так и финансовый интерес (43,7%). Некоторая часть опрошенных в составе 18,8% сомневаются в своей способности оказывать профессиональную поддержку кружкам, так как не имеют в наличии дополнительного времени.

Подводя общий итог, нами было установлено, что подавляющее большинство сотрудников (87,5%) удовлетворены улучшениями в условиях нематериального стимулирования в ЦДТ и с радостью готовы продолжить свою деятельность в данном образовательном учреждении. Небольшая доля работников, составляющая 6,25%, довольны, но не в полной мере, однако это не повлияет на их трудовую деятельность, они как работали в МОУ ДОД «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа, так и останутся работать в учреждении. Тем не менее такой же процент опрошенных

изъявили свое не желание оставаться на прежнем месте работы, даже при наличии всех изменений. Основной причиной послужило желание кардинальной смены деятельности, это касается педагогов пенсионного возраста. Таким образом, в следующем году в МОУ ДОД «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа планируется частичное обновление кадрового состава образовательного учреждения.

В завершении можно сделать вывод, что наши мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования окажутся очень эффективными. Исследование мы на этом не заканчиваем, а будем продолжать постоянно, в ходе которого будет осуществляться систематический анализ и оценка системы управления кадрами, будут выявляться существующие недостатки и реализовываться мероприятия по их устранению, а мы будем стремиться к непрерывному процессу совершенствования методического обеспечения нематериального стимулирования в МОУ ДОД «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа.

Выводы по второй главе

Одним из первых и очень важным этапом работы по разработке новых подходов к стимулированию персонала является диагностика существующего процесса мотивации, или мотивационный аудит.

Базой исследования выпускной квалификационной работы служит МБУ ДО «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа. Нами проведен анализ кадрового состава и действующей системы материального и нематериального стимулирования.

Проведённые исследования показали, что морально - психологический климат учреждения не стабилен, малоэффективен и не до конца сформирован.

В силу этих причин, назрела необходимость совершенствования системы управления стимулирования кадров школы.

Таким образом, в настоящее время систему стимулирования в МБУ ДО «Центр детского творчества» характеризуют следующие показатели:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- происходит устаревание кадров;
- не обеспечены мотивация и морально - психологический климат;
- в основе системы заработной платы заложен ФОТ на финансирование разных категорий сотрудников из двух бюджетов: областного и муниципального, что вносит раздор в морально-психологический климат, рабочий настрой коллектива и мотивацию сотрудников.
- педагоги, недавно пришедшие в МБУ ДО «Центр детского творчества», не вовлечены максимально в образовательный процесс;
- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы нематериального стимулирования персонала учреждения.

С целью повышения эффективности нематериального стимулирования нами предлагаются ввести в использования следующие инструменты:

- Установка доски почета на входе в учреждения для отражения на ней отличившихся педагогов при принятии участия в конкурсах и смотрах.

- Оглашение результатов участия в конкурсах и смотрах на собрании коллектива с выдачей дипломов и грамот.

- Вручение благодарственных писем от администрации г. Чебаркуль и Управления культуры Чебаркульского городского округа.

- Отражение результатов участия творческих коллективов в средствах массовой информации г. Чебаркуль (газета Южноуралец и местное телевидение).

- Разработать адекватных показатели рейтинга педагогов дополнительного образования с целью выявления педагогов – лидеров с целью их дальнейшего морального поощрения.

Данные мероприятия позволят в существенной степени стимулировать педагогов на высокоэффективный труд. Для методического обеспечения данных предложений нами разработан план – график внедрения данных предложений. Исследования доказали, что практические рекомендации по внедрению новых подходов к стимулированию персонала, повысят социальную и экономическую эффективность на МБУ ДО «ЦДТ».

Заключение

Поставленная цель в проекте была достигнута, последовательно решены поставленные задачи. Вознаграждение определяется как денежная оплата труда работников в виде заработной платы и премиальных выплат, зависящая от количества и качества труда. Стимулирования представляют собой в большинстве случаев один из самых значительных аспектов в управлении персоналом. Между системой стимулирования и другими существенными параметрами организации (стилем управления, механизмом контроля, логикой распределения и т.п.) должно существовать согласие. В противном случае возможно возникновение культурной разногласии, препятствующей нормальной жизнедеятельности предприятия и его сотрудников. Многие авторы, исследовавшие проблематику стимулирования, подчеркивали значимость культурных различий в установках людей в отношении денег, индивидуальных достижений и т.п. с целью объяснения их трудового поведения.

Не существует универсальной модели управления системой стимулирования, как нет и универсального стиля управления. Теоретически разработанная модель начинает надлежащим образом реализовывать свое предназначение лишь в том случае, когда она непротиворечиво сочетается с ценностными ориентациями персонала.

Одним из первых и очень важным этапом работы по разработке новых подходов к стимулированию персонала является диагностика существующего процесса мотивации, или мотивационный аудит.

Базой исследования выпускной квалификационной работы служит МБУ ДО «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа. Нами проведен анализ кадрового состава и действующей системы материального и нематериального стимулирования.

Проведённые исследования показали, что морально - психологический климат учреждения не стабилен, малоэффективен и не до конца сформирован.

В силу этих причин, назрела необходимость совершенствования системы управления стимулирования кадров школы.

Таким образом, в настоящее время систему стимулирования в МБУ ДО «Центр детского творчества» характеризуют следующие показатели:

- кадровое обеспечение не соответствует нормативным показателям;
- происходит устаревание кадров;
- не обеспечены мотивация и морально - психологический климат;
- в основе системы заработной платы заложен ФОТ на финансирование разных категорий сотрудников из двух бюджетов: областного и муниципального, что вносит раздор в морально-психологический климат, рабочий настрой коллектива и мотивацию сотрудников.

- педагоги, недавно пришедшие в ЦДТ, не вовлечены максимально в образовательный процесс;

- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы нематериального стимулирования персонала учреждения.

С целью повышения эффективности нематериального стимулирования нами предлагаются ввести в использования следующее инструменты:

– Установка доски почета на входе в учреждения для отражения на ней отличившихся педагогов при принятии участия в конкурсах и смотрах.

– Оглашение результатов участия в конкурсах и смотрах на собрании коллектива с выдачей дипломов и грамот.

– Вручение благодарственных писем от администрации г. Чебаркуль и Управления культуры Чебаркульского городского округа.

– Отражение результатов участия творческих коллективов в средствах массовой информации г. Чебаркуль (газета Южноуралец и местное телевидение).

– Разработать адекватных показатели рейтинга педагогов дополнительного образования с целью выявления педагогов – лидеров с целью их дальнейшего морального поощрения.

Данные мероприятия позволят в существенной степени стимулировать педагогов на высокоэффективный труд. Для методического обеспечения данных предложений нами разработан план – график внедрения данных предложений. Исследования доказали, что практические рекомендации по внедрению новых подходов к стимулированию персонала, повысят социальную и экономическую эффективность на МБУ ДО «ЦДТ».

Глоссарий

Аттестация персонала – комплекс мероприятий, направленный на определение квалификации, уровня знаний работника и его соответствия замещаемой должности.

Аудит – профессиональная деятельность по независимой оценке операций и процессов, протекающих в организации, установление их соответствия принятым нормам и формирование заключения на основании результатов оценки с целью оптимизации операций и процессов, повышения эффективности деятельности организации в целом.

Бюрократия – (от фр. bureau – бюро, канцелярия + от греч. kratos – власть) форма управления, для которой характерна строгая вертикальная иерархия, четкое разделение должностных обязанностей, наличие формальных обязательных для исполнения стандартизированных процедур, правил и норм с целью достижения поставленных задач.

Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Государственная кадровая политика – (в широком смысле) система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране; (в узком смысле) выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала страны.

Государственный аудит – вид профессиональной деятельности по проверке деятельности государственных органов и учреждений, чаще всего реализуется в форме ревизии.

Государственный гражданский служащий – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий должностные обязанности, полномочия, права и обязанности работника.

Должностное лицо – лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, то есть наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, а также в Вооруженных Силах Российской Федерации, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации.

Должность – социальная роль, выполняемая человеком в государственных и негосударственных структурах, обладающая кругом обязанностей, полномочий и ответственностью с целью выполнения определенных профессиональных функций.

Государственная должность – должность, устанавливаемая Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, и должность, устанавливаемая конституциями

(уставами), законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Дополнительное профессиональное образование – профессиональное развитие в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки или стажировки.

Замещение должности – приобретение гражданином должностного статуса в организации, как правило, по результатам конкурса, избрания или выборов, и оформленного назначением на должность.

Стандарт ИСО – совокупность международных нормативных документов, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики различных процессов, выполнения работ и оказания услуг. Система стандартов ИСО делится на серии и охватывает различные области: от измерения плотности в графических технологиях (ИСО 5) до систем энергосбережения (ИСО 50001).

Кадровая безопасность – состояние защищенности организации от угроз, обусловленных человеческим фактором в профессиональной деятельности.

Кадровая политика – совокупность норм, правил, технологий и мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и его развитие для достижения поставленных (организацией, государством) целей.

Кадровая работа – деятельность кадровой службы по реализации кадровой политики организации.

Кадровая технология – мера или комплекс организационных мер, направленных на оптимизацию принимаемого управленческого решения в области управления персоналом организации.

Кадровый аудит (аудит персонала) – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для

проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

Кадровый потенциал – профессиональные возможности персонала организации.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры – основной, штатный состав квалифицированных работников государственных, коммерческих и иных организаций.

Карьера – (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь) движение вперед, положительная динамика правового и социально-экономического статуса работника; продвижение по службе.

Карьеризм – отрицательное качество личности, характеризующееся желанием работника, невзирая на средства, достичь цели продвижения по службе, добиться личного профессионального успеха или известностью в какой-либо сфере деятельности.

Квалификация – наличие у работника знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения им определенной работы.

Компетентность – мера способностей и подготовленности лиц, входящих в государственный орган или орган местного самоуправления, должностных лиц этих органов в части осуществления своих полномочий.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или

Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации.

Коррупция – (от лат. *corruptio* – подкуп, порча, развращение) – преступная деятельность в органах государственной власти, выражаемая в использовании должностными лицами своих властных полномочий и служебного положения в целях личного обогащения.

МСА (международные стандарты аудита) – международные профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности.

Муниципальная служба Российской Федерации – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Номенклатура должностей – (от лат. *nomenclatura* – список, перечень) список должностей, утверждаемый вышестоящим руководством.

Отбор персонала – кадровая технология, обеспечивающая соответствие профессиональных, личностных, психологических, моральных и др. качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации; поиск людей на вакантные должности.

Оценка персонала – установление соответствия реального профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

Персонал – совокупность всех работников организации.

Повышение квалификации – обновление теоретических и практических знаний работника в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня его квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей и полномочий.

Подбор персонала – комплекс мер, направленный на идентификацию требований различных должностей и видов деятельности с профессиональными знаниями, возможностями, способностями, стажем потенциального работника, кандидата на замещение должности.

Профессионализм – это высокая степень подготовленности к выполнению задач профессиональной деятельности.

Профессиональная культура – интегративное понятие, отражающее достигнутый в трудовой деятельности уровень мастерства; означает творчески-созидательное отношение к труду, способность к принятию решений и их оценки одновременно с двух позиций – конкретно-технологической и социокультурной; формируется на основе конструктивного объединения профессиональной и социальной компетентности.

Профессиональная ориентация – формирование у человека интереса к определенному виду трудовой деятельности, выбор наиболее целесообразной для данного человека профессии с учетом его психофизических характеристик, интересов, способностей, а также потребностей народного хозяйства в кадрах соответствующих профессий.

Профессиональная переподготовка – получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и/или квалификацию.

Профессиональное самоопределение – процесс осознанного выбора человеком вида профессиональной деятельности.

Ротация кадров – (от лат. *rotatio* – движение по кругу) – горизонтальное перемещение работников организации, направление их на работу в другие подразделения организации с учетом их квалификации, профессиональной подготовки и специализации с целью получения ими дополнительных знаний и профессионального опыта.

Руководитель – лицо, наделенное формальными властными полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Сертификация персонала – деятельность по установлению соответствия профессиональных характеристик персонала требованиям нормативных документов, профессиональным стандартам.

Служебное поведение – это совокупность обязательных для исполнения формальных требований к поведению работника, закрепленных в нормативных документах организации.

Служебный долг – нравственная категория, внутренне осознанное чувство ответственности работника за надлежащее и добросовестное исполнение им своих должностных обязанностей.

Служебный (трудовой) спор – неурегулированное разногласие между работником и работодателем по поводу защиты своих трудовых прав и свобод.

Внешний аудит – аудит, проводимый сторонней профессиональной организацией на основании договора.

Внутренний аудит – аудит, проводимый структурным подразделением организации на основании предоставленных вышестоящим руководством полномочий на его осуществление.

Стажировка – форма профессионального развития, деятельность по приобретению опыта работы по специальности (в рамках производственной практики или испытательного срока).

TQM (total quality management) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества работы по производству продукции, организации процессов и уровня квалификации персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда,

предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Управление персоналом – в широком смысле, это область научного знания об эффективной реализации профессиональных возможностей человека как в интересах самого работника, так и в интересах организации в целом; в узком смысле - это деятельность руководящего состава и кадровой службы по формированию кадрового состава организации, его профессиональному развитию, документационному и консультативному обеспечению, мотивированию персонала, регулированию кадровых процессов и отношений, по реализации кадровой стратегии организации в целом.

Управленческие кадры – кадры руководящего управленческого звена, от которых в полной мере зависит успех деятельности руководимого ими государственного органа, организации, учреждения, предприятия, органа местного самоуправления.

Управление человеческими ресурсами – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации.

Этический кодекс (кодекс профессиональной этики) – свод правил поведения, обязательных для соблюдения организациями и отдельными должностными лицами (работниками) при осуществлении ими своих должностных полномочий (профессиональной деятельности).

Список используемой литературы

1. Альтшулер, И.Г., Городнов, А.Г. Диалектика бизнеса. Ситуации, суждения, парадоксы [Текст]. – Н.Новгород: ДЕКОМ, 2017. – 304 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]. – Классика МВА, 2010. – 848 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 328 с.
4. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: пособие по кадровой работе. – М: Юристъ, 2011. – 496 с.
5. Винер, Н. Человек управляющий [Текст]. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
6. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент [Текст]: Учебник, 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2016. – 670 с.
7. Володин, А., Назарук, М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст] // Банковские технологии. – 2011. – № 10. – С. 29–31.
8. Гаффорова, Е., Меркушова, Н., Миланич, И. Повышение качества труда через систему мотивации [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент.– 2017. – №4. – С. 29-31.
9. Дафт Р.Л. Менеджмент [Текст]: Пер. с англ.: Учебник. – СПб., 2014. – 467 с.
10. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента [Текст]: Пер. с англ. Учебное пособие. – М.: Вильямс, – 2014. – 400 с.
11. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала [Текст] // Банковские технологии. – 2012. – № 3. – С. 41 – 44.
12. Дряхлов, Н. И. , Куприянов, Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе [Текст] // СОЦИС: Социологические исследования. – 2011. – № 12. – С. 87 – 92.

13. Дятлов, А.Н., Плотников, М.В., Мутовин, И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии [Текст]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017 – 400 с.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]. – Нижний Новгород, 2014. – 720 с.
15. Идрисов, А.Б., Картышев, С.В., Постников, А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций [Текст]. 2-е изд., стереотип. – М.: Филинь, 2017. – 272 с.
16. Ильин, Н.И., Лукманова, И.Г. Управление проектами [Текст] /под общ. ред. Шапиро В.Д. – СПб.: ДваТрИ, 2016. – 610 с.
17. Журавлев, П.В., Карташов, С.А. и др. Технология управления персоналом [Текст]. – М.: Экзамен, 2015. – 251 с.
18. Казначевская, Г.Б. Менеджмент [Текст]: учебник. – М.: Феникс, 2010. – 325 с.
19. Карданская, Н.П. Принятие управленческих решений [Текст]: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 407 с.
20. Крейчман, Ф.С. Гибкая система оплаты труда [Текст]// ЭКО. – 2014. – №3. – С. 69.
21. Коротков, Э.М. Концепции менеджмента [Текст] / Э.М. Коротков. - М.: Эксмо, 2014. – 422 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль [Текст] / пер. с англ. - СПб.: Питер Ком, 2009. – 820 с.
23. Красникова, Е.Л. Экономика переходного периода [Текст]. – М.: Омега, 2012. – 341с.
24. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг [Текст]. – М.: Вильямс, 2012. – 742 с.
25. Литвак, Б.Г. Управленческие решения [Текст]: Учебник. – М., 2012. – 439 с.
26. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учеб. Пособие. (Под ред. Шереметова). – М, 2014. – 624 с.

27. Менеджмент [Текст]: Учебник для вузов/ Под ред. Проф. М.М. Максимцова, проф М.А. Комарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2014. – 320 с.

28. Менеджмент [Текст]: Учебно-практическое пособие/ Игнатьева А.В., Максимцов М.М., Вдовина И.В., Доценко Е.В., Горностаева А.И. – М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2015. – 284 с.

29. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедшири, Ф. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2014. – 702 с.

30. Милкович, Джордж, Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала/Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман: пер. с англ. Белоус И.Л. [Текст] – М.: Вершина, 2014. – 760 с.

31. Минцберг, Г., Куинн, Дж.Б., Гошал, С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского [Текст]. – СПб.: Питер, 2011. – 688 с.

32. Митрофанова, Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – № 8, – 2012. – С. 13-14.

33. Методические рекомендации по написанию и защите выпускной квалификационной работы для специальности 080507 – Менеджмент организации [Текст]. - Миасс: Изд-во ЧГПУ, 2014. – 30 с.

34. Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05 августа 2000 № 117-ФЗ [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. –2013. – № 32. – Ст. 3340.

35. Овчинникова, Т., Щелокова С. Гибкая система оплаты труда в организациях [Текст] // Управление персоналом. – 2012. – №8. – С. 83-85.

36. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие/ Н.И. Кабушкин. – 11-е изд., испр.– М.: Новое знание, 2012. – 336 с.

37. Озерникова, Т. Мотивационное значение заработной платы [Текст] // Служба кадров. – 2012.- № 3. - С. 24-29.

38. Предыбайлов, В. Особенности трудовой мотивации работников железнодорожного транспорта [Текст] // Российский экономический журнал. – 2011. – № 5/6. – С. 58 – 63.
39. Пригожин, А.И. Методы развития организаций [Текст]. – М.: МЦФЭР, 2014. – 864 с.
40. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]. – М.: Аспект-Пресс, 2017. – 279 с.
41. Результаты исследования методов мотивации [Текст] // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – С. 30.
42. Райзберг, Б.А., Лозовский, Л.Ш., Стародубцева, Е.Б. Современный экономический словарь [Текст]. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 495 с.
43. Ребрин, Ю.И. Управление качеством [Текст]. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во Трту, 2009. – 174 с.
44. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2011. – 704 с.
45. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012. – 425 с.
46. Справочник директора предприятия [Текст]. Под ред. Лапусты М.Г. 6-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 832 с.
47. Управление организацией [Текст]: Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева. – 3-е изд. – М.: ИНФРА – М., 2017. – 669 с.
48. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
49. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник для студ. вуз. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 638 с.

50. Федеральный закон «О закрытых акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2014. - №1. - Ст. 2.

51. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческих решений [Текст]: Учебник для ВУЗов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2012. – 240 с.

52. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник /под ред. Н. А. Сафронова. – 2-е изд. – М.: Экономистъ, 2017. – 618 с.

53. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала "Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2011. – 336 с.

54. Щукин, В. Принципиальная схема стимулирования эффективной производственной деятельности [Текст]// Управление персоналом. – 2010. – №12. – С. 38-41

55. Щиборщ, К.В. Принципы построения системы материального стимулирования на предприятии [Текст]// Управление персоналом. – 2011. – №1. – С. 54-57.

Схема управления МБУ ДО «Центр детского творчества» Чебаркульского городского округа

