



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Организационно-педагогические условия управления
персоналом образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
78,95% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«13» января 2022 г.
Зав. кафедрой ПППО и ПМ
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-1Кст
Толыкпаев Ерден Жанбрбаевич

Научный руководитель:
д.ф.н., профессор
Кожевников Михаил Васильевич

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Структура системы управления персоналом образовательной организации	8
1.2. Методы и принципы построения системы управления персоналом	30
1.3. Выводы по первой главе	43
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Анализ системы управления персоналом школы	44
2.2. Программа совершенствования системы управления персоналом в КГУ «Школа-гимназия г. Тобыл отдела образования Костанайского района» Управления образования акимата Костанайской области	63
2.3. Выводы по второй главе	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81
ПРИЛОЖЕНИЕ	85

Введение

Управленческая деятельность выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития образовательных организаций. Наряду с организациями, базирующимися на государственной собственности, появились организации частные, смешанные, имеющие коллективную собственность.

Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации, меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций.

Обеспечение организации методикой формирования системы управления персоналом на базе комплексного проектирования и оценки эффективности предложенных проектов системы управления персоналом – одна из важнейших задач менеджмента, что делает теоретические разработки в этой области очень актуальными.

Таким образом, основное внимание в современном управлении образовательной организацией должно уделяться управлению персоналом.

С переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления организациями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к качеству управления персоналом.

Для повышения качества управления персоналом необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления

персоналом.

В силу этого особую важность и практическую значимость приобретают вопросы повышения эффективности управления персоналом.

В каждой организации до недавнего времени существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении, были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.).

И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы организации.

В настоящее время проблемы, связанные с управлением персоналом, приобрели особую актуальность. Вопросы управления персоналом касаются каждого руководителя независимо от того, какие задачи и функции он выполняет в организации.

Управление персоналом должно все меньше основываться на административных методах и все в большей степени ориентироваться на осознанную кадровую политику, базирующуюся на системе интересов работника и работодателя. Поэтому необходимы новейшие научные знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами.

Также необходимо уделять значительное внимание новым подходам к таким проблемам, как кадровое планирование, профотбор и оценка персонала; формирование резерва и планирование карьеры; руководство и обучение кадров в процессе трудовой деятельности; нормативно-правовая

база управления персоналом; стиль управления и оптимизация труда руководителей; контроль в системе управления персоналом; этика и этикет деловых отношений; формирование здорового морально-психологического климата в коллективе и другое.

Решение указанных проблем позволит пополнить штат организаций высококвалифицированными специалистами, способными эффективно трудиться в условиях демократического, информационного общества. Следовательно, формирование эффективной системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач современного управления.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что управление персоналом является одной из наиболее важных задач современного менеджмента, а, следовательно, делает тему дипломного проекта актуальной.

Проблема управления персоналом глубоко исследована многими отечественными и зарубежными специалистами. Среди авторов, наиболее полно и комплексно освещающих актуальные проблемы в вопросах управления персоналом, необходимо отметить А. Я. Кибанова, М. В. Грачева, В. А. Дятлова, Г. Г. Зайцева, В. В. Травина, С. В. Шекшню и др.

Все вышесказанное и определило **актуальность** нашего исследования.

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом образовательной организации.

Объект исследования: образовательная организация – КГУ «Школа-гимназия г. Тобыл отдела образования Костанайского района» Управления образования акимата Костанайской области.

Предмет исследования: система управления персоналом образовательной организации.

Гипотеза исследования – эффективность системы управления персоналом образовательной организации будет расти, если будут разработаны программы оптимизации мотивации персонала и совершенствования документационного обеспечения организации.

Поставленная цель и гипотеза определили решение следующих **задач**:

1. Проанализировать научную литературу по обозначенной проблеме.
2. Рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом организации.
3. Раскрыть методы и принципы построения системы управления персоналом
4. Проанализировать систему управления персоналом в КГУ «Школа-гимназия г. Тобыл отдела образования Костанайского района» Управления образования акимата Костанайской области
5. Разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом в КГУ «Школа-гимназия г. Тобыл отдела образования Костанайского района» Управления образования акимата Костанайской области.

База исследования: КГУ «Школа-гимназия г. Тобыл отдела образования Костанайского района» Управления образования акимата Костанайской области.

Новизна исследования: на примере КГУ «Школа-гимназия г. Тобыл изучена система управления персоналом и уточнены ряд положений современной науки об управлении.

Практическая значимость состоит в разработке предложений по совершенствованию системы управления персоналом в КГУ «Школа-гимназия г. Тобыл.

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Структура системы управления персоналом образовательной организации

Управление в сфере образования требует решения множества разнообразных и сложных задач в условиях постоянно меняющегося общества и требований, предъявляемым социумом к качеству образования. Для построения концепции управления образовательной системой (организацией) необходимо проанализировать суть сложившегося понятия «управление» и выбрать научно-обоснованный подход к созданию систем управления в образовании.

На данный момент времени исследователями разработаны теоретические предпосылки для создания систем управления в сфере образования: изучены философские проблемы управления (В.Г. Афанасьев); предложены способы совершенствования управления в вузах (И.В. Жуковский) и школах (Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова); исследованы вопросы управления инновациями в школе (В.С. Лазарев), профессиональным ростом учителей (М.М. Поташник), методической работой в школе (Н.В. Немова); разработана теория педагогического менеджмента образовательного процесса (В.П. Симонов); выявлена специфика управления образовательным процессом в условиях информационного общества (И.С. Бусыгина; Ф.И. Семяшкин); разработаны концепции адаптивного управления педагогическими системами (П.И. Третьяков), управления качеством образования в высшей школе (П.И. Третьяков, Т.И. Шамова).

Однако в целом теория управления образовательными процессами разработана слабо, что обуславливает дальнейшее уточнение термина «управление» в сфере образования. В ранних исследованиях теории управления (А. Файоль, М. Вебер) ставился акцент на «руководстве и контроле», сейчас на «управлении» в связи с тем, что объект управления (образовательное учреждение) является более динамичным, автономным, что снижает функции контроля в процессе демократизации и автономности учреждений. Термины «управление» и «руководство» имеют общий управленческий смысл и в то же время между ними есть различия. Так, в ряде зарубежных теорий (Э. Воутилайнен, Й. Ниссенен, П. Поренне, Т. Санталайнен) существует деление на управление деятельностью и руководством людьми. В отечественной науке также предпринята попытка (В.С. Пикельная) разделения понятий «управление» и «руководство»: «руководство» осуществляется каким-то одним лицом, в то же время как «управление» – это деятельность, которая направляет и регулирует общественные отношения посредством какого-то специально созданного органа; «руководство» шире «управления». Кроме того, в образовательной сфере термин «руководство» часто связывают с предоставлением педагогической помощи и методических рекомендаций в учебной работе с использованием различных механизмов инструктирования [64], что обуславливает применение данного термина в семантической конструкции «методическое руководство».

Ученые (Е.С. Кузьмин, В.С. Семенов) утверждают, что управление – это субъект-объектная деятельность, а руководство есть преломление этой деятельности через субъект-субъектные отношения. При этом под управлением понимаются функции организованной системы (общества), обеспечивающие поддержание режима деятельности и реализацию программы по достижению цели [4], а под руководством – функции должностного лица по непосредственному управлению персоналом

организации. Управление (Философский энциклопедический словарь) рассматривается как функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности (гомеостазис), для живых систем – реализацию программы развития. Коллективная деятельность невозможна без создания определенного порядка, разделения труда, установления места и функций каждого человека в коллективе, осуществляемых с помощью управления. Управленческие действия предполагают изменение, переход систем, ситуаций из одного качества в другое, более высокое.

Согласно концепции А. Файоля, «управлять» – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать. А. Файоль рассматривает управление как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности, наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы [92]. Для нашего исследования значимо, что, несмотря на синонимичность терминов, под управлением понимается управление процессами, под руководством – руководство людьми, под менеджментом – управленческие действия ресурсообеспечивающего характера. Современные исследователи менеджмента образования (Н.В. Соловова, Е.В. Яковлев) выделяют его отличия от управления обычными бизнес-процессами: обусловленность – зависимость образовательных процессов от человеческого фактора и необходимость вовлечения преподавателей и студентов в данный процесс; изменчивость – зависимость образовательных процессов от целей и содержания обучения, контингента студентов и возможностей образовательной среды; инновационность – сложность внедрения инноваций в образование и необходимость стимулирования творческой активности преподавателей и студентов; рефлексивность – направленность

учебных процессов на развитие у студентов способностей к самоуправлению учебной деятельностью; прогностичность – необходимость прогноза степени достижения запланированных образовательных результатов; информационность – особая роль информации в функционировании образовательных учреждений [93; 57].

Традиционно, под управлением образованием понимают сложную систему, «в которой выделяются структуры государственного, регионального управления образованием, соответствующие муниципальные структуры управления, а также структуры управления самих образовательных учреждений» [33]. По мнению С. Ю. Трапицына для более глубокого изучения процесса управления образованием необходимо само образование представлять в виде своеобразных социальных «ипостасей»: как сферу общественного воспроизводства, как особую отрасль экономических взаимоотношений, как производственную деятельность и как систему образовательных организаций [55]. На протяжении всех исторических эпох развитие общества идет параллельно с развитием системы образования как сферы общественного воспроизводства.

Образование, определяемое законодательством как «целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства» [61], организует профессиональную подготовку специалистов в соответствии с государственной политикой в области образования, запросами работодателей и потребностями личности, обусловленными сложившейся социальной обстановкой. В данном контексте образование классифицируется как потребительская социокультурная услуга, направленная непосредственно на человека (наряду с медицинскими, юридическими и другими подобными услугами). Образовательные услуги относятся к так называемым квазиобщественным благам, которые обеспечивают большие выгоды всему обществу.

Вместе с тем, исследователи считают (С. Ю. Трапицына), что сводить сферу образования только к предоставлению комплекса услуг было бы неправильным, так как в этом случае теряется главная – социальная функция образования как общественного института, который выполняет целый ряд важных социальных функций:

- передача подрастающему поколению общественных норм и ценностей, необходимых для стабильности социума, что накладывает на систему управления образованием задачи по разработке долгосрочных целей его развития, выработке единых механизмов контроля содержания обучения и реализации образовательных программ;

- сохранение традиционной культуры общества, что предполагает формирование культурных стереотипов поведения субъектов образовательной деятельности, организации взаимодействия образовательных организаций с учреждениями культуры, выработкой механизмов адаптации образовательных систем к особенностям национальной культуры;

- увеличение человеческого капитала общества, создание условий для повышения доступности качественного образования для всех слоев населения, формирование системы государственной поддержки одаренных детей, талантливой молодежи, что предполагает выполнение управленческих функций по обеспечению доступности услуг для тех, кто проявляет себя в качестве способных учеников вне зависимости от их покупательской способности.

В образовании как сфере производственной деятельности помимо образовательных услуг осуществляется целый комплекс обеспечивающих процессов: организация и поддержание в рабочем состоянии современной технологической инфраструктуры, функционирование системы безопасности, комфортной и здоровьесберегающей среды, обеспечение

питанием медицинским обслуживанием, клининговое обеспечение, материально-техническая поддержка учебного процесса и т.п. В этом контексте, управление образованием предполагает организацию качественных условий для образовательной деятельности потребителей образовательных услуг, для профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава и других сотрудников сферы образования. При этом возникает масса разнообразных взаимоотношений, в том числе экономических.

Одновременно образование является сложной открытой системой, состоящей из огромного количества образовательных организаций, активно взаимодействующих между собой и с органами государственной и муниципальной власти, общественностью и представителями обучающихся, работодателями и партнерами, культурно-просветительскими организациями и правоохранительными органами, средствами массовой информации. Задачей управления в этом контексте является выстраивание эффективных взаимоотношений со всеми элементами социального окружения. Кроме того, образовательная организация имеет собственный штат работников и контингент обучающихся, и от того, насколько грамотно будет выстроена политика управления человеческими ресурсами, процессами организации труда, развития персонала, также зависит «социальное качество» управления образованием.

Отметим, что основной стратегической целью современного образования является обеспечение доступа всем желающим к качественному непрерывному образованию, направленному на формирование творческой и социально ответственной личности. Достижению поставленной цели будут способствовать следующие направления развития образования: стандартизация образования и сохранение его фундаментальности; внедрение компетентностного

подхода; обеспечение непрерывности профессиональной подготовки и реализация ее многоуровневой модели; технологическая модернизация образовательных учреждений; поддержка сетевого взаимодействия вузов и академической мобильности студентов и преподавателей, создание образовательных объединений кластерного типа; приоритет образовательных программ инновационной экономики и регионализация образования; социализация образования и развитие системы оценки качества обучения.

В условиях значительного повышения самостоятельности образовательных организаций традиционные методы управления не позволяют обеспечить гарантированное достижение запланированных результатов и обеспечивать: качество предоставляемых образовательных услуг; безопасность жизнедеятельности и информационную безопасность субъектов учебного процесса и сотрудников; предупреждение появления рисков разной природы в учебном процессе; экономическую эффективность функционирования.

Одно из решений указанной проблемы предлагает Международная организация по стандартизации (ISO), которая более двух десятилетий назад при поддержке ООН начала распространение лучших практик менеджмента, обеспечивая их обобщение, экспертизу и адаптацию к разным областям деятельности, в том числе и к образованию. Вступление России в ВТО поставило российские предприятия, в том числе и сферы образования, перед необходимостью подтверждения соответствия своей продукции международному стандарту качества ISO 9001 внедрением и сертифицированием системы менеджмента качества (СМК) по стандартам ISO.

Управление персоналом – многогранный и сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями. Под управлением персоналом в организации

понимают специфический вид управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. В самом общем виде можно сказать, что система управления персоналом состоит из двух больших подсистем: первая – непосредственное управление персоналом; вторая – планирование и прогнозирование кадровой политики на предприятии, анализ и планирование тенденций формирования структуры кадров. Обе подсистемы включают в себя обширные комплексы и варианты кадровой политики в организации. Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности [53, с.231].

Лобанов А. А., Дж. М. Иванцевич рассматривают управление персоналом как «деятельность, выполняемую на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей для достижения организационных и личных целей» [27, с.78].

Маслов Е. В. Акцентирует свое внимание на мотивации и считает, что управление персоналом - «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов» [31, с. 38].

В отличие от Маслова Е.В., Сотникова С.И. выделяет степень отдачи и считает, что управление персоналом – самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема персонала и управления

им; решение вопросов, связанных с обучением и повышением их квалификации [43, с.145].

Егоршин А.П. в термине «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К этой категории работающих он относит всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции, занятые переработкой сырья с использованием средств труда [20, с.83].

На наш взгляд, самым корректным определением, раскрывающим смысл управления персоналом, является определение А.Я. Кибанова: управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции, стратегии, принципов и методов управления персоналом [45, с.23].

Система управления персоналом включает в себя субъект и объект управления. Субъект управления – это совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем, в какие сроки и как их следует выполнить. Субъект управления контролирует и оценивает результаты действий исполнителей.

Объект управления – множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели. Субъект управления, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия объекта управления, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи [54, с.114]. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между субъектом и объектом управления установлены отношения управления, то есть, налажены взаимодействие и отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность,

которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим – эти команды выполнять.

Итак, система управления персоналом – система, в которой реализуются функции управления персоналом, в процессе обоснования, выработки принятия и реализации управленческих решений.

Система управления персоналом включает (см. рисунок 1):

- подсистему общего и линейного руководства;
- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему найма и учета персонала;
- подсистему трудовых отношений;
- подсистему условий труда;
- подсистему развития персонала;
- подсистему мотивации поведения персонала;
- подсистему социального развития;
- подсистему развития организационных структур управления;
- подсистему правового обеспечения;
- подсистему информационного обеспечения [20, с. 267].

Рассмотрим деятельность каждой подсистемы.

В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.



Рисунок 1 – Подсистемы системы управления персоналом

Подсистема планирования и маркетинга персонала включает в себя: разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала включает в себя: организацию найма персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми ресурсами включает в себя: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами,

социально – психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами [18, с. 84].

Подсистема обеспечения нормальных условий труда включает в себя: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала включает в себя: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала включает в себя: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку системы оплаты труда, разработку форм участия персонала в прибылях и капитале, разработку форм морального поощрения персонала, организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема социальным развитием включает в себя: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими организациями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления включает в себя: анализ сложившейся организационной структуры

управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработку штатного расписания, формирование новой организационной структуры управления, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом включает в себя: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом включает в себя: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности [45, с. 114].

В зависимости от размеров предприятия состав подразделений может меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Результат анализа литературы позволяет сделать следующий вывод. Управление персоналом – это деятельность, которая заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Управление персоналом начинается со стратегических целей и задач организации, которые всегда должны опираться на общественное развитие, учитывать потребности и приоритеты всех групп населения. Цели и задачи

закономерно определяют все последующие элементы процесса управления человеческими ресурсами: содержание, формы и методы деятельности работников в организации, обеспечивают полноту управленческих решений, постоянно ориентируют персонал на такую деятельность, которая целостно бы влияла на социально-экономические результаты.

Глобальная цель управления персоналом, как считает Лукичёва Л. И., состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации [29, с.65]. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свои трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению общей цели, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Для достижения этой основной цели реализуется ряд локальных, представляющих собой цели-средства.

Среди целей, сформированных по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления, которые действуют на всех уровнях управления:

- планирование;
- организация и регулирование;
- учёт и контроль;
- стимулирование [31, с. 58].

Современная концепция управления персоналом склоняется к приоритетности передачи большого объёма управленческих функций непосредственным руководителям того или иного коллектива. При этом они должны получать необходимую профессиональную и методическую помощь.

Вместе с тем, ряд авторов всю совокупность целей организации делят на четыре вида или блока: экономические; научно-технические; производственно-коммерческие; социальные.

Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

Экономическая цель – получение расчётной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

На рисунке 2 приведен упрощенный вариант базового дерева целей системы управления организацией. Он ограничен целями, выделенными по понятийному (аспектному) признаку декомпозиции (1-й и 2-й уровни), и одним уровнем целей, выделенным по факторному признаку (3-й уровень).

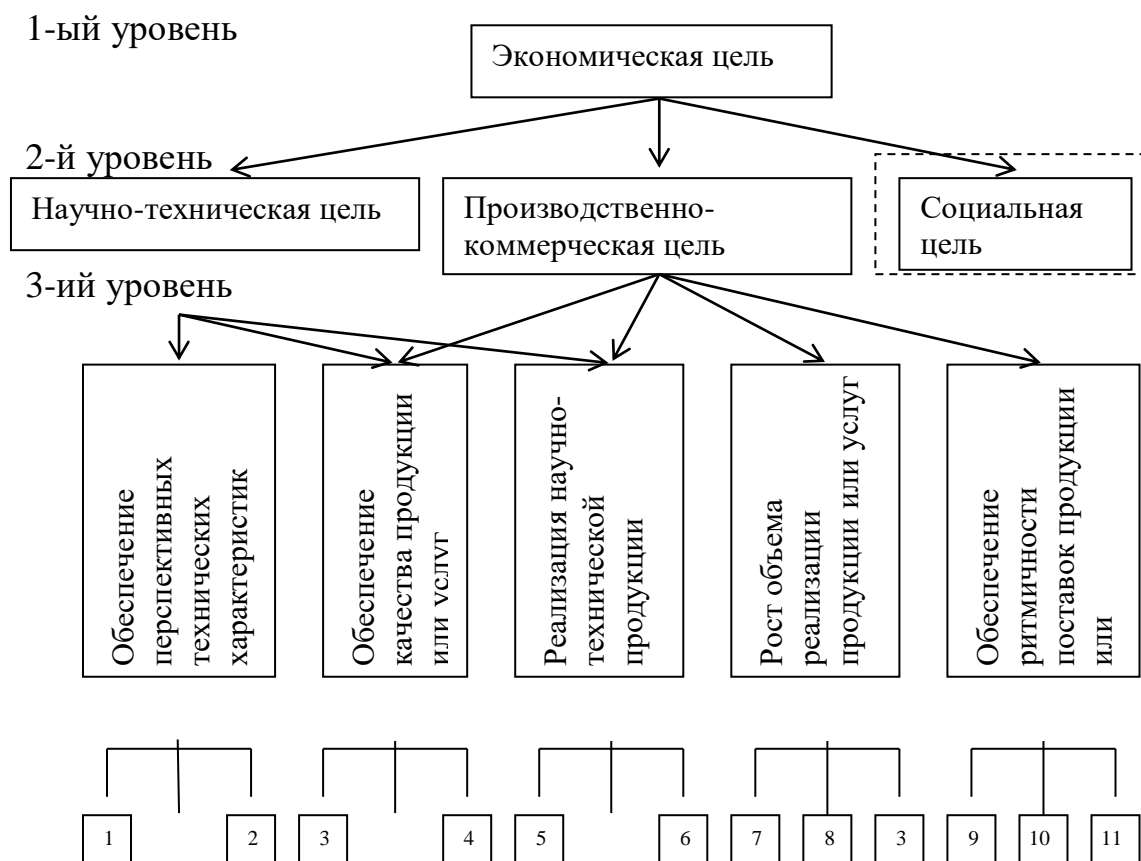


Рисунок 2 - Базовое дерево целей системы управления организацией

Под соответствующими цифрами обозначены следующие цели:

1. Организация перспективных научно-технических разработок.
2. Сокращение длительности цикла «исследование – производство».
3. Техническое сопровождение и перевооружение производственного процесса.
4. Обеспечение высокого качества труда
5. Маркетинг научно-технических разработок
6. Соответствие плана разработок научно-техническому потенциалу организации.
7. Маркетинг продукции или услуг.
8. Соответствие производственной программы и производственной мощности.

9. Полнота и своевременность материально-технического снабжения.

10. Обеспечение эффективного технического состояния оборудования и ритмичности производственного процесса.

11. Ритмичность сбыта продукции или своевременность оказания услуг [48].

Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей подразделений всех уровней.

Система целей для управления персоналом рассматривается двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они в праве требовать у администрации. С другой стороны, система должна определить: какие цели ставит перед собой администрация по использованию персонала и какие для этого необходимо создать условия. Эти цели не должны быть противоречивыми [55].

С точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он [труд] выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса. Эту систему целей структурно можно представить следующим образом (рисунок 3).

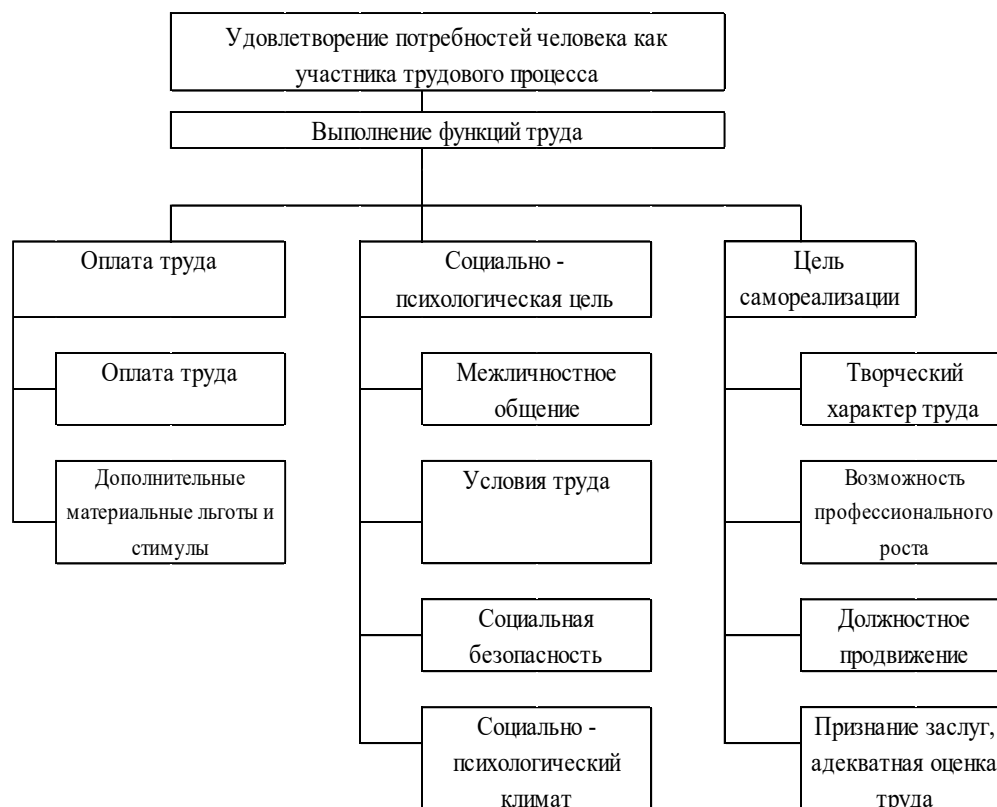


Рисунок 3 – Система целей, необходимых для реализации потребностей персонала

При рассмотрении ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели выступает прибыль организации, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей и человека на производстве [39].

Система целей – это основа, которая определяет состав функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит

выявление их объектов и носителей. Схематично можно показать взаимосвязь объектов и носителей функций управления персоналом (рисунок 4).



Рисунок 4 – Объекты и носители функций управления персоналом в иерархической системе управления организацией

Определим основные этапы процесса управления персоналом в организации (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы процесса управления персоналом

Наименование этапа	Основные задачи этапа
1	2
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале

Обеспечение потребности в персонале	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения

Исходя из вышеперечисленных задач, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации [54, с.124].

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

- через затребованную линейными руководителями консультативную помощь;
- через совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации;
- через собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (главным образом в области персонал–маркетинга).

При определении круга задач по управлению персоналом отечественные и зарубежные специалисты условно выделяют так

называемые основные и дополнительные задачи. К основным задачам относятся:

- разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов;
- оформление трудовых взаимоотношений;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- выявление социальной напряжённости и её снятие;
- анализ рабочего места и рабочих процессов;
- оценка результативности труда работников;
- консультирование и поддержка руководящих работников;
- соучастие в принятии решений по кадровым вопросам и т. П. [31, с.92].

К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения.

К ним относятся такого рода задачи:

- охрана труда и техника безопасности;
- расчет и выплата заработной платы;
- оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;
- широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;
- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Таким образом, следует отметить, что наличие указанных тенденций говорит о высоком уровне развития системы управления персоналом, общей культуры управления в деятельности зарубежных фирм. Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общий мировой процесс. Рассмотрим принципы, методы построения системы управления персоналом.

1.2. Принципы и методы построения системы управления персоналом

Анализ опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом – обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются методы, принципы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Методы управления персоналом это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические (рисунок 5).



Рисунок 5 - Система методов управления персоналом в организации

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины

труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности [23].

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей.

Роль экономических методов управления усиливается в условиях рыночной экономики и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения. Они становятся важнейшим условием создания эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. В организации следует четко определять критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения». Специфика социально-психологических методов заключается в

значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

1. Социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности.
2. Психологические методы, которые направлены на воздействие на личность конкретного человека.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Необходимые данные для подбора, оценки, расстановки, обучения персонала и обоснования принятия кадровых решений позволяют получить следующие социологические методы исследования:

1. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет.
2. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем – в ходе диалога с собеседником – получение необходимой информации. Интервью – идеальный вариант беседы с

руководителем, политическим или государственным деятелем — требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени.

3. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

4. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие).

5. Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи [25, с.23].

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны.

Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. Все эти методы широко используются при планировании.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная

психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

Методы управления персоналом классифицируются также по признаку принадлежности к функциям управления: нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета.

Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы:

- найма, отбора и приема персонала;
- деловой оценки персонала;
- социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности персонала;
- организации системы обучения персонала;
- управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- высвобождения персонала.

В методологии управления есть одна из важнейших категорий, которая синтезирует в себе объективность экономических законов, законов управления и характерные черты реальной практики производства, - это принципы управления.

Принципы управления – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на построение системы управления персоналом:

1) иерархическая структура организации – отношения власти подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;

2) культура, т.е. вырабатываемые обществом, коллективом совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляя индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

3) рынок, т.е. сеть равноправных отношений, основанных на купле – продаже трудовых ресурсов, отношениях собственности и прочего.

Принципы управления объективны. Однако в различных сферах управленческой деятельности общие принципы управления проявляются в своей специфической форме.

В литературных источниках можно встретить различное количество принципов управления, последовательность их рассмотрения, поэтому при определении состава принципов следует руководствоваться определенными требованиями. Основные из них таковы:

- они должны быть основаны на законах развития общества, законах и закономерностях управления;
- соответствовать целям управления;
- отражать основные свойства связи и отношения управления;
- учитывать временные и территориальные аспекты процессов управления;
- иметь правовое оформление, т.е. быть закрепленными в различных нормативных документах, например в конституции, законе о предприятии и других аналогичных документах.

Наиболее полно, на наш взгляд, принципы построения системы управления персоналом рассмотрены А. Я. Кибановым. Он выделяет две группы принципов построения системы управления персоналом в

организации. В качестве классификационного признака выделяет этапы функционирования системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом [45, с.32]. Рассмотрим эти принципы.

3. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

Обусловленности функций управления персоналом целями производства. Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.

Первичности функций управления персоналом. Система управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.

Оптимального соотношения управленческих ориентаций. Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.

Потенциальных имитаций. Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня.

Экономичности. Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства.

В случае, если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.

Прогрессивности. Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Перспективности. При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

Комплексности. При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)

Оперативности. Своевременное принятие решения по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающему или оперативно управляющему отношениями.

Оптимальности. Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Простоты. Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.

Научности. Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

Иерархичности. В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной

характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.

Автономности. В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

Согласованности. Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

Устойчивости. Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение, и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.

Многоаспектности. Управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали, может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.

Прозрачности. Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать доступную единую терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.

Комфортности. Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов, обоснования выработки, принятия и реализации решений человеком.

II. Принципы, отделяющие направления развития системы управления персоналом.

Концентрации. Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на основных задачах и (2) концентрация однородных функций в одной подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.

Специализации. Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций.

Параллельности. Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом.

Адаптивности (гибкости). Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Преемственности. Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.

Непрерывности. Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролёживания документов, простоев технических средств управления и т.п.

Ритмичности. Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

Прямоточности. Упорядоченность и целенаправленность необходимости информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

Следует учитывать, что все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организация.

Одним из важных критериев, на наш взгляд, является способность к адекватным и оперативным изменениям. В связи с этим Б. М. Смирнов справедливо отмечает, что современная система управления, чтобы быть эффективной необходимо регулярно обновляться, обеспечивать умеренную чувствительность к изменению внешней среды [Цит. По 48].

При этом форма организации должна опираться на три базовых блока, каждый из которых должен отвечать одному из требований.

Для обеспечения эффективности имеется блок «устойчивости»; для осуществления регулярной обновляемости – блок «предприимчивости»; а чтобы обеспечить профилактику окостенения – блок «ломки привычек» (систематическое переключение внимания персонала на новые задачи).

Система управления должна быть готова к постоянным реорганизациям, т.е. готова регулярно перераспределять ресурсы для увеличения эффективности, привлечь таланты и объединить их проектные группы.

Подразделения, носители функции управления персоналом – рассматриваются в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль этой службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и

организационным статусом его руководителя. Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, закреплённых документально.

Кадровая служба занимает определённое положение в организационной структуре. Её авторитет зависит от уровня профессиональной подготовки сотрудников, степени влияния на кадровые процессы. Возглавляет службу управления персоналом менеджер или директор по кадрам. На каждого работника службы разрабатывается должностная инструкция. Статус кадровой службы должен быть закреплён юридическим документом – положением об отделе кадров.

Под кадровым обеспечением системы управления понимается необходимый количественный и качественный состав работников службы кадров организации. Расчёт потребности в кадрах зависит от целей и уровня планирования.

К качественным характеристикам относят: уровень образования, умения и навыки, опыт работы в кадровых службах, личностные характеристики, которые должны соответствовать занимаемой должности.

В состав кадровых служб могут входить юристы, психологи, экономисты, социологи и т.д. Разумеется, кадровой работой могут заниматься и специалисты другого профиля, но для эффективной работы им нужна основательная специальная подготовка.

В последнее время изменяется отношение к кадровым работникам и их участию в планировании и развитии организации. Больше внимания стало уделяться профессиональной подготовке персонала, его непрерывному обучению.

Кадровая служба – основной элемент системы управления персоналом. Для того, чтобы она функционировала более эффективно, необходимо оптимизировать ее организационную структуру, а также количественный и качественный состав.

1.3. Выводы по первой главе.

Подводя итоги вышеизложенному, отметим следующее. Концепция управления персоналом содержит базовые принципы управления и его общую направленность, ее положения уникальны в отдельно взятой организации, но, тем не менее, содержание управления персоналом включает в себя элементы, которые являются общими.

Это, например, определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации; формирование численного и качественного состава кадров (набор, отбор и расстановка персонала); кадровая политика (принципы подбора и расстановки персонала, условия найма и увольнения, обучение и повышение квалификации, оценку персонала и его деятельности); система развития кадров (обучение, планирование трудовой карьеры и т.д.).

Система управления персоналом является неременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Анализ системы управления персоналом школы

Тобыл (каз. Тобыл; до 2020 года - Затобольск) - город в Костанайской области Казахстана, административный центр Костанайского района.

В 1883 году было одно начальное училище, в котором обучалось 60 учащихся, в 1895 году уже было 2 училища - одноклассное министерское (в нём обучалось 43 мальчика и 27 девочек) и церковно-приходское (9 мальчиков и 8 девочек).

Здание министерского училища обошлось обществу в 4350 рублей. Квартира учителя находилась в самом здании, она состояла из 2-х комнат и кухни, во дворе был сад [5].

Годовой бюджет министерского училища составлял 726 рублей, из которых 330 рублей - жалованье учителя.

Средства на содержание церковно - приходской школы предоставляла церковь. Обучал детей местный дьякон, получивший образование в духовной семинарии.

Царская Россия держала народ в темноте и невежестве. Образование было доступно состоятельным людям.

Но с 1920 года по 1931 год проходит усиленная работа по ликвидации неграмотности. Всюду в селе силами комсомольцев, учителей и прочего актива, население обучалось грамоте. Особенно активную работу по ликвидации неграмотности проводили: Гусева Прасковья

Максимовна - учительница, Заикина Евдокия Васильевна - учительница, Сазонов Ефим Матвеевич - комсомолец, Смольяникова Мария Ивановна - учительница, Малахов Павел Леонтьевич — учитель и другие.

С 1920 года в селе работают школы, в основном начальные, до 3-х классов включительно. Начальная школа была по улице Голышовке (ныне ул. Школьная) - там было 3 класса, всего обучалось 90 человек. Начальная школа была по улице Красной, 3 класса - 95 учащихся. Начальная школа (бывшая церковная) - 2 школы - 80 человек. По мере дальнейшего развития народного образования и подготовки учителей число классов и количество учащихся увеличивалось. С 1930 года начальное обучение проводилось до 4 классов. Насчитывалось по 4 класса в каждой школе наполняемостью по 30-35 человек. Учителя обычно имели среднее образование, но были и такие, что не имели такого образования.

В 1931 году в селе была открыта ШКМ (школа колхозной молодёжи). Начала она свою работу с открытия 5-го класса и полностью оформилась в 1934 году. Первым директором ШКМ была учительница Копылова Анна Павлова - энергичная, эрудированная, много сделавшая для села в области просвещения и становления семилетнего образования. Активными учителями и хорошими общественниками были учителя: Мирошников Дмитрий Матвеевич, Исаева Анна Егоровна, Румянцев Аркадий Николаевич, Барыленко Василий Иванович и другие. В 1951 году семилетняя школа была преобразована в среднюю, в которой с 1951 года по 1955 год был директором Жуков Георгий Георгиевич.

В 1967 году в селе построено 3-х этажное школьное здание со спортивным залом, с центральным отоплением и водопроводом. Вначале школа отапливалась углём из центральной котельной, а потом был подведён природный газ. В связи с постройкой нового здания, отпала необходимость в двух школах. Они были объединены в одну среднюю школу.

В 1956 году директором школы стал Ходаков Георгий Григорьевич. В восьмилетней школе были директорами: Кибенко Иван Фёдорович, Шинкаренко Раиса Стефановна. В средней школе директорами были Писаренко Иван Фёдорович, Румянцев Аркадий Николаевич, Егорова Полина Даниловна[5].

Число школ: восьмилетняя – 1 и средняя – 1. *Количество учащихся:* восьмилетняя – 407, средняя – 499.

Всего учителей было 48 человек. Каждый пятый житель села имел восьмилетнее образование. Состав учительского персонала 1975/1976 года: всего учителей – 38, в том числе с высшим образованием - 29 человек.

В 60-70-е годы из числа окончивших среднюю школу 33 человека стали учителями, 5-врачами, 4-военными лётчиками, 8-агрономами.

С 1982 года по 1985 год директором школы был Зубков Владимир Николаевич. С декабря 1990 года директор школы - Пальцев Николай Николаевич.

С 2000 года - КГУ «Школа-гимназия г. Тобыл отдела образования Костанайского района» Управления образования акимата Костанайской области.

Общая численность педагогов школы 64 человека. Среди них - педагоги с высшей категорией, с первой, «отличники образования РК», педагоги с почетными званиями. В этом году диплом магистра получают 19 педагогов. Еще 11 человек обучаются на втором курсе магистратуры.

Система управления школой представлена: администрацией и коллегиальными органами. В администрации школы: директор, заместители, заведующие отделениями, главный бухгалтер.

С целью повышения качества образовательных услуг в систему работы школы внедрена «Информационно-аналитическая система управления образовательным процессом школы».

Ежегодно педагоги принимают участие и занимают призовые места

в конкурсах профессионального мастерства международного, республиканского, областного, городского уровня.

С целью совершенствования структуры, форм и методов управления, развития организации школой ежегодно планируется ряд мероприятий. Работа педагогического коллектива направлена на реализацию ключевых условий эффективности образовательной политики, обозначенных в долгосрочной программе развития образования до 2030 года.

Контингент учащихся из года в год остается стабильным в пределах 400 человек.

Одним из принципов системы менеджмента качества в образовании является принцип постоянного совершенствования образовательной процесса с учетом результатов мониторинга.

Общая успеваемость по школе по итогам сдачи государственных экзаменов составляет 100 %, качественная оценка знаний показывает 76,5 %.

В 2019 году 120 выпускников школы приняли участие в процедуре внешней оценки качества образования, охват НОК постоянно составляет 100%. Общая успеваемость по итогам квалификационного экзамена 2019-2020 учебного года составила 100 %, качественная успеваемость – 85,3 %, средняя оценка – 86 баллов.

Качество знаний наших студентов подтверждается и результатами участия в Олимпиадах.

Среди большого числа показателей качества образовательной системы основным по-прежнему является подготовленность обучающихся, а комплексным показателем их подготовленности в теории педагогических измерений признаются учебные достижения в той или иной предметной области.

Школа стремится к постоянному улучшению своей деятельности для достижения высокого качества предоставляемых услуг.

Реализация направлений учебно-методической работы осуществляется через деятельность пяти предметно-цикловых комиссий.

Проводится целенаправленная работа по апробации и внедрению в процесс обучения современных педагогических технологий. По итогам работы над определенной технологией проводится серия открытых уроков.

Педагогами школы широко используются технологии ИКТ. Коллектив целенаправленно, на протяжении нескольких лет, работает над реализацией методической темы «Повышение качества подготовки выпускников на основе использования инновационных технологий в условиях школы». Система научно-методической работы в школе направлена на повышение профессиональных компетенций педагога. Каждый педагог работает над методической проблемой, результатом которой являются публикации в научно – методических журналах или подготовка методического пособия.

Только в 2019 году педагоги школы приняли участие в 4 международных, 5 республиканских, 3 областных научно-практических конференциях. Педагоги школы сотрудничают со СМИ республиканского, областного и городского уровня. Школа является коллективным членом Казахской академии образования им. И. Алтынсарина. В рамках сотрудничества осуществляется исследование педагогического наследия великого педагога. Важную роль в этом играет поисковая деятельность активистов музея школы и всего коллектива педагогов и студентов.

Организована деятельность «Научного общества учащихся». В рамках деятельности НОУ студенты школы принимают участие в работе научно-практических конференций и республиканских, областных и городских конкурсах научных проектов.

Учащиеся, под руководством педагогов, принимают активное участие в конкурсах.

Одной из традиционных эффективных форм работы является проведение декад предметно-цикловых комиссий. В рамках декады проводятся: открытые уроки, мастер – классы, олимпиады по предметам, конкурсы, диспуты, фестивали.

В школе сложилась определенная система воспитательной работы, направленная на формирование компетентной, толерантной, трудолюбивой личности, способной к профессиональному, интеллектуальному и социальному творчеству; гражданина и патриота Республики Казахстан, обладающего чувством ответственности за судьбу страны.

Организована работа самоуправления. Совет самоуправления школы и лидеры классов являются инициаторами проведения коллективных творческих дел, воспитательных мероприятий, акций милосердия, марафонов, молодёжных форумов, конференций, спортивных соревнований.

В процессе обучения используются различные индивидуальные и массовые формы организации воспитательной работы, в том числе индивидуальные беседы этического характера, встречи с выпускниками и потенциальными работодателями, профессиональные конкурсы и творческие выставки.

Школа постоянно работает над решением проблем трудоустройства выпускников: сотрудничает с городским Центром занятости населения, активно работает в рамках республиканской электронной системы содействия трудоустройству выпускников.

В процентном соотношении показатели общей занятости выпускников (с учетом поступивших в ВУЗы и свободно распределившихся), т.е. абсолютный показатель трудоустройства составляет в целом по школе 100 % от общего числа выпускников.

Выпускники школы востребованы на рынке труда. Руководители сельских районов особенно заинтересованы в трудоустройстве молодых специалистов. Информация от отделов образования (благодарственные письма) свидетельствуют о достаточном качестве подготовки наших выпускников.

Таким образом, качество образования – это прежде всего качество составных частей всей образовательной системы и ее субъектов, в том числе и системы управления.

Столь важная категория, как качество образования, обязывает осмыслить феномен новой культуры управления в образовании, которую должны усвоить и руководители, и педагоги, и обучающиеся.

Таким образом, образовательная среда школы находится в динамике, адаптируется к меняющимся потребностям и целевым установкам общества.

Непосредственное руководство Учреждением осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор, назначаемый Управлением образования. Директор Организации действует от имени Организации, представляет его во всех инстанциях и организациях, пользуется правом распоряжения имуществом и средствами Организации в пределах, установленных законом и настоящим Уставом;

- несет ответственность перед родителями (законными представителями), государством, обществом и Учредителем за свою деятельность в соответствии с функциональными обязанностями, предусмотренными квалификационными требованиями, трудовым договором, Уставом Организации;

- организует образовательную и хозяйственную деятельность Организации;

- без доверенности представляет Учреждение и действует от его имени, заключает договоры с организациями, предприятиями и частными лицами;
- принимает на работу и увольняет работников Организации, заключает трудовые договоры;
- осуществляет расстановку кадров Организации, утверждает штатное расписание в пределах выделенных средств;
- утверждает должностные инструкции работников;
- издает приказы и инструкции, обязательные для выполнения обучающимися и работниками Организации;
- утверждает график работы и расписание учебных занятий;
- распределяет учебную нагрузку, назначает классных руководителей, устанавливает доплаты в пределах имеющихся средств, составляет тарификацию педагогических работников на учебный год;
- осуществляет учет и сохранность документов по личному составу Организации, а также своевременную передачу их на государственное хранение в установленном порядке при ликвидации и реорганизации Организации. Кроме того, он утверждает рабочие программы учебных курсов и дисциплин и осуществляет контроль совместно с заместителями за деятельностью педагогов.

Директор назначает председателей методических и творческих объединений, секретаря Педагогического совета Организации; утверждает локальные акты Организации; самостоятельно решает вопросы, возникающие в деятельности Организации и не относящиеся к компетенции Учредителя.

Порядок комплектования работников Организации регламентируется действующим законодательством, Уставом и штатным расписанием.

К педагогической деятельности в Учреждении допускаются лица, имеющие среднее профессиональное или высшее профессиональное

образование. Образовательный ценз указанных лиц должен подтверждаться документами государственного образца о соответствующем уровне образования и (или) квалификации.

Имеется большой перечень причин, по которым не допускаются к педагогической, трудовой и воспитательной работе в учреждении:

- лишенные права заниматься педагогической деятельностью в соответствии с вступившим в законную силу приговором суда;
- имеющие неснятую или непогашенную судимость за умышленные тяжкие и особо тяжкие преступления;
- признанные недееспособными в установленном федеральным законом порядке;
- имеющие заболевания, предусмотренные перечнем, утверждаемым федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области здравоохранения;
- имеющие или имевшие судимость, подвергающиеся или подвергавшиеся уголовному преследованию (за исключением лиц, уголовное преследование в отношении которых прекращено по реабилитирующим основаниям) за преступления против жизни и здоровья, свободы, чести и достоинства личности (за исключением незаконного помещения в психиатрический стационар, клеветы и оскорбления), половой неприкосновенности и половой свободы личности, против семьи и несовершеннолетних, здоровья населения и общественной нравственности, а также против общественной безопасности.

В случае необходимости в штатное расписание Организации могут быть введены дополнительные должности: учитель – логопед, педагог – психолог и другие в пределах ассигнований, выделяемых по решению Учредителя на эти цели.

Трудовые отношения между работниками и администрацией Организации регулируются трудовым договором, условия которого не могут противоречить трудовому законодательству.

При приеме на работу в Учреждение необходимо предъявить документы, установленные Трудовым Кодексом, перечень которых находится в отделе кадров.

При приеме на работу администрация Организации знакомит работника под роспись со следующими документами:

- Уставом Организации;
- Правилами внутреннего трудового распорядка;
- должностной инструкцией;
- инструкциями, приказами по охране труда и соблюдением правил техники безопасности;
- коллективным трудовым договором;
- иными локальными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника.

Прекращение трудового договора возможно по основаниям в соответствии с законодательством о труде, а также по основаниям, предусмотренным Законом «Об образовании».

За выполнение трудовой функции, предусмотренной трудовым договором, работникам Организации выплачивается заработная плата, которая включает в себя ставки заработной платы оклады (должностные оклады), тарифные ставки, выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Размер указанной доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы, порядок установления доплаты определяется Положением об оплате труда работников Организации, принятым с учетом мнения представительного органа работников. Работникам Организации с учетом

показателей по результатам труда могут быть установлены выплаты стимулирующего характера. Виды, размеры, условия и порядок установления выплат стимулирующего характера, показатели и критерии оценки качества и результативности труда работников определяются Положением об оплате труда работников Организации, Положением о распределении стимулирующего фонда оплаты труда в пределах выделенных на эти цели средств самостоятельно, принятым по согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации (либо иным представительным органом работников) и Советом Организации. Работникам могут быть установлены иные доплаты и надбавки в соответствии с действующим законодательством.

Учреждение самостоятельно определяет структуру управления деятельностью Организации, штатное расписание, распределение должностных обязанностей.

Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, трудовым договором.

Под структурой персонала организации понимается соотношение численности персонала по различным категориям (образование, возраст, стаж работы и др.). Этот анализ даёт нам возможность сделать выводы о влиянии той или иной категории персонала на общие результаты работы школы.

Что касается обеспеченности кадрами, то на 2019-2020 учебный год численность сотрудников школы составляет 64 человека. На основе анализа отчетов деятельности организации за период 2019-2020 гг. можно утверждать, что количественный состав кадров достаточно стабилен, за исключением ухода молодых педагогов в декретный отпуск.

Возрастной состав педагогических работников организации представлен в табл. 4.

Таблица 4 – Возрастной состав педагогических работников

Общее кол.	20-30 лет	30-45 лет	45-55 лет	55-60 лет	Более 60 лет
64	10	26	17	5	6

Из таблицы видно, что 53% коллектива имеют возраст до 45 лет. Люди данной возрастной группы стремятся достичь высот в профессиональном и должностном статусе. Работники этой группы наиболее активны и стабильны в своем выборе. Однако, этот же фактор свидетельствует о «старении» педагогических кадров в школе и необходимости обратить особое внимание директора на привлечение молодых специалистов.

Анализируя состав и квалификацию педагогических кадров, установили, что 92% имеют высшее образование, 4(8%) среднее профессиональное образование, причем все имеют высокие квалификации (табл. 5)

Таблица 5 – Состав и квалификация педагогических кадров

	Всего	Процент к общему числу педагогических работников
Имеют образование:		
- высшее профессиональное образование	56	92 %
- среднее профессиональное образование	8	8 %
Имеют квалификационные категории:		

- высшую	20	48 %
- первую	19	22 %
- вторую	17	14 %
- другое	8	16 %

Согласно данным, приведенным в таблице, 8% сотрудников не имеют высшего образования, следовательно, в программе развития данной категории персонала особое внимание следует уделить этому фактору.

Не смотря на это, анализ статистических данных совершенствования профессионального мастерства педагогических кадров за последние три года указывает на достаточно серьезное отношение директора к развитию своего персонала.

С целью выявления отношений персонала к системе управления персоналом нами было проведено анкетирование сотрудников (Приложение 3). В исследовании приняло участие 45 респондентов, что составляет 92% от общей численности персонала, следовательно, выборка репрезентативна.

Главной задачей анкетирования являлось выявить факторы, влияющие на удовлетворенность работой. Основными причинами неудовлетворенности работой были названы:

- неудовлетворенность системой оплаты труда – 42 (65%);
- неудовлетворенность режимом и условиями работы – 40 чел. (61%);
- наличие социально-психологических проблем (сложные взаимоотношения в коллективе, с руководителем и т.п.) – 35 (51%);
- отсутствие творческой самореализации – 25 (31%);
- отсутствие системы адаптации – 17 (14%).

Следует отметить, что данный фактор выделили сотрудники в возрасте 20-30 лет, что подчеркивает актуальность решения данной проблемы.

В результате анализа документации в школе и результатов анкетирования нами был выявлен ряд проблем системы управления персоналом, которые можно систематизировать в табл. 6.

Таблица 6 - Недостатки системы управления персоналом

Область	Характеристика недостатков
Структура системы	Недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом; дублирование одних функций, недостаточное внимание другим
Подбор персонала	Большая трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований; недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими
Система развития персонала	Деятельность по созданию резерва «на выдвижение» неэффективна, поскольку она предполагает только продвижение по вертикали, которому способствует проведение мероприятий по оценке сотрудников и повышению квалификации;

	<p>Не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв. Другими словами, отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников.</p>
<p>Мотивация труда</p>	<p>Причины слабой мотивации и стимулирования к труду таковы: низкая зарплата; слабая связь системы материального стимулирования и результатов деятельности; неудовлетворительные условия труда; плохие возможности обучения и повышения квалификации; недостатки в организации системы управления (неритмичная работа, плохая обеспеченность материалами, несвоевременный ремонт оборудования и тому подобное); сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу; равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала.</p>

Адаптация персонала	Отсутствует отлаженная система адаптации персонала. Напряженный морально-психологический климат в коллективе не позволяет молодому специалисту найти поддержку и помощь в работе.
Оценка деятельности персонала	Отсутствие действенной системы оценки персонала снижает эффективность действующего кадрового менеджмента в организации
Информационное обеспечение	Информационное обеспечение нуждается в постоянной модернизации, ведь от качества используемых устройств, оборудования во многом зависит производственная деятельность фирмы

Таким образом, в системе управления персоналом существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая трудоемкость подбора, обучения и развития персонала, отсутствует система стимулирования трудовой деятельности работников. Данные вопросы требуют детальной проработки и совершенствования.

Кроме того, было проанализировано соблюдение принципов формирования эффективной системы управления персоналом, представленные в табл. 7.

Таблица 7 – Анализ соблюдения принципов формирования эффективной системы управления персоналом

№пп	Наименование принципа	Результаты анализа принципов
-----	-----------------------	------------------------------

1.	Соответствие функций управления персоналом целям деятельности	Выполняется. Функции управления персоналом изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями деятельности в организации
2.	Первичности функций управления персоналом	Не выполняется. Организационная структура неадекватна количеству и трудоемкости управления персоналом
3.	Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Не выполняется. Директор недостаточно ориентирован на развитие персонала, в основном ориентирован на необходимое обеспечение трудового процесса персоналом (текущую деятельность)
4.	Потенциальных имитаций	Выполняется. Временное выбытие отдельных работников не прерывает основной деятельности
5.	Экономичности	Выполняется. Система управления персоналом не требует значительных затрат
6.	Прогрессивности	Не выполняется. Требуется внедрения более прогрессивных методов управления
7.	Перспективности	Не выполняется. Так как эффективной системы управления персоналом, которая была бы

		ориентирована на развитие организации, не существует	
8.	Комплексности	Выполняется. Существующая система управления персоналом имеют достаточную комплексность	
9.	Оперативности	Выполняется. Принятие решений по управлению персоналом в организации в большинстве своем своевременно, оперативно	
10.	Оптимальности	Не выполняется	
11.	Простоты	Выполняется	
12.	Научности	Выполняется	
13.	Иерархичности	Не выполняется	Принципы не выполняются, т.к. сама система управления персоналом как структурное подразделение отсутствует
14.	Автономности	Не выполняется	
15.	Многоаспектности	Не выполняется	
16.	Согласованности	Не выполняется	
17.	Устойчивости	Не выполняется	
18.	Прозрачности	Выполняется. Несмотря на то, что система управления персоналом имеет ряд недостатков, она представляет собой концептуальное единство, содержит доступную терминологию, строится на	

		единых этапах, функциях, фазах
19.	Комфортности	Не выполняется. Существующая система управления персоналом не обеспечивает максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений.

Таким образом, в результате анализа установлено, что многие принципы управления в учреждении не выполняются: №2, 3, 6, 7, 10, 13-17, 19. Основная причина невыполнения – отсутствие структурного подразделения, которое бы отслеживало процесс управления коллективом.

В результате анализа документов школы, а также проведенного анкетирования нами были выявлены следующие недостатки в системе управления персоналом:

- слабое привлечение молодых специалистов;
- отсутствие системы адаптации персонала;
- неудовлетворенность персонала системой оплаты труда;
- неудовлетворенность персонала деятельностью администрации организации.

Кроме того, было выявлено, что ряд принципов формирования эффективной системы управления персоналом не выполняется. В частности, не выполняются принципы первичности функций управления персоналом, оптимальности соотношения различных функций при управлении персоналом, оптимальности соотношения управленческих ориентаций, прогрессивности, перспективности развития системы управления персоналом и ее оптимальности.

**2.2. Программа совершенствования системы управления
персоналом в КГУ «Школа-гимназия г. Тобыл отдела образования
Костанайского района» Управления образования акимата
Костанайской области**

Для устранения выявленных в предыдущем параграфе недостатков системы управления персоналом школы нами был разработан проект совершенствования данной системы, который нашел отражение в следующих программах.

1. Программа «Привлечение молодых специалистов в учреждение»

Проблема квалифицированного подбора персонала становится одной из ключевых для школы. И, как правило, для привлечения лучших специалистов целесообразно использовать все имеющиеся в арсенале исследуемой организации ресурсы.

Говоря о рекомендациях, которые следует дать руководству школы в вопросе подбора кадров, отметим следующее.

А) Развивать взаимовыгодное сотрудничество с педагогическими вузами России и Казахстана. На сегодняшний день педагоги школы обучаются в магистратуре Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета по программе «Управление образованием»

б) Для материальной заинтересованности молодых специалистов при заключении договора установить на 3 года персональный повышающий коэффициент (Данный раздел программы находится на стадии внедрения – коэффициент будет установлен с 2019 г.).

в) Осуществляя подбор сотрудников в школу было бы целесообразно, на наш взгляд, увеличить количество способов подбора кадров.

Перечислим возможные для школы способы подбора персонала:

- размещение объявлений об имеющихся вакансиях в периодической печати;
- привлечение кандидатов по рекомендации сотрудников школы и знакомых;
- работа с агентствами по подбору персонала (взаимодействие со службами по трудоустройству).
- использование сети Интернет.

Так, самый недорогой способ подбора персонала – это Интернет. Как известно, многие организации используют этот ресурс. Но у данного метода есть и свои минусы, связанные со скрытыми затратами. Ведь для работы с сетью Интернет нужны сотрудники, которые будут тратить на поиск и отбор персонала свое рабочее время. Кроме того, аудитория, на которую можно выйти таким способом, довольно узка – в основном это люди, находящиеся в активном поиске работы, и большинство из них являются соискателями на начальные позиции. Поэтому шансы найти через Интернет редких специалистов или менеджеров высшего звена весьма невелики, но они есть.

Для поиска временного персонала, а также сотрудников на начальные позиции важно использовать практику целенаправленного подбора студентов последних курсов, сотрудничая с учебными заведениями и участвуя в таких мероприятиях как ярмарки вакансий, дни карьеры.

Работа с кадровыми агентствами по-прежнему остается самым дорогостоящим способом подбора кадров, от которого школе стоило бы отказаться. Однако не следует забывать, что данный способ имеет ряд преимуществ. В первую очередь, это возможность переложить основную часть процесса поиска на профессионалов, освободив рабочее время внутреннего персонала для решения других, более важных задач. Кроме

того, профессиональные сотрудники кадровых компаний гораздо лучше ориентируются в рекрутинговом бизнесе и могут максимально оптимизировать и ускорить процесс поиска. Также они могут предоставить консалтинг по рынку труда и дать информацию по всем вопросам, связанным с уровнем заработной платы, методами поиска персонала и т.п.

2. Программа «Адаптация персонала»

Программа состоит из следующих разделов. Говоря о системе адаптации персонала в школе, отметим следующее. Целью системы адаптации сотрудников является в основном снижение издержек за счет следующих факторов:

Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

- Достижение необходимой эффективности и качества работы в минимальные сроки;
- Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

Сокращение уровня текучести кадров:

- Снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;
- Уменьшение количества сотрудников, покинувших организацию в течение первого года работы.

Хорошая программа адаптации и ориентации работника на рабочем месте имеет следующие качества: она тщательно спланирована, ее содержание совершенно ясно, роли участников процесса четко определены.

На наш взгляд, программа адаптации персонала включает следующие направления работы:

1. Составление списка сотрудников, которые войдут в рабочую группу по разработке и внедрению программы адаптации. Целесообразно включить в эту группу административный персонал.

2. Описание результатов, которых руководитель хочет достичь с помощью программы адаптации. Четкие формулировки помогут понять цели программы.

3. Классификация новых работников по группам. Важно определить требования к программам адаптации для каждой группы.

4. Составление плана действий нового работника во время программы адаптации (испытательного срока), а также список необходимых ему сведений.

5. Разработка программы первого дня сотрудника.

6. Определение того, каким образом руководитель представит нового сотрудника остальным членам коллектива, что расскажет о новичке.

7. Подготовка комплекта печатных материалов, включив в него по необходимости следующие разделы:

- миссия, история школы;
- особенности корпоративной культуры организации,
- положение о персонале;
- организационная структура, должностные инструкции;
- технологии работы, техника безопасности;
- список сотрудников с указанием должности, контактного телефона;
- список ответов на наиболее стандартные вопросы новичков, с указанием лиц, к которым можно обратиться для дополнительных разъяснений;

8. Определение критериев успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.

9. Определение формы предоставления обратной связи от нового сотрудника и его наставника о ходе адаптационного периода (испытательного срока).

10. Разработка программы подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат.

Выполнение перечисленных разделов программы позволят повысить эффективность работы школы в области адаптации персонала.

3. Программа «Повышение удовлетворенности сотрудников системой оплаты труда»

Заработная плата – важный мотив сотрудников к труду в организации. Заработная плата представляет собой один из основных факторов социально-экономической жизни каждого коллектива.

Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников. Оплата труда в «КГУ Школа-гимназия г. Тобыл» организована по тарифной сетке. При оплате в основном учитывается разряд (устанавливается в зависимости от стажа работы, уровня образования и от других факторов) и количество преподаваемых часов (нагрузка).

В качестве экономического стимула в школе применяется только заработная плата. Экономическая мотивация построена по принципу – чем больше работаешь, тем больше получаешь. И в качестве измерителя работы здесь выступает количество часов преподавания. Но также следует отметить, что на величину заработной платы оказывают своё влияние такие показатели, как «образование» и «разряд».

В качестве недостатка, выявленного при анализе экономической мотивации персонала, можно отметить отсутствие других мотивационных экономических стимулов, например, системы премирования в зависимости от результата работы (качество предоставляемых знаний).

Предлагаемая нами программа «Повышение удовлетворенности сотрудников системой оплаты труда» включает следующие направления:

1. Создать рабочую группу по разработке и внедрению программы. «Повышение удовлетворенности сотрудников системой

оплаты труда». Целесообразно включить в эту группу административный персонал.

2. Создать стимулирующий фонд для повышения мотивации персонала к совершенствованию своей деятельностью.

3. Разработать критерии оценки работы для корректного установления доплат.

При реализации данной программы необходимо помнить о том, что лучше всего стимулирует сотрудников к эффективной работе справедливая оценка руководством качества их работы. Однако если это сделано с большим опозданием, если труд всех оплачивают одинаково, по стандарту, не учитываются индивидуальные результаты (профессиональный рост сотрудника), то успеха ждать бесполезно, равно как и от одновременного повышения заработной платы всем и в равной мере.

4. Программа «Повышение удовлетворенности деятельностью администрации «КГУ Школа-гимназия г. Тобыл» (принципы управления; политика; цели и задачи; распределение ответственности, полномочий и ресурсов; участие в принятии управленческих решений; оперативность реагирования на вопросы и жалобы)».

Для успеха организации очень важно формирование амбициозной, ориентированной на достижение целей команды. От того, насколько правильно директор подберет персонал, будет зависеть дальнейшая работа организации. Руководство школы старается повышать качество работы, а соответственно повышаются потребности организации в высококвалифицированных кадрах.

Повышение эффективности управления любой организацией всецело зависит от того, насколько разумно используются профессиональные возможности людей. Успех, вне зависимости от форм собственности и принадлежности организации, зависит от того, насколько продуманно осуществляется управление как актуальными, так и потенциальными

профессиональными возможностями, профессиональным опытом людей. Если же этого не происходит, если руководитель не способен осознать свою роль, а к тому же и не позволяет делать практические шаги в этом направлении службе управления персоналом, то каким бы высокопрофессиональным ни был состав персонала, творчески и продуктивно работающая организация вряд ли может получиться.

Помимо этого становится очевидной необходимость решения ряда задач. В области улучшения структуры системы распределения должностных обязанностей директору школы важно уделить значительное внимание тому, чтобы в должностных инструкциях каждого сотрудника были четко прописаны выполняемые им обязанности. Более того, следует проанализировать имеющиеся должностные инструкции всех работников, структурировать функции, выполняемые персоналом, грамотно распределить их между всеми работниками во избежание дублирования. Данные действия в сфере оптимизации выполняемой работы повысят эффективность деятельности исследуемой организации.

Программа «Повышение удовлетворенности деятельностью администрации «КГУ Школа-гимназия г. Тобыл» включает:

5. Введение в штат организации должность менеджера по управлению персоналом. Введение должности менеджера по управлению персоналом позволит проводить более качественный набор, отбор и наем персонала, что позволит систематизировать работу с персоналом.

Предложенная нами схема найма персонала в «КГУ Школа-гимназия г. Тобыл» будет выглядеть следующим образом (рис.6).

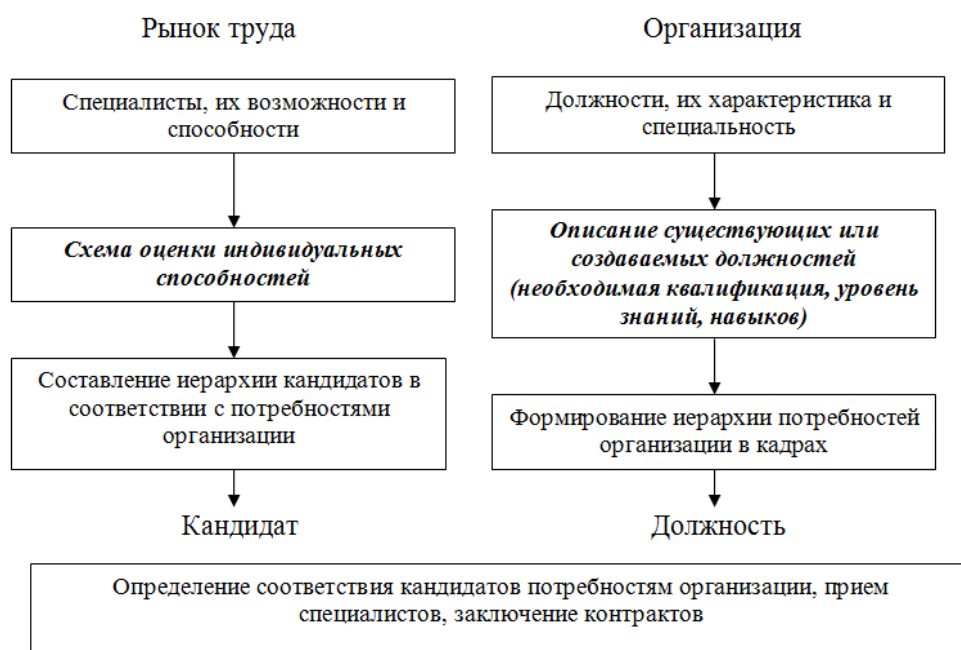


Рисунок 6 – Планируемая схема найма персонала

6. Разработать перечень требований к кандидатам, которые будут учитываться личные качества и мотивационные установки сотрудника, указанные в табл. 8.

Таблица 8 – Требования к персоналу

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	Уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи.
Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.

Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив.
-------------------------	---

Указанные качественные параметры должны определяться характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда должен определять те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Требования к рабочим местам должны отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

При анализе требований к рабочему месту должны учитываться задачи трудового процесса на рабочем месте, а также взаимосвязи данного рабочего места с другими звеньями организационной структуры. Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, должна являться связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала должны базироваться мероприятия по его развитию. Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как:

- классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.
- свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

- описание работы или должности (должностная инструкция), включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;

- спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;

- квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;

- карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

Соблюдение программ предложенного проекта позволит повысить социальную эффективность деятельности организации, которая проявится в достижении позитивных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

Проведенное нами социологическое исследование позволило отнести к числу позитивных изменений в учреждении:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, необходимые социальные услуги и др.);

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Важно отметить, что позитивные социальные последствия программ «Проекта совершенствования системы управления персоналом» могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа и т.д.).

Немаловажно отметить и экономическую эффективность реализации программ Проекта. Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности программ совершенствования системы управления персоналом возможны следующие подходы:

а) экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность – как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

б) рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;

в) вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди

отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективным.

Экономическая эффективность Проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Экономическая эффективность может рассчитываться для проекта в целом или для каждой программы в отдельности.

При оценке экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом предлагаем использовать данные таблицы 9, содержащей состав затрат на организацию штатной единицы организации.

Таблица 9 – Состав затрат на организацию должности менеджера по управлению персоналом и расходы на оборудование его рабочего места

№ п/п	Содержание записи	Сумма, тенге.
1	2	3
1.	Оргтехника – компьютер, принтер, сканер, ксерокс	120 000
2.	Средства связи: факс, телефонный аппарат	+
3.	Мебель	+
4.	Расходные материалы, затраты на информационные ресурсы (БД, справочно-информационные системы)	70 000
5.	Заработная плата с начислениями за год $60000 \times 12 = 720000$ тенге.	720000
6.	Итого ожидаемых затрат	910000

Ожидаемые затраты в школе на создание штатной единицы менеджера по управлению персоналом и оборудования рабочего места по предварительным расчетам составят 910000 тенге. В данную сумму входят затраты на расходные материалы, информационные ресурсы (БД,

справочно-информационные системы), мебель, средства связи, оргтехнику, а также заработную плату за год.

Для расчета коэффициента эффективности введения в штат должности менеджера по управлению персоналом рекомендуем использовать следующую формулу:

$$K_э = P_{п} / Z_y$$

где $P_{п}$ – конечный результат (эффект), полученный от функционирования менеджера по управлению персоналом;

Z_y – затраты на управление.

Сравнение результатов расчетов, проведенных в начале периода работы менеджера по управлению персоналом и на конец отчетного периода (учебного года) позволят обосновать эффективность мероприятия по введению должности менеджера по управлению персоналом в школе.

2.3. Выводы по второй главе

Итак, предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в школе будут способствовать повышению профессиональной мотивации, росту степени удовлетворенности сотрудников; быстрому и качественному принятию решений, связанному с управлением персоналом на любом уровне управления организацией; улучшению социального положения работников и эффективному управлению персоналом.

Предложенные рекомендации носят комплексный характер. Их внедрение в практическую деятельность школы важно осуществлять под четким наблюдением и руководством директора. Полагаем, что их реализация в целом благоприятно отразится на результатах деятельности исследуемой организации.

Заключение

Эффективное управление организацией невозможно без создания внутри нее такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива.

Сегодня успех организации во многом зависит от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал.

Теоретический менеджмент в качестве научной дисциплины, имея сегодня в своем арсенале все необходимые методы планирования и организации труда, нацелен на поиск практических подходов и механизмов эффективного управления персоналом. Основная цель – обеспечение максимально высокого уровня эффективности труда.

При всем многообразии подходов к решению проблемы построения и совершенствования системы управления персоналом невозможно определить их универсальные методы и приемы, т.к. каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. Управление персоналом является одной из наиболее важных задач современного менеджмента.

Современная концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях. Функционирование организации включает формирование системы

управления персоналом и разработку методологии и управления персоналом. Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем: кадровая политика, подбор, оценка, расстановка, адаптации и обучение персонала.

Основной целью политики управления персоналом является своевременное обеспечение организации кадрами требуемого качества и в необходимой численности. Другими ее целями можно считать: обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан; рациональное использование кадрового потенциала; формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов.

В диссертации нами была проанализирована система управления персоналом в КГУ «Школа-гимназия г. Тобыл отдела образования Костанайского района» Управления образования акимата Костанайской области.

Проведенный анализ системы управления персоналом в школе позволил выявить следующие недостатки.

В школе в настоящее время существует проблема обеспечения организации квалифицированным персоналом. Неполная укомплектованность штата свидетельствует о необходимости срочного набора квалифицированного персонала. Поэтому в школе необходимо перейти к активным методам поиска персонала, стремясь привлечь в заведение как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям. Вместе с тем должна стать совершенной процедура самого отбора. Однако процесс этот тормозится не квалифицированностью работников, отвечающих за обеспечение организации кадровым составом и нехваткой физического времени.

В качестве программы рекомендаций нами предлагается создать в школе должность менеджера по управления персоналом - для внутренней

и внешней организации работы с персоналом. Введение данной должности позволит проводить набор, отбор и наем профессиональных работников, что обязательно положительно повлияет на деятельность организации в целом.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают

готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Таким образом, можно сделать вывод, что для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно-обоснованных принципах, должна использовать оптимальные методы и современные технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации.

Список использованных источников

1. HR-portal [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/strategiya-upravleniya-personalom>
2. HR-менеджмент [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://magazine.hrm.ru/analiz-sistemy-upravlenija-personalom>
3. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>
4. Акимова, Т.А. Теория организации [Текст] / Т.А Акимова. - М.: Издательство Российского Университета дружбы народов, 2015. - 440 с.
5. Антонова, Н.В. Психология управления: учебное пособие [Текст] / Н.В Антонова. -М.: Издательский дом Государственного университета – Высшей школы экономики, 2020. - 271 с.
6. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие [Текст] / А.Я. Анцупов, В. В. Ковалев. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 395 с.
7. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Технологии: Учебное пособие [Текст] / Ю.Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва: Юнити-Дана, 2020. - 193 с.
8. Бабосов, Е.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С.Бабосова.- Минск: ТетраСистемс, 2016. - 288 с.
9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие [Текст] / Т.Ю. Базарова.- М.: Юнити-Дана, 2012. - 240 с.
10. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие [Текст] / Г.Х Бакирова. - М.: Юнити-Дана, 2009. - 439 с.
11. Балаева, О.Н. Управление организациями сферы услуг: учебное пособие [Текст] / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителява. - М.:

Издательский дом Государственного университета – Высшей школы экономики, 2020. - 156 с.

12. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Уч. пос. [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. – Минск: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2019. - 352 с.

13. Библиотека управления [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/pmanbook.shtml>

14. Воробьев, Л.М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации [Текст] / Л.М. Воробьева. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 102 с.

15. Высоких, Т.М. Взаимоотношения сотрудников в коллективе [Текст] / Т.М. Высоких. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 105 с.

16. Гаврилов, В.О. Инновации в сфере управления персоналом [Текст] / В.О. Гаврилов. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 140 с.

17. Гаврилова, С.В. Организация труда персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / С. В. Гаврилова. - М.: Евразийский открытый институт, 2015. - 224 с.

18. Дейнека, А.В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2010.- 291 с.

19. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. - Новгород, НИМБ, 2010. – 720 с.

20. Зеленков, М.Ю. Конфликтология: Учебник [Текст] / М.Ю. Зеленков. - М.: Дашков и К, 2013. - 324 с.

21. Иванова, Т.Ю. Теория организации [Текст] / Т.Ю. Иванова. - М.: КноРус, 2012. - 432 с.

22. Кадры предприятия: журнал [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.kapr.ru/about/>

23. Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Г.В. Кириллова. - М.: МГОУ, 2011.- 139 с.

24. Копылов, Р.В. Методы управления персоналом [Текст] / Р.В. Копылова. - М.: Лаборатория книги, 2020. – 93 с.
25. Королев, Л.М. Психология управления: Учебное пособие [Текст] / Л.М. Королев. - М.: Дашков и К, 2011.- 188 с.
26. Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст] / А.А. Лобанов, Дж. М. Иванцевич. - М.: Дело, 2008. – 508 с.
27. Лукашевич, В.В. Менеджмент: Учебное пособие [Текст] / В.В. Лукашевич. - М.: Юнити-Дана , 2012. – 254 с.
28. Лукичёва, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Л.И. Лукичева. - СПб: Омега-Л, 2011.- 264 с.
29. Максимова, В.Ф. Инвестирование в человеческий капитал: учебно-практическое пособие [Текст] / В.Ф. Макимова. - М.: Евразийский открытый институт , 2010. – 54 с.
30. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие [Текст] / Под ред. П.В. Шеметова. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 320 с.
31. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие [Текст] / В.М. Маслова. - М.: Юнити -Дана, 2012. -222 с.
32. Михеев, Т.К. Методы, проблемы и перспективы совершенствования управления человеческими ресурсами [Текст] / Т.К. Михеев. - М.: Лаборатория книги , 2010. – 104 с.
33. Незоренко, Т.К. Управление персоналом [Текст] / Т.К. Незоренко. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 92 с.
34. Носков, Я.С. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и пути ее повышения [Текст] / Я.С. Носков. - М.: Лаборатория книги , 2010. – 108 с.
35. Основы менеджмента: учебник [Текст] / под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. - М.: Юнити -Дана, 2012. - 271 с.

36. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст] / В.К. Потемкин. - СПб: Питер, 2010. - 432 с. - Серия: Учебник для вузов
37. Пугачёв, В.П. Планирование персонала организации: Учебное пособие [Текст] / В.П. Пугачев. - М.: Издательство Московского университета, 2011. - 235 с.
38. Работа с персоналом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/real.html>
39. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учебное пособие [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин.- Мартин: Юнити -Дана, 2011.- 397 с.
40. Рыбак, Я.О. Кадровая политика [Текст] / Я.О. Рыбак. - М.: Лаборатория книги, 2010-104 с.
41. Седых, А.Н. Организационное поведение: учебное пособие [Текст] / А.Н. Седых. - М.: МГОУ, 2011. - 164 с.
42. Сотникова, С.И. Управление карьерой [Текст] / С.И. Сотникова. - М.: Инфра-М, 2009.- 408 с. - Серия: Высшее образование.
43. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст] / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2009. - 624 с.
44. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: 2010. - 695 с.
45. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / под редакцией: Г.И. Михайлина. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 280 с.
46. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / под редакцией П. Э. Шлендер. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 320 с.
47. Управление персоналом: журнал [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>
48. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. - М.: Юнити -Дана, 2012. -563 с.

49. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст] / Н.В. Федорова, О. Ю.Минченкова. - М.: КноРус, 2017.- 432 с.
50. Фомина, В.П. Основы менеджмента: Учебное пособие [Текст] / В.П. Фомина, С.Г. Алексеева. - М.: МГОУ, 2010. - 117 с.
51. Фомина, В.П. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Фомина, С. П. Анзорова. - М.: МГОУ, 2011.-82 с.
52. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом современной организации: Учебное пособие для вузов [Текст] / Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 185 с.
53. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Инт-синтез, 2008. – 368 с.
54. Янкович, Ш.А. Управление офисом: учебное пособие [Текст] / Ш.А. Янкович. - М.: Юнити -Да, 2020. -255 с.

АНКЕТА

оценки удовлетворенности персонала системой управления персоналом школы

Возраст: 20-30 лет до 30-45 лет от 46- 55 лет 56-60 лет старше 60 лет

1. В столбце 3 укажите вес (важность) каждого критерия в баллах от 1 до 10. Чем важнее, по Вашему мнению, критерий тем больший балл ему присваивается.

2. В столбце 4 оцените Вашу удовлетворенность по каждому критерию в баллах от 1 до 10. Чем выше Ваша удовлетворённость, тем выше балл

№ критерия	Наименование критерия	Вес (важность) критерия (в баллах от 1 до 10)	Оценка удовлетворенности по критерию (в баллах от 1 до 10)
1	Деятельность администрации Школы (<i>принципы управления; политика; цели и задачи; распределение ответственности, полномочий и ресурсов; участие в принятии управленческих решений; оперативность реагирования на вопросы и жалобы</i>)		
2	Морально-психологический климат (<i>отношение со стороны руководства, командная работа, помощь и поддержка коллег по работе, уровень корпоративной культуры и т.д.</i>)		
3	Возможность повышения квалификации и карьерного роста		
4	Уровень оплаты труда и социальной помощи (<i>размер и принципы материального поощрения работников</i>)		
5	Наличие, доступность и открытость информации, необходимой для деятельности		
6	Уровень мотивации к совершенствованию деятельности, признание успехов		
7	Условия трудовой деятельности (<i>качество рабочих мест, организация и охрана труда, техника безопасности и т.п.</i>)		
8	Уровень социального обеспечения (<i>медицинского, бытового обслуживания персонала, общественное питание, организация досуга и т.п.</i>)		
9	Роль Школы в обществе (<i>гордость за принадлежность к организации</i>)		