



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Организация и оценка эффективности работы кадровой службы

Магистерская диссертация

по направлению 38.04.02 Менеджмент

Направленность программы магистратуры

«Управление человеческим капиталом»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

76,16 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«02» ноября 2020 г.

Зав. кафедрой Э, У и П

Рябчук П.Г.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-309-147-2-1

Растегняева Наталья Константиновна

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Федосеев Андрей Васильевич

Челябинск, 2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ.....	10
1.1 Сущность организации и оценки эффективности работы кадровой службы.....	10
1.2 Современные принципы организации работы кадровой службы.....	25
1.3 Методы оценки эффективности работы кадровой службы.....	31
Выводы по 1 главе.....	35
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ.....	38
2.1 Характеристика системы управления персоналом в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска».....	38
2.2 Разработка и апробация практических рекомендаций по организации и оценке эффективности работы кадровой службы.....	66
2.3 Анализ результатов практической работы.....	77
Выводы по 2 главе.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	106

Введение

Выпускная квалификационная работа посвящена сложной и важной проблеме – организации и оценке эффективности работы кадровой службы. Данная проблема требует как теоретического, так и экспериментального изучения всех ее аспектов.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в современном мире значение кадровой службы в организациях возросло. Движущей силой всей деятельности организации является ее персонал. От уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. Кадры представляют собой некий стратегический фактор, который способен влиять на дальнейшее развитие организации. В связи с этим эффективность работы кадровой службы является одним из важнейших факторов успешности процесса управления персоналом в организациях, и как следствие, их конкурентоспособности.

В условиях глобализации экономических процессов, роста конкурентоспособности, стремительного устаревания продуктов и технологий человеческие ресурсы становятся основным фактором, определяющим успехи организаций в долгосрочной перспективе. Персонал организации является одной из внутренних ее переменных, ее важнейшей характеристикой, с помощью которой входящие в производство элементы преобразуются в выходящие. В отличие от технологической компоненты человек является невозобновляемым организационным ресурсом, благодаря которому достигаются высокие результаты, воплощаются новые идеи, обеспечивается эффективность деятельности организации. Кадровые службы в организациях и на предприятиях обладают высоким статусом и широкими полномочиями для

комплексного системного управления трудовыми ресурсами, именно поэтому так важно проводить оценку организации и эффективности работы кадровой службы.

Кадровая служба – совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики [82]. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления человеческими ресурсами.

Основная цель работы кадровой службы – это способствование достижению целей предприятия (организации) путем обеспечения предприятия необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала работников.

Роль деятельности кадровой службы в общей системе управления обуславливается ее функциями, основой которых является деятельность, связанная с документированием трудовых отношений и организацией работы с персоналом.

Оценка деятельности служб управления персоналом — это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом [42]. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом

Тема исследования достаточно широко представлена в научной и профессиональной литературе, поэтому в процессе выполнения

представленной работы нами были использованы многочисленные учебные пособия, методические материалы и публикации, связанные с организацией и оценкой эффективности кадровой деятельности.

В первую очередь это учебные материалы Е. В. Кучиной, А.Я. Кибанова, В. М. Масловой, А. П. Егоршина, А.Ю. Егорова, В. П. Пугачева, Веснина В. Р., связанные с вопросами управления персоналом. В них авторы достаточно подробно рассматривают теоретические основы кадровой деятельности.

В статье Н. Перцовой «Кадровый отчет» подробно рассматриваются различные методы оценки эффективности деятельности кадровых служб и необходимость проведения такой оценки.

Н.А. Небалужева в своей работе «Измерение удовлетворенности персонала» рассматривает управление персоналом как процесс и роль мониторинга профессиональной деятельности.

В статье «Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала» Потеряхиной А. рассматриваются главные теоретические аспекты и критерии удовлетворенности персонала работой, модель мотивационных характеристик работы.

В основу исследования положена **гипотеза**, согласно которой организация и оценка эффективности работы кадровой службы повысится при следующих условиях:

- выявлены современные принципы организации работы кадровой службы;
- рассмотрены эффективные методы оценки эффективности работы кадровой службы;
- апробированы практические рекомендации по организации и оценке эффективности работы кадровой службы.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по организации и оценке эффективности работы кадровой службы.

Для реализации поставленной цели и проверки выдвинутой гипотезы необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить сущность организации и оценки эффективности работы кадровой службы.
2. Рассмотреть современные принципы организации работы кадровой службы.
3. Изучить методы оценки эффективности работы кадровой службы.
4. Охарактеризовать систему управления персоналом в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска».
5. Разработать и апробировать практические рекомендации по организации и оценке эффективности работы кадровой службы.
6. Провести анализ результатов практической работы.

Объект исследования: деятельность кадровых служб.

Предмет исследования: организация и оценка эффективности работы кадровой службы.

Методы исследования: теоретические и эмпирические методы. Теоретические методы основаны на осмыслении, систематизации и переработке полученного материала. В нашем случае были применены такие методы, как анализ и синтез, обобщение, индукция, дедукция, классификация, сравнительный анализ. Используемые эмпирические методы: анкетирование, анализ нормативных документов, психодиагностика.

Теоретико-методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области проблем управления персоналом, организации кадровой деятельности; положения экономической теории. Работа опирается на теории и методологии анализа факторов внешней и внутренней среды организации и концепцию управления человеческими ресурсами. Также были изучены отечественные

исследования в области социологии и психологии управления (В. Н. Князев, Ю.Д. Красовский, Н.А. Куртиков, С.К. Сергиенко, Э.П. Утлик).

Научная новизна исследования заключается в уточнении основных определений по теме: «Организация и оценка эффективности работы кадровой службы».

Положения, выносимые на защиту:

1. В современном мире кадры являются главным ресурсом предприятия, от качества подбора и эффективности использования которого во многом зависят результаты производственной деятельности предприятия. Для полного раскрытия потенциала персонала и управления им в организациях и на предприятиях существуют кадровые службы. Кадровая служба — обобщенное понятие, которое обозначает структурное подразделение в организации, занимающееся разработкой и реализацией кадровой политики, управлением персоналом и развитием человеческих ресурсов. Кадровые службы занимаются управлением трудовых отношений и их документированием. Ключевые принципы работы кадровой службы должны не вступать в противоречие с основными принципами управления персоналом: законность, эффективность, реалистичность, последовательность, гибкость, открытость.

2. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Всю совокупность методов оценки эффективности работы кадровой службы можно разделить на 3 группы:

- 1) организационно-аналитические;
- 2) социально-психологические;
- 3) экономические методы [68].

3. В ходе анализа системы управления персоналом базы исследования и проведения анкетирования на предмет удовлетворенности

работой среди педагогических работников были выявлены проблемы в области деятельности кадровой службы. С целью преодоления обнаруженных проблем нами проведен психологический тренинг среди представителей кадровой службы и предложены рекомендации по повышению эффективности ее работы:

- 1) разработать четкую программу адаптации молодых специалистов;
- 2) доработать систему наставничества;
- 3) усовершенствовать систему стимулирования труда посредством оптимизации критериев рейтинговой системы;
- 4) сформировать систему планирования карьеры путем работы над созданием кадрового резерва;
- 5) сформировать систему управления стрессами.

Повторное анкетирование на предмет удовлетворенностью работой педагогического коллектива продемонстрировало эффективность предложенных нами рекомендаций и проведенного тренинга.

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении и анализе опыта существующих результатов по организации и оценке эффективности работы кадровой службы.

Практическая значимость представленной работы заключается в разработке конкретных рекомендаций по совершенствованию кадровой деятельности в организации. Данные рекомендации носят целенаправленный характер и позволят повысить эффективность кадровой службы организации.

Публикации по теме исследования:

1. Растегняева, Н. К. История формирования кадровой службы в государственных учреждениях Российской Федерации [Текст] / Н. К. Растегняева, А. В. Федосеев // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник статей XVI Международной научно-практической

конференции. – Пенза: МЦНС «НАУКА и просвещение». – 2018. – с. 120-122.

2. Растегняева, Н. К. Методы оценки эффективности работы кадровой службы [Текст] / Н. К. Растегняева, А. В. Федосеев // Экономика и финансы в технологическом развитии России: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 100-летию со дня рождения Бориса Николаевича Христенко / под ред. И.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – с. 200-204.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения и списка литературы, приложений.

Первая глава освещает теоретические аспекты организации и оценки эффективности работы кадровых служб. В ней мы рассмотрели сущность деятельности кадровых служб, их роль в системе управления персоналом; изучили основные принципы, в соответствии с которыми строится работа кадровых служб; рассмотрели основные методики оценки эффективности деятельности кадровых служб.

Вторая глава раскрывает практическую работу по организации и оценке эффективности работы кадровых служб. В ней мы рассмотрели систему управления персоналом базы исследования, выявили ряд проблем в сфере деятельности кадровой службы, в соответствии с чем предложили комплекс практических рекомендаций по организации и повышению эффективности работы кадровой службы базы исследования.

В тексте работы представлено 16 таблиц, 15 рисунков, 2 приложения. Объем работы – 129 страниц.

База исследования: Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Лицей № 35 г. Челябинска»: 454014, г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев, д. 18 (основное здание образовательной организации); 454021, г. Челябинск, ул. Салавата Юлаева, д. 3б (здание филиала образовательной организации).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

1.1 Сущность организации и оценки эффективности работы кадровой службы

Прежде чем раскрывать сущность организации и оценки эффективности работы кадровой службы, необходимо дать определения ряду других базовых понятий, связанных с данной темой.

В современном мире кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества подбора и эффективности использования которого во многом зависят результаты производственной деятельности предприятия.

Кадры – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т.д. предприятиями [67].

Структура персонала промышленных предприятий России представлена на рисунке 1:

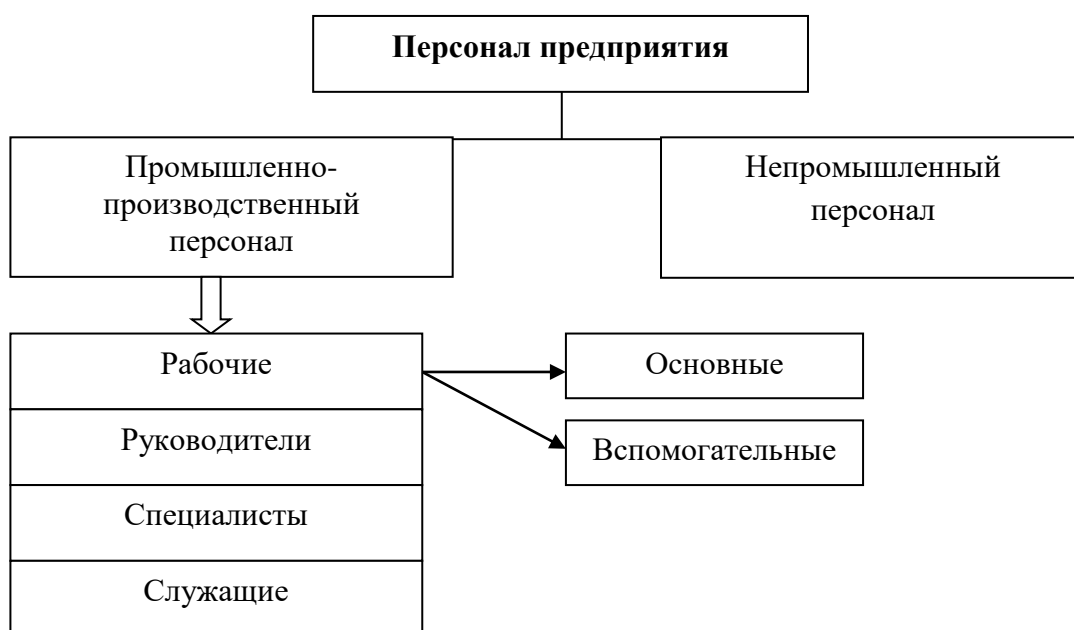


Рисунок 1 – Состав трудовых ресурсов предприятия [46]

К группе промышленно-производственного персонала следует относить рабочих, непосредственно связанных с производством, его обеспечением и обслуживанием. Непромышленный персонал – это работники, которые заняты в непромышленной сфере: жилищно-коммунальное хозяйство и объектах социальной сферы, принадлежащих предприятию (детские сады, столовые и т.д.).

По роду осуществляемых задач промышленно-производственный персонал подразделяется на четыре категории: рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих).

Рабочие напрямую заняты в процессе производства продукции, осуществляют управление машинами, механизмами, установками и т.д. В составе рабочих выделяются две группы: основных и вспомогательных рабочих.

Основные рабочие – это те, кто непосредственно занят изготовлением продукции (станочники, операторы автоматических установок и т.п.). Вспомогательные же занимаются обслуживанием производственных процессов (наладчики оборудования, ремонтники, рабочие инструментальных цехов, транспортные и складские рабочие и т. п.).

К руководителям следует отнести работников, занимающих должности руководителей предприятия и его структурных подразделений, а также их заместителей.

Специалисты, как правило, это те работники, которые заняты выполнением инженерно-технических, экономических, бухгалтерских, юридических и других подобных функций.

Служащие обеспечивают подготовку и оформление документации, ведут учет и контроль, осуществляют хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, делопроизводители, секретари и т. п.) [46].

Чтобы персонал раскрыл в полной мере весь свой потенциал им нужно управлять и его нужно организовывать. Для этого на предприятиях и в организациях и существуют кадровые службы. Существует несколько определений понятия «кадровая служба».

Пугачев В. П. считает, что отдел кадров – это группа профессионально подготовленных специалистов, которые занимаются управлением персонала и разработкой, а так же реализацией программ его развития [72].

По мнению Беляцкого Н. П. кадровая служба – это комплекс структурных подразделений компании, носящих специализированный характер в области подбора и управления персоналом [13].

Атаманчук, Г.В. считает, что кадровая служба – это центр управления персоналом, базовой функцией которого является кадровое обеспечение в организации [7].

Ленская И. Ю. дает следующее определение данному понятию: «кадровая служба — обобщенное понятие, которое обозначает структурное подразделение в организации, занимающееся разработкой и реализацией кадровой политики, управления персоналом и развития человеческих ресурсов» [55].

Шеметова П. В. Утверждает, что кадровая служба предприятия характеризуется как «совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики» [82]. В свою очередь, кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплочённого коллектива,

способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации [79].

Кадровая политика призвана осуществлять цели и задачи управления человеческими ресурсами. К ней относятся все мероприятия, связанные с кадрами:

- стиль руководства;
- составление коллективного договора;
- формулировка правил внутреннего трудового распорядка;
- принципы подбора кадров;
- особенности штатного расписания;
- аттестация и обучение персонала;
- мотивационные и дисциплинирующие меры;
- перспективы служебного продвижения и др.

Основными функциями кадровой политики являются:

- выбор методов работы с персоналом;
- определение основных требований к персоналу;
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- контроль персонала и ряд других [8].

Кадровая политика не должна противоречить существующей в организации кадровой стратегии. Кадровая стратегия организации – совокупность принципиальных подходов к реализации ключевых задач по кадровому направлению деятельности организации, отражающих особенности ее текущего и перспективного развития [45].

Кадровая служба современной организации представляет собой самостоятельное структурное подразделение коммерческой либо некоммерческой организации, главными направлениями деятельности которой являются:

- документирование трудовых отношений;

- осуществление работы по подбору, расстановке и использованию рабочих и специалистов;
- формирование стабильно работающего трудового коллектива;
- создание кадрового резерва;
- организация системы учета кадров.

Раньше под кадровой работой подразумевалась учетная деятельность, но в настоящее время она сменилась управлением персоналом, т.е. управленческой деятельностью по сопоставлению и координации кадровых процессов, идущих на предприятии и вне его; развитием персонала, формированием новых мотивационных механизмов, профессионализацией, решением широкого круга социальных вопросов и т.д., в которые работники включены как представители предприятия (как члены социальных групп) [30].

Стратегические подходы к определению места кадровой службы в системе управления организацией приведены в таблице 1:

Таблица 1 – Подходы к определению места кадровой службы в системе управления организацией

1 подход: кадровая служба – вспомогательное подразделение	2 подход: кадровая служба – штабная служба
Кадровая служба как вспомогательное обслуживающее подразделение, ведущее учетную и регистрационную функции кадрового документооборота. Работа по управлению персоналом распределяется между директором и руководителями структурных подразделений организации. Практическая реализация такого подхода допустима лишь на малых предприятиях и организациях.	Кадровая служба имеет статус штабной службы, обладающей распорядительными, методическими, контрольными по всем аспектам кадровой работы полномочиями; отвечает за эффективность функционирования кадрового направления и системы HR-менеджмента.

При определении круга задач по управлению персоналом условно выделяются основные и дополнительные задачи. 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[42].

Основные и дополнительные задачи кадровых служб приведены в таблице 2:

Таблица 2 — Основные и дополнительные функции кадровых служб

Основные функции кадровых служб	Дополнительные функции кадровых служб
1) социально-психологическая диагностика; 2) анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношения руководителя и подчиненных; 3) управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; 4) информационное обеспечение кадрового управления; 5) управление занятостью; 6) оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; 7) анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; 8) создание кадрового резерва; 9) планирование и контроль деловой карьеры; 10) профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; 11) управление трудовой мотивации; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; 12) соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.	1) охрана труда и техники безопасности; 2) расчет и выплата заработной платы; 3) оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

В целом весь функционал, выполняемый кадровыми службами в сфере работы с кадрами, можно разделить на 5 групп.

Сущность данных функций кадровой службы представлены в таблице 3:

Таблица 3—Функции кадровых служб[9]

Функция кадровой службы	Сущность функции
Формирование оптимального управленческого аппарата	Определение перспективной и текущей потребности в менеджерах
Контролинг персонала	Изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации; анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления; координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с кардинальными преобразованиями в ней; создание информационной базы персонала.
Осуществление кадрового маркетинга	Обеспечение организации высококвалифицированными работниками. Совокупность мероприятий по: изучению внутреннего и внешнего рынка труда; анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений; распространению в рамках организации информации о потребности в кадрах, возможностях повысить или изменить свою квалификацию.
Мониторинг персонала	Постоянное специальное наблюдение за состоянием кадров, их динамикой; балансом трудовых ресурсов; стимулированием; удовлетворенностью работой; процессами найма, обучения, повышения квалификации, продвижения; состоянием трудовой дисциплины; травматизмом. Изучение движения кадров, анализ текучести кадров.
Планирование потребности в персонале	Процесс обеспечения предприятия необходимым количеством квалифицированного персонала на определенный период планов комплектования кадров в соответствии с программой развития конкретной организации. Поиск резервов, позволяющих выходить на такой уровень расходов на персонал, который был бы ниже, чем достигнутый уровень конкурентами, позволял бы уложиться в установленные нормативами фонд оплаты труда каждого подразделения.

Главная роль деятельности кадровой службы в общей системе управления раскрывается через ее функции, основой которых является деятельность, связанная с документированием трудовых отношений и организацией работы с персоналом. Отсюда вытекает и другой подход к определению функций кадровых служб.

Функции службы управления персоналом условно можно подразделить на два вида, которые отражены на рисунке 2:



Рисунок 2 – Виды функций кадровых служб[53]

Документирование трудовых отношений – это основа информационного ресурса и управления персоналом организации.

Внутренние документы организации, с которыми имеют дело кадровые службы, можно разделить на следующие основные группы, представленные на рисунке 3:



Рисунок 3 – Внутренние документы организации [56]

Локальные нормативные акты раскрывают общие принципы работы организации. В них отражается режим труда и отдыха сотрудников, их должностные функции, система оплаты труда и премирования, основные права и обязанности сторон трудового договора.

К распорядительным документам следует отнести приказы и распоряжения руководителя.

К документам, подтверждающим трудовую деятельность работника, относятся: трудовая книжка, трудовой договор, справки о трудовой деятельности, копии приказов о приеме на работу и увольнении сотрудников. Назначение этих документов заключается в том, чтобы максимально точно отразить имеющийся у работника трудовой стаж.

Информационно-расчетные документы ведутся кадровой службой для учета персональных данных сотрудников, для закрепления информации, связанной с их трудовой деятельностью.

Внутренняя переписка в организации используется для документального оформления всех кадровых решений.

Через служебную переписку осуществляется также официальный обмен мнениями между должностными лицами организации, между должностными лицами и руководством организации.

Регистрационные журналы (книги) ведутся в организации с целью учета кадровой документации (приказов по кадрам, трудовых книжек, личных дел, удостоверений личности). Правильно оформленный учет документа (с присвоением определенного номера и с отметкой о дате регистрации) придает ему юридическую силу (силу доказательства), при помощи которой работодатель может с уверенностью победить в трудовом споре с работником.

В России в крупных организациях структура кадровой службы, как правило, включает следующие отделы:

- отдел оформления трудовых отношений;
- отдел управления трудовыми отношениями;
- отдел подготовки и переподготовки кадров;
- отдел мотивации и оплаты труда.

Начальным звеном деятельности любой организации и предприятия начинается с оформления положения об этом подразделении. Положение о кадровой службе включает следующие разделы: общие положения; задачи; структура; функции; взаимоотношения с другими подразделениями; права; обязанности; ответственность[4].

В разделе «Структура» указан порядок разработки и утверждения структуры отдела, его численный состав, конкретные направления работы и закрепленные за ними подразделения отдела.

В ходе взаимодействия с другими подразделениями организации кадровая служба получает от них заявки на прием рабочих и специалистов, представления о поощрении, графики отпусков и т.п.

Из кадровой службы в подразделения направляются:

- сведения о нарушителях трудовой дисциплины;

- копии приказов о приеме новых работников, перемещении внутри организации, увольнении работников;
- копии приказов об утверждении (изменении) Правил внутреннего трудового распорядка;
- сведения, относящиеся к вопросам соблюдения трудовой дисциплины.

Бухгалтерия передает кадровой службе штатное расписание, расчеты потребности в рабочей силе, справки о заработной плате для оформления пенсий по возрасту, по инвалидности, по случаю потери кормильца и т.п.

В свою очередь, кадровая служба представляет в бухгалтерию сведения о списочной численности работников, прогулах, текучести кадров, табель учета рабочего времени, приказы о приеме, переводе и увольнении, листы временной нетрудоспособности для оплаты, сведения об очередных отпусках работников и т.п. [84].

Кадровая служба, как правило, наделена следующими полномочиями:

- требовать от всех подразделений организации представления необходимых для ее работы материалов;
- принимать работников, организации по вопросам перемещения и увольнения;
- взаимодействовать с другими организациями по вопросу подбора кадров;
- требовать от других подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров.

Положение об отделе кадров устанавливает ответственность начальника отдела кадров за выполнение возложенных на отдел функций и ответственность работников отдела, которая устанавливается должностными инструкциями [90].

Что касается должностной инструкции работника отдела кадров, то она, как и любая другая должностная инструкция, согласно пункту 5 постановления Минтруда России от 9 февраля 2004 г. № 9 «Об утверждении Порядка применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» должна состоять из трех разделов: «Должностные обязанности», «Требования к знаниям» и «Требования к квалификации» [87].

Главные должностные обязанности начальника отдела кадров:

- руководство работой отдела;
- обеспечение выполнения работ;
- разработка необходимой документации, предложений, рекомендаций, инструкций;
- обеспечение рационального использования материальных, финансовых и технических средств;
- проведение работ по защите информации, составляющей коммерческую тайну;
- создание условий для повышения квалификации персонала;
- контроль соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны, производственной и трудовой дисциплины;
- внесение предложений о поощрении отличившихся работников, наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины;
- обеспечение составления уставной отчетности[90].

Оценка деятельности служб управления персоналом — это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом [42]. Оценка деятельности кадровой службы

основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом (качество кадровой работы, удовлетворенность работников организации, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и др.). К основным показателям деятельности подразделений управления персоналом можно отнести показатели, приведенные в таблице 4:

Таблица 4 –Показатели оценки эффективности деятельности кадровой службы[42]

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени соответствия	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности; затраты на отдельные направления и программы деятельности работников в организации в целом; эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом	соответствие численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава); соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом.	удовлетворенность работой в данной организации; удовлетворенность деятельностью подразделений управления персоналом.	текучесть кадров; уровень абсентизма; производительность труда; показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.); количество жалоб работников; уровень производственного травматизма и профзаболеваний.

Количественная оценка деятельности кадровых служб предполагает точное определение издержек, необходимых для эффективной реализации фирменной кадровой политики. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение [35]. В составе затрат на содержание персонала выделяются различные группы основных и дополнительных расходов (рисунок 4).



Рисунок 4 – Расходы на персонал

Укомплектованность кадрового состава оценивается как количественно – путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием, так и качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Удовлетворенность работников трудом выявляется посредством опросов и анализа мнений сотрудников организации. Эти мнения обнаруживаются при помощи анкетирования или интервьюирования работников социально-психологической службой организации.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности службы управления персоналом являются показатели качества расстановки работников по рабочим местам (должностям), текучести и сменяемости кадров, состояния трудовой и исполнительской дисциплины [42].

Существует еще один подход к определению критериев эффективности работы кадровой службы. Так, Р.Л. Кричевский выделяет две группы критериев, или показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом (в данном случае различия между понятиями «коллектив» и «предприятие» несущественны): психологические и непсихологические. К первым он относит удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом, мотивацию членов коллектива, авторитет руководителя, самооценку коллектива; ко вторым, непсихологическим критериям – действенность, экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыльность[49].

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность». При этом экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал организационных целей – экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде, а социальная эффективность – как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами[59].

1.2 Современные принципы организации работы кадровой службы

Принципы работы любой кадровой службы современной организации формируются на основании следующих задач:

1. Обеспечение организации квалифицированными кадрами.
2. Создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников.
3. Совершенствование системы оплаты труда и мотивации.
4. Повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала.
5. Предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста; стимулирование творческой активности.
6. Формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата.
7. Совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников.
8. Участие в разработке организационной стратегии [65].

Исходя из поставленных задач, можно выделить принципы построения современной системы кадровой службы:

1. Эффективность подбора и расстановки сотрудников.
2. Справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения.
3. Продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации.
4. Быстрое и эффективное решение личных проблем

Ключевые принципы работы кадровой службы не должны противоречить основным принципам управления персоналом:

законность (признание верховенства законов в работе по управлению персоналом в организации); эффективность (работа по управлению персоналом подчинена обеспечению наивысшей экономической эффективности деятельности организации); реалистичность (объективная, взвешенная, всесторонняя оценка внешней и внутренней деятельности организации в целом и кадровой работы в частности); последовательность (планомерное выполнение организационных мероприятий, предусмотренных программой развития управления персоналом); гибкость (своевременное и адекватное реагирование и корректировка или изменение в условиях функционирования организации в планах, стратегиях, приоритетах кадровых направлений деятельности); открытость (восприимчивость организации к передовым технологиям, средствам, методам в практике управления персоналом) [46].

Принципы построения и определения направления развития кадровой службы представлены в таблице 5 и таблице 6.

Таблица 5 – Принципы, характеризующие требования к формированию кадровой службы[77]

Принцип	Содержание принципа
Соответствия функций управления персоналом целям организации	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам службы управления персоналом 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 и одного-двух работников своего уровня.

Продолжение таблицы 5

Принцип	Содержание принципа
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 мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате осуществления мероприятий.
Прогрессивности	Означает соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта).
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.
Оперативности	Предполагает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.
Оптимальности	Должна осуществляться 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, это исключает 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.
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом необходимо обеспечить рациональную автономию структурных подразделений или отдельных руководителей.
Согласованности	Взаимодействие 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 ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и пробуждают 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 др.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления.

Продолжение таблицы 5

Принцип	Содержание принципа
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений. Этому способствуют, например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.

Таблица 6 – Принципы, определяющие направления развития кадровой службы [77]

Принцип	Содержание принципа
Концентрации	Должна быть концентрация усилий работников отдельного подразделения (или всей системы управления персоналом) на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.
Специализации	Должно происходить разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций.
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих функций, 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 работы по развитию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами.
Непрерывности	Отсутствуют перерывы в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшается время задержки документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполняется одинаковый объем работ в равные промежутки времени.
Прямоточности	Должны быть упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по обоснованию, выработке, принятию и реализации определенного решения. Информация может быть горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

Методические требования к организации работы кадровой службы связаны с формированием в организации совершенной системы управления персоналом.

А.Р. Алавердов рассматривает следующие методические требования к организации системы управления персоналом:

1. При формировании системы необходимо учитывать специфические особенности, как отраслевого характера, так и конкретной организации.

2. Функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организации в целом, подразделений, рабочих мест).

3. Система должна разрабатываться в соответствии с предварительно определенной миссией организации и вытекающей из нее стратегией рыночного поведения.

4. На стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание необходимого уровня статичности ее ключевых элементов, с одной стороны, и высокой степени адаптированности их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды, с другой стороны; необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее внедрения, эксплуатации [2].

Кроме того, выдвигаются определенные требования к кадровой стратегии организации или предприятия.

Особые методические требования предъявляются к кадровой стратегии:

- реальность (практическая достижимость) поставленных ею целей с учетом уже имеющихся и перспективных возможностей;

- конкретность поставленных в стратегии целей, т.е. невозможность двоякого их толкования;

- измеримость поставленных целей и привязанность их ко времени;

- взаимосвязь с другими направлениями общей стратегии организации (например, со стратегией обеспечения безопасности);

- необходимость предварительной оценки всех факторов, определяющих кадровую стратегию конкретного работодателя (уточнение

их общего перечня, степени воздействия и возможных последствий для системы);

- оперативная корректировка стратегии при изменении определяющих ее внешних или внутренних факторов;

- публичный характер стратегии при соответствии ее требованиям доктрины развития человеческого капитала организации (при ориентации на доктрину эффективного потребления трудовых ресурсов, напротив, вынужденная ее конфиденциальность)[22].

К методическим требованиям организации работы кадровой службы также относятся:

1. Обязательное участие в оценке эффективности кадровой службы не только дирекции организации, но и руководителей всех структурных подразделений.

2. Четкое организационное построение работы отделов кадров. Реализуется выбором наиболее рациональной формы организации документирования, делопроизводства.

3. Правильное разграничение функций между отдельными исполнителями и подразделениями по их квалификации. Реализуется внедрением современных методов ведения делопроизводства. Обеспечивается разработкой и внедрением нормативных документов, стандартов, должностных инструкций; особое внимание уделяется правильной разработкой должностных инструкций.

4. Правильное нормирование труда работников кадровых служб. Обеспечивается нормальной загрузкой работников в течение рабочего дня, недели, месяца, года при нормальной напряженности труда на каждом рабочем месте.

5. Постоянное повышение квалификации и культуры работы персонала кадровых служб. Реализуется как путем создания курсов, семинаров непосредственно на производстве с отрывом или без отрыва от

работы, так и путем направления работников на курсы повышения квалификации в институты, университеты и другие организации, а также путем организации стажировок, в том числе на зарубежные предприятия и в организации [61].

Рациональная организация рабочих мест и обеспечение благоприятных условий труда. Рабочее место каждого работника отдела кадров должно быть организовано надлежащим образом, чтобы умственные и физические усилия специалиста направлялись на выполнение трудовых функций, а не на преодоление неудобств в работе.

Главными принципами работы с кадрами являются: индивидуализация, демократизация, информатизация, системность, подбор работников с учетом их психологической совместимости, учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации [25].

1.3 Методы оценки эффективности работы кадровой службы

В современных условиях эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами и постоянная ее оценка становятся преимущественным фактором конкурентоспособности и совершенствования предприятия [39]. Процесс оценки деятельности кадровой службы является важным и необходимым элементом процесса кадрового управления.

Данный процесс представляет собой систематический, четко формализованный процесс, который направлен на соизмерение затрат и результатов, к которым приводит деятельность кадровой службы предприятия.

Оценка эффективности деятельности кадровой службы предприятия носит еще название «кадровый аудит».

Под данным термином понимается «процедура для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в компании, оценка соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегиям развития» [92].

Кадровый аудит необходим для того, чтобы:

- найти проблемы в области управления персоналом;
- сформировать набор эффективных методов кадрового управления;
- привести систему кадрового управления в соответствии с законодательством;
- определить роль кадровой службы в деятельности предприятия в целом;
- сократить затраты на кадровое управление [37].

Необходимость в оценке эффективности деятельности кадровой службы появилась сравнительно недавно. Это было вызвано тем, что современный этап научно-технической революции значительно изменил роль человека в производственном процессе. Если раньше он был приложением к машинам и оборудованию, то сегодня стал основным стратегическим ресурсом предприятия. Поэтому, все средства, потраченные на персонал, рассматриваются сейчас как «инвестиции в человеческий капитал — основной источник прибыли» [66].

Объектами проверки в процессе кадрового аудита являются персонал предприятия, а также методы и принципы управления персоналом. В связи с этим основными направлениями кадрового аудита являются:

- оценка кадрового потенциала организации;
- оценка эффективности процессов кадрового управления;
- оценка организационных структур предприятия [26].

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом представляет собой очень непростую задачу, во многом из-за

отсутствия четкой, адаптированной к российским условиям методики оценки. В качестве наиболее приемлемых методик оценки на сегодняшний день предлагаются несколько зарубежных подходов, приведенных в таблице 7:

Таблица 7 – Методы оценки эффективности работы кадровой службы [68]

Метод оценки	Содержание метода
Внутренние обзоры	С помощью этого метода можно понять и связать настроения сотрудников с успешностью компании. Исследования выявили определенную корреляцию между отношением сотрудников к компании и ее финансовой успешностью. При этом предполагается, что если настроение сотрудников и их отношение к компании позитивное, – это заслуга HR-подразделения. Внутренние обзоры проводятся с помощью анкетирования, опросов, неформальных бесед. По результатам сравнивается отношение сотрудников к компании до и после какого-либо проекта, например, до и после мероприятий по сплочению коллектива, до и после обучения и т.п.
Аудит персонала	Этот способ предполагает комплексную оценку деятельности службы управления персоналом, которая включает, во-первых, оценку персонала (качество выполнения работы, профессиональное и личное соответствие сотрудников требованиям компании). Во-вторых, оценку HR-процессов, их соответствие целям организации и имеющимся ресурсам. И, в-третьих, оценку кадровых процедур, их соответствие трудовому законодательству. Как правило, аудит персонала проводят внешние консультанты, что делает оценку объективной.
Ключевые показатели эффективности	Суть метода управления при помощи KPI заключается в построении «дерева целей» (иначе – «нормативов»), тесно увязанных с бизнес – задачами компании (или отдельного подразделения, или даже отдельного сотрудника), и отслеживании выполнения каждого норматива. Метод позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе подразделений.
Метод экспертных оценок	Такая оценка работы отдела персонала проводится собственными силами, без привлечения внешних консультантов. Руководитель компании опрашивает руководителей подразделений и выясняет, что они думают об эффективности работы HR-службы. Подобная процедура проводится параллельно с оценкой всех подразделений. Посредством анкетирования собирается информация об удовлетворенности руководителями структурных подразделений, деятельностью кадровой службы предприятия. Эффективность кадровой деятельности можно определить и по степени удовлетворенности персоналом своими условиями труда. Данную удовлетворенность можно оценить посредством опросов и анализа мнений работников.

Продолжение таблицы 7

Метод оценки	Содержание метода
Модель Дэйва Ульриха	Данная модель представляет собой пять способов измерения эффективности службы персонала: показатель производительности (выпуск продукции на единицу сырья, на одного сотрудника); показатель измерения бизнес-процессов (скорость реализации бизнес – процедур). Вычисляется путем сравнения с аналогичным показателем других компаний; расходы и иные показатели при проведении специальных программ или инициатив; лояльность, моральный климат в коллективе. Оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью; «организационные возможности». Сравняется скорость реализации бизнес-процессов.
HR-бенчмаркинг	Особенность данного метода заключается в сравнении результатов деятельности нескольких кадровых служб, которые работают в одной области. Оценку проводит экспертная команда, которая собирает информацию о деятельности кадровых служб фирм – участников. Информация собирается через документы, а также через опросы. После обработки всей информации компаниям выдается общая статистика, которая потом сравнивается с результатами деятельности каждой конкретной фирмы. В результате проведения такого анализа компания могла сопоставить собственные результаты деятельности с результатами деятельности конкурентов по отдельным важнейшим функциональным направлениям.
Анализ человеческих ресурсов	Подход, рассматривающий персонал как актив и основную ценность компании и предлагающий измерять изменения и улучшения этих активов в соответствии с общепринятыми бухгалтерскими принципами. Предлагается измерять ценность и стоимость, например таких изменений, как массовые увольнения сотрудников.
Управление по целям (МВО)	Это исследование и определение ключевых задач организации и распределение их между сотрудниками по принципу «сверху вниз». Он способствует переходу всей компании на качественно новый уровень управления: позволяет выявить цели и критерии эффективности для всех или отдельных должностей и подразделений организации и скоординировать усилия по их достижению. Кроме того, данная технология используется и как основа для определения вознаграждения (премий) по результатам работы. Метод заключается в том, что руководители совместно со своими подчиненными устанавливают цели для выполнения работы и своего развития и оценивают успех в их достижении. Таким образом, решаются индивидуальные, групповые и организационные цели.

В целом, всю совокупность методов оценки эффективности работы кадровой службы, которые применяются в нашей стране, можно разделить на 3 группы, а именно:

- организационно-аналитические;
- социально-психологические;
- экономические методы [68].

Первая группа предполагает проверку кадровой документации и отчетности, а также анализ важнейших трудовых показателей.

Социально-психологические методы связаны с проведением социологических опросов, анкетирования и интервьюирование персонала.

Экономические методы заключаются в сравнении экономических и социальных показателей деятельности предприятия. Они выражаются в количественной оценке кадровой деятельности. Данная оценка предполагает точное определение издержек, которые необходимы для реализации кадровой политики предприятия. В процессе расчета необходимо учитывать расходы на содержание персонала, на его пополнение и обучение.

Внедрение системы оценки эффективности деятельности по управлению персоналом, по мнению многих экспертов, приносит свои результаты [68]. Это связано с тем, что результаты оценки помогают определить и подкорректировать слабые места в процессе управления кадрами на каждом конкретном предприятии. Кроме того, оценка отдачи от инвестиций в кадровую службу позволяет оценить и результаты управления всем предприятием. Также кадровый аудит позволяет разработать программы по оптимизации затрат на кадровое управление, оценить структуру персонала предприятия стоящим перед предприятием в целом задачам и дать рекомендации по повышению эффективности кадрового управления.

Выводы по 1 главе

Таким образом, в первой главе мы осветили основные теоретические аспекты организации и оценки эффективности работы кадровой службы.

Кадры – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т.д. предприятиями [67].

Кадровая служба – совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики [82]. В свою очередь, кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации [79]. Кадровая стратегия организации – совокупность принципиальных подходов к реализации ключевых задач по кадровому направлению деятельности организации, отражающих особенности ее текущего и перспективного развития.

Кадровая служба имеет широкий круг функций. В целом, выделяются два вида функций кадровых служб: управление трудовыми отношениями и документальное оформление трудовых отношений.

Положение о кадровой службе состоит из следующих разделов: общие положения, задачи, структура, функции, взаимоотношения с другими подразделениями, права, обязанности, ответственность.

Оценка деятельности служб управления персоналом – это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом [42]. В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность». При этом экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал организационных целей – экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде, а социальная эффективность – как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность работой и взаимоотношениями с коллегами, системой адаптации [59].

Принципы построения современной системы кадровой службы:

- эффективность подбора и расстановки сотрудников;
- справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения;
- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации;
- быстрое и эффективное решение личных проблем.

Всю совокупность методов оценки эффективности работы кадровой службы, которые применяются в нашей стране, можно разделить на 3 группы, а именно:

- организационно-аналитические;
- социально-психологические;
- экономические методы [68].

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

2.1 Характеристика системы управления персоналом в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

МАОУ «Лицей №35 г. Челябинска» — учебное заведение, существующее с 1974 года. Учредителем Муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Лицей № 35 г. Челябинска» является Комитет по делам образования города Челябинска [88].

Основной целью деятельности организации выступает образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования. Основным видом деятельности является образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, в том числе по адаптированным образовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья [40].

Управление МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом образовательной организации, на принципах демократичности, открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья, свободного развития личности.

Управленческая деятельность в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» осуществляется на основе демократизации процессов управления, сочетания управления и самоуправления в соответствии с основными задачами развития образовательной организации.

Управление МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом образовательной организации, на принципах демократичности,

открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья, свободного развития личности [40].

Общее руководство во всех сферах деятельности организации осуществляется директором при соблюдении прав всех участников образовательных отношений. Директор образовательной организации обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество всех структур МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» с органами местного самоуправления и вышестоящими органами [86].

Формами самоуправления образовательной организации являются: Педагогический совет МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска», Общее собрание трудового коллектива, ученическое самоуправление. Из числа родителей избирается Совет лицея.

Совет МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» является коллегиальным органом, имеющим управленческие полномочия по решению и согласованию значимых вопросов функционирования и развития МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» [88].

Педагогический совет МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» создан в целях рассмотрения вопросов образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработки и принятия локальных нормативных актов. Решения Педагогического совета носят обязательный характер для всех участников образовательной деятельности МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска», вводятся в действие приказом директора по образовательной организации.

Методический совет создан в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» с целью обеспечения методической работы образовательной организации, повышения квалификации учителей, формирования профессионально значимых качеств учителя, классного руководителя, педагога дополнительного образования роста их профессионального мастерства [40].

Общее собрание МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» является постоянно действующим высшим органом коллегиального управления. Целью деятельности общего собрания является общее руководство образовательной организации в соответствии с учредительными, программными документами и локальными актами. Формы самоуправления в МАОУ «Лицей №35 г. Челябинска» отражены на рисунке 5:



Рисунок 5 - Формы самоуправления в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

В исследуемой организации существуют структурные подразделения – методические объединения. Функционирование структурных подразделений является важным звеном в системе управления персоналом МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска», так как основными задачами деятельности структурных подразделений МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» являются:

- организация методической работы, профессионального общения, обмена опытом педагогов образовательной организации;
- создание условий для развития творческого потенциала педагогов образовательной организации;

- удовлетворение методических, информационных, образовательных потребностей педагогов образовательной организации;
- создание условий для непрерывного повышения квалификации педагогов образовательной организации, участия их в федеральных, региональных, муниципальных программах и конкурсах [88].

Структурные подразделения лицея отображены на рисунке 6:

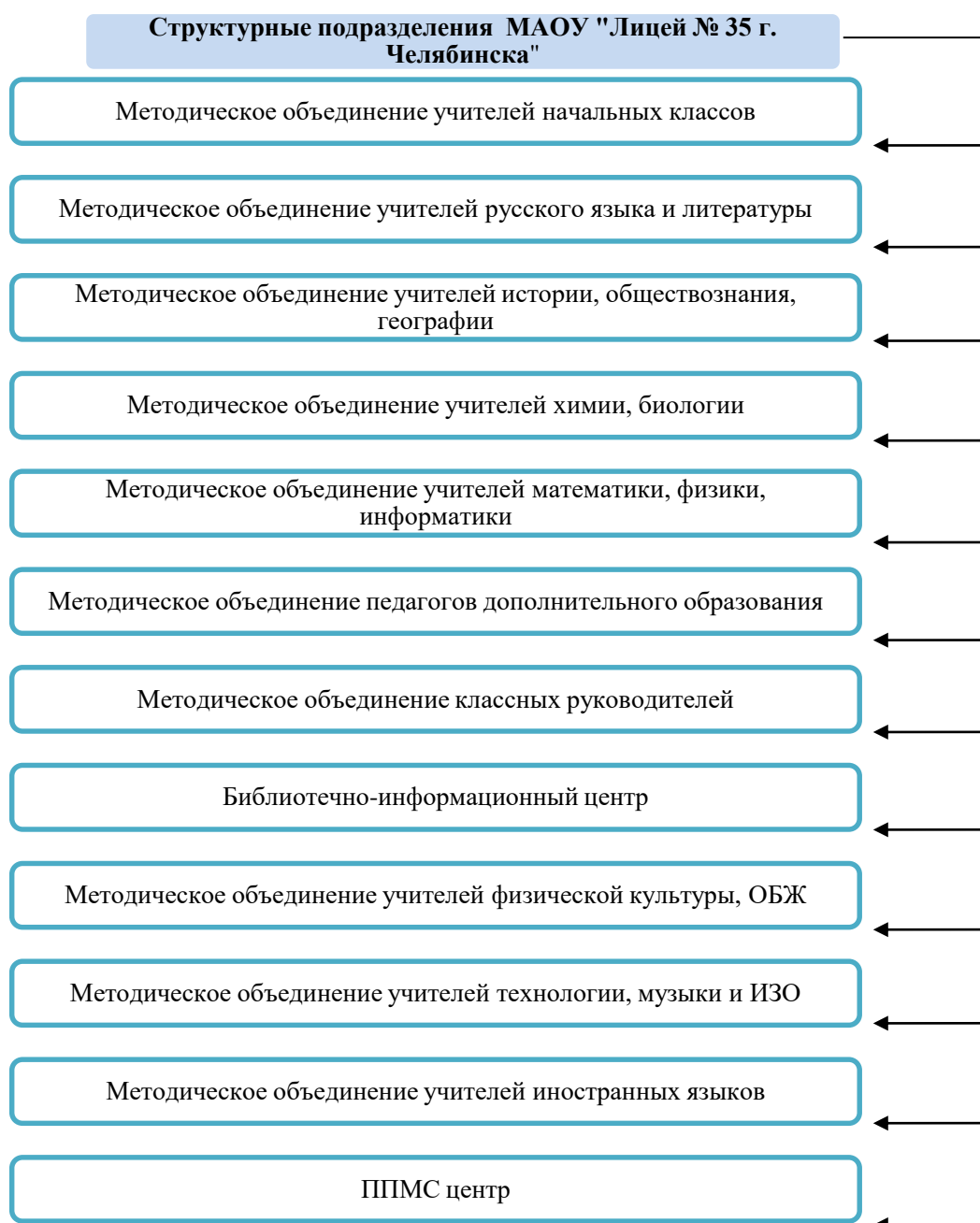


Рисунок 6 – Структурные подразделения MAOU "Лицей № 35 г. Челябинска"

Структурные подразделения МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» осуществляют информационно-методическую и организационную деятельность по направлениям:

- разработка проектов документов по научному, методическому, информационному обеспечению развития и функционирования образовательной организации;

- организация и проведение семинаров, единых методических дней, учебно-методических занятий, мастер-классов, круглых столов и других форм групповой и коллективной работы с целью представления, изучения, экспертизы, обобщения и распространения передового педагогического опыта педагогов образовательной организации, обсуждения профессиональных проблем их деятельности, в том числе по проблемам реализации ФГОС общего образования;

- организация сетевого взаимодействия между образовательными организациями муниципальной системы образования и социальными партнерами; формирование и ведение банков данных о педагогах МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска», реализуемых учебно-методических комплексах; подготовка аналитических материалов по направлениям деятельности структурных подразделений МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» [88].

Формирование и функционирование данных подразделений является одним из результатов деятельности кадровой службы рассматриваемой организации.

Организационная структура управления в рассматриваемой организации линейная. Она представлена на рисунке 7:

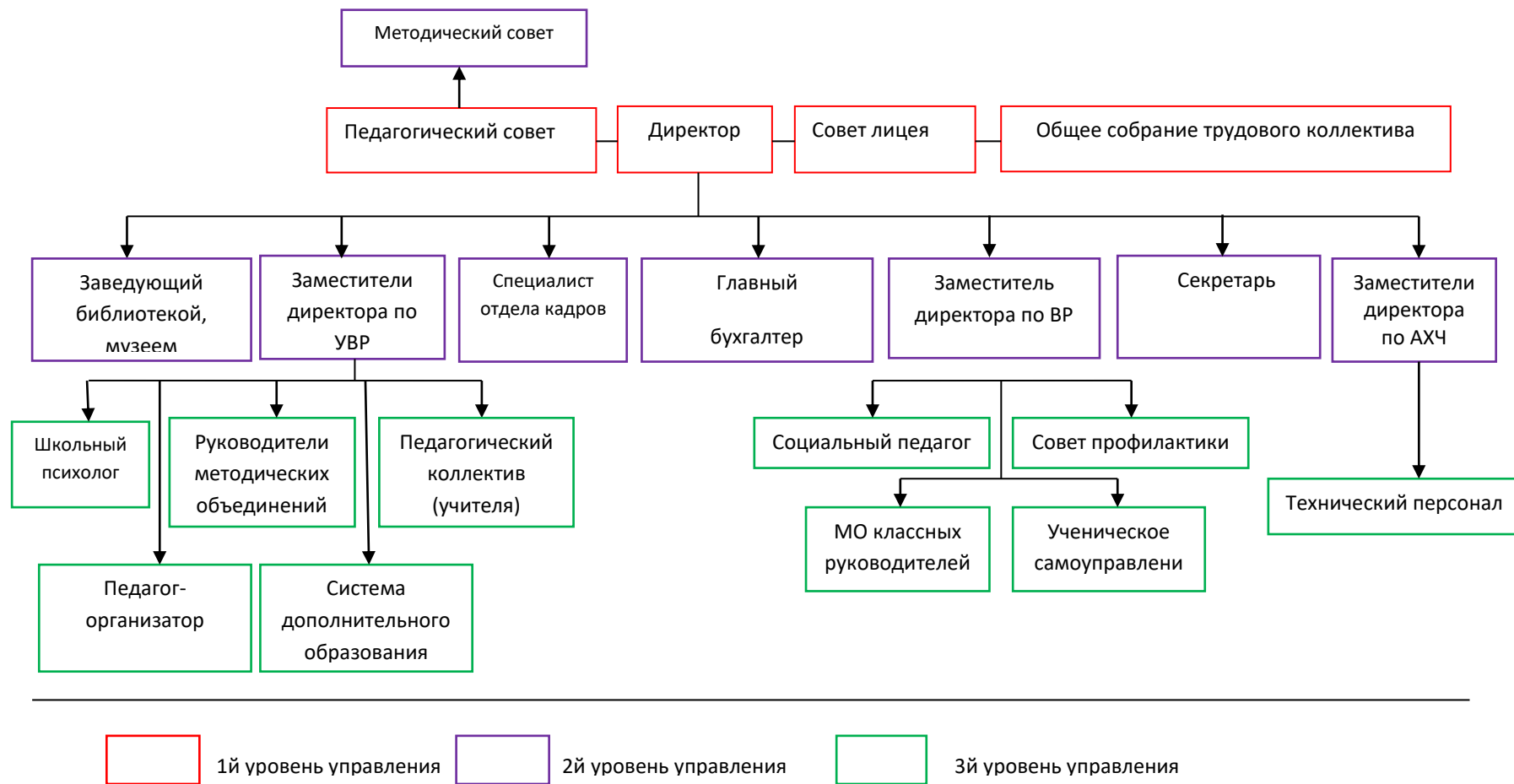


Рисунок 7 – Организационная структура в
 MAOU «Лицей № 35 г. Челябинска»

Организационная структура управляющей системы лицея состоит из трех уровней управления.

На первом уровне находится директор как главное административное лицо. Он осуществляет прямое руководство лицеем и несет персональную ответственность за все происходящее в организации. На этом же уровне находятся коллегиальные органы самоуправления:

Совет лицея – коллегиальный орган управления муниципального общеобразовательного учреждения осуществляющий общее руководство лицеем. В круг его функций входят:

- утверждение программы развития МАОУ «Лицей №35 г. Челябинска» по согласованию с Учредителем образовательной организации;
- установление режима занятий обучающихся, в том числе продолжительность учебной недели (пятидневная или шестидневная), определение времени начала и окончания занятий;
- принятие решения о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды обучающихся и персонала МАОУ «Лицей №35 г. Челябинска»;
- осуществление контроля над соблюдением здоровых и безопасных условий для образования в МАОУ «Лицей №35 г. Челябинска»;
- согласование компонента образовательной программы ФГОС;
- согласование сметы расходов средств, полученных МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» от внебюджетной деятельности;
- заслушивание отчета директора МАОУ «Лицей №35 г. Челябинска» по итогам учебного и финансового года с последующим представлением его общественности и Учредителю;
- внесение предложений по дополнению и изменению Устава, Положения о Совете лицея [40].

Педагогический совет – высший орган педагогического самоуправления, членами которого являются все учителя и воспитатели школы, а председателем – директор. На своих заседаниях педсовет рассматривает сложные педагогические и методические вопросы, проблемы организации учебно-воспитательного процесса, определяет порядок промежуточной и итоговой аттестации обучающихся.

Общее собрание трудового коллектива – высший орган трудового коллектива, на котором обсуждается и принимается Устав лицея, обсуждаются и принимаются "Правила внутреннего распорядка", принимается решение о необходимости заключения коллективного договора его последующее утверждение.

Второй уровень – заместители директора школы по учебно-воспитательной работе, воспитательной работе, АХЧ (административно-хозяйственной части), руководитель библиотеки и школьного музея, главный бухгалтер, специалист по кадрам. Через этих членов администрации директор осуществляет опосредованное руководство лицейской системой. К этому уровню относится также методический совет. В состав методического совета входят:

- 1) директор;
- 2) заместители директора ОО;
- 3) руководители структурных подразделений.

Методический совет подчиняется Педагогическому совету МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска», осуществляет свою работу в соответствии с решениями Педагогического совета.

Задачи методического совета МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»:

– проводить экспертизу документов образовательной организации (программ развития, образовательных и учебных программ, учебных планов и т.д.);

- создавать условия для поиска и использования в образовательной деятельности современных форм, средств и методов преподавания, новых педагогических образовательных технологий;
- изучать профессиональные достижения педагогических работников, обобщать положительный опыт и внедрять его в практику работы коллектива;
- обеспечить развитие условий для лично-ориентированной педагогической деятельности, для самообразования, самосовершенствования и самореализации личности педагога;
- рекомендовать педагогическим работникам диагностические методики и мониторинговые программы по прогнозированию, обобщению и оценке результатов собственной деятельности;
- стимулировать инициативу и активизировать творчество членов педагогического коллектива в научно-исследовательской, опытно-экспериментальной и творческой работе [86].

Третий уровень – классные руководители, социальный педагог, психолог, педагоги дополнительного образования, руководители методических объединений и творческих групп, которые, с одной стороны, выполняют организационно-управленческие функции, взаимодействие с органами общественного самоуправления, а также с родителями, а с другой стороны, осуществляют контроль и самоконтроль изменений в учебно-воспитательном процессе и формируют, развивают деловые качества учащихся.

Есть все основания утверждать, что в лицее сложилась управленческая команда с довольно высоким уровнем профессионализма, владеющая вариативными технологиями управленческой деятельности, довольно эффективно сотрудничающая с учащимися, родителями, работниками лицея и общественностью, которые привлекаются к управлению школой в рамках различных структур.

В основу кадровой деятельности рассматриваемой организации положена комплексная система управления персоналом. Она включает в себя информационное, техническое, нормативно-правовое системы управления персоналом [35].

К составу кадровой службы исследуемой организации справедливо отнести де-факто не только специалиста отдела кадров, но и специалистов стратегического и тактического уровней управления, а именно: директор и заместители директора по учебной и учебно-воспитательной работе, так как именно они совместно со специалистом отдела кадров занимаются всеми вопросами, связанными с функциями современных кадровых служб (подбор педагогических и прочих работников, адаптация персонала, создание возможностей для повышения квалификации педагогов и т.д.) и выполняют осуществление кадровой политики организации.

Все сотрудники кадровой службы имеют высшее профессиональное образование, большой опыт работы и определенный набор личностных качеств, необходимых для работы в сфере образования.

В исследуемой организации ведется работа с информационными продуктами «1С». Отдел кадров использует программу «1С: Зарплата и управление персоналом 8». Данная программа позволяет «в комплексе автоматизировать задачи, связанные с расчетом заработной платы персонала и реализацией кадровой политики, с учетом требований законодательства. Программа очень удобна в использовании. В ней реализована возможность регистрации всех событий, которые связаны с работой с персональными данными.

Кроме того, механизмы настройки отчетов позволяют получать всю необходимую информацию, которая нужна различным категориям пользователей: от руководства до каждого отдельного члена коллектива. Техническое обеспечение системы управления персоналом представляет собой «комплекс технических средств, представленные централизованно или автономные технические средства сбора, хранения, обработки,

анализа, передачи и вывода информации, а также оргтехника» Отдел кадров исследуемого предприятия полностью обеспечен техническими средствами, необходимыми для работы. Это и ПК с лицензированным программным обеспечением, вся необходимая оргтехника.

Правовое обеспечение системы управления персоналом представляет собой комплекс нормативно-правовых актов, которые регулируют трудовые отношения.

Большое внимание в организации уделяется повышению квалификации педагогических работников. Это связано с введением ФГОС. В МАОУ «Лицей 35 г. Челябинска» разработан проект «Внутрилицейская система повышения профессиональной компетентности педагогов». Проект предусматривает реализацию следующих модулей:

1. Проведение корпоративного обучения педагогов в образовательной организации с привлечением сторонних организаций, занимающихся повышением квалификации педагогических работников: курсы повышения квалификации, вебинары.
2. Проведение корпоративного обучения педагогов образовательной организации с использованием собственных ресурсов.
3. Организация взаимодействия педагогов, в том числе в форме стажировок, на базе образовательной организации.
4. Проведение внутрилицейских конкурсов педагогического мастерства [86].

Непрерывность повышения теоретической готовности и практической компетенции в области введения ФГОС реализуется в образовательной организации в следующих формах, представленных в таблице 9:

Таблица 9 – Формы повышения теоретической готовности и практической компетенции в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

Формы повышения квалификации	Формы обобщения и распространения опыта
<ul style="list-style-type: none"> – обучение на очных и дистанционных курсах на базе в ГБУ ДПО ЧИППКРО; – обучение на дистанционных курсах ЮУрГГПУ; – обучение на вебинарах, участие в онлайн-конференциях; – проведение систематических теоретических и практических семинаров; – стажировка на базе образовательной организации (для молодых специалистов); – проведение тематических Педагогических советов. 	<ul style="list-style-type: none"> – участие в семинарах городского и регионального уровня; – участие в профессиональных практических конференциях; – участие в профессиональных конкурсах, – проведение мастер-классов, открытых уроков; – публикации на Интернет-ресурсах, – создание личных сайтов педагогов.

Педагоги, владеющие на высоком уровне информационно-коммуникационными технологиями, проводят интерактивные, практико-ориентированные занятия для педагогических работников по темам «Использование ресурсов Интернет с целью создания интерактивных продуктов для организации образовательной деятельности», «Инструментарий современного урока: интерактивные приложения и Интернет-ресурсы», «Реальное и виртуальное пространство библиотеки», «Использование интернет - ресурсов и мобильного приложения QR-коды в образовательной деятельности».

Численность обучающихся в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» на 1 сентября 2019 года составила 2809 человек (в основном здании и здании филиала).

Численность учащихся на уровне начального общего образования 1209 человек. Численность учащихся на уровне основного общего образования 1324 человека. Численность обучающихся на уровне среднего общего образования 276 человек [86].

Для наглядности численность обучающихся в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» представлена на рисунке 8:

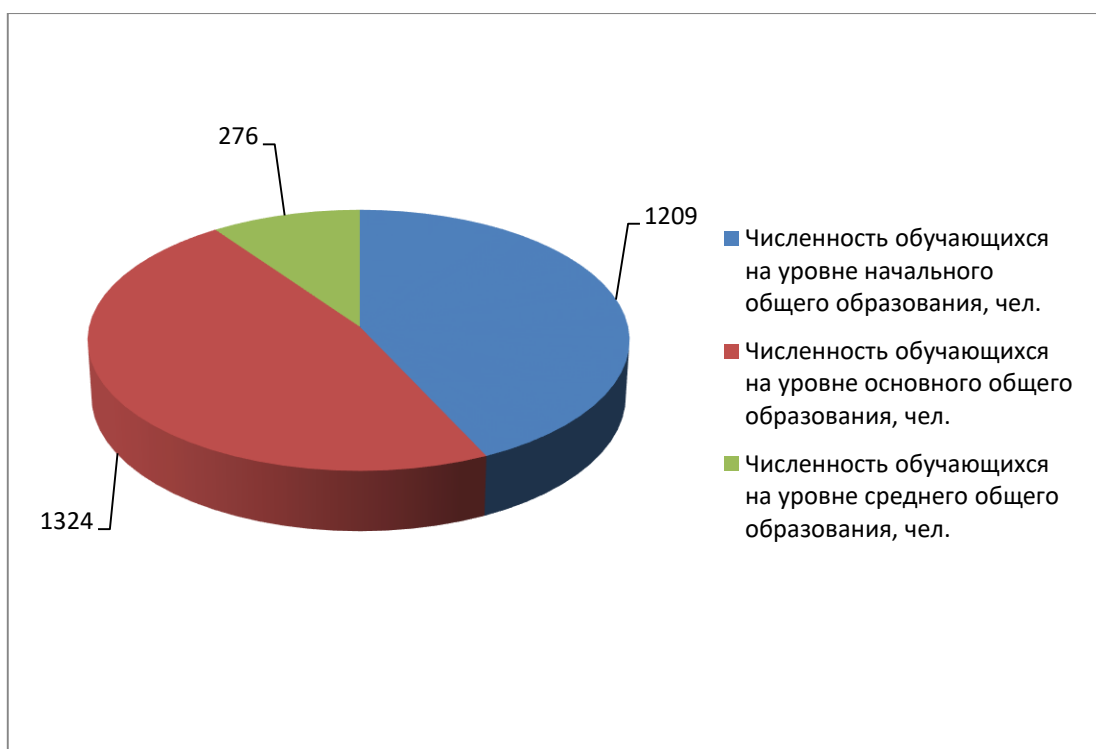


Рисунок 8 – Численность обучающихся в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» на 1 сентября 2019 года

МАОУ «Лицей 35 г. Челябинска» города Челябинска укомплектовано педагогическими кадрами, медицинскими работниками, работниками пищеблока, вспомогательным персоналом, имеющими необходимую квалификацию для решения задач, определённых основной образовательной программой образовательной организации, способными к инновационной профессиональной деятельности.

Особый интерес представляют именно педагогические работники, так как они выполняют функции, соответствующие главной стратегии организации. Структура педагогических работников МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» представлена в таблице 8:

Таблица 8 – Структура педагогических работников в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

Характеристики педагогических работников	2016 год	2017 год	2018 год
Общее количество педагогических работников, чел. (%)	165 (100 %)	170 (100 %)	153 (100 %)
Работники без квалификационной категории, чел. (%)	34 (21%)	31 (18%)	28 (18%)
Работники, имеющие первую квалификационную категорию, чел. (%)	62 (37%)	66 (39%)	58 (38%)
Работники, имеющие высшую квалификационную категорию, чел. (%)	69 (42%)	73 (43%)	67 (44%)
Работники с педагогическим стажем 0-до 3 лет, чел. (%)	25(15%)	20 (12%)	10 (7%)
Работники с педагогическим стажем 4-10 лет, чел. (%)	66 (40%)	68 (40%)	65 (42%)
Работники с педагогическим стажем 10 и более лет, чел. (%)	74 (45%)	82 (48%)	78 (51%)

Из таблицы видно, что в целом, состав педагогических работников демонстрирует высокое качество.

Процент работников, имеющих высшую квалификационную категорию, на протяжении трех лет сначала возрастает, затем незначительно уменьшается, но на протяжении рассматриваемого периода он все равно составляет почти половину всех работников.

Процент работников с первой квалификационной категорией на протяжении трех лет составляет 37-38 %.

Наконец, количество работников без квалификационной категории наименьшее, составляет на протяжении трех лет 21-18%.

Данная ситуация свидетельствует о том, что в организации отработана система повышения квалификации педагогических работников.

Результатом повышения квалификации является:

- обеспечение оптимального вхождения педагогических работников в систему ценностей современного образования;
- освоение системой оценки итогов образовательной деятельности обучающихся;

– овладение учебно-методическими и информационно-методическими ресурсами, необходимыми для успешного решения задач ФГОС.

Процент педагогических работников со стажем более 10 лет очень высок, что говорит о высоком профессионализме основной части педагогического коллектива.

Однако, за последние два года наблюдается уменьшение количества педагогических работников на 17 человек.

При этом видно, что за последние три года снижается количество педагогов со стажем 0-3 года работы с 15% до 7%. Количество педагогов со стажем 4-10 лет остается практически неизменным, а число работников со стажем 10 и более лет – напротив, растет и в 2019 года составляет 51 % [88].

Можно сделать вывод, что данная ситуация свидетельствует о низкой эффективности работы кадровой службы в сфере адаптации молодых специалистов, что, в свою очередь, приводит к уходу молодых специалистов из организации. Это говорит о необходимости изменений в системе первичной адаптации персонала, также необходимо обеспечить способы привлечения новых молодых специалистов-выпускников педагогических ВУЗов, разработать систему стажировки на рабочем месте и усовершенствовать систему наставничества.

Для наглядности динамика численности педагогических кадров на протяжении трех лет, квалификационная структура и структура по стажу педагогических работников на протяжении трех лет представлена на рисунках 9, 10, 11:

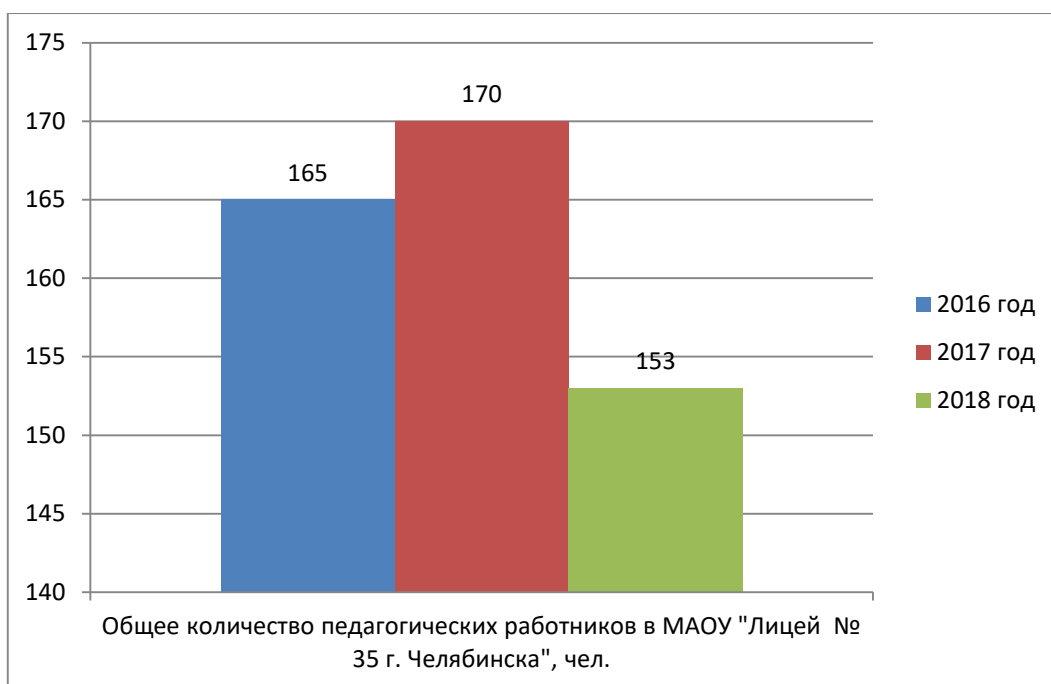


Рисунок 9 – Количество педагогических кадров в MAOU «Лицей № 35 г. Челябинска»

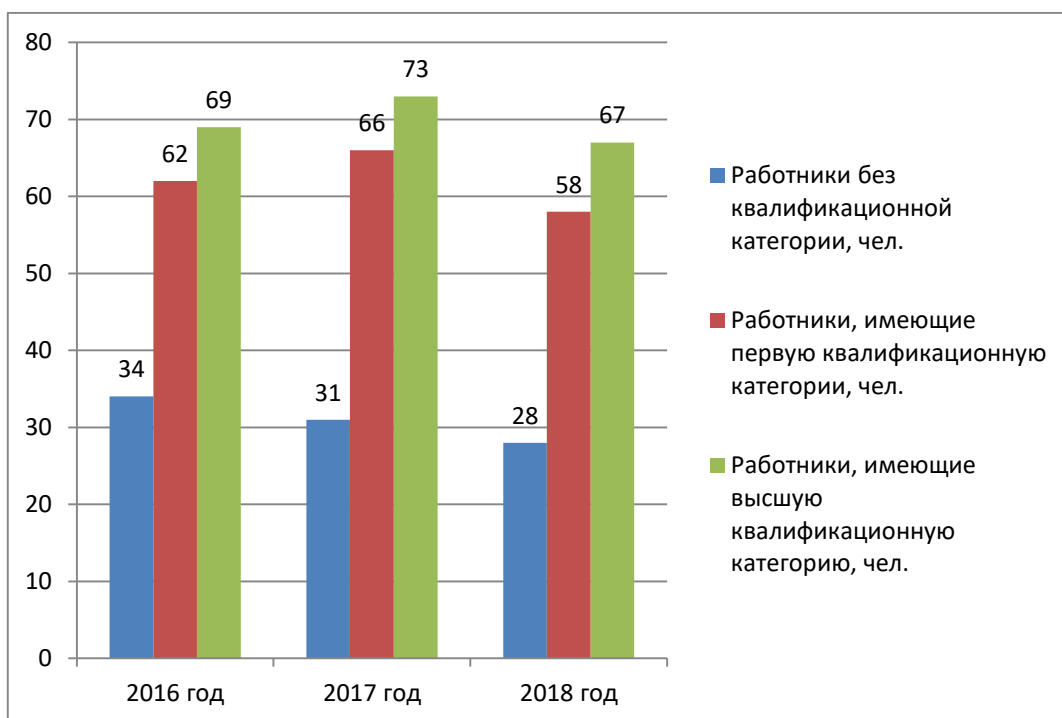


Рисунок 10 – Квалификационная структура педагогических кадров в MAOU «Лицей № 35 г. Челябинска»

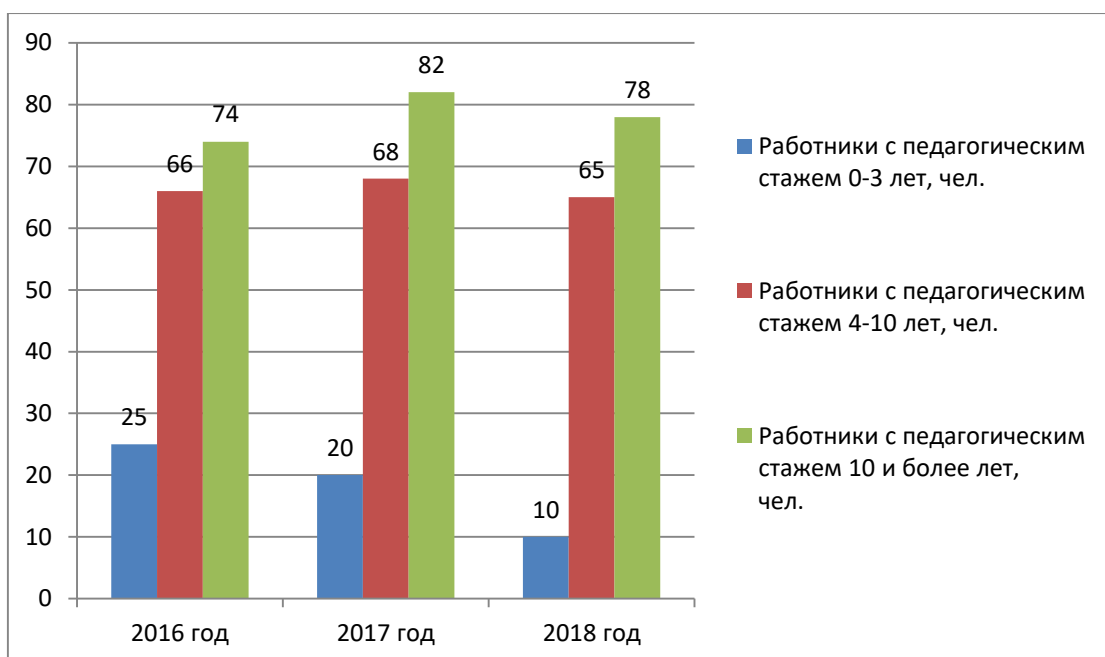


Рисунок 11 – Структура педагогических кадров в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» по стажу

На 1 января 2019 года в образовательной организации работает 150 педагогических работников, в том числе:

- с высшим образованием – 142 человека (из них 136 – с высшим педагогическим);
- со средним профессиональным образованием - 8 человек (из них 6 со средним профессиональным педагогическим).

Численность педагогических работников на 1 января 2019 года в возрасте до 30 лет – 23 человек (15%), от 30 до 40 лет – 23 человек (15%), от 40 до 50 лет – 77 человек (51% от состава всего педагогического коллектива).

Педагогические работники в возрасте 50 лет и выше составляют 27 человек (19 %) [88].

Наглядная возрастная структура педагогических работников представлена на рисунке 12:

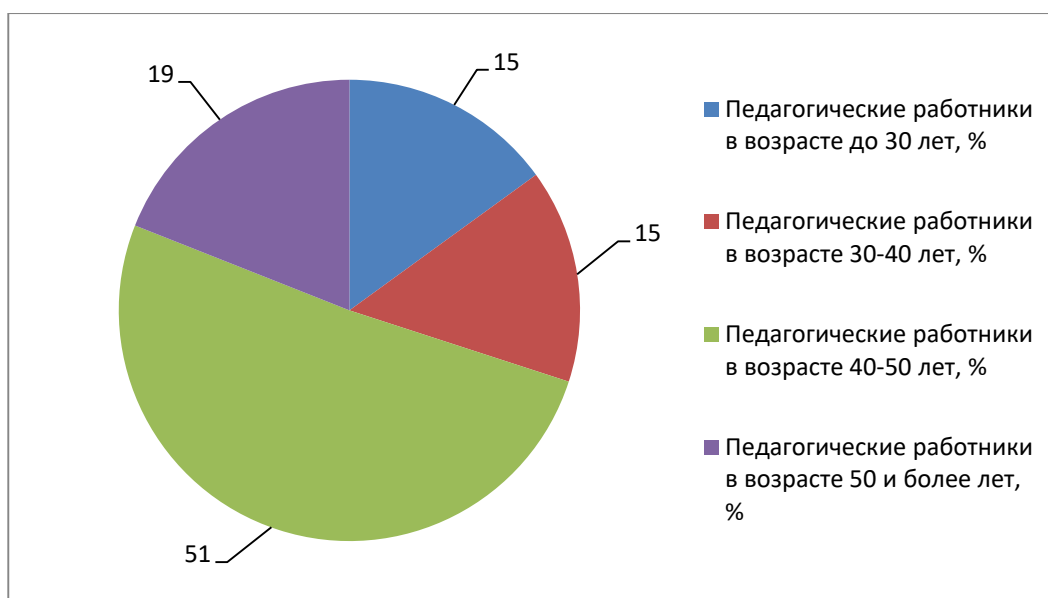


Рисунок 12 –Возрастная структура педагогических работников в
 МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»
 на 1 января 2019 года

Как видно, более половины педагогических работников (51%) – это педагоги в возрасте 40-50 лет. Именно педагогические работники данного возраста обладают навыками наставнической деятельности, их опыт – основа организации практических занятий для учителей по развитию навыков применения технологий с учётом предметного содержания, особенностей возраста обучающихся. Открытые уроки, внеклассные мероприятия, выступления данных учителей всегда пользуются повышенным вниманием.

Численность педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние пять лет повышение квалификации – 128 человек (85%). Это высокий показатель, свидетельствующий о высоком уровне компетентности персонала. Численность педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших повышение квалификации по применению в образовательном процессе ФГОС, от общей численности таких работников – 111 человек (74%).

В современных экономических условиях одним из решающих факторов конкурентоспособности любого предприятия является обеспечение высококачественного кадрового потенциала.

Образовательные организации – не исключение. В связи с этим целью кадровой политики МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» должно является обеспечение баланса между процессами обновления и сохранения педагогического кадрового состава.

Оценка текучести кадров была проведена на основании документов о принятии и увольнении работников. Коэффициент текучести представляет собой показатель, характеризующий уровень текучести кадров на предприятии, или другими словами количество увольнений по причинам нарушения трудовой дисциплины или собственному желанию сотрудника.

Оптимальный уровень этого коэффициента находится в пределах от 5% до 10%. Коэффициент текучести кадров можно рассчитать по формуле (1):

$$K_T = K_y / Ч_{ср} * 100 \quad (1)$$

Где K_y – количество уволенных работников; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала. Результаты представлены в таблице 10:

Таблица 10 – Основные показатели движения кадров в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год
Общая численность работников	192	193	182
Количество принятых работников	10	11	5
Количество уволенных работников	7	10	16
Коэффициент текучести кадров	3,6	5,2	8,7

Согласно полученным данным, в исследуемой организации коэффициент текучести находится на достаточно низком уровне, но наблюдается тенденция его роста.

Это говорит о необходимости проведения мероприятий по оптимизации закрепления специалистов на рабочих местах,

чтобы предотвратить уход из организации высокопрофессиональных кадров.

Для анализа макро- и микросреды рассматриваемой организации были выполнены несколько анализов:

- анализ 7SMcKinsey;
- анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера;
- PEST-анализ;
- SWOT-анализ.

Анализировать исследуемую организацию мы начали с ее внутренней среды, затем проводили анализ внешней микро- и макросреды.

Нами был выполнен анализ 7SMcKinsey. Данный инструмент позволяет проанализировать внутреннюю организационную структуру и принципы работы организации или компании. Модель включает анализ 7 главных компонентов микросреды организации: стратегия, навыки, совместные ценности, структура, сотрудники, система управления, стиль взаимоотношений.

Анализ 7SMcKinsey представлен в таблице 11:

Таблица 11 – Анализ 7SMcKinsey МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

Компонент микросреды организации	Характеристика компонента
Стратегия	Стратегией МАОУ «Лицей №35 г. Челябинска» является усиление позиций на рынке образовательных услуг, развитие системы образовательных услуг, развитие и повышение качества самих образовательных услуг.
Сумма навыков	Умение грамотного подбора кадров по личным и деловым качествам; решение и предупреждение трудовых споров — как личностных, так и групповых конфликтов; умение организовывать и координировать работу подчиненных; умение устанавливать психологический контакт с учениками и их родителями, профессиональные знания и умения учителей в конкретной области знаний; умение организовывать и координировать работу обучающихся; умение обустроить рабочее место, работать с оборудованием.

Продолжение таблицы 11

Компонент микросреды организации	Характеристика компонента
Совместные ценности	<p>Положительные черты: добросовестное отношение к работе, уважительное отношение персонала к директору и заместителям. Отрицательные черты: отсутствие совместно проводимого времени вне работы, отсутствие взаимопомощи, предвзятое отношение к молодым сотрудникам со стороны более опытных коллег, наличие негласного деления персонала на «опытных» и «молодых».</p>
Структура	<p>Линейная</p>
Сотрудники	<p>На 1 января 2019 года в образовательной организации работает 150 педагогических работников, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> – с высшим образованием - 142 человека; – с высшим педагогическим образованием - 136 человек; – со средним профессиональным образованием - 8 человек; – со средним профессиональным педагогическим образованием - 6 человек. <p>Численность педагогических работников на 1 января 2019 года в возрасте до 30 лет - 23 человека (15%), от 30 до 40 лет – 23 человека (15 %). Педагогические работники от 40 до 50 лет составляют 51% от состава всего педагогического коллектива. Именно педагогические работники данного возраста обладают навыками наставнической деятельности, их опыт - основа организации практических занятий для учителей по развитию навыков применения технологий с учётом предметного содержания, особенностей возраста обучающихся.</p>
Система управления	<p>Руководителем образовательного учреждения является директор.</p> <p>Основными органами управления являются Совет МАОУ «Лицей № 35 г.Челябинска» и руководитель МАОУ «Лицей № 35 г.Челябинска».</p> <p>Основными формами самоуправления в организации являются:</p> <p>Совет МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»; Педагогический совет МАОУ «Лицей № 35 г.Челябинска» – постоянно действующий орган управления, созданный для рассмотрения основных вопросов образовательного процесса; общее собрание работников МАОУ «Лицей № 35 г.Челябинска» – орган самоуправления трудового коллектива).</p>

Продолжение таблицы 11

Компонент микросреды организации	Характеристика компонента
Стиль взаимоотношений	Стиль управления в организации – смешанный с преобладанием авторитарного. Роль руководства в принятии организационных решений доминирующая. Это накладывает отпечаток на совместные ценности организации. Благодаря этому сотрудники находятся в атмосфере конкуренции и подавления их инициатив.

Таким образом, все элементы организации хорошо соотносятся между собой и не противоречат друг другу. Главной целью рассматриваемой организации является повышение качества образовательных услуг. Сумма навыков персонала и управляющего сегмента соответствует стратегии организации. Педагогический коллектив МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» отличается высокой квалификацией и опытом. Организационная структура линейная. Во главе организации находится директор и совет лицея, а также собрание трудового коллектива и педагогический совет. Директору подчиняются завучи (заместители по УВР и ВР), которые, в свою очередь, управляют деятельностью методических объединений, классных руководителей и учителей.

Однако, есть компонент, который требует изменений – стиль взаимоотношений. Авторитарный стиль руководства часто приводит к воцарению напряженного психологического климата в организации, противоречиям и конфликтам с руководством, и как итог – высокой текучести кадров. Чтобы не допустить перечисленных последствий, руководству МАОУ «Лицея № 35 г. Челябинска» необходимо смягчить рычаги управления и инструменты воздействия на трудовой коллектив и сделать стиль управления более демократичным. Также выявлены отрицательные черты: отсутствие совместно проводимого коллегами времени вне работы, отсутствие взаимопомощи, предвзятое отношение к молодым сотрудникам со стороны более опытных коллег, наличие негласного деления персонала на «опытных» и «молодых». Данные черты

говорят о необходимости налаживания организационной культуры и здорового психологического климата внутри организации.

Следующим инструментом выступил анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера. Он позволяет оценить влияние пяти конкурентных факторов: угроза появления новых игроков, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, появление товаров-заменителей, внутриотраслевая конкуренция. Данный анализ рассматривает внешнюю микросреду организации [68]. Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера МАОУ «Лицей №35 г. Челябинска» представлен в таблице 12:

Таблица 12 – Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера МАОУ «Лицей №35 г. Челябинска»

Конкурентные факторы	Степень влияния фактора
Угроза появления новых игроков	Низкая. Скорость появления новых образовательных учреждений (школ, гимназий, лицеев) низкая, и это не происходит стихийно и массово, как в сфере предпринимательства и бизнеса.
Рыночная власть потребителей услуг	Низкая. Родители практически не могут повлиять на стоимость дополнительных платных услуг, на состав персонала, на способы организации занятий детей, на планирование образовательной деятельности организации.
Рыночная власть поставщиков	Средняя, так как организация заказывает мебель, оборудование и т.д. преимущественно у одних и тех же поставщиков.
Угроза появления заменителей	Низкая, благодаря статусу, престижности образовательной организации, наличию профильного обучения и дополнительных платных услуг.
Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция	Средняя, так как всегда присутствует конкуренция между образовательными организациями в результатах государственной итоговой аттестации и результатах олимпиад.

Из таблицы видно, что только два фактора получили оценку по степени влияния – «средняя». Это фактор рыночной власти поставщиков и фактор уровня конкурентной борьбы. Три других фактора получили оценку по степени влияния «низкая» (угроза появления новых игроков, рыночная власть потребителей услуг, угроза появления заменителей).

Данное достаточное слабое влияние конкурентных сил говорит о высоком уровне возможности получения прибыли (благодаря наличию

дополнительных платных услуг), и наличие перспектив дальнейшего развития организации и выгодному положению среди других образовательных организаций.

PEST-анализ позволяет оценить, как и каким образом внешняя макросреда влияет на деятельность организации. Рассматриваются 4 группы факторов: политические, экономические, социальные, технологические. PEST-анализ MAOU «Лицей № 35 г. Челябинска» представлен в таблице 13:

Таблица 13 – PEST-анализ MAOU «Лицей № 35 г. Челябинска»

Фактор	Оценка влияния фактора (от 1 до 5)	Степень влияния фактора (+/-)
Политические:		
1. Систематические изменения в ФГОС	5	-
2. Ужесточение условий ЕГЭ и ГИА и их формализация	4	-
Итого:		9 «-»
Экономические:		
1. Недостаточное Финансирование системы образования в стране	5	-
2. Рост инфляции	2	-
3. Кризисное состояние экономики (высокие налоги, санкции и т.д)	4	-
4. Падение уровня располагаемых доходов населения	2	-
5. Низкий размер оплаты труда педагогических работников	4	-
Итого:		17«-»
Социальные:		
1. Суженный тип воспроизводства населения	3	-
2. Низкий уровень и качество жизни населения	3	-
3. Недостаточный уровень сформированности морально-культурных ценностей у молодого поколения	2	-
4. Недостаток квалифицированных кадров	5	-
5. Падение статусности профессии учителя в обществе	2	-
Итого:		15 «-»
Технологические:		
1. Появление инноваций в сфере техники и технологий	3	+
2. Доступ к новым технологиям	3	+
Итого:		6 «+»
Итого:		6 «+», 41 «-»

Итак, в PEST-анализе отрицательное влияние внешней среды организации набрало 41 балл, а положительное – 6 баллов. Вывод: анализ внешней среды организации демонстрирует негативную обстановку, что свидетельствует о необходимости создания условий, способствующих гибкой реакции организации на изменение во внешней среде.

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду с помощью выполненных анализов, мы провели SWOT-анализ, который сочетает в себе как элементы внутренней среды, так и элементы внешней среды организации.

Нами было проведено 2 вида SWOT-анализа: количественный и качественный. Количественный SWOT-анализ представлен в таблице 14:

Таблица 14 – количественный SWOT-анализ МАОУ «Лицея № 35 г. Челябинска»

Фактор	Значимость (от 1 до 5)	Оценка (от 1 до 5)	Средняя взвешенная оценка
Сильные стороны:			
Педагоги с большим опытом работы	5	5	25
Большой процент педагогов с первой и высшей квалификационной категорией;	5	5	25
Комфортные условия обучения и работы	3	4	12
Различные формы работы с обучающимися	4	4	16
Опыт работы с другими социальными структурами	4	5	20
Дополнительное образование, профильное обучение	5	5	25
Разнообразие форм внеурочной деятельности	4	5	20
Итого: 143			
Слабые стороны:			
Недостаточное финансирование от государства	5	5	25
Непонимание со стороны родителей касательно некоторых вопросов организации обучения детей	3	4	12
Сильная загруженность обучающихся и учителей	4	5	20
Напряженный психологический климат в коллективе вследствие преобладающего авторитарного стиля управления в организации	4	5	20

Продолжение таблицы 14

Фактор	Значимость (от 1 до 5)	Оценка (от 1 до 5)	Средняя взвешенная оценка
Консервативный подход некоторых педагогов по отношению к изменению системы обучения может вызвать трудности при освоении ФГОС	3	4	12
Отсутствие сформированной благоприятной организационной культуры	4	5	20
Итого: 109			
Возможности:			
Организация занятия детей во внеурочное время	3	4	12
Сотрудничество с некоторыми ВУЗами при организации различных факультативов, кружков и других форм занятий	4	5	20
Формирование у всех участников образовательного процесса базовых знаний и умений в области изучения концептуальных основ ФГОС	4	5	20
Привлечение социальных партнеров к решению вопросов развития школы	4	5	20
Привлечение родителей к участию в общешкольных мероприятиях	4	4	16
Сотрудничество с педагогическими образовательными учреждениями для привлечения молодых специалистов в перспективе	3	4	12
Итого:100			
Угрозы:			
Настороженное отношение некоторых сотрудников и родителей к изменениям в ФГОС	2	3	6
Влияние экономического кризиса на размеры финансирования	4	5	20
Уход молодых специалистов из организации вследствие отсутствия полноценной системы наставничества	3	4	12
Присутствие конкуренции из-за наличия других образовательных организаций, превосходящих МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» по некоторым критериям	4	4	16
Снижение притока молодых квалифицированных кадров вследствие падения статусности профессии учителя в обществе	2	3	6
Снижение прибыли от дополнительных платных услуг вследствие падения располагаемых доходов населения и экономического кризиса	2	3	6
Итого:66			

Количественный SWOT-анализ позволяет увидеть степень влияния фактора на организацию в настоящем времени («значимость») и степень влияния фактора на стратегию организации, т.е. в долгосрочном периоде («оценка») [6]. После присвоения каждому фактору определенного значения в баллах от 1 до 5 вычисляется средняя взвешенная оценка, которая, впоследствии, суммируется по каждой группе факторов. Полученные данные позволяют нам вычислить такую величину, как коэффициент устойчивости (K_u). Коэффициент устойчивости позволяет оценить, насколько организация подвержена как внешним, так и внутренним изменениям и угрозам[19]. Если коэффициент устойчивости меньше 1, имеет место говорить о неустойчивости организации, если он больше 1 – напротив, организация демонстрирует устойчивость к негативному влиянию внешних и внутренних факторов. Формула(2) для вычисления данного коэффициента представлена ниже:

$$K_u = \frac{(\text{сильные стороны} + \text{возможности})}{(\text{слабые стороны} + \text{угрозы})}, \quad (2)$$

Рассчитаем по этой формуле коэффициент устойчивости МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»:

$$K_u = \frac{(143+100)}{(109+66)} = 1,4$$

Результат расчета показал, что коэффициент устойчивости исследуемой организации составляет 1,4, что больше 1. Данная ситуация свидетельствует о достаточно устойчивом положении МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» по отношению к внешним угрозам и слабостям. Однако, для сохранения данной позиции необходимо найти способы преодоления слабых сторон и разработать меры по противостоянию угрозам.

Качественный SWOT-анализ позволяет наглядно представить, как сильные стороны и возможности исследуемой организации могут свести к минимуму и нейтрализовать слабые стороны организации и угрозы извне.

Качественный SWOT-анализ МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

представлен в таблице 15:

Таблица 15 – Качественный SWOT-анализ МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	<p>Комфортные условия обучения и работы, педагоги с большим опытом работы, большой процент педагогов с первой и высшей квалификационной категорией, опыт работы с другими социальными структурами позволят воспользоваться возможностями организации занятий детей во внеурочное время, сотрудничества с некоторыми ВУЗами при организации различных факультативов, кружков и других форм занятий. Опыт работы с другими социальными структурами также необходимо использовать в привлечении социальных партнеров к решению вопросов развития школы. Большой процент педагогов с первой и высшей квалификационной категорией позволит сформировать у всех участников образовательного процесса базовых знаний и умений в области ФГОС.</p>	<p>Недостаточное финансирование от государства может помешать воспользоваться возможностями организации занятий детей во внеурочное время. Загруженность учителей, напряженный психологический климат в коллективе, непонимание со стороны родителей могут помешать формированию у всех участников образовательного процесса базовых знаний и умений в области изучения концептуальных основ ФГОС.</p>
Угрозы	<p>Педагоги с большим опытом работы, разнообразие форм внеурочной деятельности, большой процент педагогов с первой и высшей квалификационной категорией, наличие профильного обучения и дополнительных платных услуг является преимуществом в конкурентной борьбе. Опыт работы с другими социальными структурами (педагогическими учреждениями) позволит повысить приток молодых специалистов.</p>	<p>Непонимание со стороны родителей по отношению к организации обучения детей и их настороженное отношение к ФГОС можно преодолеть, обеспечив более тесное сотрудничество лицея и родителей при проведении мероприятий; устраивая открытые уроки для представителей родительского комитета. Уход молодых специалистов и напряженный психологический климат в коллективе можно преодолеть, установив более гибкую и «прозрачную» систему стимулирования труда; адаптацию молодых специалистов на рабочем месте и снятие психологического напряжения путем организации психологических тренингов и совершенствования системы наставничества.</p>

Таким образом, для преодоления слабых сторон и угроз кадровой службе исследуемой организации требуется использовать опыт и квалификацию педагогических кадров, опыт сотрудничества с другими социальными структурами, возможности привлечения молодых специалистов путем сотрудничества с педагогическими образовательными учреждениями. Необходимо наладить более тесную связь с родителями обучающихся; сделать психологический климат в коллективе более мягким путем привлечения психолога, который организует работу с учителями; усовершенствовать систему стимулирования труда и методы адаптации молодых специалистов.

2.2 Разработка и апробация практических рекомендаций по организации и оценке эффективности работы кадровой службы

На сегодняшний день функции кадровых служб не ограничиваются лишь наймом и увольнением работников, а также заполнением трудовых книжек работников. В число задач кадровых служб входит еще психологическая адаптация работников, обеспечение повышения квалификации, стимулирование труда, управление конфликтами, стрессами, обеспечение информированности работников и многое другое. Поэтому справедливо будет сказать, что деятельность кадровой службы напрямую влияет на степень удовлетворенности персонала работой. Исходя из этого для оценки эффективности работы кадровой службы МАОУ «Лицея № 35 г. Челябинска» мы провели анкетирование среди педагогических работников.

Анкета «Удовлетворенность работой» включает 15 утверждений, на каждое из которых возможно 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

- 1 балл – вполне удовлетворен,
- 2 балла – удовлетворен,

- 3 балла – не вполне удовлетворен,
- 4 балла – не удовлетворен,
- 5 баллов – крайне не удовлетворен [80].

В анкету были включены такие вопросы, которые напрямую связаны с деятельностью кадровой службы исследуемой организации.

При обработке результатов баллы, набранные каждым респондентом, суммируются.

По результатам обследования можно набрать от 15 до 75 баллов. Если человек набирает 47 и более баллов, то это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше уровень удовлетворенности работой.

В анкетировании участвовала группа человек. В таком случае анализируются средние значения показателей по группе и оценка производится последующей шкале:

- 15-20 баллов – вполне удовлетворены работой,
- 21-33 балла – удовлетворены,
- 34-46 балла – не вполне удовлетворены,
- 47-63 баллов – не удовлетворены,
- выше 63 баллов – крайне не удовлетворены.

Список вопросов анкеты представлен в приложении 1.

В анкетировании приняли участие 95 работников. Посредством анкетирования нами была произведена качественная оценка деятельности кадровой службы организации.

Результаты анкетирования представлены на рисунке 13:



Рисунок 13 – Результаты анкетирования «Удовлетворенность работой» в
 MAOY «Лицей № 35 г. Челябинска»

Как видно на рисунке, результате анкетирования следующие:

- вполне удовлетворены работой лишь 7 человек из 95, что составило 8 %.
- удовлетворен работой 21 человек, что составило 22 %;
- не вполне удовлетворены работой большинство – 38 человек – 40 %;
- не удовлетворены работой 24 человека, т.е. 25 %;
- крайне не удовлетворены работой 5 человек – 5 %.

Такую ситуацию можно назвать отрицательной, так как наибольшее количество опрошенных работников не вполне удовлетворены работой. Достаточно высок процент тех, кто не удовлетворен работой.

Анкетирование показало, что в целом педагоги удовлетворены следующими аспектами работы в исследуемой организации: системой повышения квалификации, физическими и техническими условиями труда, возможностями использования своего опыта и способностей, профессиональной компетенцией своего руководителя, зарплатой в

сравнении с тем, сколько за такую же работу платят в других организациях, системой информирования.

Однако, выявлены аспекты, которые набрали больше всего баллов, т.е. те составляющие, которые в той или иной степени не удовлетворяют респондентов, а именно: зарплата в смысле соответствия трудозатратам, возможности продвижения в данной организации, система адаптации и наставничества, психологический климат, сложившийся в коллективе, слаженность работников организации, система стимулирования труда, стиль руководства в данной организации.

Таким образом, исходя из результатов анкетирования и опираясь на пункт 2.1, можно выделить следующие проблемы и недочеты в деятельности кадровой службы МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»:

1. Отсутствие мероприятий по адаптации и закреплению молодых специалистов на рабочих местах, в результате чего наблюдается повышение коэффициента текучести кадров.

2. Недоработанная система наставничества, следствием чего является уход молодых специалистов из организации.

3. Недостаточно отработанная система стимулирования труда (экономические и социально-психологические методы)

4. Отсутствие четкой системы планирования карьеры сотрудников.

5. Недостаточное управление стрессами, и, как следствие, напряженный психологический климат в коллективе.

С целью преодоления данных проблем и минимизации их последствий мы предлагаем следующие рекомендации по организации и оценке эффективности работы кадровой службы в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»:

1. Разработать четкую программу адаптации молодых специалистов. Основной целью программы должно являться создание организационно-методических условий для успешной адаптации молодого

педагога в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска».

Основные направления программы адаптации и помощи молодым специалистам должны быть следующие:

1) используя возможности организации методической работы в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» создать условия для развития профессиональных качеств молодых педагогов;

2) используя возможности методического совета создать условия для формирования у молодого педагога готовности к самообразованию и самосовершенствованию.

Задачи плана адаптации и помощи молодым специалистам:

– провести первичное знакомство с лицеем, трудовым коллективом, служебными обязанностями, организационной структурой организации;

– определить уровень профессиональной подготовки;

– выявить затруднения в педагогической практике (посредством анкетирования, беседы, наблюдения) и принять меры;

– обеспечить психологическое сопровождение профессиональной деятельности молодого учителя (при необходимости – взаимодействие с психологической службой образовательной организации);

– сформировать творческую индивидуальность молодого учителя;

– создать условия для развития профессиональных навыков молодых педагогов, в том числе навыков применения различных средств, форм обучения и воспитания, психологии общения со школьниками и их родителями;

– развить потребности у молодых педагогов к профессиональному самосовершенствованию и работе над собой.

Работа по предлагаемому плану должна вестись в нескольких направлениях:

- 1) диагностика затруднений молодых педагогов и выбор форм оказания помощи на основе анализа их потребностей;
- 2) планирование и анализ деятельности молодого учителя;
- 3) разработка рекомендаций о содержании, методах и формах организации воспитательно-образовательной деятельности;
- 4) помощь молодым специалистам в повышении эффективности организации учебно-воспитательной работы;
- 5) ознакомление с основными направлениями и формами активизации познавательной, научно-исследовательской деятельности учащихся во внеучебное время (олимпиады, смотры, предметные недели, аукционы знаний и др.);
- 6) организация мониторинга эффективности деятельности молодых специалистов;
- 7) создание условий для совершенствования педагогического мастерства молодых учителей;
- 8) организация встреч с опытными учителями, демонстрация опыта успешной педагогической деятельности (например, посещение открытых уроков опытных учителей);
- 9) проведение декады успехов молодого учителя с посещением уроков молодых специалистов.

2. Доработать систему наставничества.

В современных условиях выпускник вуза, колледжа должен в максимально короткие сроки адаптироваться в новых для него условиях практической деятельности. Сегодня наставничество заслуживает самого пристального внимания, в нем отражена жизненная необходимость выпускника учебного заведения получить поддержку опытного профессионала, который способен предложить практическую и теоретическую помощь на рабочем месте. Процесс наставничества затрагивает интересы трех субъектов взаимодействия: обучаемого, самого

наставника и организации-работодателя [43].

Для этого необходимо за каждым молодым специалистом закрепить опытного наставника-учителя, который будет координировать молодого учителя в сфере проведения уроков и в сфере классного руководства. Последнее не менее важно, так как в современных педагогических ВУЗах упор на обучение классному руководству практически не делается.

Наставник должен вводить молодого учителя в курс работы с детьми ОВЗ, помогать в организации внеклассных мероприятий, в анализе уроков, в составлении отчетной документации по предмету. Совместно с наставником молодой специалист должен изучить должностные инструкции педагога, предметные программы, требования к работе с журналом, ученическими тетрадями.

Молодой специалист по необходимости должен посещать уроки своего наставника, составлять подробные анализы посещенных уроков. Кроме того, наставник должен помогать молодому учителю организовывать и составлять планы проведения родительских собраний.

Контролем деятельности наставников должен заниматься завуч по УМР (учебно-методической работе).

Каждый месяц наставник должен составлять план работы на месяц и предоставлять завучу по УМР отчет о проделанной работе. Работа наставника должна оплачиваться отдельно.

Наставничество является полезным не только для молодого педагога, но и для самого наставника, так как в процессе этой деятельности он оттачивает свои педагогические компетенции и профессионализм.

3. Усовершенствовать систему стимулирования труда.

Это возможно двумя путями. Первый путь – экономические методы. Для этого необходимо внести изменения в существующую рейтинговую систему оценивания труда педагогических работников.

Правильно организованная рейтинговая система позволяет учителю:

- в формализованном виде представлять результаты своего труда, видеть «пробелы» в своей работе и выстраивать дальнейшие способы их устранения;

- иметь стимул к непрерывному самосовершенствованию, профессиональному росту.

Эта технология также позволяет администрации школы:

- осуществлять непрерывную диагностику результатов труда учителя;

- совершенствовать систему стимулирования труда учителей в соответствии с реальными результатами;

- организовать процесс повышения квалификации учителей на индивидуальной и дифференцированной основе.

Для совершенствования рейтинговой системы мы предлагаем оптимизировать ее критерии оценивания. Нами предлагаются следующие критерии оценки эффективности деятельности педагогических работников МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»:

- 1) эффективность учебной деятельности (текущие и итоговые показатели успеваемости обучающихся; наличие победителей, призеров и просто участников олимпиад, конкурсов марафонов; руководство обучающимися в проектной деятельности (выполнение с учениками творческих, исследовательских, информационно-познавательных познавательных проектов);

- 2) эффективность методической деятельности (участие учителя в профессиональных конкурсах и соревнованиях; проведение учителем открытых уроков; проведение выступлений и докладов на собраниях методического объединения; проведение бесед по определенной теме на педсоветах, школьных конференциях; написание научных работ на педагогическую тематику);

3) общественная деятельность (помощь в организации и проведении общешкольных мероприятий, заседание в школьных комиссиях, выполнение других общественных поручений)

4) работа с документами и отчетностью (своевременность и правильность заполнения электронного журнала, своевременность и правильность подготовки четвертных, полугодических, годовых отчетов по своему предмету)

5) трудовая дисциплина (отсутствие опозданий на работу, своевременность начала и окончания уроков, посещение педагогических советов, заседаний методических объединений и других административных собраний)

6) классное руководство (обеспечение участия класса в школьных конкурсах, соревнованиях; проведение тематических мероприятий и открытых классных часов; организация досуга детей во внеурочное время, проведение тематических родительских собраний, соблюдение учениками школьного дресс-кода, своевременность сдачи необходимой отчетности по классному руководству, своевременность проведения инструктажей по технике безопасности в своем классе)

По каждому перечисленному критерию должно присваиваться определенное количество баллов. По сумме баллов за определенный период педагогическому работнику выплачиваются стимулирующие выплаты.

За что учитель может лишиться баллов по тем или иным критериям:

– систематическое нарушение трудовой дисциплины и трудового распорядка;

– наличие выговоров;

– обоснованные жалобы на учителя со стороны родителей;

– причинение вреда здоровью обучающимся по вине учителя или классного руководителя.

Второй метод: ввести нематериальные способы стимулирования труда. Таким способом может явиться организация лицейского стенда учителей. На нем будут отражаться все достигнутые успехи учителей, которые имеют общелицейское значение. Кроме того, рекомендуется озвучивать все успехи учителей на педагогических советах. Данные методы эффективны, так как общественное признание играет для представителя любой профессии большую роль в побуждении к более интенсивному и качественному труду.

4. Сформировать систему планирования карьеры.

Управление карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой (администрацией образовательного учреждения) по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста учителя, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий образовательного учреждения [41].

В целом, общей рекомендацией для эффективного управления карьерой всех групп педагогов является целенаправленный, правильно организованный непрерывный процесс обучения персонала. В качестве условий более общего характера можно выделить следующие аспекты:

- создание в организации научно-обоснованного карьерного пространства;
- создание организационной структуры управления карьерой в организации;
- организация непрерывно-действующей системы обучения персонала, ориентированной на существующие потребности педагогов в обновлении своих знаний в связи с перспективным развитием организации;
- оптимизация критериев рейтинговой системы.

Одним из способов планирования карьеры педагогических работников на МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» мы предлагаем использовать создание кадрового резерва. Кадровый резерв — это потенциально активная и подготовленная часть коллектива, способная замещать вышестоящие должности, а также часть учителей, проходящая планомерную подготовку для занятия мест более высокой квалификации. Формирование резерва кадров осуществляется на основе отбора кадров, результатов аттестации персонала, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры учителей [41].

Наличие резерва позволяет заранее на плановой, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия.

5. Сформировать систему управления стрессами.

Работа в образовательной организации подразумевает большие эмоциональные и психологические затраты. Пребывание педагогов МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» в стрессовом состоянии ведет к падению эффективности труда.

Для эффективного управления стрессами в данной организации необходимо:

- 1) обеспечить наличие в организации психолога, который будет заниматься психологическим состоянием сотрудников;
- 2) оценить социальное стрессогенное поле каждого сотрудника;
- 3) выявить уровень тревожности членов педагогического коллектива;

4) оценить эмоциональную устойчивость и возможность выполнения текущей работы без «сбоев» в состоянии здоровья;

5) спланировать мероприятия по оздоровлению сотрудников, повышению их стрессоустойчивости как условие эффективного управления педагогическим коллективом. Провести тренинги по устранению профессионального и эмоционального выгорания, по управлению стрессом.

Правильное понимание положительных и отрицательных сторон стресса, их адекватное использование или предотвращение, умение управлять стрессовым состоянием помогут сохранить здоровье педагога, создать условия для их эффективной трудовой деятельности, а также создать благоприятный микроклимат в педагогическом и ученическом коллективах

Кроме предложенных рекомендаций мы под руководством и с непосредственным участием психолога лица провели тренинг «Как управлять стрессом» среди сотрудников кадровой службы данной организации. Цель этого тренинга – научить сотрудников кадровой службы самостоятельно избавляться от стрессовых состояний. В тренинге участвовали специалист отдела кадров и 10 заместителей директора по учебной и учебно-воспитательной работе (ранее мы указали на то, что к кадровой службе данной организации мы относим и руководителей 1 и 2 уровней). Мы посчитали проведение психологического тренинга уместным, так как стрессоустойчивость, эмоциональная стабильность очень важны в деятельности любого руководителя, а в нашем случае – в деятельности сотрудников кадровой службы.

Негативные состояния, возникающие по причине стресса, неизбежно влекут за собой низкую эффективность работы, а запущенный стресс на рабочем месте приводит к психологическому и эмоциональному выгоранию и как следствие – к профессиональной деформации личности.

Указанные последствия влекут за собой низкую удовлетворенность педагогического коллектива своей работой.

Описание тренинга представлено в приложении 2.

2.3 Анализ результатов практической работы

Итак, в исследуемой организации нами было проведено анкетирование с целью выявления уровня удовлетворенности педагогов работой. На основании анкетирования и всестороннего анализа организации в пункте 2.1. нами были выявлены следующие проблемы в работе кадровой службы МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»:

1. Отсутствие мероприятий по адаптации и закреплению молодых специалистов на рабочих местах, в результате чего наблюдается повышение коэффициента текучести кадров.

2. Недоработанная система наставничества, следствием чего является уход молодых специалистов из организации.

3. Недостаточно отработанная система стимулирования труда (экономические и социально-психологические методы).

4. Отсутствие четкой системы планирования карьеры сотрудников.

5. Недостаточное управление стрессами, и, как следствие, напряженный психологический климат в коллективе.

Для преодоления выявленных проблем нами была проведена психологическая методика – тренинг по управлению стрессом среди сотрудников кадровой службы данной организации. Кроме того, нами были предложены рекомендации по организации и оценке эффективности работы кадровой службы, которые были приняты и находятся на стадии внедрения:

1. Доработать систему наставничества.

2. Усовершенствовать систему стимулирования труда (путем оптимизации существующей рейтинговой системы стимулирования и

введения нематериальных методов стимулирования).

3. Сформировать систему планирования карьеры.

4. Разработать четкую программу адаптации молодых специалистов.

5. Сформировать систему планирования карьеры

6. Сформировать систему управления стрессами

После проведения психологического тренинга среди работников кадровой службы и начального этапа внедрения рекомендаций по организации и оценке эффективности кадровой службы нами было проведено повторное анкетирование по выявлению уровня удовлетворенности работой среди педагогических кадров.

Результаты анкетирования представлены на рисунке 14:

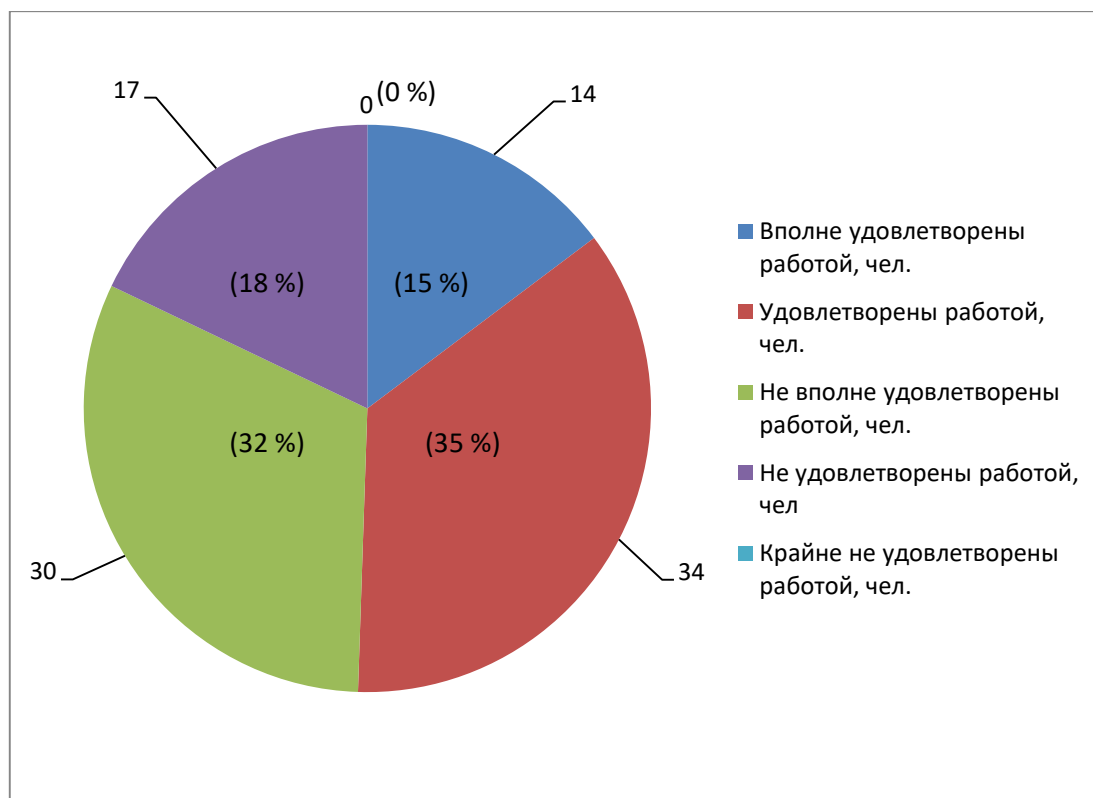


Рисунок 14 – Результаты повторного анкетирования «Удовлетворенность работой» в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»
Как видно на рисунке, результаты анкетирования следующие:

- вполне удовлетворены работой 14 человек из 95, что составило 15 %;
- удовлетворены работой 34 человека, что составило 35 %;

- не вполне удовлетворены работой 30 человек – 32 %;
- не удовлетворены работой 17 человек, т.е. 18 %;
- крайне не удовлетворены работой 0 человек – 0 %.

Сравнение результатов первичного и повторного анкетирования на предмет удовлетворенности работой среди педагогических работников представлено в таблице 16 и на рисунке 15:

Таблица 16 – Результаты первичного и повторного анкетирования «Удовлетворенность работой» в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

Степень удовлетворенности работой	Первичное анкетирование	Повторное анкетирование
Вполне удовлетворены работой, чел. (%)	7 (8%)	14(15%)
Удовлетворены работой, чел. (%)	21 (22%)	34(35%)
Не вполне удовлетворены работой, чел. (%)	38 (40%)	30 (32%)
Не удовлетворены работой, чел. (%)	24 (25%)	17 (18%)
Крайне не удовлетворены работой, чел. (%)	5(5%)	0 (0%)

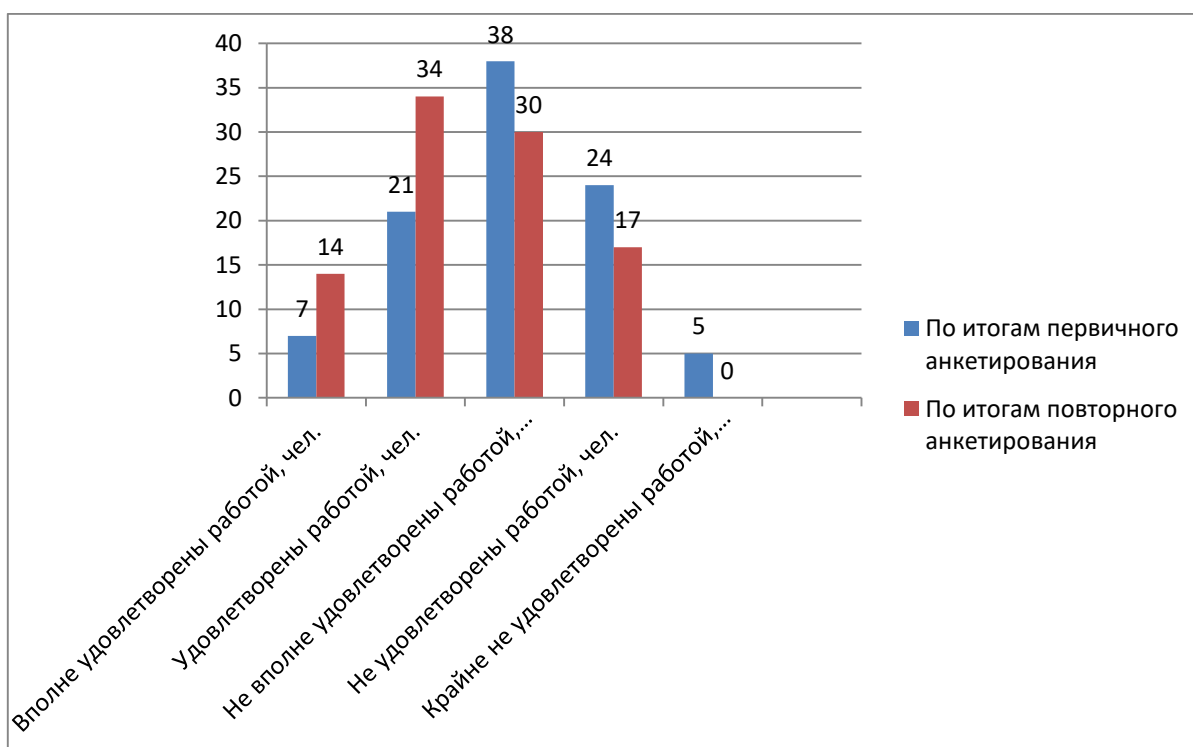


Рисунок 15 – Результаты первичного и повторного анкетирования «Удовлетворенность работой» в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

Таким образом, после проведения тренинга по противостоянию стрессу среди работников кадровой службы и внедрения наших

рекомендаций мы получили следующие результаты анкетирования педагогов на предмет удовлетворенности работой:

- количество вполне удовлетворенных работой человек увеличилось с 7 до 14 человек (увеличилось на 7% с 8% до 15%);
- количество удовлетворенных работой увеличилось с 21 до 34 человек (увеличилось на 13% с 22% до 35%);
- количество не вполне удовлетворенных работой понизилось с 38 до 30 человек (понизилось на 8% с 40% до 32%);
- количество человек, не удовлетворенных работой понизилось с 24 до 17 (понизилось на 7 % с 25% до 18%);
- количество крайне не удовлетворенных работой человек в повторном анкетировании отсутствует, то есть понизилось с 5 до 0 человек (понизилось на 5%).

Результаты сравнения итогов двух проведенных анкетирований говорит о том, что общая удовлетворенность работой среди педагогических работников повысилась. Работники, которые были крайне не удовлетворены своей работой, изменили свое мнение. Это дает основание полагать, что эффективность работы кадровой службы МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» повысилась, благодаря процессу внедрения предложенных нами рекомендаций и проведению тренинга по повышению стрессоустойчивости среди сотрудников кадровой службы исследуемой организации.

Апробированный тренинг по управлению стрессами мы рекомендуем для проведения среди педагогического коллектива МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска».

Таким образом, проведенная нами практическая работа, внедрение предложенных рекомендаций способствуют повышению эффективности работы кадровой службы МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»

Выводы по 2 главе

Таким образом, во второй главе была осуществлена практическая работа по организации и оценке эффективности работы кадровой службы. Базой исследования выступил МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска».

Организационная структура управления в рассматриваемой организации линейная и состоит из трех уровней управления.

К сотрудникам кадровой службы исследуемой организации мы относим не только специалиста отдела кадров, но и специалистов стратегического и тактического уровней управления, которые осуществляют координирование кадровой политики организации, а именно: директор и заместители директора по УВР, так как именно они совместно со специалистом отдела кадров занимаются всеми вопросами, связанными с функциями современных кадровых служб.

Отдел кадров исследуемого предприятия полностью обеспечен техническими средствами, необходимыми для работы. Это и ПК с лицензированным программным обеспечением, вся необходимая оргтехника.

МАОУ «Лицей 35 г. Челябинска» города Челябинска укомплектовано педагогическими кадрами, медицинскими работниками, работниками пищеблока, вспомогательным персоналом, имеющими необходимую квалификацию для решения задач, определённых основной образовательной программой образовательной организации, способными к инновационной профессиональной деятельности.

Было выяснено, что состав педагогических работников демонстрирует высокое качество и с точки зрения квалификации, и с позиции опыта работы.

Для анализа макро- и микросреды рассматриваемой организации были выполнены несколько анализов: Анализ 7SMcKinsey, анализ пяти

конкурентных сил Майкла Портера, PEST-анализ; SWOT-анализ МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска».

Мы провели качественную оценку эффективности работы кадровой службы исследуемой организации путем осуществления анкетирования на предмет удовлетворенности работой среди педагогических кадров. Было выявлено, что наибольшее количество опрошенных работников не вполне удовлетворены работой.

Исходя из результатов анкетирования и опираясь на пункт 2.1. мы выделили следующие проблемы в деятельности кадровой службы МАОУ «Лицея № 35 г. Челябинска»:

1. Отсутствие мероприятий по адаптации и закреплению молодых специалистов на рабочих местах.
2. Недоработанная система наставничества.
3. Недостаточно отработанная система стимулирования труда.
4. Отсутствие четкой системы планирования карьеры сотрудников.
5. Недостаточное управление стрессами.

С целью преодоления данных проблем мы предложили следующие рекомендации по организации и оценке эффективности работы кадровой службы в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»:

1. Разработать четкую программу адаптации молодых специалистов.
2. Доработать систему наставничества.
3. Усовершенствовать систему стимулирования труда путем оптимизации критериев существующей рейтинговой системы и других нематериальных методов стимулирования труда.
4. Сформировать систему планирования карьеры путем работы над созданием кадрового резерва.
5. Сформировать систему управления стрессами.

Кроме предложенных рекомендаций нами была проведен тренинг «Как управлять стрессом» среди сотрудников кадровой службы данной организации. Цель этого тренинга – научить сотрудников кадровой службы самостоятельно избавляться от стрессовых состояний, которые негативно влияют на эффективность их деятельности.

Повторное анкетирование на предмет удовлетворенности работой среди педагогических работников показало положительные изменения.

Таким образом, это дает основание полагать, что эффективность работы кадровой службы МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» повысилась, благодаря процессу внедрения предложенных нами рекомендаций и проведению тренинга по повышению стрессоустойчивости среди сотрудников кадровой службы исследуемой организации.

Апробированный тренинг по управлению стрессами мы рекомендуем для проведения среди педагогов МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, целью данной выпускной квалификационной работы явилось теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по организации и оценке эффективности работы кадровой службы.

Мы выдвинули гипотезу исследования, согласно которой организация и оценка эффективности работы кадровой службы повысится при следующих условиях:

- выявлены современные принципы организации работы кадровой службы;
- рассмотрены эффективные методы оценки эффективности работы кадровой службы;
- апробированы практические рекомендации по организации и оценке эффективности работы кадровой службы.

Для реализации поставленной цели и проверки выдвинутой гипотезы были поставлены следующие задачи:

1. Изучить сущность организации и оценки эффективности работы кадровой службы;
2. Рассмотреть современные принципы организации работы кадровой службы;
3. Изучить методы оценки эффективности работы кадровой службы;
4. Охарактеризовать систему управления персоналом в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»;
5. Разработать и апробировать практические рекомендации по организации и оценке эффективности работы кадровой службы;
6. Провести анализ результатов практической работы.

Нами было выяснено, что кадры – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т.д. предприятиями [67].

Кадровая служба – совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики [87]. В свою очередь, кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации [79]. Кадровая политика должна соответствовать существующей в организации кадровой стратегии. Кадровая стратегия организации – совокупность принципиальных подходов к реализации ключевых задач по кадровому направлению деятельности организации, отражающих особенности ее текущего и перспективного развития.

Кадровая служба имеет широкий круг функций. В целом, выделяются два вида функций кадровых служб: управление трудовыми отношениями и документальное оформление трудовых отношений.

Положение о кадровой службе состоит из следующих разделов: общие положения, задачи, структура, функции, взаимоотношения с другими подразделениями, права, обязанности, ответственность.

Оценка деятельности служб управления персоналом — это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых

служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом [42].

К основным показателям эффективности работы кадровых служб относят: показатели собственно экономической эффективности, показатели степени соответствия, показатели степени удовлетворенности работников, косвенные показатели эффективности. В западной литературе выделяются также понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность». Под экономической эффективностью подразумевается достижение с минимальными затратами целей организации – экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде, в то время как социальная эффективность – это степень удовлетворенности интересов и потребностей сотрудников[42].

Построение современной кадровой службы должно опираться на следующие принципы:

1. Эффективность подбора и расстановки сотрудников.
2. Справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения.
3. Продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации.
4. Быстрое и эффективное решение личных проблем.

Кроме того, деятельность кадровой службы не должна противоречить главным принципам управления персоналом: законность, эффективность, реалистичность, последовательность, гибкость, открытость.

Наиболее распространенными методами оценки деятельности кадровой службы сегодня выступают: внутренние обзоры, аудит персонала, методы ключевых показателей эффективности и другие.

В целом, всю совокупность методов оценки эффективности работы кадровой службы, которые применяются в нашей стране, можно разделить на 3 группы, а именно:

- организационно-аналитические;
- социально-психологические;
- экономические методы.

Базой исследования для осуществления практической работы послужило МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска».

Основной целью деятельности организации является образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования. Основным видом деятельности является образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, в том числе по адаптированным образовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья [40].

Формами самоуправления образовательной организации являются: Педагогический совет МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска», Общее собрание трудового коллектива, ученическое самоуправление [88]. В исследуемой организации имеются структурные подразделения, осуществляющие информационно-методическую и организационную деятельность.

Организационная структура управления в рассматриваемой организации линейная и состоит из трех уровней управления.

В основу кадровой деятельности рассматриваемой организации положена комплексная система управления персоналом. Она включает в себя информационное, техническое, нормативно-правовое системы управления персоналом.

К сотрудникам кадровой службы исследуемой организации справедливо отнести не только специалиста отдела кадров, но и специалистов стратегического и тактического уровней управления, а именно: директор и заместители директора по учебной работе и учебно – воспитательной работе, так как именно они совместно со специалистом отдела кадров занимаются всеми вопросами, связанными с функциями современных кадровых служб и осуществлением кадровой политики организации.

Отдел кадров исследуемого предприятия полностью обеспечен техническими средствами, необходимыми для работы. Это и ПК с лицензированным программным обеспечением, вся необходимая оргтехника.

Правовое обеспечение системы управления персоналом представляет собой комплекс нормативно-правовых актов, которые регулируют трудовые отношения.

МАОУ «Лицей 35 г. Челябинска» города Челябинска укомплектовано педагогическими кадрами, медицинскими работниками, работниками пищеблока, вспомогательным персоналом, имеющими необходимую квалификацию для решения задач, определённых основной образовательной программой образовательной организации, способными к инновационной профессиональной деятельности.

Было выяснено, что состав педагогических работников демонстрирует высокое качество. Процент работников, имеющих высшую квалификационную категорию, составляет почти половину всех работников. Высок процент педагогов с первой квалификационной категорией. Данная ситуация свидетельствует о том, что в организации отработана система повышения квалификации педагогических работников. Процент педагогических работников со стажем более 10 лет очень высок, что говорит о высоком профессионализме основной части педагогического коллектива.

Более половины педагогических работников (51%) – это педагоги в возрасте 40-50 лет. Именно педагогические работники данного возраста обладают навыками наставнической деятельности, их опыт – основа организации практических занятий для учителей по развитию навыков применения технологий с учётом предметного содержания, особенностей возраста обучающихся [86].

Численность педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние пять лет повышение квалификации – 128 человек (85%). Это высокий показатель, свидетельствующий о высоком уровне компетентности персонала. В МАОУ «Лицей 35 г. Челябинска» разработан проект «Внутрилицейская система повышения профессиональной компетентности педагогов». Педагогические работники образовательной организации повышают свой профессиональный уровень, принимая участие в вебинарах, онлайн-конкурсах [86].

Был рассчитан коэффициент текучести кадров за 2016-2018 год. В исследуемой организации этот показатель находится на достаточно низком уровне, но наблюдается тенденция роста коэффициента текучести кадров. Это говорит о необходимости проведения мероприятий по оптимизации закрепления специалистов на рабочих местах, чтобы предотвратить уход из организации высокопрофессиональных кадров.

Для анализа макро- и микросреды рассматриваемой организации были выполнены несколько анализов:

- анализ 7SMcKinsey МАОУ;
- анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера;
- PEST-анализ;
- SWOT-анализ.

Согласно анализу 7SMcKinsey все элементы организации хорошо соотносятся между собой и не противоречат друг другу, однако есть компонент, требующий изменения – авторитарный стиль руководства.

Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера выявил достаточно слабое влияние конкурентных сил, что говорит об имеющихся возможностях получения прибыли организации (благодаря наличию дополнительных платных услуг), и наличию перспектив дальнейшего развития организации и выгодному положению среди других образовательных организаций. Однако, PEST-анализ продемонстрировал негативную обстановку влияния политических, экономических и социальных факторов, что свидетельствует о необходимости создания условий, способствующих гибкой реакции организации на изменение во внешней среде.

С помощью количественного SWOT – анализа мы рассчитали коэффициент устойчивости организации. Результат расчета показал, что коэффициент устойчивости исследуемой организации составляет 1,4, что больше 1. Данная ситуация свидетельствует в целом об устойчивом положении MAOY «Лицей № 35 г. Челябинска» по отношению к внешним угрозам и слабостям внутри организации. Однако, как показал качественный SWOT – анализ, для сохранения данной позиции кадровой службе исследуемой организации требуется использовать опыт и квалификацию педагогических кадров, опыт сотрудничества с другими социальными структурами, возможности привлечения молодых специалистов путем сотрудничества с педагогическими образовательными учреждениями. Необходимо наладить более тесную связь с родителями обучающихся; сделать психологический климат в коллективе более мягким путем привлечения психолога, который организует работу с учителями; усовершенствовать систему стимулирования труда и методы первичной и вторичной адаптации.

Мы провели качественную оценку эффективности работы кадровой службы исследуемой организации путем осуществления анкетирования на предмет удовлетворенности работой среди педагогических кадров.

Было выявлено, что наибольшее количество опрошенных работников не вполне удовлетворены работой. Достаточно высок процент тех, кто не удовлетворен работой. Аспекты, которые продемонстрировали наименьшую удовлетворенность: зарплата в смысле соответствия трудозатратам, возможности продвижения в данной организации, система адаптации и наставничества, психологический климат, сложившийся в коллективе, слаженность работников организации, система стимулирования труда, стиль руководства в данной организации.

Исходя из результатов анкетирования и проведенного анализа организации мы выделили следующие проблемы в деятельности кадровой службы МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска»:

1. Отсутствие мероприятий по адаптации и закреплению молодых специалистов на рабочих местах, в результате чего наблюдается повышение коэффициента текучести кадров.

2. Недоработанная система наставничества, следствием чего является уход молодых специалистов из организации.

3. Недостаточно отработанная система стимулирования труда (экономические и социально-психологические методы).

4. Отсутствие четкой системы планирования карьеры сотрудников.

5. Недостаточное управление стрессами, и, как следствие, напряженный психологический климат в коллективе.

С целью преодоления данных проблем и минимизации их последствий мы предложили следующие рекомендации по организации и оценке эффективности работы кадровой службы в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска», которые были приняты к внедрению:

1. Разработать четкую программу адаптации молодых специалистов. Основной целью программы должно являться создание организационно-методических условий для успешной адаптации молодого педагога в МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска».

2. Доработать систему наставничества.

3. Усовершенствовать систему стимулирования труда посредством экономических и неэкономических методов. В первом случае мы предлагаем оптимизировать критерии рейтинговой системы стимулирования труда.

4. Сформировать систему планирования карьеры путем работы над созданием кадрового резерва.

5. Сформировать систему управления стрессами.

Кроме предложенных рекомендаций под наблюдением и при участии психолога лица нами была проведен тренинг «Как управлять стрессом» среди сотрудников кадровой службы данной организации. Цель этого тренинга – научить представителей кадровой службы самостоятельно избавляться от стрессовых состояний, которые негативно влияют на эффективность их деятельности.

Повторное анкетирование на предмет удовлетворенности работой среди педагогических работников показало положительные изменения.

Работники, которые были крайне не удовлетворены своей работой, изменили свое мнение.

Таким образом, это дает основание полагать, что эффективность работы кадровой службы МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска» повысилась, благодаря процессу внедрения предложенных нами рекомендаций и проведению тренинга по повышению стрессоустойчивости среди сотрудников кадровой службы исследуемой организации.

Апробированный тренинг по управлению стрессами мы также рекомендуем для проведения среди педагогов МАОУ «Лицея № 35 г. Челябинска» с целью смягчения психологического климата в коллективе.

Таким образом, поставленные задачи исследования решены, цель достигнута. Результаты исследования показали, что выдвинутая нами гипотеза нашла свое подтверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакумова, О.Г. Разработка управленческих решений [Текст]: конспект лекций / Ольга Абакумова. – Москва: Приор, 2017. – 741 с.
2. Алавредов, А. Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник для вузов / Ашот Алавредов. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «СИНЕРГИЯ», 2012. – 656 с.
3. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст]: учеб. пособие / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – Москва: Генезис, 2012. – 248 с.
4. Андреева В. И. Делопроизводство: организация и ведение [Текст]: учебно-практическое пособие / Валентина Андреева. – Москва: КНОРУС, 2016. – 296 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие / Игорь Ансофф. – Москва: Экономика, 2013. – 243 с.
6. Артюхова, И. В. Применение SWOT-анализа для оценки инновационного потенциала фирмы [Текст] / И. В. Артюхова, Е. С. Зотикова // Инновационная наука. – 2015. – № 11. – С. 12-15.
7. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления [Текст]: курс лекций / Григорий Атаманчук. – Москва: Омега-Л, 2004. – 525 с.
8. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Москва: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
9. Балковская Т. З. Теоретические основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Татьяна Балковская. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2009. – 118 с.
10. Барчан, Н.Н. Эффективность набора и подбора персонала системный аспект [Текст]: / Н.Н. Барчан // Образовательная среда сегодня и завтра. Сборник научных трудов X Всероссийской научно-практической конференции под общей редакцией Г.Г. Бубнова, Е.В. Плужника, В.И. Солдаткина. – Москва. – 2015. С. 177-180.

11. Белашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования [Текст] / В.В. Белашова // Инновационная наука. – 2017. – № 4. – С. 179-181.
12. Белов, А.Н. Настольная книга специалиста службы делопроизводства [Текст]: учебн. пособие / Анатолий Белов. – Москва: Эксмо, 2012. – 320 с.
13. Беляцкий Н.П. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск: Интерпрессервис, 2002. — 352 с.
14. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: учеб. пособие / Ирина Бизюкова. – М.: Экономика, 2014. – 212 с.
15. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития [Текст] / В.В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – № 1. – С. 171-173.
16. Вертакова, Ю.В. Основы инновационного менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Ю.В. Вертакова, С.С. Кужель. – Курск: Курск. гос. техн. ун-т, 2012. – 287 с.
17. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]: учеб. пособие / Владимир Веснин. – Москва: Проспект, 2013. – 688 с.
18. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учеб. пособие / Олег Виханский. – Москва: МГУ, 2013.– 588с.
19. Воловская, Е. Аудит кадрового делопроизводства своими силами [Текст] / Е. Воловская // Кадровое дело. – 2011. – № 5. – С. 43-50.
20. Галаева, Е.Е. Направления и механизмы профессионально-квалификационного роста работников на предприятии [Текст] / Е.Е. Галаева // Общество и экономика. – 2013. – № 7-8. – С. 146-161.

21. Галимова, И. И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / И. И. Галимова, Т. Х. Худайбергенов // Инновационная наука. – 2017. – № 9. – С. 12-15.
22. Горбунова, М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления [Текст]: краткий курс лекций / Марина Горбунова. – Москва: Владос, 2016. – 224 с.
23. Грачев, В. С. Повышение эффективности работы кадровой службы на основе деятельности ее руководителя [Текст]: автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. эконом. наук / Виктор Грачев / Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. – Москва. – 2004. – 22 с.
24. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №5. – С. 23-26.
25. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 389 с.
26. Долинин, А.Ю. Кадровый аудит [Текст]: курс лекций / Александр Долинин. – Рязань: Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина, 2013. – 96 с.
27. Дорофеев, В.Д. Менеджмент [Текст] : учеб.пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 267с.
28. Дударь, А.П. Методологические аспекты управления человеческими ресурсами в общественном производстве [Текст] / А.П. Дударь // Культура народов Причерноморья. Симферополь, 2009. – № 26. – С. 251-257.
29. Егоршин, А. Управление персоналом предприятий во время кризиса и в посткризисный период [Текст] / А. Егоршин, В. Груздева // Человек и труд. – 2012. – № 11. – С. 48-50.

30. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Александр Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2008. – 720 с.
31. Жадько, Н. Управленческая эффективность руководителя [Текст]: учебное пособие / Наталья Жадько. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 238 с.
32. Жулябин, Д.Ю. О критериях отбора персонала [Текст] / Д.Ю. Жулябин // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2017. – № 4 (23). – С. 120-123.
33. Журавлев, П. Практика материального стимулирования при управлении работниками [Текст] / П. Журавлев // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2019. — №5. — С. 92-102.
34. Замедлина, Е. А. Теория управления [Текст]: учеб. пособие / Елена Замедлина. – Москва: РИОР, Инфра-М, 2017. – 160 с.
35. Захаркина, О. И. Кадровая служба предприятия. Делопроизводство, документооборот и нормативная база [Текст]: учеб. пособие / Ольга Захаркина. – Москва: Альфа Омега, 2015. – 117 с.
36. Зиновьев, В. Н. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2007. – 477 с.
37. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Текст]: учебник для магистров / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко. – Москва: Юрайт, 2016. – 368 с.
38. Зуева А.П. Мотивация и стимулирование сотрудников с целью повышения эффективности работы [Текст] / А.П. Зуева, А.Н. Тихомирова // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 4 (16). – С. 271-274.
39. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления [Текст]: учеб. пособие / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – Москва: Дело, 2000, 274 с.
40. Изменения № 7 в Устав муниципального автономного общеобразовательного учреждения лицея № 35 г. Челябинска [Текст]: утв.

приказом Комитета по делам образования Челябинской области от 10. 17. 2015. – Челябинск, 2015. 19 с.

41. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]: учебно-практическое пособие / Екатерина Каштанова. – Москва: Проспект, 2015. – 57 с.

42. Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Арнольд Кибанов. – Москва: КНОРУС, 2018. – 202 с.

43. Кибанов, А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – Москва: Проспект, 2016. – 56 с.

44. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда [Текст]: монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 229 с.

45. Князева, О. В. Приоритетные цели и направления развития кадровой стратегии организации [Текст] / О. В. Князева // Экономические науки. – 2010. - №1. – С. 202-205.

46. Кондратьева, М. Н. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 174 с.

47. Конституция Российской Федерации [Текст]. – Москва : Приор, [20017]. – 33 с.

48. Корнийчук, Г. А. Прием и увольнение работников: оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала [Текст]: практическое пособие / Г.А. Корнийчук, С.В. Козинцева. – Москва: Омега-Л, 2010. – 174 с.

49. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст]: учеб. пособие / Роман Кричевский. – Москва: Дело, 2005. – 382 с.

50. Крутик, А.Б. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / А.Б. Крутик, М.В. Решетова. – Москва: Академия, 2017. – 322 с.
51. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации [Текст]: монография / Н.М. Кузьмина. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 167 с.
52. Куприянов, Р. В. Психодиагностика стресса [Текст]: практикум / Р. В. Куприянов, Ю. М. Кузьмина. – Казань: КНИТУ, 2012. – 212 с.
53. Кучина Е. В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / Елена Кучина. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2012. – 110 с.
54. Лафта, Д.К. Эффективность менеджмента организации [Текст]: учеб. пособие / Джавад Лафта. – Москва: Русская деловая литература, 2014. – 320 с.
55. Ленская, И. Ю. Управление персоналом организации: конспекты лекций [Текст]: учеб. пособие / И. Ю. Ленская, И. В. Шиндряева, В. А. Ширяева. – Москва: Мир науки, 2017. – 127 с.
56. Ловчева, М. В. Делопроизводство в кадровой службе [Текст]: учеб. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова. – Москва: Проспект, 2014. – 80 с.
57. Лукьянченко, Н.Д. Социально-психологические основы управления [Текст]: учеб. пособие для вузов / Н.Д. Лукьянченко, Л.Л. Бунтовская, Л.В. Шаульская. – Донецк: ДонНУ, 2012. – 146 с.
58. Манаев, В. О кадровой политике на малых промышленных предприятиях [Текст] / В. Манаев, И. Томашевич // Человек и труд. – 2011. – № 9. – С. 62-65.
59. Марра Р, Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст]: учеб. пособие / Р. Марра, Г. Шмидт. – Москва: МГУ, 1997. – 468 с.

60. Мироседи, С. А. Адаптация системы стимулирования и адаптации персонала к изменениям среды [Текст] / С. А. Мироседи, Г. М. Касумова // Инновационная наука. – 2017. – № 2. – С. 212-214.

61. Москвитина, Н. В. Кадровая политика и кадровый аудит [Текст]: учеб. пособие / Наталья Москвитина. – Иркутск: Иркут. гос. ун-т, 2017. – 101 с.

62. Мотовилин, О.Г. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика [Текст]: учеб. пособие / О.Г. Мотовилин, И.А. Мотовилина. – Москва: Высшая школа психологии, 2010. – 388 с.

63. Никифоров, Г. С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности [Текст]: учеб. пособие / Сергей Никифоров. – СПб.: Речь, 2005. – 448 с.

64. Овчинникова, Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики [Текст] / Т. Овчинникова // Управление персоналом. – 2012. – №7. – С.34-39.

65. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст]: учебник / Ю. Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – Москва: Юрайт, 2016. – 446 с.

66. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности деятельности управления персоналом: теория и практика [Текст]: учеб. пособие / Юрий Одегов. – Москва: изд-во «Российская Экономическая Академия», 2004. – 563с.

67. Персонал: словарь понятий и определений [Текст] / сост. П. Журавлев, С. Маусов, Н. Карташов, Ю. Одегов Г. – Москва: Экзамен, 2000. – 510 с.

68. Перцова, Н. Кадровый отчет [Текст] / Н. Перцова // Секрет фирмы. – 2007. – № 14. – С. 42-45.

69. Петрюкова, К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом [Текст] / К.А. Петрюкова //

Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – №2. – С. 96 – 98.

70. Поршнева, А.Г. Управление организацией [Текст]: учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Дело, 2013. – 669 с.

71. Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ [Текст]: монография / А.Н. Прошина. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 124 с.

72. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации [Текст]: учебник для студентов вузов / Василий Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 2005. – 279 с.

73. Рогожин, М. Ю. Кадровая служба предприятия [Текст]: справочник / Михаил Рогожин. – Москва, 2013. – 424 с.

74. Семенихин, В.В. Кадровый документооборот / В.В. Семенихин. - М.: Эксмо, 2010. – 384 с.

75. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]: учебно – практическое пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – Москва: Журнал "Управление персоналом", 2010. — 128 с.

76. Сперанский, В. И. Современные технологии управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Владимир Сперанский. — Москва: Альфа-пресс, 2016. — 496 с.

77. Тарасова, С. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Светлана Тарасова. – Москва: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.

78. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник для бакалавров / Алексей Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2014. — 572 с.

79. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент [Текст]: учебник по экономическим и техническим специальностям / Р. А. Фатхутдинов. – Спб.: Питер Пресс, 2011. – 442 с.

80. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала [Текст]: методические рекомендации / Константин Харский. – СПб.: Питер, 2003. – 495 с.
81. Шаталов, Н. И. Управление персоналом на производстве [Текст]: учебник / Н. И. Шаталов, А. Г. Галкин. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. — 557 с.
82. Шеметова, П. В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / П. В. Шеметова. — Москва: ИНФРА-М, 2009. — 54 с.
83. Щёкин, Г.В. Социальная теория и кадровая политика [Текст]: моногр. / Георгий Щёкин. – Киров: МАУП, 2014. – 576 с.
84. Анализ особенностей кадровой службы [Электронный ресурс]: Центральная научная библиотека. – Режим доступа: http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/analiz_osobennostej_raboty_kadrovoj.html. – Загл. с экрана.
85. Куликов, Ю. А. Механизмы стабилизации кадрового состава организации [Электронный ресурс] / Ю. А. Куликов // Вопросы экономических наук. – 2015. – №4(74) . – С. 43 – 47 . – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/490226>. – Загл. с экрана.
86. Образование [Электронный ресурс]: официальный сайт МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска». – Режим доступа: <http://liceum35.ru>. – Загл. с экрана.
87. Постановление Минтруда РФ от 09.02.2004 в ред. от 25.10.2010 N 9 «Об утверждении Порядка применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» [Электронный ресурс]: Официальный сайт компании «Консультант Плюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46982/b6aac39309d032aa8b42f478104c750a0e46956. – Загл. с экрана.

88. Структура и органы управления образовательной организацией [Электронный ресурс]: официальный сайт МАОУ «Лицей № 35 г. Челябинска». – Режим доступа: <http://liceum35.ru>. – Загл. с экрана.

89. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019) [Электронный ресурс]: Официальный сайт компании «Консультант Плюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/. – Загл. с экрана.

90. Функции кадровых служб [Электронный ресурс]: Файловый архив студентов. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/1225098/page:2>. – Загл. с экрана.

91. Шапиро, А.С. Мотивация и стимулирование персонала [Электронный ресурс]: учеб. пособие / С.А. Шапиро. – Москва: ГроссМедиа, 2005. – 224 с. – Режим доступа: <http://psi-test.ru/pub/shapiro/5-6.html>. – Загл. с экрана.

92. Эффективные кадровые решения для современного бизнеса [Электронный ресурс]: Баланс. Группа компаний. – Режим доступа: <http://balans.ru/ru/directions/recruting/employer/audit.html>. – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета «Удовлетворенность работой»

Каждому утверждению присваивается значение от 1 до 5:

- 1 – вполне удовлетворен;
- 2 – удовлетворен;
- 3 – не вполне удовлетворен;
- 4 – не удовлетворен;
- 5 – крайне не удовлетворен.

1. Ваша удовлетворенность физическими и техническими условиями труда.

2. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника.

3. Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника.

4. Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам.

5. Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят в других организациях.

6. Ваша удовлетворенность вашим служебным (профессиональным) продвижением.

7. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения в данной организации.

8. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности.

9. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту.

10. Ваша удовлетворенность психологическим климатом, сложившимся в коллективе.

11. Ваша удовлетворенность системой дополнительных выплат, существующая в этой организации.

12. Ваша удовлетворенность информированием работников данной организации.

13. Ваша удовлетворенность системой адаптации и наставничества в данной организации.

14. Ваша удовлетворенность системой мотивации труда.

15. Ваша удовлетворенность системой повышения квалификации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Обучающий тренинг

«Как управлять своим стрессом»

Цель: повышение стрессоустойчивости.

Задачи:

- 1) освоить и закрепить унифицированное понятие «работа со стрессом»;
- 2) развить коммуникативные навыки;
- 3) повысить адаптационные и мобилизационные возможности;
- 4) развить практические навыки использования методов нейтрализации стрессового воздействия;
- 5) расширить представления о собственных возможностях минимизации стрессового воздействия напряжения в условиях интенсивной профессиональной деятельности.

Основные этапы:

Тренинг включает в себя 3 смысловых блока:

1. Установочный блок – формирование представлений участников о таких явлениях как стресс, стрессор, фрустрация, копинг-поведение, стрессоустойчивость; сбор диагностического материала.

2. Коррекционно-развивающий блок – освоение основных методов и техник регуляции эмоционального состояния во время стресса. В ходе обсуждения ситуационных игр и упражнений участники осознают свои конструктивные и деструктивные формы поведения в стрессовых ситуациях.

3. Заключительный блок: анализ и подведение итогов работы.

Программа тренинга:

Приветствие:

Упражнение «Здравствуйтесь, мое настроение цвета...»

Инструкция: Каждый участник тренинга по очереди должен сказать, какого цвета у него настроение. Например, «Здравствуйте, мое настроение сейчас цвета вечернего заката на море – фиолетово-розовое».

Обсуждение: Цвета отражают наше настроение. Они могут его повышать и понижать. С помощью данного упражнения Вы не только поприветствовали друг друга, но и увидели, с каким настроением и самочувствием пришел сегодня каждый участник тренингового занятия.

Диагностика стресса:

Упражнение «Я и стресс»:

Цель: помощь участникам в осознании и вербализации своих представлений о стрессе, определении своего отношения к данному феномену. Выявление субъективных трудностей, переживаемых членами группы в настоящий момент, и личных ресурсов противостояния стрессовым ситуациям.

Содержание: тренер готовит заранее бумагу формата А4 (по числу участников), цветные фломастеры.

Участники тренинга располагаются комфортно (в кругу или за кругом). Ведущий предупреждает их о том, что данное упражнение носит конфиденциальный характер, поэтому в ходе проведения упражнения не стоит задавать друг другу никаких вопросов.

Инструкция: «Нарисуйте, пожалуйста, рисунок „Я и стресс“. Он может быть выполнен в любой форме – реалистической, абстрактной, символической, художественной. Большое значение имеет ваша степень искренности, то есть желание изобразить свои мысли, чувства, образы, которые пришли вам в голову сразу после того, как вы услышали тему. Этот рисунок сможет стать тем ключом, который на протяжении всего тренинга будет помогать вам осознавать трудности, находить уже имеющиеся ресурсы, вырабатывать новые успешные стратегии управления стрессом. При необходимости можно воспользоваться цветными

фломастерами. Вы имеете полное право не показывать ваш рисунок в группе, если вы этого захотите».

Участники рисуют в течение 4-5 минут. Затем тренер начинает задавать вопросы, на которые участники отвечают самостоятельно (мысленно), не записывая ответы на бумаге, не произнося их вслух.

После каждого вопроса тренер дает участникам от 15 до 40 секунд для внесения изменений и дополнений в рисунок.

Вопросы, которые может задать тренер:

1. Использован ли в вашем рисунке цвет? Посмотрите, какие цвета (или какой цвет) преобладает в рисунке. Что для вас значит именно этот цвет?

2. Где вы изобразили себя? Пометьте себя буквой «Я» на рисунке.

3. Как вы изобразили стресс? В виде живого существа, абстрактной фигуры, конкретного человека?

4. Посмотрите, сколько места занимает на листе ваше изображение и сколько — стресс. Почему?

5. При изображении себя и стресса использовали ли вы похожие цвета? Какие?

6. Мысленно разделите лист пополам горизонтальной и вертикальной чертами. Где оказалась ваша фигура?

7. Есть ли на рисунке какой-либо барьер между вами и стрессом? Если вы почувствовали необходимость, нарисуйте еще что-либо, что может защитить вас от стресса.

8. Есть ли у вас почва под ногами, на что вы опираетесь? Или вы висите в воздухе? А в жизни на кого вы можете опереться? Если такие люди существуют в вашей реальной жизни, но их почему-то нет на рисунке – дорисуйте их.

9. Какие свои сильные стороны во взаимодействии со стрессовой ситуацией вы могли бы отметить? Постарайтесь найти не менее трех

позиций, по которым вы чувствуете себя уверенно. Какие личностные качества помогают вам добиваться успеха?

10. Что бы вам хотелось изменить или как бы вам хотелось улучшить свое состояние в стрессовой ситуации? Какие личностные качества и/или другие факторы мешают вам улучшить его?

11. Какие еще ваши ресурсы вы видите в этом рисунке или хотите добавить в него? Нарисуйте их, пожалуйста.

Обсуждение: после того как участники ответят на последний вопрос, желающие могут высказаться по поводу своих ощущений, мыслей и т. д., возникших в процессе рисования. При этом остальные слушают, дополняют, высказывают свою точку зрения, задают вопросы, но не критикуют. Говоря о том, что помогает и что мешает эффективно действовать в ситуации стресса, можно высказываться как по поводу своего личного опыта, так и основываясь на наблюдениях за поведением людей, умеющих преодолевать стрессы. Затем каждая подгруппа формулирует несколько основных позиций, по которым они хотели бы что-то изменить в своих реакциях на стрессоры.

Методика для диагностики состояния стресса К. Шрайнера:

Методика направлена на определение уровня стресса.

Инструкция:

Обведите кружком номера тех вопросов, на которые вы отвечаете положительно.

1. Я всегда стремлюсь делать работу до конца, но часто не успеваю и вынужден(а) наверстывать упущенное.

2. Когда я смотрю на себя в зеркало, я замечаю следы усталости и переутомления на своем лице.

3. На работе и дома — сплошные неприятности.

4. Я упорно борюсь со своими привычками, но у меня не получается.

5. Меня беспокоит будущее.

6. Мне часто необходим алкоголь, сигареты или снотворное, чтобы расслабиться после напряженного рабочего дня.

7. Вокруг происходят такие перемены, что голова идет кругом.

8. Я люблю свою семью и друзей, но часто вместе с ними я испытываю скуку и пустоту.

9. В жизни я ничего не достиг(ла) и часто испытываю разочарование в самом(ой) себе.

Обработка результатов и интерпретация:

Подсчитывается количество положительных ответов. Каждому ответу «да» присваивается 1 балл.

0-4 балла – Вы ведете себя в стрессовой ситуации довольно сдержанно и умеете регулировать свои эмоции.

5-7 баллов – Вы всегда правильно ведете себя в стрессовой ситуации. Иногда вы умеете сохранять самообладание, но бывают такие случаи, когда вы заводитесь из-за пустяка и потом об этом жалеете. Вам необходимо заняться выработкой индивидуальных приемов самоконтроля в стрессе.

8-9 баллов – Вы переутомлены и истощены. Вы часто теряете самоконтроль в стрессовой ситуации и не умеете владеть собой. Вследствие такого поведения страдаете и вы, и окружающие вас люди. Развитие у себя умений саморегуляции в стрессе — сейчас ваша главная жизненная задача.

Экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности руководителя

Инструкция:

На каждый вопрос возможен один из пяти предложенных ответов: никогда – 1 балл, редко – 2 балла, иногда – 3 балла, часто – 4 балла, всегда – 5 баллов. Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и против каждого вопроса поставьте соответствующий ответ.

Затем суммируйте полученный результат (каждому участнику выдаются вопросы).

1. Работающие с вами люди не знают, чего можно от вас ожидать.
2. Вы убеждены, что делаете совсем не то, что нужно.
3. Вы чувствуете, что не в состоянии выполнять противоречивые требования вышестоящих руководителей.
4. Вы ощущаете сильную нагрузку.
5. Вам не хватает времени, чтобы качественно сделать работу.
6. Вы чувствуете, что работа оказывает давление на личную жизнь (мешает личной жизни).
7. Часто вы не знаете, что вам предстоит делать.
8. Вы чувствуете, что только власть поможет вам выполнить работу.
9. Вы чувствуете, что не можете справиться с необходимой информацией.
10. Вы не знаете, какую оценку дает вам начальник.
11. Вы не в состоянии предугадать реакцию вышестоящего начальника.
12. Ваши взгляды и взгляды вашего начальника полностью противоположны.

Обработка и интерпретация результатов:

Сферы рабочих стрессов:

1. Конфликтность коммуникаций — вопросы 1-3.
2. Стрессы рабочих перегрузок — вопросы 4-6.
3. Информационный стресс — вопросы 7-9.
4. Стрессы «вертикальных коммуникаций» — вопросы 10-12.

Суммируйте баллы, проставленные за ответы на вопросы с 1-го по 3-й включительно.

Результат выше 12 баллов свидетельствует о повышенной конфликтности делового общения – высокой стрессогенности организационных коммуникаций. Стресс-менеджмент должен быть направлен на выявление «слабых звеньев» коммуникаций в организации, обучение эффективному деловому общению управленческого персонала, развитию организационной культуры.

Суммируйте баллы, проставленные за ответы на вопросы с 4-го по 6-й включительно. Результат выше 12 баллов свидетельствует о наличии психологических перегрузок у руководителя. Рекомендуется обучение тайм-менеджменту, оптимизации рабочих нагрузок и технологиям психической саморегуляции.

Суммируйте баллы, проставленные за ответы на вопросы с 7-го по 9-й включительно. Результат выше 12 баллов говорит о том, что причиной рабочих стрессов являются низкая компетентность, неконструктивная организация работы. Срочно требуется повышение профессиональной квалификации и компетенции. Имеющиеся управленческие проблемы могут быть частично решены с помощью сплоченной команды или рациональных инновационных преобразований.

Суммируйте баллы, проставленные за ответы на вопросы с 10-го по 12-й включительно. Результат выше 12 баллов говорит о психологической напряженности в отношениях с вышестоящим руководством. В целях снижения стрессогенности в корпоративных отношениях необходима углубленная психодиагностика вертикальных коммуникаций, стилей управления и подчинения, поведенческих моделей и специализированные психологические тренинги, направленные на развитие организационной культуры и коммуникаций.

Информирование:

Мини-лекция «Стресс»:

Давайте попробуем определить, что такое стресс?

(Методом мозгового штурма группа выводит определение стресса, после чего тренер знакомит слушателей с существующими взглядами в современной психологии на стресс. Группа анализирует эти подходы и принимает вариант, соответствующий ведущей концепции тренинга)

Стресс – это функциональное состояние организма, возникающее в результате внешнего отрицательного воздействия на его психические функции, нервные процессы или деятельность периферических органов

Что такое стресс? Прямо скажем, это не эмоция, а скорее, наша реакция на складывающиеся обстоятельства. Реакция эта врожденная, а потому сознательно управлять ей практически невозможно. Психическое или же физическое напряжение возникает спонтанно, провоцируя негативные эмоции, такие как раздражение, гнев, страх или тревогу. В организме в этот момент стремительно вырабатывается адреналин, заставляя сердце стучать с удвоенной силой и усиливая прилив крови к мозгу. Из – за этого человек сжимается словно пружина. Вот тут-то и наступает момент истины.

Мозгу предстоит делать сложный выбор – бежать или дать обстоятельствам отпор. Если человек выбирает «бой», он сбрасывает с себя психологический груз и «пружина» разжимается. Опасность отступает, а в организме начинают вырабатываться «гормоны радости» – дофамин, эндорфин и серотонин. Но если человек выберет «побег», он не решает проблему, которая начинает преследовать его словно тень, а значит, внутреннее напряжение не спадает. Такое напряжение изнашивает сердце и сосуды, ослабляет иммунитет и нарушает гормональный баланс в организме, создавая условия для появления тяжелых заболеваний (психосоматика). А значит, чтобы сделать свою жизнь лучше и укрепить здоровье, стоит научиться правильно реагировать на стресс, давая «бой» обстоятельствам. В своей работе я придерживаюсь направления, которое рассматривает стресс как процесс, состоящий из трех элементов:

стрессоров (события, с которыми человек сталкивается), реакций человека (психологических, физических или поведенческих) на стресс и копинг-поведение, которое человек использует для преодоления стресса. Возьмите, к примеру, сдачу экзаменов. Одних такое испытание вгоняет в ступор и лишает воли, тогда как других, наоборот, подталкивает к решительным действиям и стимулирует мозговую активность. Просто нужно научиться воспринимать стресс, как некую проверку на прочность и не пасовать перед препятствиями, а пытаться преодолеть их. Это и будет надежным способом ухода из-под давления, вызванного стрессом.

Давайте разберем, чем же опасен стресс? (спросить у участников)

Непроработанный стресс остается в теле и может проявиться в качестве симптома на физическом, умственном или эмоциональном уровне. Важно знать о собственных реакциях на стресс, чтобы вовремя заметить растущее внутри напряжение.

Выделяют пять категорий возможных последствий стресса:

1) субъективные – беспокойство, агрессия, депрессия, усталость, ухудшение настроения, низкая самооценка и т. д.;

2) поведенческие – подверженность несчастным случаям, алкоголизм, эмоциональные вспышки, избыточное потребление пищи, курение, импульсивное поведение;

3) познавательные – нарушение функций внимания, снижение умственной деятельности и т. д.;

4) физиологические – увеличение уровня глюкозы в крови, повышение ЧСС и АД, расширение зрачков, попеременное ощущение то жара, то холода;

5) организационные – абсентеизм, низкая производительность, неудовлетворенность работой, снижение организационной исполнительности и лояльности. Все эти признаки повышают риск развития невротических и психосоматических заболеваний.

Виды стресса:

Традиционно в психологии выделяют физиологический, который возникает в ответ на переживание боли, и психологический виды стресса. Психологический стресс включает в себя информационный (проявляется в деятельности операторов, работающих в условиях информационных перегрузок) и эмоциональный (эмоциональный стресс сопровождается выраженными эмоциональными реакциям) виды стресса

Особенность психологического стресса заключается в том, что этот вид стресса может развиваться под воздействием не только реальных, но и вероятностных событий, которые еще не произошли, но могут произойти в будущем, вызывая тревогу и страх у человека. Например, если во время полета на самолете человек испытал удушье, то одна мысль о предстоящем полете может вызвать у него сильную эмоциональную реакцию. Таким образом, на развитие психологического стресса влияет множество личностных факторов, важнейшими из которых являются:

- эмоциональная стабильность личности;
- локус контроля личности (свойство личности приписывать свои успехи или неудачи только внутренним, либо только внешним факторам);
- опыт преодоления подобных стрессовых ситуаций в прошлом;
- особенности мышления, влияющие на восприятие стрессовой ситуации;
- самооценка;
- готовность человека обратиться за социальной поддержкой и др.

По мнению многих ученых основной формой психологического стресса является фрустрация.

Фрустрация – это острое переживание неудовлетворенной потребности.

Фрустрация переживается особенно тяжело, если барьер, мешающий достижению цели, возникает внезапно и неожиданно. Барьер:

1. Физические барьеры (причины) поломка машины на безлюдном шоссе.

2. Биологические барьеры (болезнь, усталость)

3. Психологические барьеры — страхи и фобии, неуверенность в собственных силах, негативный прошлый опыт. Ярким примером этого барьера является, например, чрезмерно высокое предстартовое волнение, в результате которого даже отлично подготовленная презентация может закончиться провалом.

4. Социокультурные барьеры — нормы, правила, запреты, существующие в обществе. В профессиональной деятельности социокультурные барьеры могут проявляться в виде необходимости поддерживать мнение большинства или начальника, даже если мы уверены, что он абсолютно не прав.

Фрустрация обычно сопровождается переживанием негативных эмоций (как вы думаете, каких?) — гнева, агрессии, чувства вины, раздражения. Сильное переживание этих чувств может привести к дезадаптивным формам поведения (каким?):

– агрессивные реакции, направленные на другого человека (если находится «козел отпущения») или самого себя («рвать на себе волосы», «стучать головой об стенку»);

– уход из ситуации, отказ от любой деятельности, апатия;

– регрессия, когда взрослые начинают вести себя как дети — отказываются от еды после ссоры, перестают общаться, обижаются, ждут чуда, которое им поможет разрешить данную ситуацию;

– двигательное возбуждение, когда человек не может контролировать свое внешнее поведение и совершает бесцельные и неупорядоченные действия: скажем, человек может многократно дергать ручку двери, зная, что дверь закрыта, и он не может попасть в помещение;

– включение механизмов защиты, которые в данном случае помогают пережить остроту фрустрации («Не очень-то и хотелось этого достигать!»).

Понятно, что эти формы поведения не способствуют решению проблемы, однако дают возможность снизить накопившееся в результате переживания фрустрации напряжение.

Постепенно мы подходим к практической части. Давайте рассмотрим адаптивные реакции на фрустрацию. К этим реакциям относят такое поведение, которое помогает разрешить ситуацию и тем самым снижает напряжение:

– преодоление препятствия с использованием новых методов и средств или с помощью изменения своей стратегии поведения;

– поиск путей, чтобы обойти препятствие;

– компенсация – поиск другой сферы для удовлетворения потребности;

– отказ от намеченной цели, выбор новой цели, переоценка ценностей.

Как говорится, человек может быть здоров при определенных, подходящих именно для него особенностях и жизни, и работы (понять и осознать эти факты может только сама личность).

Методы саморегуляции эмоциональных состояний:

Выполняя профессиональные и семейные обязанности, находясь постоянно в напряжении, мы не всегда имеем возможность и время проанализировать свое стрессовое состояние, восстановить силы. К сожалению, большинство из нас уже настолько привыкло к душевному и мышечному напряжению, что воспринимают его как естественное состояние, даже не осознавая, насколько это вредно. Однако, как бы заняты мы не были, возможность успокоить собственные нервы, привести себя в порядок всегда можно найти.

Для этого необходимо владеть методами саморегуляции. Наверняка вы интуитивно используете многие из них, назовите какие именно?

Давайте, вспомним: как вы справляетесь с усталостью, напряжением, плохим настроением? Попробуйте задать себе вопросы.

1. Что помогает вам поднять настроение, переключиться?
2. Что я могу использовать из выше перечисленного?
3. На доске составляется перечень этих способов.

Участники тренингового занятия отвечают, а тренер обобщает, записывая варианты на доске. Примерные способы профилактики психического напряжения, усталости:

1. Плавать, танцевать, прогуливаться или просто сидеть на скамейке в парке.
2. Побаловать себя сладеньким или пораньше лечь спать.
3. Заняться физкультурой, уборкой.
4. Включить успокаивающую музыку, ту, которую вы любите.
5. Почитать любимую книгу или стихотворение.
6. Побеседуйте на какую-нибудь отвлеченную тему с любым человеком, находящимся рядом: соседом, товарищем по учебе.
7. Принять горячую ванну.
8. Превратить ситуацию неуспеха в шутку и смеяться.
9. Написать свои отрицательные эмоции на листе бумаги. Нарисовать на листе бумаги рисунок, который наиболее подходит твоему плохому состоянию. Порвать этот листок, сжечь или выбросить.
10. Взять подушку и побить ее.

Это хорошие способы справляться с напряжением и усталостью, но, к сожалению, подобные средства нельзя, как правило, использовать на работе, непосредственно в тот момент, когда возникла напряженная ситуация или накопилось утомление. В таких случаях можно использовать специальные способы саморегуляции, которые достаточно просты в

использовании, весьма эффективны, и для их освоения требуется минимальное количество времени. Сейчас мы их рассмотрим.

Способы снятия нервно-психического напряжения и усталости:

- 1) управление дыханием;
- 2) управление мышечными зажимами (релаксация);
- 3) воздействие слова (самопрограммирование);
- 4) самоодобрение (самоощущения);
- 5) снятие напряжения самоприказом (аутогенная тренировка);
- 6) использование образов (визуализация);
- 7) управление функциями психики с помощью концентрации внимания или воли (медитации).

Управления дыханием:

Тибетские врачи считают, что чем длиннее выдох, тем длиннее жизнь. В настоящее время дыхательные упражнения широко используются в различных антистрессовых программах.

Для освоения навыков саморегуляции работа с дыханием является базовым навыком, основой саморегуляции, так как:

- 1) дыхание – естественный процесс регулирования нашего психофизиологического состояния, поскольку вдох активизирует работу больших полушарий мозга, а выдох – вызывает торможение в их работе;
- 2) дыхание – это единственная вегетативная функция, которая подчиняется контролю сознания. Мы не можем сознательно управлять работой внутренних органов, однако, управляя дыханием, мы оказываем воздействие на деятельность других органов и систем;
- 3) саморегуляция дыхания может быть проделана нами в любых ситуациях (в момент переговоров, при общении с разгневанным клиентом, когда нас окружает много людей), так как не требует каких-то особых условий для выполнения (тишины, уединения и т. п.);

4) дыхание является очень чувствительным индикатором уровня стресса и напряженности организма в целом. Именно поэтому контроль дыхания позволит нам быстро обнаружить начало стрессовой реакции.

Неслучайно известный американский психотерапевт Дженетт Рейнуотер в момент столкновения со стрессовой ситуацией рекомендует задавать себе следующие вопросы:

1. Как я дышу?
2. Что я сейчас делаю?
3. Что я чувствую?
4. Как я хотел(а) бы вести себя в этой ситуации?

Предлагаю прислушаться к своему дыханию и определить, какое оно: поверхностное, глубокое, грудное или с участием мышц живота.

Медленное и глубокое дыхание (с участием мышц живота) понижает возбудимость нервных центров, способствует мышечному расслаблению. Частое (грудное) дыхание, наоборот, обеспечивает высокий уровень активности организма, поддерживает нервно-психическую напряженность.

Способ 1:

Поскольку в ситуации раздражения или гнева мы не делаем нормальный выдох,

- глубоко выдохните;
- задержите дыхание так надолго, как сможете;
- сделайте несколько глубоких вдохов;
- снова задержите дыхание.

Способ 2:

Представьте, что перед Вами стоит большая свеча. Сделайте вдох и постарайтесь одним выдохом задуть свечу. Еще раз.

А теперь представьте перед собой 5 маленьких свечек. Сделайте глубокий вдох и задуйте эти свечи маленькими порциями выдоха. Еще раз.

Способ 3:

Дыхательное упражнение с тонизирующим эффектом «Замок»

Инструкция: исходное положение – сидя, корпус выпрямлен, руки на коленях, в положении «замок». Сделать вдох, одновременно руки поднимаются над головой ладонями вперед. Задержка дыхания (3 секунды), резкий выдох через рот, руки падают на колени.

Способ 4:

Дыхательное упражнение с успокаивающим эффектом «Передышка»

Обычно, когда мы бываем расстроены, мы начинаем невольно задерживать дыхание. И высвобождение дыхания является одним из способов расслабления.

Инструкция: представьте, что у Вашего носа находится пушинка, которую нельзя колыхать. В течение 2 минут дышите медленно, спокойно и глубоко, чтобы пушинка не улетела. Можете даже закрыть глаза. Наслаждайтесь этим глубоким неторопливым дыханием, представьте, что все ваши неприятности улечиваются.

Способ 5: Дыхательная гимнастика

Сядьте удобно, руки сложите на коленях, ноги поставьте на пол, найдите глазами предмет, на котором можно сосредоточить внимание.

Начните считать от 10 до 1, на каждом счете делая вдох и медленный выдох (выдох должен быть значительно длиннее вдоха).

Закройте глаза. Снова просчитайте от 10 до 1, задерживая дыхание на каждом счете. Медленно выдыхайте, представляя, что с каждым выдохом уменьшается и, наконец, полностью исчезает напряжение.

Не раскрывая глаз, считайте от 10 до 1. На этот раз представьте, что выдыхаемый Вами воздух окрашен в теплые пастельные цвета. С каждым выдохом цветной туман сгущается, постепенно превращаясь в облака. «Плывите» по этим облакам до тех пор, пока глаза не откроются сами. Дышите медленно, спокойно, отгораживаясь от всех Ваших волнений и проблем при помощи воображения.

Данный комплекс упражнений очень эффективен при стрессе. Первую неделю целесообразно считать от 10 до 1. Вторую – от 20 до 1. Третью – от 30 до 1 и т.д. постепенно доведя счет до 50.

Вот такие простые дыхательные упражнения Вы можете использовать как для успокоения, так и для придания тонуса организму.

Управление мышечными зажимами (релаксация):

В обычной жизни мы напрягаем мышцы, чтобы подготовить организм к действию. Однако состояние стресса часто вызывает сильное напряжение определенных групп мышц, хотя никакого действия после этого напряжения не происходит. В результате в мышце образуется мышечный зажим. В практике йоги, например, считается, что если какая-то часть тела напряжена, в нее не поступает энергия. Техники релаксации направлены на осознание мышечных зажимов и развитие навыков расслабления мышц.

Упражнение «Вспомни что-нибудь неприятное»:

Инструкция: участникам предлагается закрыть глаза и вспомнить какое-либо неприятное событие, происшедшее с ним совсем недавно со всеми подробностями и, не открывая глаза застыть в том положении, в котором участники находились в процессе воспоминания. С помощью «внутреннего взгляда посмотреть» на то, в каком состоянии находятся мышцы тела поочередно (начинаем с лицевых мышц и заканчивая ногами) запомнить данное состояние мышц и те ощущения, которые возникли, и открыть глаза.

Обсуждение ощущений:

- 1) какие ощущения возникли в процессе воспоминания?
- 2) какие ощущения были в мышцах?
- 3) где больше всего чувствовалось напряжение?
- 4) приятным было такое состояние?

Упражнение «Расслабление по системе йоги»:

Упражнение можно выполнять лежа или сидя в кресле, в котором можно удобно положить голову на спинку, но можно и на неудобных для этой цели стульях, на которых как правило, сидят большинство работников.

Инструкция:

Сильно напрягите все тело на 5 секунд, затем отпустите напряжение всех мышц. Сделайте три глубоких вдоха и выдоха.

Напрягите одну ногу, расслабьте ее. Напрягите другую ногу – расслабьте. Напрягите ягодицы – отпустите напряжение. Напрягите область поясницы – отпустите.

Напрягите руки – расслабьте... Шею...расслабьте... Затылочную часть головы – расслабьте... Представьте, что вы напрягаете теменную часть головы – расслабьте... Височную область – расслабьте... Лоб... Глаза... Нос и скулы...

Рот... Нижнюю челюсть... Шею... Грудь... Диафрагму... Живот... Тазовую область... Наружную поверхность ног... Ступни... Нижнюю поверхность стоп...

Второй цикл. Теперь напрягайте мышцы чуть-чуть, совсем немного и сразу расслабляйте. Первую ногу... – расслабьте. Другую ногу... Напрягите ягодицы – расслабьте. Напрягите область поясницы – отпустите... Середину спины – отпустите... Верх спины – отпустите. Плечевой пояс – отпустите...

Представьте, что вы напрягаете теменную часть головы – расслабьте... Височную область – расслабьте... Лоб... Глаза... Нос и скулы... Рот... Приоткройте губы – расслабьте их.

Представьте, что вы медленно взлетаете в прекрасное, голубое, бесконечное небо. Бесконечно спокойное, радостное, полное энергии небо. Станьте такими как это небо. Сделайте пять глубоких вдохов и выдохов.

Отпустите все тревожащие вас мысли, не прогоняйте, просто отпустите. Вам совершенно не о чем беспокоиться. Летите в этом прекрасном небе, наслаждайтесь этой красотой, спокойствием и радостью. Может быть по вашему телу пробегают приятные мурашки, как будто легкий ветерок проникает в ваше тело, хотя вы не ощущаете его веса, и свободно летите в голубом, бесконечном небе. Продолжайте спокойно и ровно дышать... (Пауза минут5).

Теперь сделайте еще несколько глубоких вдохов и выдохов. Постепенно спускайтесь и возвращайтесь сюда, в свое тело, сохраняя полученное приятное состояние. Ощутите себя полностью в своем теле. Только после этого, потянитесь руками над головой, слегка напрягите все тело, сделайте глубокий вдох и откройте глаза.

Обсуждение. При групповых занятиях после упражнения следует обмениваться впечатлениями, при этом обязательно выявляются трудности, с которыми сталкиваются те или иные члены кружка в ходе расслабления.

Упражнение «Вспомни неприятную ситуацию и расслабься»:

Инструкция: участники вновь погружаются в воспоминания той же ситуации, но при этом стараются контролировать мышечное напряжение и в случае возникновения напряжения – расслабиться.

Воздействие слова (самопрограммирование):

Известно, что «слово может убить, слово может спасти». Словесное воздействие задействует сознательный механизм самовнушения, идет непосредственное воздействие на психофизиологические функции организма.

Формулировки самовнушений строятся в виде простых и кратких утверждений, с позитивной направленностью (без частицы «не»).

Самоприказ – это короткое, отрывистое распоряжение, сделанное самому себе.

Применяйте самоприказ, когда убеждены в том, что надо вести себя определенным образом, но испытываете трудности с выполнением. «Разговаривать спокойно!», «Не поддаваться на провокацию!» – это помогает сдерживать эмоции, вести себя достойно.

Упражнение «Самоприказ»:

Инструкция: Представьте, что к Вам подошел неприятный для Вас человек. Сформулируйте самоприказ. Мысленно повторите его несколько раз. Если это возможно, повторите его вслух.

Упражнение «Самопрограммирование»:

Во многих ситуациях целесообразно «оглянуться назад», вспомнить о своих успехах в аналогичном положении. Прошлые успехи говорят человеку о его возможностях, о скрытых резервах в духовной, интеллектуальной, волевой сферах и вселяют уверенность в своих силах.

Инструкция: вспомните ситуацию, когда вы справились с аналогичными трудностями. Сформулируйте текст программы, для усиления эффекта можно использовать слова «именно сегодня»:

- «Именно сегодня у меня все получится»;
- «Именно сегодня я буду самой спокойной и выдержанной»;
- «Именно сегодня я буду находчивой и уверенной»;
- «Мне доставляет удовольствие вести разговор спокойным и уверенным голосом, показывать образец выдержки и самообладания».

Мысленно повторите его несколько раз.

Самоодобрения (самопоощрения):

Люди часто не получают положительной оценки своего поведения со стороны. В ситуациях повышенных нервно-психических нагрузок – это одна из причин увеличения нервозности, раздражения, усталости. Поэтому важно поощрять себя самим.

В случае даже незначительных успехов целесообразно хвалить себя, мысленно говоря: «Молодец!», «Умница!», «Здорово получилось!».

Находите возможность хвалить себя в течение рабочего или учебного дня не менее 3–5 раз.

Упражнение «Солнышко»:

Инструкция: нарисуйте солнышко с лучиками и на любых лучиках напишите свои положительные качества. Зачитайте их.

Обсуждение: вот видите, сколько в Вас положительных качеств! Есть за что себя похвалить и любить! Делайте это чаще!

Способы, связанные с использованием образов(Визуализация):

Упражнение «Море»:

Представьте себе ваше «заветное место». Оно может быть таким.

Инструкция: «Закройте глаза. Представьте себе, что Вы идете по теплomu, белому песку. Вы слышите шум морских волн, идете... вдалеке Вы видите море. Вы медленно подходите к нему. Вот, Вы уже стоите на его берегу. А его волны нежно омывают Ваши ноги.

Наберите всей грудью побольше воздуха и ощутите солоноватый запах моря. Посмотрите на небо: оно нежное, голубое, на нем светит яркое желтое солнышко.

Если вы хорошенько прислушаетесь, то можете услышать, как волны накатываются на берег.

Но вот ритм прибоя звучит все сильнее и сильнее. Дует холодный ветер. Постепенно солнце уходит за тучи, окрашивает небо в синие, сиреневые тона.

Вы – поплавок, а море – ваша жизнь! На Вас накатывают волны, все сильнее и сильнее! Дует холодный ветер! Но Вы не потопляемы! Ваша уверенность и Ваша удача – наполняют поплавок уверенностью и выталкивают его наружу из волн! Волны потопляют Вас. Море затягивает Вас на дно! Но Вы стараетесь выплыть наружу! И снова не одолевшее Вас, оно успокаивается. Из-за туч выглядывает солнышко. Небо снова приобретает нежно голубоватый цвет. И Вы наполняетесь лучами солнца!

Так, Вы пережили очередную неудачу, ссору, обиду, потерю в своей жизни, Вы вышли из нее победителем!

Представьте себе последующие ураганы всей вашей жизни! Из них Вы тоже выйдете победителем! Ваша удача, Ваша уверенность в себе и упорство Вам в этом помогут!

На счет 1, 2, 3 – откройте глаза!

Анализ:

Вы можете создать свое «заветное место».

И неважно, существует ли это место на самом деле или же только в вашем воображении. Что бы это ни было – песчаный пляж, сельский пейзаж или зеленые склоны гор, главное, чтобы вы чувствовали себя там хорошо.

Посмотрите вокруг, отмечайте все (синеву неба, шум волн, аромат цветов, пение птиц...).

Чем больше деталей, тем лучше: они помогут вам создать ваше и только ваше пространство. Оно уникально, и вы его творец.

Оставайтесь там столько, сколько захотите.

Можете растянуться на траве или погулять... Отныне эти благодатные виды будут у вас автоматически сопровождаться ощущением глубокого телесного расслабления.

Управление функциями психики с помощью концентрации внимания или воли (медитации):

Медитация может стать одним из важнейших ресурсов стрессоустойчивости личности. Множество исследований подтвердили тот факт, что занятия медитацией укрепляют психологическое здоровье. Медитация снижает уровень тревожности, фобий и страхов. Именно поэтому в настоящее время люди обращаются к медитации чаще в целях укрепления и сохранения психического и физического здоровья.

Для начала медитации надо:

1. Принять медитативную позу (удобную позу или позу полулотоса из практики йоги). Если эти позы неудобны, то можно сидеть на стуле с выпрямленной спиной или лежать на полу на коврике.

2. Держать спину прямо.

3. Настроиться на отдых.

4. Закрыть глаза.

5. Постараться расслабить все мышцы, кроме тех, которые поддерживают позу.

Выход из медитации должен быть постепенным. Вначале следует открыть глаза, оглядеться вокруг, вздохнуть и выдохнуть глубоко несколько раз – это поможет переключиться с внутреннего мира на внешний. Потянуться всем телом, встать и снова потянуться. Эти действия важны, так как во время медитации происходит снижение артериального давления и замедление сердечного ритма, поэтому слишком быстрый выход из медитации может вызвать головокружение.

Заключительная часть.

Обратная связь. Участники, сидя в общем кругу, рассказывают, что нового и/или полезного они узнали в процессе занятия, что они постараются использовать в своей и в личной жизни.

Какое из упражнений вам больше всего понравилось?

Какое, на ваш взгляд, наиболее результативное?

В заключение также рассказываются правила использования времени, которые помогут избегать стрессовых ситуаций в работе:

Закон Фресса:

Время имеет конкретный и субъективный размер. Выполнять нужно сначала ту работу, которая нравится, а неприятное отложить на потом.

Закон Паркинсона:

Чем больше времени дается на выполнение работы, тем более времени съедается. Исходить следует из необходимого времени, а не из

желаемого. Ограничивайте себя во времени. Устанавливайте четкие сроки, необходимые для выполнения заданий.

Закон Дугласса:

Пространство на столе заполняют бумаги. Поиск необходимого съедает время. Освободите рабочее место от лишних бумаг.

Закон Карлсона:

Любая прерванная, а затем продолженная работа занимает больше времени, чем сделанная без перерыва. Начав работу – максимально заверши ее.

Закон Ильича:

Чем больше тратится времени на выполнение, тем менее производительной является работа. Работа должна ограничиваться по времени.

Закон Паретто:

Главная работа занимает меньше времени, а побочная, не такая важная – больше 20% приоритетов обеспечивают каждому 80% успеха. Необходимо отделять главное от вторичного, сохраняя больше времени для основного.

Закон альтернативы:

Всегда есть что делать, следует точно выбрать время, что для чего. Не делать несколько дел, а выбирать одно и делать его качественно.

Закон свободы:

Внутри нас есть ритм, собственные часы. Работу следует согласовывать с собственным внутренним ритмом.