

**Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ФГБОУ ВО «ЮУГГПУ»

**Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права**

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 – Менеджмент,
профиль: управление человеческими ресурсами

ТЕМА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Повышение мотивации труда персонала предприятия

Выполнил
Студент группы 409- 114 – 4 – 1 Чл
Юнусова Татьяна Анатольевна

Научный руководитель:

Работа допущена к защите
«__» _____ 201_ г.
зав.кафедрой «Экономики, управления и права»
Рябчук П.Г. к.э.н. доц.

Челябинск, 2017

Оглавление

Введение	
Глава 1 Теоретические основы мотивации персонала, как инструмента его управления	7
1.1. Сущность, цели и функции системы управления персоналом	7
1.2. Анализ методов построения систем управления персоналом	21
1.3. Особенности управления персоналом образовательном учреждении	31
Выводы по первой главе	41
Глава 2. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала на примере МБОУ ЦППМСП	44
2.1. Организационная характеристика МБОУ ЦППМСП	44
2.2. Анализ кадрового состава МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска	47
2.3. Оценка системы мотивации персонала МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска	53
2.4. Основные направления совершенствования систем мотивации персонала в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска	68
Выводы по второй главе	80
Заключение	83
Глоссарий	86
Список используемой литературы	95

Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что российская школа уже второе десятилетие живет в условиях непрекращающегося реформирования. Меняются содержание образования, методы и формы, приходят новые технологии, преобразуются схемы финансирования. Школа – это организация, а значит, подобные вещи неизбежно ведут к необходимости изменений во взаимодействиях работающих в ней людей. Нужно сказать, что в современных российских условиях существуют общие черты, которые можно отнести к любому учреждению – как к учебному заведению, так и к коммерческой структуре. Кратко обозначим их, поскольку они имеют непосредственное отношение к особенностям работы с персоналом. Это нестабильность, непредсказуемость социально-экономической ситуации, что подтверждает текущий экономический кризис.

Школа здесь находится в тех же условиях, что и любая другая организация. Нестабильность внешней ситуации – это тот фактор, который непосредственно оказывает влияние и на работу с персоналом, и в целом на формирование организационной структуры учреждения. Актуальная социально-экономическая ситуация и образовательные реформы приводят к тому, что в современной школе появляются новые направления деятельности, а некоторые начинают играть более значимую роль. Так, возникает необходимость в более грамотном финансово-экономическом планировании, поскольку ОО получают больше финансовой автономии.

Важными становятся такие нетрадиционные для центра направления, как маркетинг и связи с общественностью. В первую очередь это вызвано введением подушевого финансирования, в условиях которого учебные заведения часто вынуждены конкурировать в борьбе за ученика. Связано это и с общим влиянием центра не только как образовательной, но и как общественной организации в рамках своего района, города, страны. Относительно ОУ начинают фигурировать такие термины, как имидж, бренд.

Все чаще в связи с управлением образовательным учреждением звучат понятия «менеджмент качества» и «стратегический менеджмент». Также представляет интерес в рассматриваемом аспекте характеристика структуры персонала общеобразовательной центра. Кадровый состав ОО по сравнению с большинством предприятий характеризуется повышенной однородностью по профессиональному признаку. Если в «классической» компании представлено несколько разнородных профессиональных групп (например, технологи, экономисты, специалисты по информационным технологиям, продажам и т.д.), то абсолютное большинство персонала любой центра – это представители одной специальности (педагог, учитель).

Такая социально-демографическая и профессиональная однородность педагогического коллектива имеет свои плюсы и минусы с точки зрения управления персоналом. Всё вышесказанное определяет особую актуальность выпускной квалификационной темы работы.

Теоретическая основа работы. В ходе подготовки работы были изучены работы как таких авторов, как А.Л. Кибанов, Т.А. Комисарова, И.В. Мишурова, Т.Ю. Базаров, которые написаны на основе зарубежной и отечественной науки и с учётом передового зарубежного и российского опыта. В них также включены технологии по управлению персоналом, которые разработаны авторами и должны использоваться кадровыми службами в стране. В книгах перечисляются основные законы управления персоналом, использование которых позволит максимально эффективно мотивировать и организовывать труд работников. Также представлен комплексный системный подход к решению проблем управления персоналом организации, основанный на рассмотрении людей в процессе их трудовой деятельности с трёх точек зрения: как работников, обеспечивающих реализацию экономических целей организации, как развивающихся личностей и сотрудников, принадлежащих к единой организационной системе. Особое внимание было уделено изучению материалов, опубликованных в периодических изданиях – журналах «Нормативно-

правовые документы образовательного учреждения», «Справочник руководителя», газете «Вестник образования».

База исследования было выбрано Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи Калининского района г. Челябинска. Адрес: Почтовый индекс 454078. Челябинская область, город Челябинск, улица Барбюса, дом 65А,

Объект исследования – система управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования – совершенствование управлением персоналом МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска.

Цель исследования заключается в исследовании системы мотивации персонала МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска и предложения путей ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

1. раскрыть теоретические основы системы управления персоналом организации: понятие и значение системы управление персоналом, а также методы оценки её эффективности;
2. проанализировать деятельности ЦППМСП и кадрового состава базы исследования;
3. охарактеризовать систему мотивации сотрудников персоналом МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, выявить её достоинства и недостатки;
4. предложить мероприятия пор пересмотру дей ствующей системы мотивации персонала МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска.

В ходе работы для решения перечисленных задач и достижения поставленной цели были использованы методы математической статистики и экономико-математического моделирования, эмпирические, экспертно-

аналитические, нормативные, организационно-проектные и др. Кроме того, в ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных некоммерческих организаций.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанные рекомендации достаточно универсальны и могут быть использованы не только МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, но и в других дошкольных учреждениях.

Методы исследования: анализ, синтез, обобщение, SWOT-анализ, СТЕР – анализ, анализ «4Р».

Теоретико-методологическая база исследования: Теоретико-методологическую базу исследования составили положения и работы зарубежных классиков менеджмента и управления человеческих ресурсов, исследования российских специалистов по проблемам трудовой активности и управления персоналом (В.В. Адамчук, О.С. Виханский, Б.М; Генкин, В.И. Грушенко, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, Ю.П. Кокин, А.В. Карпов, А.Я. Кибанов, В.В. Куликов, А.И. Наумов, Э.А. Смирнов, А.Ю. Трубкин, Р.А. Яковлев и др.), положения системного и деятельностного подходов (А.В. Брушлинский, А.В. Карпов Б.Ф. Ломов, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, В.Д. Шадриков, Г.П. Щедровицкий, Э.Г. Юдин), труды зарубежных психологов и социологов в области изучения ценностей и мотивов личности, а также закономерностей функционирования социальных систем; представителей методологических (О.С. Анисимов, В.С. Дудченко, Ю.Д. Красовский).

Нормативно-правовая база: «Гражданский кодекс», «Трудовой кодекс», Устав организации.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации и обобщении теоретического и методического опыта организации, ведения и мотивации персонала хозяйствующего субъекта.

Структура исследования: Структура состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала, как инструмента его управления

1.1. Сущность, цели и функции системы управления персоналом

Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе [22, с. 144].

Управление персоналом, по словам Н. Маусова, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов». В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь часть управленческой деятельности, не охватывая множество других его функций, которые будут рассмотрены далее [39, с. 125].

«Управление персоналом, – как пишет И.Н. Герчикова, – это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [13, с. 45].

В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших функций

управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение, как, впрочем, и другие дескриптивные дефиниции, имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка:

во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом,

во-вторых, перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

Характеристика управления персоналом, данная А.Я. Кибановым, Д.К. Захаровым заключается в том, что управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [22, с. 177].

«Экономика персонала (или управление персоналом), – по мнению немецких ученых Р. Марр и В. Вебер, – является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала» [39, с. 44]

«Управление персоналом, – пишут Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей» [39, с. 49].

Система управления персоналом (СУП) – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Управление – сложный комплекс кооперативных воздействий людей на управляемую систему в целях обеспечения её развития в нужном, заранее определенном направлении, которое в свою очередь устанавливается в той же управляющей системе.

Управление – вид человеческой деятельности, представляющий собой

целенаправленное воздействие на людей, активизирующее их совместную деятельность [37, с. 14].

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. [39, С. 114]

Важнейшей областью деятельности любого предприятия (организации, фирмы) была и остается обеспечение трудовыми ресурсами: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название «управление персоналом».

Понятие «управление персоналом» по смыслу близко к понятию «управление человеческими ресурсами». И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу. [24, С. 58]

Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве

становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

К понятию «управление персоналом» приближается понятие «управление человеческим фактором», означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса, как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы. [6, с. 42]

Практика показывает, что в управлении персоналом как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический. [9, С. 10]

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

Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда [49, с. 144].

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников,

степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе «управление персоналом» трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда. [12, с. 23-36]

Новые подходы к управлению персоналом ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание системы управления персоналом составляет [53, с. 78]:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника [11, с. 104].
- В целом, задачи в области управления персоналом можно свести к двум: как сформировать кадровый потенциал предприятия и как эффективно его использовать (рис. 1).

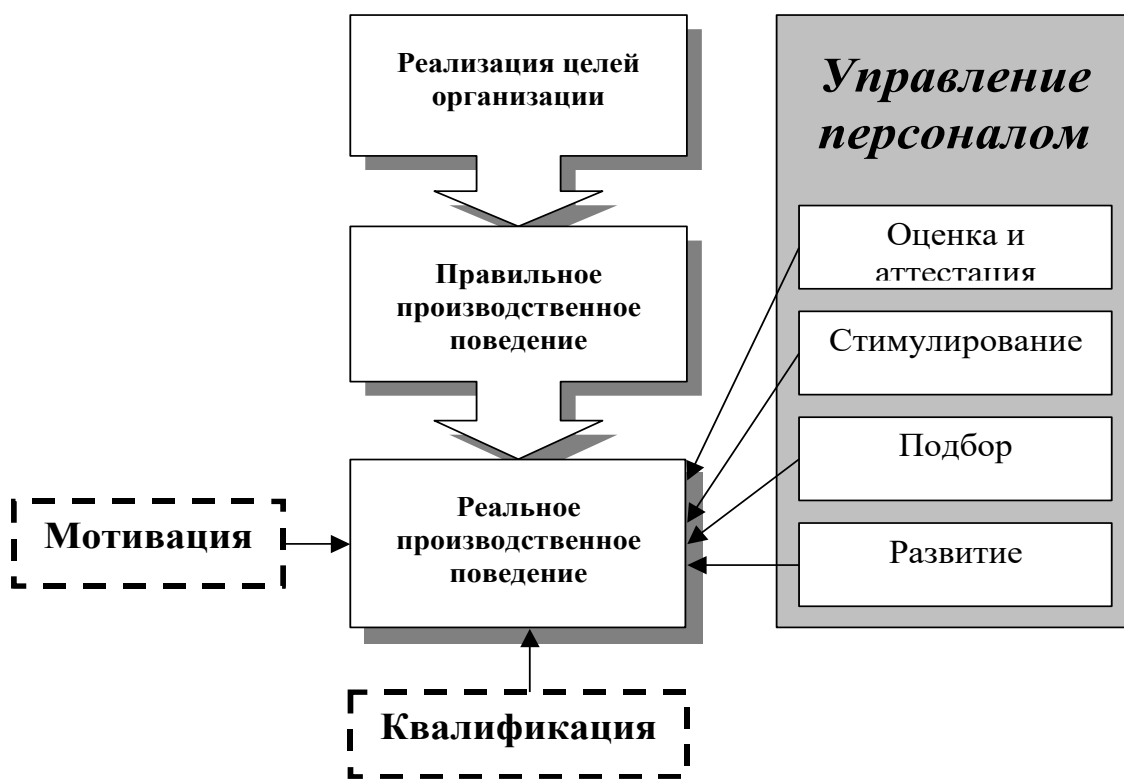


Рисунок 1. Концептуальная модель управления персоналом

Но, прежде чем осваивать какие-то уникальные методы управления надо задать достаточно простой вопрос: «А знают ли сотрудники компании точно, что от них хотят?». В более общей постановке вопрос звучит сильнее: «А насколько в компании хорошо прописана деятельность?» [11, с. 114].

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

Такими регламентами могут быть «Должностные инструкции» - документы, описывающие обязанности сотрудников, виды ответственности, прав и полномочий, связанных с их реализацией, требования к сотруднику и т.п. Однако, трудности их создания с помощью существующих методов и, особенно, поддержания в актуальном состоянии, в настоящее время полностью подорвали доверие к этому основополагающему документу [22, с. 103].

Новый подход, который обеспечивает создание реально работающих должностных инструкций, требует в качестве первого шага, как минимум, построение «организационно-функциональной модели» компании в целом. Это и есть первый шаг в постановке современного управления персоналом, получивший название «организационного программирования» (рис. 2). Главная цель организационного программирования - довести функции, поддерживаемые в компании до конкретного человека.



Рисунок 2. Концептуальная модель метода «организационного программирования»

Кроме того, наличие точно соответствующих должностных инструкций позволяет их использовать в следующих случаях [23,с. 166]:

- при планировании персонала (определение характеристик работников, в которых нуждается организация),
- при поиске персонала (определение содержания объявлений о вакансиях),
- при отборе персонала (разработка и оценка критериев отбора, а также максимально подходящих методов отбора),
- при найме (разработка трудового договора),
- при оценке (критерии оценки),
- при тренинге (определение потребности в тренинге, оценка результатов тренинга).

При постановке самой системы управления персоналом – также следует исходить из того, что эта деятельность, как и любая другая, представляет собой определенные функции и процессы.

Какой набор средств выберет Компания, чтобы приблизить реальное производственное поведение к идеальному - такой набор функций управления персоналом и должен выполняться в ней на регулярной основе. Более того, объем этих функций определяет место и структуру кадровой службы (или службы управления человеческими ресурсами).

Безусловно, эти функции, как и все другие, поддерживающие деятельность компании, с помощью тех же техник организационного программирования должны быть доведены до конкретных исполнителей. И

не только в специализированном отделе. В современных компаниях управление персоналом, наряду с бюджетированием или маркетингом, принципиально относится к тем задачам, которыми занимаются практически все менеджеры [16, с. 144].

Основные компоненты системы управления персоналом

Система управления персоналом - система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Система управления персоналом включает [44]:

- подсистему общего и линейного руководства;
- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему найма и учета персонала;
- подсистему трудовых отношений;

- подсистему условий труда;
- подсистему развития персонала;
- подсистему мотивации поведения персонала;
- подсистему социального развития;
- подсистему развития организационных структур управления;
- подсистему правового обеспечения;
- подсистему информационного обеспечения. [44, с. 52-63]

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

Подсистема общего и линейного руководства

Подсистема общего и линейного руководства - в системе управления персоналом - подсистема, осуществляющая управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции подсистемы общего и линейного руководства выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера и бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала

Подсистема планирования и маркетинга персонала - в системе управления персоналом - подсистема, осуществляющая:

- разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- анализ кадрового потенциала и рынка труда;
- кадровое планирование;
- планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- связь с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема найма и учета персонала [44, с. 155]

Подсистема найма и учета персонала - в системе управления персоналом - подсистема, организующая:

- наем персонала;

- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- профессиональную ориентацию и рациональное использование персонала;
- управление занятостью;
- делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

[44]

Подсистема трудовых отношений - в системе управления персоналом - подсистема:

- регулирующая групповые и личностные взаимоотношения;
- проводящая социально-психологическую диагностику;
- контролирующая соблюдение этических норм взаимоотношений;
- управляющая взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема условий труда

Подсистема условий труда - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая [13, с. 89]:

- за соблюдение требований психофизиологии, эргономики труда, требований технической эстетики;

- за охрану труда и окружающей среды,

- за военизированную охрану организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема развития персонала

Подсистема развития персонала - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая:

- за обучение, переподготовку и повышение квалификации;

- за введение в должность и адаптацию новых работников;

- за оценку кандидатов на вакантную должность;

- за текущую периодическую оценку кадров;

- за организацию рационализаторской и изобретательской деятельности;

- за реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;

- за организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема мотивации поведения персонала

Подсистема мотивации поведения персонала - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая [24, с. 58]:

- за управление мотивацией трудового поведения;

- за нормирование и тарификацию трудового процесса;

- за разработку систем оплаты труда;

- за разработку форм участия персонала в прибылях и капитале;

- за разработку форм морального поощрения персонала;

- за организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема социального развития

Подсистема социального развития - в системе управления персоналом - подсистема, осуществляющая [26, с. 104]:

- организацию общественного питания;

- управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- развитие культуры и физическое воспитание,
- обеспечение охраны здоровья и отдыха;
- обеспечение детскими учреждениями;
- управление социальными конфликтами и стрессами;
- организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления;
- организацию социального страхования.

Подсистема развития организационных структур управления

Подсистема развития организационных структур управления - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая [28, с. 189]:

- за анализ сложившейся оргструктуры управления;
- за проектирование новой оргструктуры управления;
- за разработку штатного расписания;
- за формирование новой оргструктуры управления;
- за разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения

Подсистема правового обеспечения - в системе управления персоналом - подсистема, осуществляющая [3, с. 10]:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- согласование распорядительных и иных документов по управления персоналом;
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
- проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения

Подсистема информационного обеспечения - в системе управления персоналом - подсистема, отвечающая:

- за ведение учета и статистики персонала;

- за информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;

- за обеспечение персонала научно-технической информацией;

- за организацию работы органов массовой информации организации;

- за организацию патентно-лицензионной деятельности.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Складывается комплексное понимание кадровой политики в условиях рыночных отношений как единство следующих мер [33, с. 143]:

- обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;

- создание мотивации работника на высокопроизводительный труд.

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления фирмы: ее высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба [20, с. 136].

С учетом основных положений всех составных частей концепции предприятия определяются собственные цели кадровой политики, включающие:

- цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимодействие с государственными и местными властями, профсоюзами и т.п.);

- цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (участие их в управлении предприятием),

- совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

Под социальными целями следует также понимать ожидания, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение.

Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворенности работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда на предприятии. [40, с. 74 - 84]

Следует стремиться к внутрипроизводственному уравниванию интересов разных групп сотрудников. При этом социальные цели преследуются принципиально на всех ступенях иерархической структуры предприятия, хотя и с различной степенью влияния на общее улучшение условий труда подавляющего большинства сотрудников. [3, с. 58]

Таким образом, социально-экономическая основа кадрового менеджера, ориентированного на будущее, предусматривает осуществление следующих мероприятий:

- последовательное непрерывное планирование;
- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- количественное и качественное планирование должностей персонала;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- повышение квалификации;
- стабильные структуры окладов;
- гибкая система начисления надбавок.

В области организации персонала:

- распределение обязанностей между центральными и периферийными структурными подразделениями, обусловленные производственной необходимостью;
- определение уровней руководства.

1.2. Анализ методов построения систем управления персоналом

Раскроем сущность методов построения системы управления персоналом. [37, с. 36-93]

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее элементов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих элементов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организацией (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Метод декомпозиции позволяет расчлнить сложные явления на простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчлнить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми. [36, с. 110]

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под действием которых сложилось ее состояние, в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости [19, с. 55].

Динамический метод предусматривает расположение полученных данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предполагает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом [33, с. 103].

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, осуществляется оценка результатов анализа и устанавливаются причины

недостатков. Однако он не всегда точен и объективен в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе. [36, с. 120]

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия [14, с. 78].

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом

с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1, 2 или 3-ю компоненту). [36, с. 121]

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки, например, при сравнении результатов обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессионный анализ - установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат данного анализа довольно сложен и подробно рассмотрен в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения [19, с. 79].

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Этот метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами. [39, с. 103]

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, выдвигают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель этого метода - выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом [33, с. 122].

Метод коллективного блокнота (банка идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с их последующей коллективной оценкой на совещании при поиске путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска оптимального решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна содержать подсказку, что и как следует предпринять для решения задачи [35, с. 177].

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего -108 вариантов.

Морфологический анализ - средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой из них построчно указать все возможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу, используемую для нахождения оптимального решения. Идея метода

заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач [36, с. 136].

Оценку эффективности работы комплексной системы управления персоналом целесообразно связать с достижением успешности деятельности предприятия и его конкурентоспособностью.

Представляется, что с позиций многообразия выявленных видов систем управления персоналом, единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Таким общим параметром является совпадение целей предприятия и системы управления персоналом. Система управления персоналом является встроенной частью системы управления предприятием. Её результативность в конечном итоге определяется результатом деятельности всего предприятия [37, с. 46].

Итог функционирования системы управления персоналом предлагается рассматривать в трёх направлениях:

- 1) конкурентоспособность продукции предприятия;
- 2) конкурентоспособность самой организации предприятия;
- 3) конкурентоспособность рабочей силы персонала.

Данные критерии оценки эффективности работы системы управления персоналом является универсальным для предприятия любого типа, размера и форм собственности.

Система управления персоналом индивидуальна для каждого предприятия. Даже при полном совпадении у предприятий профиля, организационной структуры, целей не может быть одинаковых людей, составляющих трудовые организации и одинаково реализующих эти цели. Человеческие ресурсы предприятия, их характеристики и мера использования возможностей каждого индивида определяют все результаты, т.е. все составляющие конкурентоспособности. Поэтому методологический анализ эффективности системы управления персоналом целесообразно построить по принципу от общего к частному: диагностика

эффективности работы системы – определение направлений для анализа, т.е. выявление функциональных сфер, анализ причин неудовлетворительной динамики результирующих показателей в данной сфере – анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели конкурентоспособностей на уровне структурных подразделений, групп персонала, рабочих мест и человеческого капитала [13, с. 155].

На первом уровне оценки проводятся диагностика и оценка достигнутого уровня (в баллах) эффективности работы системы управления персоналом. В случае положительного результата продолжается мониторинг параметров.

При неэффективной работе системы выходные данные первого уровня позволяют определить функциональные сферы предприятия, деятельность которых анализируется на втором уровне. Анализируемые параметры второго уровня являются показателями эффективности деятельности функциональных сфер предприятия. Используются методы анализа затрат и результатов живого труда, в том числе и предлагаемый показатель эффективности использования человеческого капитала функционального подразделения. Для такой оценки необходим третий уровень, который предполагает анализ индивидуальных показателей эффективности деятельности работников: прирост реализованного трудового потенциала, достигнутая продуктивность и индивидуальная рентабельность человеческого капитала [18, с. 199].

Рассмотрим методику анализа первого уровня.

К показателям, характеризующим конкурентоспособность продукции, относятся следующие: объёмы товарной и реализованной продукции, трудоёмкость продукции, качество продукции, доля рынка в целом и дифференцировано, уровень рентабельности продукции, затраты на единицу продукции, инновации.

Среди показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия – показатели финансового состояния предприятия и

рентабельности его хозяйственной деятельности: ликвидность и рыночная устойчивость, прибыльность, платёжеспособность, ликвидность активов, использование акционерного капитала, фондоотдача, уровень обновляемости основных производственных фондов, интенсивных инвестиций [24, с. 78].

Показатели конкурентоспособности рабочей силы персонала представляют собой следующие качественные и количественные характеристики: профиль, тип предприятия, степень хозяйственной самостоятельности предприятия; структуру управления, соотношение рабочих и служащих, затраты на управление, текучесть персонала за период, среднюю заработную плату, участие в прибылях предприятия, внутрифирменные социальные программы, качество трудовой жизни, имидж предприятия [16, с. 178].

Выбор показателей, характеризующих эффективность системы управления персоналом, может быть индивидуальным у каждого предприятия.

К методам, применяемых в работе комплексной системы, можно отнести те, с помощью которых сопоставляются достигнутые результаты и затраты на их достижение, например, объём реализованной продукции и суммарные издержки предприятия, в которых можно вычленить затраты живого труда. Этот показатель характеризует не только трудовые усилия персонала, затрачиваемые на производство продукции, но и номенклатурные сдвиги в ассортименте, рыночные изменения цен на продукцию и материалы, т.е. отражает влияние как внутренних, так и внешних факторов. Поэтому для оценки эффективности затрат живого труда можно использовать показатель затрат на рубль стоимости продукции, который имеет следующую структуру:

$Z = \text{Затраты живого труда} + \text{Затраты на средства труда (амортизация)} + \text{Затраты на предметы труда} + \text{Затраты денежные прочие}$ [16, с. 78]

Тогда:

$$\begin{aligned}
 \text{Эф - ть} = & \frac{\text{Живой труд}}{\text{РП}} + \frac{\text{Средства труда}}{\text{РП}} + \frac{\text{Предметы труда}}{\text{РП}} + \frac{\text{Прочие затраты}}{\text{РП}} \\
 & \downarrow \qquad \qquad \downarrow \qquad \qquad \downarrow \\
 & \text{Зарплатоёмк.} \quad \text{Амортизациоёмк.} \quad \text{Материалоёмк.}
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

где:

РП – объём реализованной продукции;

З – издержки предприятия.

Для оценки эффективности использования персонала и эффективность управления им используются такие показатели финансовой отчётности предприятия, как [13]:

- динамика объёма продаж на одного работника;
- динамика прибыли до уплаты налогов в сравнении с затратами на одного работника;
- динамика затрат на одного работника;
- затраты капитала;
- сравнение динамики затрат на сырьё и услуги, затрат капитала, динамики прибыли и затрат на работника.

Выводы:

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция менеджмента, сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Основной мерой прогресса и развития деятельности стал человек с его потребностями, мотивами. Поэтому начался процесс поиска конкретных параметров деятельности организации, их систем управления в краткосрочном и долгосрочном планах и в их взаимосвязи [34, с. 145].

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придаётся повышению

уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Современная концепция «персонал – главный потенциал предприятия» носит реформаторский характер, поскольку рассматривает персонал как обладателя собственности, имеющей стоимость, подобно финансовому капиталу. Управление персоналом согласно данной концепции нацелено на приращение человеческого капитала. Это является основным критерием в выборе системы управления персоналом [36, с. 140].

Анализировать труд целесообразно по нескольким направлениям, важнейшими из которых являются: анализ состава работающих; анализ динамики численности состава; анализ использования рабочего времени; анализ уровня образования работников, анализ производительности труда; анализ трудоёмкости и оплаты труда.

Реализация современной концепции «персонал – главный потенциал предприятия» предполагает:

- формирование методологии управления персоналом;
- построение комплексной системы управления персоналом;
- использование прогрессивных социальных технологий.

Таким образом, рассмотренная в работе методика оценки эффективности работы системы управления персоналом позволит нам использовать её при анализе системы управления персоналом МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска.

1.3. Особенности управления персоналом в образовательном учреждении

У образовательного учреждения есть особенности, отличающие его от коммерческого предприятия. Они принципиальным образом сказываются на построении взаимодействия с сотрудниками [22, с. 136].

– Большое влияние государства на осуществление деятельности. Руководитель отдельно взятой центра не отвечает в полной мере за работу своей организации, она регулируется государственными структурами на местном и федеральном уровнях. Причем с одной стороны это касается жесткой регламентации и стандартизации основной (образовательной) деятельности, с другой – «сопутствующих» направлений.

К.М. Ушаков отмечает, что следствием этой специфики становится ограниченность финансовых ресурсов не только относительно их количества, но и качества, имея в виду, что поступление денег нерегулярно и сложно планируемо, бюджетные средства строго закреплены заранее за статьями расходов, а внебюджетные слабо юридически обоснованы [16, с. 47].

То же касается ограниченности юридических ресурсов. ОУ имеет крайне низкий уровень свободы в издании локальных нормативных актов, что важно и с точки зрения управления персоналом. Однако такая ресурсная ограниченность ведет к повышению роли ресурсов человеческих как наиболее «подвластных» руководителю.

– Социальный характер деятельности. Школа как организация несет огромную социальную ответственность перед обществом за качество своей деятельности, ведь образование нельзя вырвать из общего контекста развития общества и государства. Таким образом, ОУ не просто предоставляет образовательные услуги, но и осуществляет важную социальную миссию.

– Консерватизм. Школьная организация традиционно отличается высоким консерватизмом. Многие схемы, стандарты, технологии деятельности существуют в неизменном виде на протяжении десятилетий, а

то и столетий, поэтому очень трудно поддаются преобразованиям даже при изменениях социально-экономической ситуации. К.М. Ушаков, говоря о сопротивлении нововведениям при работе с персоналом центра, выделяет несколько уровней их проведения [33].

Педагог отмечает, что, если при взаимодействии руководителя с отдельным сотрудником осуществление перемен еще возможно, в плане организационных процедур это сделать уже сложнее. А в дальнейшем изменения организационной культуры практически невозможны, поскольку она не просто принадлежит отдельно взятой организации, а формировалась в образовательной среде на протяжении ряда лет.

– Некоммерческий характер деятельности. Цель образовательного учреждения не заключается в максимизации получаемой прибыли. Даже частные центры обычно не формулируют свои задачи таким образом, для государственных же это полный нонсенс. Данный фактор определяет и специфику работы с персоналом. В условиях невозможности подсчета эффективности деятельности в размерах прибыли (самый простой и понятный способ) возникает вопрос критериев оценки работы как всей школьной организации, так и отдельных сотрудников.

Планирование, поиск и подбор персонала [16, с. 178]

Перейдем непосредственно к рассмотрению работы с сотрудниками образовательного учреждения сквозь призму науки управления персоналом. Этот аспект требует особого анализа, поскольку человеческий ресурс в целом – один из наиболее значимых в организации. В школе же он приобретает особое значение по нескольким причинам.

Во-первых, кадры наиболее подвластны руководителю в рамках финансовой и материальной ограниченности ресурсов. Во-вторых, штат учебного заведения – это, прежде всего, педагоги, от качества труда которых зависит не только успешность самой школьной организации, но и развитие учеников [36, с. 165].

Одно из основных направлений в работе с персоналом – набор сотрудников. В этом контексте можно говорить о таких трех аспектах, как планирование потребности в кадрах, их поиск и подбор.

В школе при проведении поиска потенциальных работников на первое место среди источников выходят внешние, поскольку в редких случаях существует возможность ротации внутри организации. Это может касаться только выдвижения на руководящие должности из числа рядовых педагогов, на все же остальные позиции необходимо искать кандидата «со стороны».

Среди внешних источников отходит на второй план столь популярный для коммерческой среды Интернет. В настоящий момент отечественные образовательные учреждения редко публикуют информацию о вакансиях на специализированных сайтах, а учителя почти никогда не размещают там свои резюме. Активно пользуются центра объявлениями о вакансиях в печатных СМИ. Но все – же скорее всего со временем эти два источника поменяются местами по значимости.

С другой стороны, нужно отметить, что педагоги нередко (чаще, чем работников других специальностей) подбирают работу по фактору близости к месту жительства, поэтому большое значение имеют публикация объявлений в районной прессе, а также размещение их на здании самого учебного заведения. Зачастую ищущий работу учитель просто первым делом обходит или обзванивает все образовательные учреждения своего района [16, с. 177].

Традиционно сильна связь школ с профильными педагогическими вузами и колледжами. В коммерческой среде далеко не всегда готовы взять молодого специалиста, поскольку считается, что образование слишком оторвано от реальной производственной практики. Для педагогических работников этот разрыв значительно меньше. Иначе говоря, методика преподавания в школе (если только в ней не особая система образования) мало чем отличается от той, которой учат студентов, к тому же в обучении

достаточно эффективна и длительна педагогическая практика. Таким образом, этот метод, по-видимому, и останется одним из ведущих.

Для образовательных учреждений практически закрыт такой способ поиска персонала, как кадровые агентства, поскольку в бюджете не заложены средства на подобные услуги. При этом выше роль государственной биржи труда, услугами которой почти не пользуются коммерческие организации. Кроме того, сведения о вакансиях в школах обычно «стекаются» в районные управления образования, куда может позвонить педагог, ищущий работу. Это специфичный источник поиска кандидатов именно для образовательных учреждений [16].

С процессом подбора персонала на педагогические должности складывается интересная ситуация. Исходя из здравого смысла очевидно, что эта процедура для центра обязательна, тем более что у всех на слуху ситуации жесткого обращения учителей со школьниками. Ясно, что работа с детьми очень ответственна, кандидату нужно обладать рядом личностных качеств, а главное – не иметь противопоказаний. Неплохо бы проверять и его профессиональные умения. Однако в большинстве школ никакого специального конкурса не проводится.

Связано это с тем, что все последние годы вакансии серьезно превышали количество соискателей. За исключением единичных «элитных» (по тем или иным показателям) школ, директор был рад найти на пустующее место хоть кого-то. Практически любой претендент принимался на работу, если имел профильное образование (а иногда и без него). Ситуация с точки зрения администрации вполне понятна, но тем не менее подбор персонала – это не только метод отбора сотрудников в условиях конкурса, но прежде всего возможность удостовериться, что человек будет эффективно трудиться.

Нужно сказать, что в самое последнее время ситуация несколько меняется. В период кризиса работа в школе представляется гарантией стабильного, пусть и небольшого, дохода, социальных льгот и пр.

Количество кандидатов на вакансии увеличилось, в некоторых случаях появился конкурс и на рядовые должности [32, с. 77].

И тут на первый план выходит другая проблема – в образовательных учреждениях некому организовывать процесс подбора персонала. Обычно все сводится к изучению трудовой книжки и беседе с кандидатом. Этим занимаются завучи или директор, у которых для квалифицированного собеседования нет ни времени, ни профильных знаний.

Таким образом, поиск сотрудников для учебного заведения имеет свою специфику с точки зрения действенности различных методов. Наибольшую же проблему на данный момент составляет организация эффективной системы подбора специалистов.

Наем и учет персонала, социальное обеспечение, управление условиями труда [36]

Эти направления традиционно наиболее сильно развиты в образовательных учреждениях. Документы, как правило, заполняются достаточно скрупулезно, соблюдаются все необходимые социальные гарантии. Помимо мер, установленных законом, обычно существует профсоюзный комитет, в задачи которого входит поддержка дополнительного социального обеспечения (культурные мероприятия, льготные путевки в санатории и др.). Несмотря на отсутствие в школе серьезного вредного фактора, ведется работа по охране труда и организации рабочего пространства.

Нужно отметить, что в условиях государственной центра важно поощрять и развивать эти аспекты, поскольку они являются особым конкурентным преимуществом для многих специалистов при выборе в качестве места своей работы именно образовательного учреждения.

Мотивация персонала [45, с. 17]

Под этим понятием подразумевается процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации. Рассмотрим

выраженность тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги средних общеобразовательных школ.

В силу особенностей педагогической деятельности, направленной на обучение и воспитание, то есть «не осязаемые» категории, подчас именно нематериальное поощрение имеет важное значение для учителя, становясь неким мерилom его успешности. Иначе говоря, одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, осознании обществом ценности педагогического труда.

Установлено и то, что довольно высоко в иерархии мотивов для педагогов стоит достижение безопасности – желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и факторы аффилиации, достижения справедливости. На более низких позициях по выраженности находятся самостоятельность, состязательность, потребность во власти.

Исходя из этого, а также из описанных выше особенностей школьной организации можно сделать вывод о специфике построения системы мотивации в школе.

На первое место выступают такие социально-психологические методы мотивирования, как моральное стимулирование, участие в управлении, отношение руководства, развитие общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост и т.д.

На втором месте – методы административные, включающие издание приказов и распоряжений, апелляцию к положениям ТК и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка и др.

И, наконец, на третьем месте стоят экономические методы, такие, как премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и пр. Ограничение их использования связано с малыми финансовыми возможностями директоров, «низким качеством финансов», о котором шла речь выше, а также с недостаточным уровнем экономической грамотности администрации школ [13].

В этом направлении работы с персоналом мы видим довольно интересную специфику, когда традиционно самые сильные методы уходят на второй план. Если руководитель коммерческого предприятия будет в первую очередь выстраивать систему материального стимулирования, то директор образовательного учреждения должен разрабатывать эффективную модель нематериальных поощрений.

Организационная культура и управление трудовыми отношениями

К компонентам организационной культуры компании можно отнести: психологический климат, определенные нормы, особенности поведения во взаимодействии (ритуалы, церемонии, язык), культурные ценности и мировоззрение. Управление ею и, в частности, трудовыми отношениями работников – серьезный ресурс предприятия.

К.М. Ушаков отмечает, что для директора организационная культура – чрезвычайно перспективный и достойный объект управления, хотя и сложный. Несмотря на внешнюю схожесть образовательных учреждений, реальная культура в них различается по самым разным критериям. Сложность для руководителя центра состоит в отсутствии достаточного навыка по ее анализу и планированию изменений.

В управленческом словаре директоров зачастую нет слов для обозначения явлений, связанных с культурой. Действия, которые они производят в этом направлении, часто неосознанны, или интуитивны, хотя могут быть достаточно эффективными [13, с. 188].

Адаптация и развитие персонала

Следующая группа направлений связана с сопровождением сотрудников во время работы. Начинается оно с организации адаптации нового члена трудового коллектива, а также включает все виды и формы развития персонала. К ним относят наставничество, планирование карьеры, замещение должностей, ротацию внутри организации, профессиональное и социально-психологическое обучение, участие в проектных группах и др.

Говоря об особенностях организации развития персонала в образовательном учреждении, нужно отметить, что некоторые методы в данном процессе традиционно сильны. Это периодические курсы повышения квалификации для педагогических и руководящих работников, развитая во многих школах система наставничества, привлечение сил профессиональных методических объединений внутри учебного заведения, а также на уровне района/города. Существует и практика формирования кадрового резерва на замещение руководящих должностей. Большое значение имеют конкурсы профессионального мастерства [21, с. 78].

Недостаточно сформировано и требует развития социально-психологическое обучение сотрудников школ. Педагогам необходимо овладеть не только новыми профессиональными технологиями. Важно совершенствование личностных качеств и умений в тренинговом режиме. На первый план здесь выходят профилактика эмоционального выгорания, привитие навыков организации групповой работы и др.

Специфическим методом развития для учителей могут стать индивидуальные занятия с психологом по проработке возникающих проблем в общении с учащимися, подаче материала и т.д. Однако на данный момент для этого нет соответствующего ресурса ни внутри учебных заведений, ни на уровне управлений образования. Не всегда понимают необходимость таких мероприятий и директора школ.

Оценка и аттестация персонала

Это – одно из важнейших направлений в работе с кадрами. Оно служит для определения соответствия сотрудника занимаемой должности, принятия решений по кадровым перемещениям, развития персонала и оплаты труда.

Существует множество способов оценки и аттестации работников. В частности – источниковедческий метод, интервьюирование, анкетирование, наблюдение, тестирование, экспертные оценки, деловая игра, программированный контроль и др. [12]

В школе, безусловно, такая деятельность осуществляется. Мало того, все члены педагогического коллектива обязаны проходить периодическую аттестацию. От ее результатов в тарифной оплате труда зависит уровень заработной платы.

Однако нужно отметить два момента. Во-первых, формы и методы оценки и аттестации сотрудников, а также сами их критерии серьезно устарели. Учитываются лишь три фактора: анализ документов о работе, самоотчет и проведение контрольного урока/занятия. Во-вторых, процедура аттестации сегодня в большинстве образовательных учреждений проходит формально, без должного качества.

Между тем само по себе направление по оценке и аттестации очень важно для центра. Это мощнейший инструмент управления персоналом, который практически не используется руководителями. Для перестройки данной системы требуется вмешательство государства, однако каждый руководитель может построить внутреннюю систему оценки сотрудников.

Развитие организационной структуры управления [11, с. 166]

Оргструктура не просто воспроизводит специфику деятельности компании, она является инструментом эффективного взаимодействия между сотрудниками и демонстрирует результативность управленческих воздействий, отражает разделение на отделы, распределение функционала, иерархию подчинения.

Для большинства современных российских учебных заведений характерны традиционные иерархические структуры, которые, как известно, не имеют успеха в условиях проведения изменений.

Если линейные связи в образовательном учреждении обычно достаточно отлажены и результативны, то между отделами они зачастую становятся труднореализуемой целью. Особенно это касается командного взаимодействия. К.М. Ушаков отмечает, что большие трудности возникают при попытках создания рабочих и проектных групп (команд), поскольку

принцип взаимодействия в них – выравнивание статусов, что очень сложно реализовать в жестко иерархичной структуре центра [33].

Тем не менее именно в формировании более гибких оргструктур – большой потенциал управления школьной организацией.

В заключение нужно отметить, что в современной образовательной ситуации актуализировано противоречие между потребностью в новой теории управления развитием персонала образовательного учреждения и сохраняющейся практической установкой на управление кадрами.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях современного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, роста эффективности производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить три основных подходов (или парадигм) управления - экономического, организационного и гуманистического.

Методы подразделяются на три группы:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическим стимулами;
- социально - психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Все методы связаны между собой.

Усиление роли стратегической функции в области управления персоналом изменяет роль и место руководства кадровой службы предприятия. Ее руководитель становится одним из основных руководителей предприятия. Последнее особенно важно, поскольку в обеспечении конкурентоспособности предприятия, по оценкам специалистов, 40% занимают вопросы организационной и социальной структуры. Профессиональными задачами руководителя кадровой службы считаются: развитие персонала, планирование штатного расписания, отбор кадров и их адаптация, организация оплаты труда, расстановка и обучение кадров, консультирование руководителей подразделений по кадровым вопросам. Высокие требования предъявляются и к референтам служб персонала. Они занимаются мероприятиями по подбору, расстановке и обучению кадров. Для этого они должны иметь разностороннюю подготовку, том числе и по коммерческим вопросам.

Таким образом, можно сделать вывод, что в школьной организации целесообразно проводить кадровую политику по всем направлениям работы с сотрудниками. Это должно делаться с учетом специфики и адаптацией традиционных методов управления персоналом к условиям центра.

Выводы по первой главе.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях современного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, роста эффективности производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить три основных подхода (или парадигм) управления - экономического, организационного и гуманистического.

Методы подразделяются на три группы:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическим стимулами;
- социально - психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Все методы связаны между собой.

Усиление роли стратегической функции в области управления персоналом изменяет роль и место руководства кадровой службы предприятия. Ее руководитель становится одним из основных руководителей предприятия. Он усиливает способность к внедрению инновации и улучшает эффективность управления, содействует повышению способности к выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы. Последнее особенно важно, поскольку в обеспечении конкурентоспособности предприятия, по

оценкам специалистов, 40% занимают вопросы организационной и социальной структуры. Профессиональными задачами руководителя кадровой службы считаются: развитие персонала, планирование штатного расписания, отбор кадров и их адаптация, организация оплаты труда, расстановка и обучение кадров, консультирование руководителей подразделений по кадровым вопросам. Высокие требования предъявляются и к референтам служб персонала. Они занимаются мероприятиями по подбору, расстановке и обучению кадров. Для этого они должны иметь разностороннюю подготовку, том числе и по коммерческим вопросам.

Таким образом, можно сделать вывод, что в школьной организации целесообразно проводить кадровую политику по всем направлениям работы с сотрудниками. Это должно делаться с учетом специфики и адаптацией традиционных методов управления персоналом к условиям центра.

Однако для данной работы в большинстве образовательных учреждений отсутствуют кадровые и финансовые ресурсы, а также осознание ее важности руководством.

Глава 2. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала на примере МБОУ ЦППМСП

2.1. Организационная характеристика МБОУ ЦППМСП

Базой исследования выпускной квалификационной работы служит Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи Калининского района г. Челябинска.

МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска призвано оказывать образовательные услуги для лиц с ограниченными возможностями здоровья. Организационная структура МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска представлена на рисунке 1.

Реализуемые образовательные программы:

- Основная образовательная программа начального общего образования (ООП НОО).
- Образовательная программа основного общего образования (ОП ОО).
- Адаптированная основная образовательная программа для обучающихся 1-4 классов с ограниченными возможностями здоровья на 2015-2016 учебный год
- Адаптированная основная образовательная программа для обучающихся 5 класса с ограниченными возможностями здоровья на 2015-2016 учебный год
- Адаптированная основная образовательная программа для обучающихся 6-9 классов с ограниченными возможностями здоровья на 2015-2016 учебный год.

Служба медико-психологического и социального сопровождения

Оказывает помощь детям и их родителям, испытывающим трудности в связи с:

- нарушениями интеллектуального развития;

- нарушениями речи;
 - нарушением эмоционально-волевой сферы;
 - нарушением взаимоотношений и конфликтами в социуме;
 - проблемами, связанными с отклоняющимся поведением;
 - отсутствием психологической готовности к школе;
 - проявлением детской агрессивности;
 - психосоматическими расстройствами;
 - гиперактивностью, дефицитом внимания;
- проблемами внутрисемейных взаимоотношений.

Основные психотерапевтические направления, применяемые специалистами службы:

- арт-терапия;
- сказкотерапия;
- поведенческая психотерапия;
- песочная психотерапия;
- гештальт-терапия;
- символдрама;
- нейро-лингвистическое программирование;
- телесно-ориентированная психотерапия;
- психодрама;
- рациональная психотерапия.

Руководителем учреждения является Правосудова Ирина Петровна.

Общая площадь помещений МБОУ ЦППМСП составляет 1000,6 м.кв. в том числе: Учебные кабинеты – 427,5 м.кв. Административные помещения – 143,6 м.кв. Библиотека – 17,9 м.кв. Медицинский кабинет – 47,1 м.кв. Раздевалки – 20 м.кв. Туалетные комнаты – 34,8 м.кв. Коридоры – 298,2 м.кв. СПП и СП – 28,9 м.кв. Кабинет психолога – 28,9 м.кв. Кабинет соцпедагога – 8,6 м.кв. Кабинет дефектолога – 10,5 м.кв. Входная группа – 14,1 м.кв.

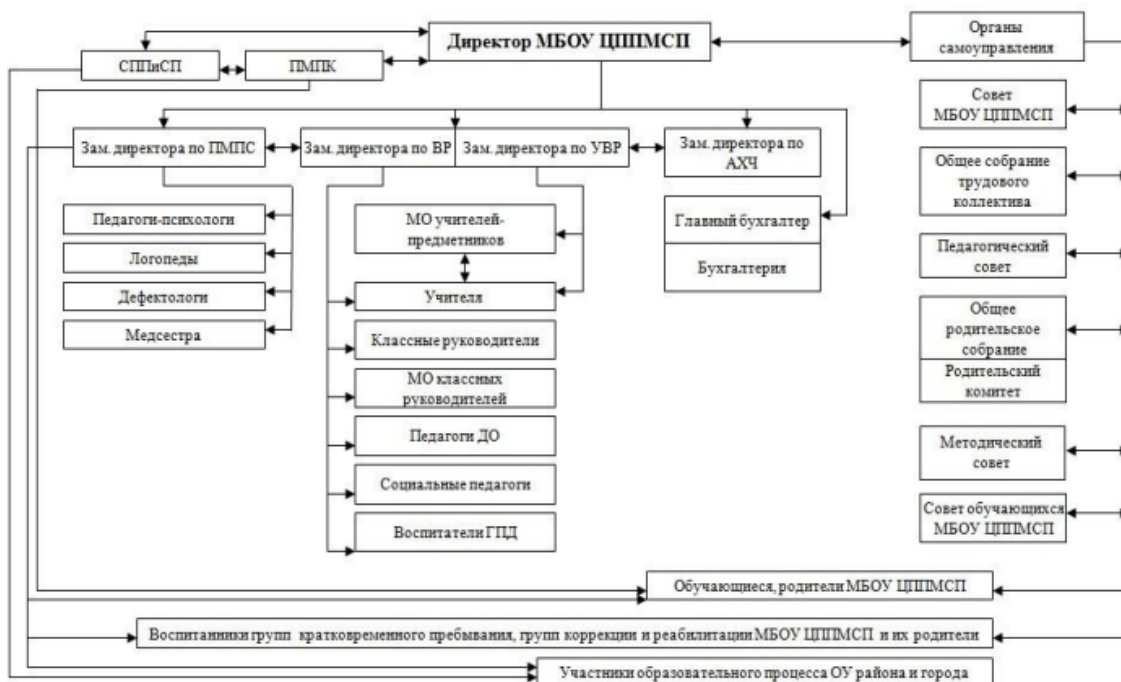


Рисунок 1. Организационная структура МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска

2.2. Анализ кадрового состава МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска

Рассмотрим персонал МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска по разным категориям.

В центре работает 19 педагогов. Анализ персонала по квалификационной характеристике представлен в таблицы 2.

Таблица 2

Характеристика персонала по уровню квалификации

№ п/п	Категория	Кол-во, чел.	Кол-во чел., %
1	высшей квалификационной категории	5	26
2	первой квалификационной категории	8	42
3	второй квалификационной категории	4	21
4	без категории	2	17

Для наглядности данные таблицы 2 представим на рисунке 3.

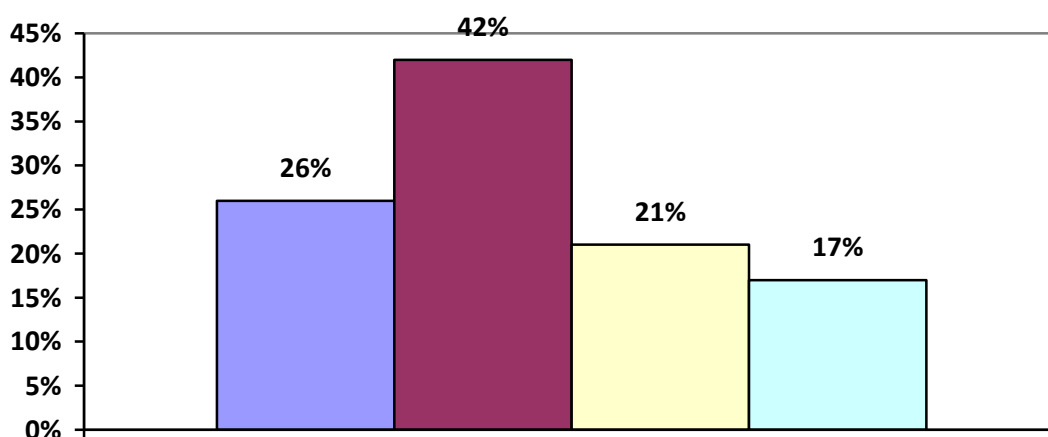


Рисунок 3. Характеристика персонала по уровню квалификации

Из таблицы 2, рисунка 3., видно, что в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска:

- учителя высшей квалификационной категории – 5 чел. (26 %);
- первой квалификационной категории – 8 чел. (42 %):
- второй квалификационной категории - 4 чел., (21 %);
- без категории – 2 чел. (10,5 %);

Характеристика персонала по уровню образования представлена на рисунке 4.

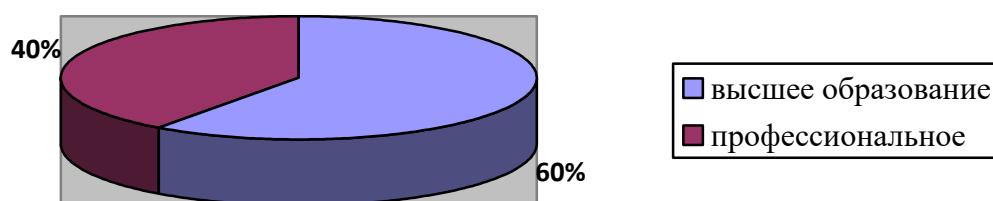


Рисунок 4. Характеристика персонала по уровню образования

На рисунке 4 представлена характеристика персонала по уровню образования 11 педагогов имеют высшее образование (что составляет 60 %).

1 (5 %) педагог награжден Почётной грамотой Министерства образования РФ.

Стаж работы педагогических работников:

Таблица 3

Характеристика персонала по стажу работы

№ п/п	Категория	Кол-во, чел.	Кол-во чел., %
1	до 5 лет	1	5
2	от 5 до 10 лет	2	10,5
3	от 10 до 20 лет	9	47,4
4	свыше 20 лет	7	36,8

Для наглядности данные таблицы 3 представим на рисунке 5.

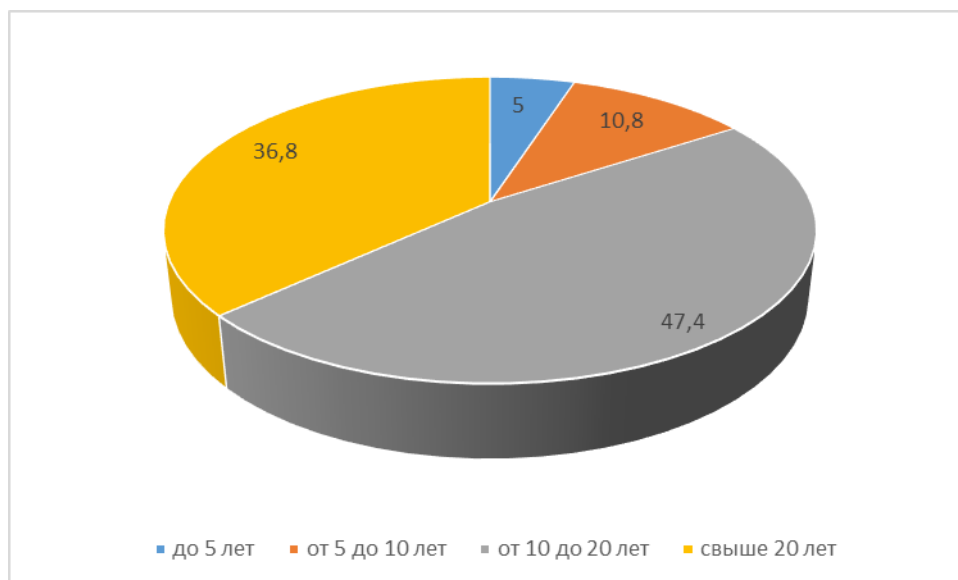


Рисунок 5. Характеристика персонала по стажу

Из таблицы 3, рисунка 5., видно, что в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, персонал имеет следующий стаж:

- до 5 лет имеют 1 человека (5 %);
- от 5 до 10 лет – 2 человек (10.8 %);
- от 10 до 20 лет – 9 человек (47,4 %);
- свыше 20 лет – 7 человека (36,8 %).

Характеристика персонала по половому признаку представлена на рис.

6.

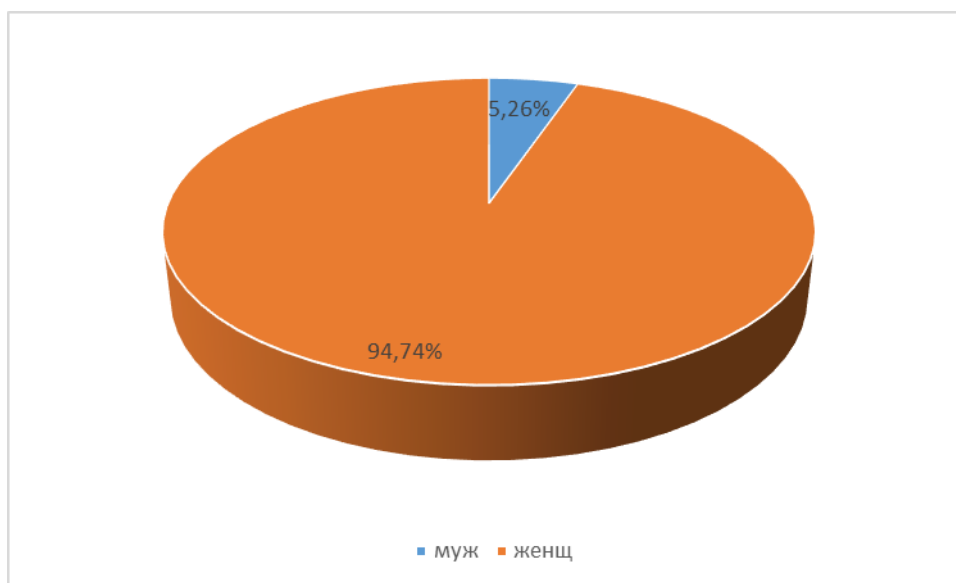


Рисунок 6. Характеристика персонала по половому признаку

На рис. 6 представлена характеристика персонала по половому признаку:

- мужчин – 1,
- женщин – 18.

Основными характеристиками персонала организации МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска является его численность и структура (таблица 4)

Таблица 4

Профессиональная структура персонала

№ п/п	Категория работников	Численность сотрудников, чел.		Обеспеченность %
		Нормативная	Списочная	
1	Административный персонал	3	3	100,0
2	Специалисты	14	10	71,4
3	Прочие специалисты	7	5	71,4
4	Рабочие	1	1	100
Итого		25	19	76%

Из таблицы 4 видно, что штат организации укомплектован не полностью:

- существует вакансия специалистов – 92,4%.
- прослеживается острая нехватка рабочего персонала (обеспеченность 26%).

Следовательно, в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска недостаточно эффективно реализуется управление персоналом в области обеспеченности учреждения трудовыми ресурсами.

Качественный состав персонала МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам - возрастная структура.

Таблица 5

Возрастной состав работников МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска

	Кол-во	Возраст				
		до 20 лет	20–30 лет	30–40 лет	40–55 лет	свыше 55 лет
Административный персонал	3				3	
Специалисты	10		4	5	4	
Прочие специалисты	5		3	2	4	
Рабочие	1					1
Всего	19		7	7	11	1
Удельный вес от всего числа сотрудников	100%	0%	26,9%	26,9%	42,4%	3,8%

Проанализировав данные таблицы, можно сделать выводы:

- руководители – это люди в возрасте от 40 до 55 лет;
- большая часть специалистов – это люди в возрасте от 30 до 50 лет
- только 26,9 % от всего числа сотрудников – это молодые люди в возрасте до 30 лет;
- более 45% всех сотрудников это люди предпенсионного и пенсионного возраста.

Частью работы с сотрудниками учреждения является повышение квалификационной категории, то есть степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест. Это относится в большей степени к педагогическому персоналу, поэтому, далее рассмотрим в качественный состав персонала по уровню квалификации педагогов.

Мобильность и гибкость педагогического мышления фиксируют прогрессивные изменения в современном образовании, поэтому педагогический коллектив готов к необходимым трансформациям. Анализируя состояние педагогической культуры коллектива центра, можно сделать следующие выводы:

- гуманитарная позиция учителей является условием для создания атмосферы доверия, поддержки и педагогической помощи учащимся в их развитии;

– профессионализм педагогического коллектива, опирающийся на потенциальные возможности в творческом развитии, представляется достаточным для инновационных преобразований;

– гибкость педагогического мышления, присущая основной массе учителей центра, открывает возможности для совместного творчества обоих субъектов педагогической системы (коллектив учащихся и учителей);

– эффективность нововведений также зависит и от способности к саморегуляции учителей центра.

Все эти резервы педагогической культуры позволяют прогнозировать позитивные результаты в концептуализации развития центра, в реализации образовательной программы.

Образовательные и воспитательные задачи решаются комплексно с учетом возрастных особенностей учащихся, специфики изучаемых предметов, их роли и места в системе школьного обучения и воспитания. Вариативная часть состоит из школьного компонента, направленного на достижение обязательного содержания на всех ступенях обучения, обеспечения предпрофильного образования в 9 классах. В 9 классах введены элективные курсы: «От анализа текста к сочинению», «Решение систем уравнений и неравенств». Для углубления знаний по предметам и в связи с подготовкой к экзаменам в новой форме выделен дополнительный час по русскому языку и математике в 9 классе.

Таким образом, образовательные потребности учащихся 9 классов удовлетворены на 40%. С целью более полного удовлетворения образовательных потребностей в учебном году провели аналогичный мониторинг среди учащихся 8-х классов.

2.3. Оценка системы мотивации персонала МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска

Управление школой осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» и «Типовым положением об общеобразовательном учреждении в Российской Федерации» на принципах демократии, гуманизма, общедоступности, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности, автономности и светского характера образования. Управление школой осуществляется на основе сочетания принципов самоуправления коллектива и единоначалия.

В основу положена пятиуровневая структура управления. Первый уровень структуры – уровень директора (по содержанию – это уровень стратегического управления). Директор центра определяет совместно с Советом центра стратегию развития центра, представляет её интересы в государственных и общественных инстанциях. Общее собрание трудового коллектива утверждает план развития центра. Директор центра несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности центра, создает благоприятные условия для развития центра.

На втором уровне структуры (по содержанию – это тоже уровень стратегического управления) функционируют традиционные субъекты управления: Совет центра, педагогический совет, родительский комитет, Общее собрание трудового коллектива, профсоюзный орган.

Третий уровень структуры управления (по содержанию – это уровень тактического управления) – уровень заместителей директора. Этот уровень представлен также методическим советом. Методический совет – коллегиальный совещательный орган, в состав которого входят руководители школьных МО.

Четвертый уровень организационной структуры управления – уровень учителей, функциональных служб (по содержанию – это уровень оперативного управления), структурных подразделений центра. Методические объединения – структурные подразделения методической службы центра, объединяют учителей одной образовательной области.

Пятый уровень организационной структуры – уровень учащихся. По содержанию – это тоже уровень оперативного управления, но из-за особой специфичности субъектов, этот уровень скорее можно назвать уровнем «самоуправления». Иерархические связи по отношению к субъектам пятого уровня предполагают курирование, помощь, педагогическое руководство. В школе созданы органы ученического самоуправления «Школьная Дума», детское объединение «Импульс».

Директор осуществляет общее управление образовательным процессом и финансово-хозяйственной деятельностью. Предлагает стратегические планы развития центра. Ведет вопросы, связанные с экспериментальной деятельностью центра, подготовкой и проведением научно-методических мероприятий.

Заместители директора по УВР начальной, средней и старшей школе осуществляют деятельность по безусловному и своевременному (в соответствии с календарно-тематическим планированием) обеспечению реализации общеобразовательных программ для всех обучающихся. Несут ответственность за реализации всеобщего. Осуществляют мониторинг образовательного процесса, промежуточный и итоговый контроль. Занимаются проблемой исследовательской деятельности школьников, образования одаренных детей, участия центра в олимпиадах, интеллектуальных марафонах и конкурсах. Ведут вопросы взаимодействия с родителями по вопросам академических успехов обучающихся.

Заместитель директора по воспитательной работе ведет все вопросы воспитания и дополнительного образования. В его функциональные обязанности входит мониторинг состояния здоровья детей, формирование у

учащихся умений здорового образа жизни, предупреждение возникновения «вредных» привычек, работа с социально незащищенными семьями, семьями и детьми группы «риска», профилактика противоправных действий школьников. Организует внеклассную деятельность. Осуществляет мониторинг вопросов отдыха детей из социально незащищенных и неблагополучных семей.

Заместитель директора по информатизации образовательного процесса руководит процессом развития информатизации центра. Устанавливает контакты с внешними организациями по вопросам «использования информационных и коммуникационных технологий в образовательной и управленческой деятельности.

Заместитель директора по АХЧ осуществляет материально-техническое обеспечение образовательного процесса, обеспечивает выполнение санитарно-гигиенических норм и противопожарных правил.

Заместитель директора по обеспечению безопасности осуществляет деятельность по обеспечению безопасности в ОУ, в случае возникновения внештатных ситуаций организует эвакуацию учащихся и работников центра, проводит профилактические меры по безопасности.

Формы координации деятельности аппарата управления ОУ

- Педагогический совет (анализ работы, диагностика, корректировка результатов, решение, выполнение решений).
- Совещание при директоре.
- Совещание при заместителе директора.
- Малый педагогический совет.
- Планы работы (годовой, на четверть, на неделю всех подструктур, ВШК).
- Приказы и распоряжения ОУ.

Управление Школой строится на принципах единоначалия и самоуправления. Основными формами самоуправления являются:

- Совет Центра;

- Педагогический совет Центра;
- Попечительский совет Центра;
- Общее собрание коллектива Центра;
- Детские объединения, и другие формы самоуправления, согласно структуре Центра.

Сотрудники МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска осуществляют свою деятельность на основании Устава, Правил внутреннего трудового распорядка и должностной инструкции соответствующей единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих.

Работники МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска имеют право на участие в управлении организацией. Основными формами участия работников в управлении являются:

- учет мнения представительного органа;
- проведение представительным органом консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;
- получение информации от работодателя по вопросам обсуждения с работодателем вопросов о работе организации, внесении предложений по её совершенствованию, непосредственно затрагивающим интересы работника;
- обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации;
- участие в разработке и принятии коллективных договоров.

Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

- реорганизации или ликвидации организации;
- введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;
- профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

– по другим вопросам, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

Представители работников имеют право вносить соответствующие предложения в органы управления организацией по этим вопросам.

Оценим систему управления персоналом МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска.

Существующая организационно-управленческая структура МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска может быть названа линейно – функциональной и сильно централизованной. При такой структуре управления учреждением каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке организационного процесса.

Такая система имеет следующие преимущества:

- внутренние организационные связи ясно очерчены;
- система управления и контроля относительно проста;
- относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Структура управления МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, просуществовавшая долгие годы, является наиболее типичной для многих общеобразовательных учреждений России. Она вполне соответствует тем задачам, которые стоят перед учреждением в условиях плановой централизованной экономики, и вполне адекватно функционирует.

В МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска мало педагогических сотрудников с высшей квалификационной категорией. Высокой динамики повышения кадров не наблюдается, хотя все предпосылки для этого есть.

Необходимо отметить, что молодёжь неохотно идёт работать в образовательную сферу. Старение кадров в скором времени может привести к тому, что дошкольное учреждение будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников. Развитие кадров является

важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Улучшить ситуацию могло бы внедрение новых форм работы в систему повышения квалификации сотрудников.

Также, согласно Закона «Об образовании» установлено, что образовательные учреждения вправе вести приносящую доход деятельность, предусмотренную их уставом, постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствует указанным целям. Наряду с образовательным процессом, финансируемым за счёт средств учредителя муниципальные образовательные учреждения могут оказывать населению платные дополнительные образовательные услуги, которые прописаны в Правилах об оказании платных образовательных услугах. Средства, полученные от реализации платных услуг в виде платы, существенно повысило бы доход в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска.

Для страны, которая ориентируется на инновационный путь развития, жизненно важно дать системе образования стимул к движению вперед – это есть первоочередная задача приоритетного национального проекта «Образование». Государство стимулирует учреждения и целые регионы, внедряющие инновационные программы и проекты, поощряет лучших педагогов, выплачивает премии лучшим образовательным учреждениям, т. е. делает ставку на лидеров и содействует распространению их опыта.

Бюджетные средства на реализацию программ развития, направляются непосредственно в образовательные учреждения, что способствует развитию их финансовой самостоятельности. Принципы установления поощрений лучшим педагогам и лучшим образовательным учреждениям задают основы для введения в систему оплаты труда дополнительных доплат, ориентированных на стимулирование качества и результативность педагогической работы в МБОУ ЦППМСП Калининского района г.

Челябинска.

Благодаря участию в конкурсах по нацпроекту «Образование» МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска мог бы полученные денежные средства направлять на своё материально-техническое оснащение, а также на стимулирование работников учреждения.

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы управления персоналом в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска было проведено дополнительное исследование морально-психологического климата и мотивации сотрудников. Опрос был проведен среди сотрудников МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска и охватил весь коллектив полностью.

Наиболее часто сотрудников затрагивали следующие аспекты системы управления персоналом: 97% – система оплаты и мотивации труда; 18% – социальные гарантии и блага; 24% – развитие карьеры и обучение; 12% – остальные аспекты.

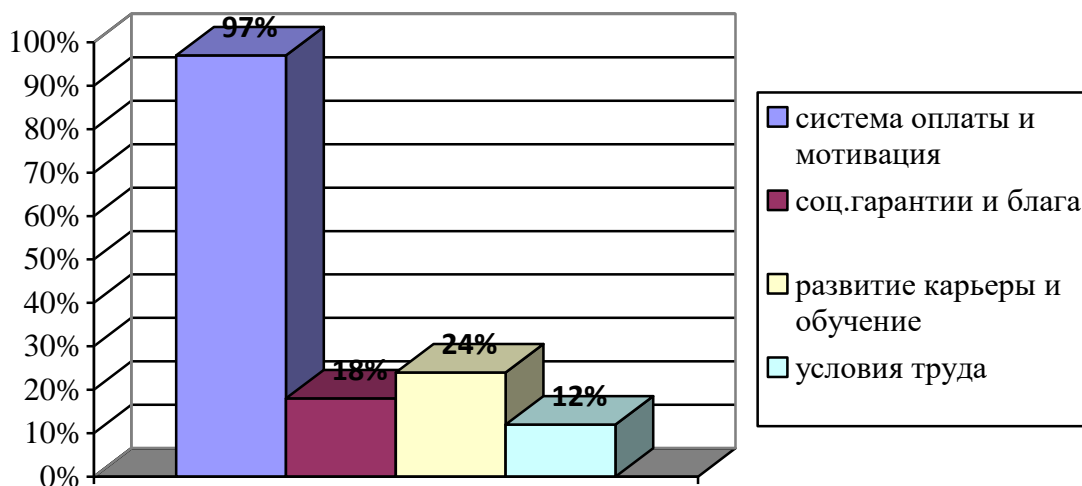


Рисунок 7. Наиболее часто затрагиваемые следующие аспекты системы мотивации персонала в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда

сотрудников зависит от оклада и повышающих коэффициентов (стаж работы, образование, квалификационная категория), и доплаты, которые сотрудники МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска получают за выполнение конкретных видов работ.

Престиж работы в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска невысок, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска практически не ведётся планирование карьеры, но имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим немногие.

Оценка удовлетворённости персонала системой мотивации в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска представлена на рисунке 8:

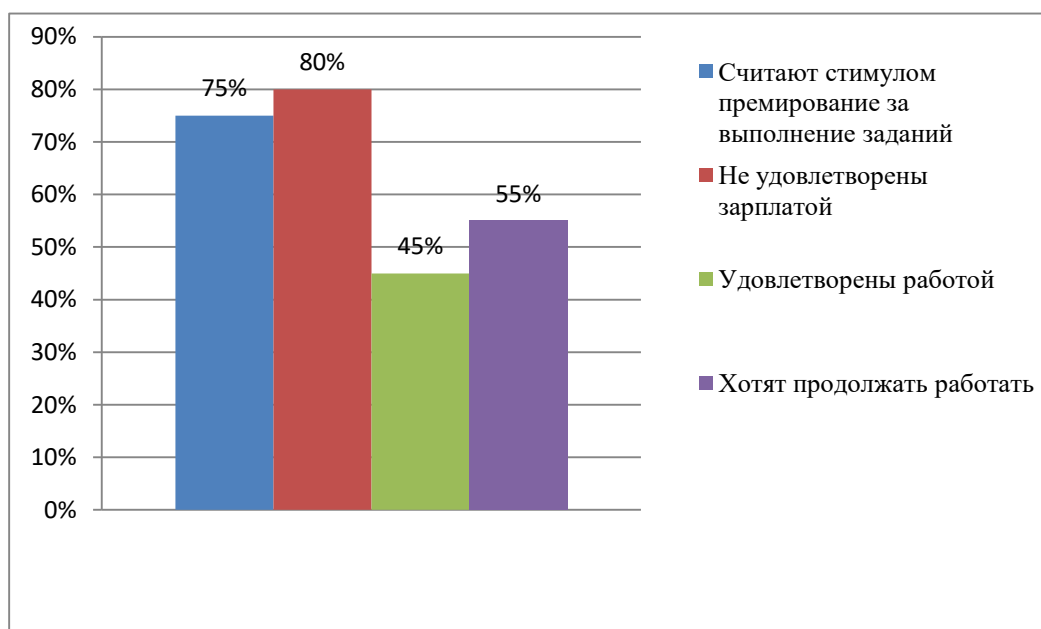


Рисунок 8. Оценка мотивации в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска

Как видно из— 45% сотрудников рассматриваемого учреждения не удовлетворены работой, но в то же время 55% опрошенных хотели бы продолжать работать в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска. Данная тенденция связана с тем, что многие работники (80%) не удовлетворены заработной платой. При наличии необходимых стимулов как материальных (премирование за год, премирование за выполнение

определённых заданий), так и нематериальных (повышение мотивации) многие сотрудники учреждения согласились бы и дальше работать в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска.

Что же касается системы заработной платы, то многие сотрудники отмечают следующее: заработная плата распределяется пропорционально всем сотрудникам, а не дифференцировано за определённые заслуги каждого работника. Результаты опроса изображены в диаграмме:

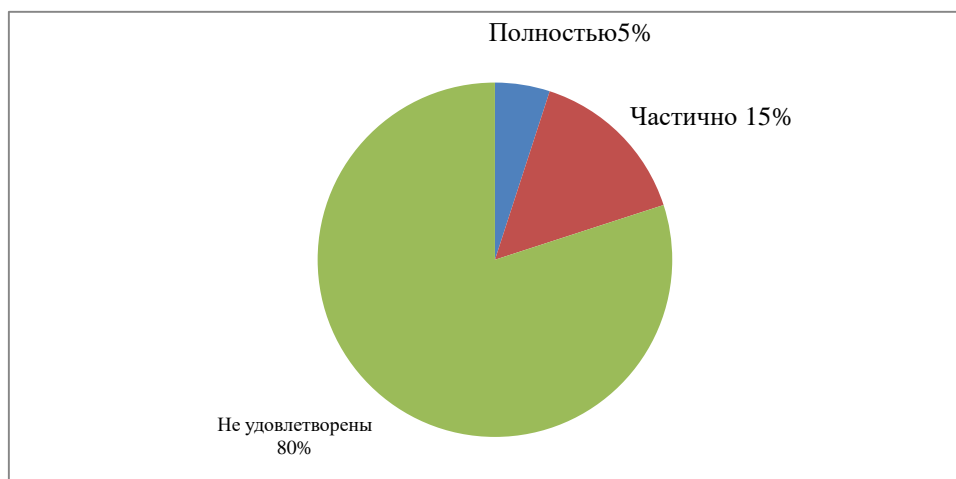


Рисунок 9. Результаты опроса персонала о системе заработной платы в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска

Дальнейший опрос респондентов показал, что многие хотели бы продолжать работать в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска – 55%, многие предлагают внести изменения в существующие условия труда – 33%.

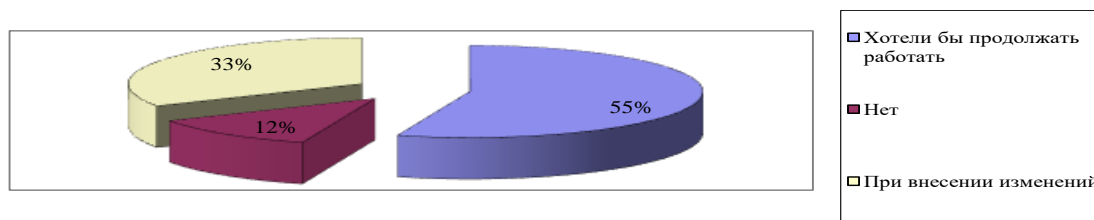


Рисунок 10. Результаты опроса персонала на вопрос «Хотели бы они продолжать работать в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска»

Неудовлетворённость в основном высказывают сотрудники, чья заработная плата не поднимается выше минимальной оплаты труда. Вместе с тем, немало сотрудников из числа специалистов указали, что в целом они довольны своей работой и не стали бы её менять, если бы несколько увеличился уровень оплаты труда и мотивация сотрудников была более эффективна.

Проведённые исследования показали, что система мотивации, функционирующая в организации, малоэффективна и не до конца сформирована. Поэтому необходимо доработать такой документ, как Положение о доплатах и надбавках сотрудников МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, регулирующего систему мотивации в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска. Этот документ полезен как руководителю по работе с персоналом, так и самим работникам, которые будут чётко знать, за что они могут получать доплату.

Повышение квалификационного уровня педагогов будет содействовать участию в конкурсах в национальном проекте «Образование», даст МОУ СОШ №4 возможность привлекать дополнительные средства, то есть участие в конкурсах будет приносить доход.

Повышение педагогического уровня специалистов так же будет способствовать реализации платных образовательных услуг.

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

В силу этих причин, назрела необходимость совершенствования системы управления персоналом МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска.

Таким образом, в настоящее время работу системы управления персоналом учреждения характеризуют следующие показатели:

- не обеспечена полноценная отдача сотрудника и слаженная работа коллектива, с помощью мотивации сотрудников и материально-

психологического климата;

- системы повышения квалификации недостаточно эффективна;
- в основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника;
- участие в конкурсах не практикуется;
- платные услуги не оказываются, хотя необходимые условия имеются;
- педагоги не вовлечены максимально в образовательный процесс;
- не до конца определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала учреждения МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска.

Проанализируем все части и стороны как внутренней среды, так и внешней, выявил положительные стороны, указал отрицательные и теперь постарается составить матрицу SWOT-анализа.

Матрица SWOT-анализа

Таблица 6

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	- Увеличение количества педагогического состава, заключение контрактов с Центром занятости населения, для создания резерва молодых специалистов; - Расширение территориальных границ центра	- Приобретение интерактивных кабинетов для повышения уровня оказания образовательных услуг; -Способность использовать навыки и технологии, в оказании образовательных услуг	- Увеличение числа учащихся МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска; - Расширение и увеличение методического фонда
Средняя	- Проведение капитального ремонта здания центра; - Создание маркетинговой службы	- Возможность сильного развития центра в связи с увеличением количества учащихся;	- Создание службы подготовки детей дошкольного возраста к школе - Проведения летнего

		- Появление новых технологий в усовершенствовании организации деятельности центра	лагеря в школе как для учащихся центра, как для жителей города для повышения престижа центра
Низкая	- Аренда спортивной площадки для создания спортивной команды с целью повышения престижа центра; - Создание легальной службы репетиторов, для подготовки выпускников к поступлению в Вузы	- Приглашение на работу специалистов с края; - Разработка новых стратегий в осуществлении образовательного процесса	- Проведение усовершенствованного ремонта в кабинетах; - Возможность взаимодействия с научным центром с целью развития службы по научно – методической работе

На основе данной матриц выделяют следующие наиболее важные и необходимые возможности муниципального общеобразовательного учреждения «ЦППМСР»:

1. Увеличение количества педагогического состава, то есть заключение договора с Центром занятости населения с целью создания резерва молодых специалистов;
2. Расширение территориальных границ, с целью расписания центра;
3. Проведение капитального ремонта центра;
4. Создания маркетинговой службы для введения и размещения своей рекламы;
5. Возможность быстрого развития, в связи с резким увеличением спроса на оказание образовательных услуг от населения города;
6. Усовершенствование техники в организации деятельности центра (введение новых технологий развития).

Таблица 7

Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	“Легкие ушибы”
Высокая	- Значительное уменьшение кадров; - Разрушение	- Увеличение числа отчисляющихся (повышение	- Разрушение научно – методической службы;	- Увольнение людей с администрации центра

	здания сильный уровень износа здания центра)	уровня текучести кадров); - Не желательные, отрицательные результаты краевой проверки	- Уменьшение методического фонда	(заместители); - Появление новых конкурентов в сфере образования данного города
Средняя	- Замедление роста покупательского спроса; - По поставщиков по непредвиденным обстоятельствам	- Неблагоприятные демографические изменения; - Не реальное исполнение законодательных актов	- Изменение состава заместителей директора; - Недостаток управленческого таланта 3-за потери специалистов	- Разрушение творческой группы учителей; - Разрушение психологическо – социальной группы
Низкая	- Появление более сильного лидера; - Не рациональное использование выигранного миллиона	- Уменьшение количества классов учащихся; - Ухудшение престижа (клевета в области деятельности центра)	- Отстранение директора от центра; -Отрицательные оценки со стороны родителей ей учащихся	- Ухудшение работы коллектива; - Изменение потребности употребления

На основе матрицы угроз можно выделить те угрозы, которые муниципальное общеобразовательное учреждение МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска должно устранить в обязательном порядке:

1. Увольнение большинства педагогического состава, появление текучести кадров;
2. Повышение уровня износа основных фондов;
3. Повышение уровня отчисляемости учащихся;
4. Отрицательные результаты краевой проверки;
5. Замедление роста покупательского спроса (появление нежелания родителей вести своих детей в данную школу);
6. Потеря основных поставщиков;
7. Уменьшение методического фонда;

8. Разрушение научно – методической службы.

Таблица 8

Общая матрица SWOT-анализа

	<p>Возможности МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение количества педагогического состава, то есть заключение договора с Центром занятости населения с целью создания резерва молодых специалистов; 2. Расширение территориальных границ, с целью расписания центра; 3. Проведение капитального ремонта центра; 4. Создания маркетинговой службы для введения и размещения своей рекламы; 5. Возможность быстрого развития, в связи с резким увеличением спроса на оказание образовательных услуг от населения города; 6. Усовершенствование техники в организации деятельности центра (введение новых технологий развития). 	<p>Угрозы МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увольнение большинства педагогического состава, появление текучести кадров; 2. Повышение уровня износа основных фондов; 3. Повышение уровня отчисляемости учащихся; 4. Отрицательные результаты краевой проверки; 5. Замедление роста покупательского спроса (появление нежелания родителей вести своих детей в данную школу); 6. Потеря основных поставщиков; 7. Уменьшение методического фонда; 8. Разрушение научно – методической службы.
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высококвалифицированный персонал; 2. Хорошее впечатление, сложившееся у родителей, учащихся центра; 3. Хорошо отработанные план образовательной деятельности центра; 4. Быстрое развитие деятельности центра, в связи со стабильным ежегодным увеличением численности учащихся; 5. Огромный опыт работы в оказании образовательных услуг 	<p>Поле СИВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Заключение контракта с Центром занятости населения с целью создание резерва молодых специалистов; 2. Разработка научно – методической службой новые технологии развития образовательной деятельности МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска; 3. В связи с увеличением учащихся центра, расширение территориальных границ центра 	<p>Поле СИУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выбор и отправление педагогов на курсы повышения квалификации; 2. Заключение контрактов для увеличения методического фонда; 3. Разработка тщательных планов для успешной проверки краевой комиссии
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень износа 	<p>Поле СЛВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение капитального 	<p>Поле СЛУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание службы

<p>основных фондов; 2.Отсутствие маркетинговой службы; 3. Отсутствие стратегий для долгосрочного планирования; 4. Угроза увольнения персонала, в связи отсутствия резерва молодых специалистов; 5. Не высокий уровень развития используемой техники; 6. Неправильное распределение приза - миллиона</p>	<p>ремонта за счет средств местного бюджета или на спонсорскую помощь; 2. Создание службы маркетинга для разработки и рассмотрения рекламы; 3. Найм высококвалифицированного специалиста в области развития и подготовки оборудования для работы; 4. Увеличение стимула работникам</p>	<p>контроля за деятельностью работы специалистов центра; 2. Разработка проекта по увеличению бюджета центра, в связи с увеличением кадров; 3. Поддержание деятельности научно – методической центра, путем выдвижения планов педагогов в области научного познания и стратегического планирования</p>
--	---	---

2.4. Основные направления совершенствования системы мотивации персонала в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска

Всевозрастающая потребность в квалификационных кадрах обуславливает совершенствование системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации, получения дополнительной профессии.

Поэтому с целью повышения эффективности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска предлагается проведение следующих мероприятий:

1. Создание Портфолио;
2. Создание журнала «Наблюдений за государственными стандартами»;
3. Обучение информационно – коммуникативным технологиям (ИКТ).

Данные мероприятия помогут вывести учреждение на более высокий уровень.

Совершенствование всех сторон деятельности МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска возможно лишь при условии ясного видения руководителем основных направлений профессионального роста всех специалистов. В системе образования меняется представление о профессионализме.

Для усовершенствования методической работы по повышению профессиональной квалификации педагога предлагается внести материалы по сбору информации «снизу», со стороны самих работников.

Эти материалы предлагается накапливать в «Педагогическом портфеле» или «Портфолио».

«Портфолио» педагога МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска должно содержать следующие разделы:

1. Данные о педагоге (визитная карточка).

2. Нормативно-правовая база деятельности педагога дошкольного учреждения (перечень документов).

3. Повышение уровня квалификации:

4. Самодиагностика (изучение затруднений и интересов в профессиональной деятельности педагога);

5. Работа по самообразованию (тема, этапы работы);

6. Посещение и проведение мероприятий;

7. Глоссарий (словарные статьи, определения педагогических, психологических и медицинских терминов).

8. Методическая копилка (статьи, конспекты занятий, методики, описание педагогических технологий, рефераты, цитаты и др.).

9. Материалы по обобщению передового педагогического опыта (создание учебно-методического, учебного пособия, выступление с докладом, создание фотоальбома, видеофильма и т.д.)

10. Рейтинг педагога (отзывы администрации дошкольного учреждения, родителей, воспитанников; результаты анкетирования участников образовательного процесса, грамоты, дипломы).

«Портфолио» необходимо формировать с каждым педагогом. Содержание разделов варьируются в зависимости от возраста и уровня квалификации педагога, специфики группы, в которой он работает. Наличие такого информационного банка не только способствует росту интеллектуального потенциала, но и стимулирует педагога к осуществлению инновационной деятельности, способствует повышению квалификации педагога. Данный накопленный материал будет использоваться воспитателем как форма квалификационного испытания при аттестации (получения первой или второй квалификационной категории).

Результаты мониторинга педагогического процесса используются в дальнейшем при аттестации педагогических работников.

Одним из приоритетов деятельности современного общества является информатизация образования, использование инструментов ИКТ и

информационных источников. И хоть этот процесс идет небыстро, педагоги МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска не должны отставать от него и учиться использовать возможности компьютеров рационально.

Принимая во внимание важность и актуальность использования компьютеров МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, педагогам предложено выделить и определить ключевые аспекты деятельности сотрудников МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска в данном направлении.

Определились основные направления, где могут применяться информационные технологии:

1. В управлении МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска.
2. В профессиональной деятельности педагога.
3. В учебно-воспитательном процессе.

После проведенных мероприятий предлагается разработать инновационный проект, который можно будет выставить на конкурсе, как на региональном уровне, так и на федеральном.

Создание «Портфолио», использование инновационных методов в работе, использование педагогами ИКТ даст возможность развиваться лидерским, творческим качествам, стремится к новым достижениям.

Четко выстроенная система методической работы МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска позволит повысить профессионализм каждого педагога.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Формирование единства мотивации у членов коллектива должно стать

важнейшей задачей руководителя, что в свою очередь будет способствовать благоприятному морально-психологическому климату МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска. Мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. Условием же повышения эффективности труда будет являться психологический климат в коллективе.

Анализ сложившегося морально-психологического климата МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска начался с поиска факторов мотивирующих коллектив на эффективную работу. Существует много факторов, которые побуждают педагога к эффективной работе. И носят они сугубо индивидуальный характер. Например, одному педагогу нужно активное общение с коллегами, а для другого оно совсем необязательно, для третьего решающее значение имеет общая атмосфера в учреждении. Для четвертого – внимание администрации и т.д. Для выявления «мотиваторов» педагогам было предложено выполнить задание. Составлен список факторов, которые в наибольшей степени способны побудить каждого из опрашиваемых трудиться эффективнее. Затем опрашиваемых педагогов попросили выписать семь выбранных ими наиболее важных факторов в таблицу, поставив знак + в клеточку, соответствующую их мнению. Сбор всей информации по опрашиваемым педагогам выведен в таблице 9.

Таблица 9

Результаты опроса педагогов по основным семи мотивирующим факторам МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска

Наиболее важные факторы выбранные педагогами	Градация по мнениям				
	В наибольшей степени побуждает трудиться эффективно	Имеет место в учреждении	Отсутствует в учреждении	Может предпринять руководитель	Факторы не воспринимаются как мотивирующие
Наличие возможностей для творческого роста.	5	1	-	2	5
Уровень заработной платы.	11	-	-	2	-
Возможность участвовать в разработке инноваций.	-	3	1	1	8
Признание труда со стороны руководителя.	8	2	-	8	2
Осознание полезности	4	3	4	-	4

своего труда.					
Интерес к работе в школе.	1	3			3
Размер премий, надбавок.	11	2	-	7	-

Из таблицы 6 видно, что в наибольшей степени способны побудить педагогов МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска трудиться эффективнее такие факторы как, наличие возможностей развивать свои творческие способности и признание труда со стороны руководителя – 8 педагогов за каждый фактор. Немаловажен и уровень заработной платы, размер премий, пособий, надбавок – 11 педагогов на каждый фактор. Четыре педагога отметили, что осознание полезности своего труда также приведёт к эффективности труда.

Если руководитель обратит внимание на такие факторы как размер премий, надбавок (отметили 7 педагогов) и признание труда со своей стороны (отметили 8 педагогов), то эффективность труда тоже могла бы возрасти.

Педагоги считают не мотивирующими такие факторы как, наличие возможности для развития творческих способностей – 5 педагогов и 8 педагогов считают не мотивирующими свои возможности участия в разработке инноваций.

Таким образом, определены основные направления совершенствования и развития системы мотивации персонала МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска:

- доработка Положения о доплатах и надбавках сотрудников МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска;
- внедрение руководителем предложенных способов мотивации;
- применение тренингов в работе с коллективом.

МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска возможности материального стимулирования педагогов очень ограничены. Низкая зарплата приводит к тому, что многие вынуждены искать дополнительный

заработок, перегружая себя либо в образовательном учреждении, либо за ее пределами. Результатом может быть только снижение производительности и эффективности педагогического труда. Понятно, что решение этой злободневной проблемы лишь в самой незначительной степени зависит от руководителя. Однако возможности есть у него.

В Положении о доплатах и надбавках сотрудников МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска нужно внести такие мотивирующие показатели, которые педагоги при опросе отнесли к немотивирующим, а именно:

- внедрение в образовательный процесс инновационных технологий, вариативных программ;
- подготовка и участие педагогов в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;
- использование в своей работе средства ИКТ;
- разработка собственных образовательных программ.

Это будет способствовать наиболее эффективному вовлечению сотрудников учреждения в творческий процесс, в процесс разработки новых подходов, использование инноваций в обучении детей ЦППМСП.

Конечно, одного только материального стимулирования недостаточно для формирования благоприятного морально-психологического климата.

Даже если учреждение не может предложить больших заработных плат, регулярных премий, и стремительных продвижений по карьерной лестнице, существуют и другие способы мотивации.

Руководителю предлагаются способы мотивации, если и требующие денежных затрат для их осуществления, то очень незначительных.

1. Интересная работа.

Несмотря на то, что некоторые задания, которые руководитель выполняет изо дня в день, давным-давно стали для него рутинными, они могут быть очень интересными и очень захватывающими для его работников. Когда подчиненные блестяще справляются со своими

заданиями, их нужно поощрить, делегируя некоторые обязанности руководителя, выполняя которые, им интересно было бы работать.

2. Публичное признание.

Каждый человек хочет, чтобы его поощрили и высоко оценили за хорошее выполнение работы. Один из самых легких и самых эффективных способов поощрения сотрудников без денежных затрат – публичное выражение признательности за их усилия. Добиться этого можно, сообщая об их достижениях на общих собраниях, посылая по электронной почте поздравительные сообщения, за отличную работу и используя многие другие подобные подходы. Эти методы не требуют денежных затрат, они легкие и очень эффективные.

3. Свободное время.

Если руководитель предоставит работнику свободное время или даст ему выходной, то он будет рад возможности ненадолго уйти, чтобы заняться своими личными делами или просто расслабиться. Он вернется взбодренным и благодарным за предоставленное свободное время, которым поощрили его усилия.

4. Информация.

Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает им тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывает им, что вы цените их как людей.

5. Обратная связь.

Руководителю надо иногда благодарить свой персонал за хорошее выполнение работы. Приказы, распоряжения и указания являются повседневными проявлениями его руководящей деятельности. Желательно, чтобы они чаще использовались для поддержки и стимулирования педагогов.

6. Вовлечение.

Вовлекая работников, руководство увеличивает их обязательства перед учреждением и, в то же самое время, помогает упростить осуществление новой идеи организационных изменений. При таком подходе затраты –

нулевые, но отдача – огромная.

7. Независимость.

Сотрудники высоко ценят свободу в выборе способа выполнения работы. Когда начальник говорит работникам, что именно нужно выполнить, надо сначала обеспечить необходимую подготовку, и затем предоставить им возможность самим решить, каким способом они выполнят эту работу. Тем самым увеличивается вероятность того, что они выполнят работу так, как этого хочет начальство. Кроме того, работники, чувствуя свою независимость, привнесут дополнительные идеи, энергию и инициативу в свою работу.

8. Празднования.

Дни рождения, годовщины учреждения, дольше всех продержавшийся рекорд безопасности, и много-много других событий – отличный повод для того, чтобы их отпраздновать (нельзя не согласиться – эта идея не относится к требующей особых денежных вложений). Но подчиненные по достоинству оценят поощрение, а руководитель – выполнение работы и преданность коллектива, которую от них и получит.

9. Повышение ответственности у сотрудников.

Обеспечивая педагогу достойное положение в своём учреждении, руководитель тем самым и побуждает его к более активной и продуктивной деятельности. Это демонстрирует работникам, что руководство им доверяет, уважает их и принимает близко к сердцу их интересы.

Также руководителю, в качестве инструмента формирования благоприятного морально – психологического климата можно проводить специальные психологические тренинги.

С целью повышения эффективности системы управления МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, было предложено проведение следующих мероприятий:

1. Повышение квалификации сотрудников.
2. Разработка системы мотивации для благоприятного морально-

психологического климата.

Предложенные мероприятия по повышению профессиональной квалификации педагогов, как элемента мотивации персонала будет способствовать:

1. Представлению опыта работы на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.
2. Публикации материалов педагогической деятельности в периодической печати и выставление на сайте ЦППМСП.
3. Выступлению на городских методических мероприятиях;
4. Проведению дней открытых дверей для педагогов из других школ;
5. Участию в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.
6. Организации дополнительных платных образовательных услуг.

Необходимо отметить и значимость разработанных мероприятий по повышению мотивации сотрудников.

Согласно внесённым дополнениям в Положение о доплатах и надбавках каждый сотрудник заинтересован в творческом, индивидуальном подходе к исполнению своих должностных инструкций. Сотрудник мотивирован, когда получает признание других сотрудников организации, в том числе и от руководителя.

Поэтому директору ЦППМСП в своей работе предложено использовать такие способы мотивации как: «Интересная работа», «Публичное призвание», «Свободное время» и другие. Тренинговые занятия будут способствовать созданию в коллективе благоприятного морально-психологического климата.

Анализ персонала по квалификационной характеристике представлен в табл.10.

Таблица 10

Характеристика персонала по уровню квалификации

№ п/п	Категория	2016		Прогноз	
		Кол-во, чел.	Кол-во чел., %	Кол-во, чел.	Кол-во чел., %
1	высшей квалификационной категории	5	26	10	52
2	первой квалификационной категории	8	42	8	42
3	второй квалификационной категории	4	21	1	6
4	без категории	2	17	0	0

Для наглядности данные табл. 10 представим на рисунке 11.

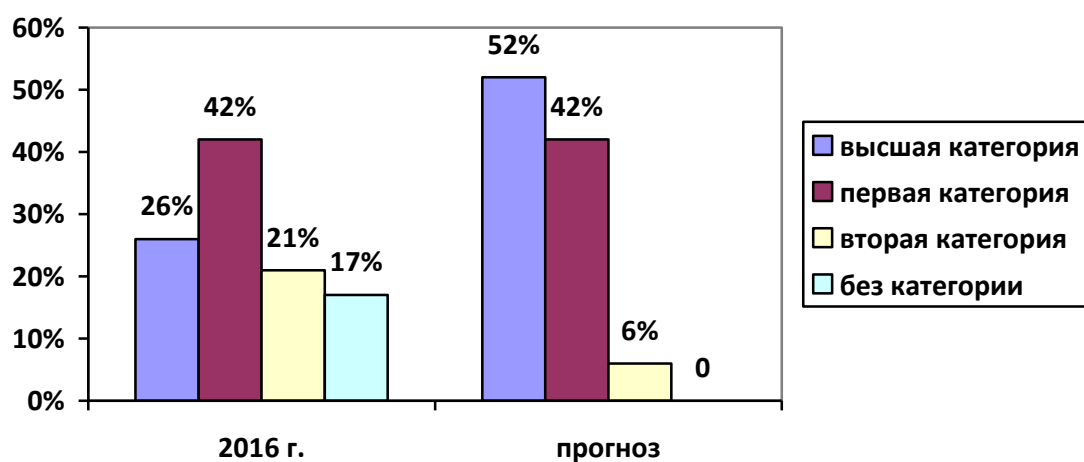


Рисунок 11. Характеристика персонала по уровню квалификации в 2016 г. и прогноз

Из табл. 10, рис. 11., видно, что в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска:

- учителя высшей квалификационной категории – 5 чел. (26 %), прогноз – 10 чел (52%);

- первой квалификационной категории – 8 чел. (42 %):

- второй квалификационной категории - 4 чел., (21 %), прогноз – 1 чел (6%);

- без категории – 2 чел. (10,5 %), прогноз – 0;

Характеристика персонала по уровню образования представлена на рис. 12.

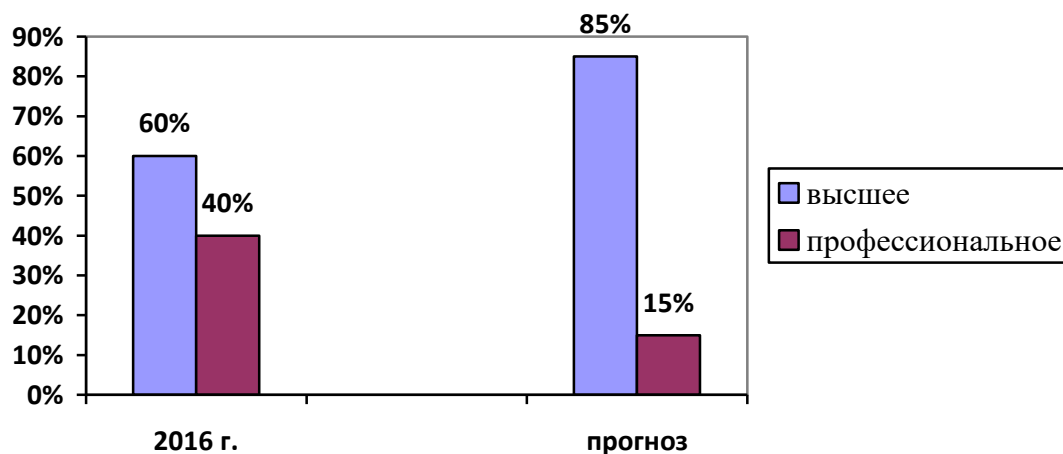


Рисунок 12. Характеристика персонала по уровню образования

На рис. 12 представлена характеристика персонала по уровню образования 11 педагогов имеют высшее образование (что составляет 60 %) прогноз – 16 чел. (85%).

Таким образом, применив разработанные мероприятия в МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, повысится квалификационный уровень педагогов, что будет содействовать участию в конкурсах в национальном проекте «Образование», даст ЦППМСП возможность привлекать дополнительные средства, то есть участие в конкурсах будет приносить доход.

Повышение педагогического уровня специалистов так же будет способствовать реализации платных образовательных услуг.

Совершенствования системы управления персоналом ЦППМСП будет характеризовать следующие показатели:

– будет обеспечена полноценная отдача сотрудника и слаженная работа коллектива, с помощью мотивации сотрудников и материально-

психологического климата;

- улучшится система повышения квалификации;
- педагоги максимально будут вовлечены в образовательный процесс;
- повысится система мотивации персонала учреждения ЦППМСП.

Таким образом, переход МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска предполагает расширение экономической самостоятельности организации при изменении системы ее финансирования (в том числе бюджетных схем финансирования), что позволит обеспечить ее нормальное функционирование.

Разработанные рекомендации способствуют повышению эффективности системы управления персоналом, что, в конечном счёте, улучшить результативность работы сотрудников и привлечёт дополнительные денежные средства в бюджет учреждения.

Выводы по второй главе

Проведенный анализ во второй главе показал, что система управления персоналом ЦППМСП недостаточно эффективна.

Удовлетворённость мотивацией в учреждении в целом низкая, хотя не многие хотели бы сменить место работы. 33% сотрудников не удовлетворены работой. Данная тенденция связана с тем, что многие работники недовольны заработной платой.

Повышение квалификации не достигает максимального уровня, так как не созданы специальные методы управления профессиональным развитием.

Оказание платных образовательных услуг и участие в конкурсах будет способствовать привлечению в бюджет учреждения дополнительных средств, которые могут быть направлены на материально-техническое укрепление базы учреждения и стимулирование персонала. Управление тогда педагогическим коллективом будет мотивирующим, вдохновляющим, побуждающим к творчеству, вызывающим у сотрудников неподдельный интерес к общему делу.

С целью ликвидации выявленных недостатков, в главе 2 будут предложены мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом ЦППМСП.

Таким образом, в окончании второй главы мы оценили систему управления персоналом и сделаем соответствующие выводы:

Сотрудники МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска осуществляют свою деятельность на основании Устава, Правил внутреннего трудового распорядка и должностной инструкции соответствующей единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих

Анализируя состояние педагогической культуры коллектива центра, можно сделать следующие выводы:

- гуманитарная позиция учителей является условием для создания атмосферы доверия, поддержки и педагогической помощи учащимся в их развитии;
- профессионализм педагогического коллектива, опирающийся на потенциальные возможности в творческом развитии, представляется достаточным для инновационных преобразований;
- гибкость педагогического мышления, присущая основной массе учителей центра, открывает возможности для совместного творчества обоих субъектов педагогической системы (коллектив учащихся и учителей);
- эффективность нововведений также зависит и от способности к саморегуляции учителей центра.

Проведённые исследования показали, что система мотивации, функционирующая в организации, малоэффективна и не до конца сформирована. Поэтому необходимо доработать такой документ, как Положение о доплатах и надбавках сотрудников МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, регулирующего систему мотивации МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска. Этот документ полезен как руководителю по работе с персоналом, так и самим работникам, которые будут чётко знать, за что они могут получать доплату.

Повышение квалификационного уровня педагогов будет содействовать участию в конкурсах в национальном проекте «Образование», даст ЦППМСП возможность привлекать дополнительные средства, то есть участие в конкурсах будет приносить доход.

Повышение педагогического уровня специалистов так же будет способствовать реализации платных образовательных услуг.

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

С целью повышения эффективности системы управления МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, было предложено

проведение следующих мероприятий:

1. Повышение квалификации сотрудников.
2. Разработка системы мотивации для благоприятного морально-психологического климата.

Предложенные мероприятия по повышению профессиональной квалификации педагогов будет способствовать:

1. Представлению опыта работы на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.
2. Публикации материалов педагогической деятельности в периодической печати и выставление на сайте ЦППМСП.
3. Выступлению на городских методических мероприятиях;
4. Проведению дней открытых дверей для педагогов из других школ;
5. Участию в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

Заключение

В современных условиях, на рынке труда происходят серьезные изменения, которые требуют соответствующих корректив в таких сферах, как отношение к работникам, политика их привлечения, удержание и мотивация.

Управление персоналом превращается в мощный инструмент профессиональной работы с ним. Выделение управления персоналом в особую функцию помогает организации в достижении ее целей, способствует росту конкурентоспособности и эффективности.

В такой ситуации, когда существенно расширяются возможности современного управления персоналом, меняются и сами работники. Вместе с возрастающим уровнем профессионализма они начинают более разборчиво относиться к выбору места работы. Наблюдается стремление к большему самовыражению, повышению квалификации, прогнозируемому профессиональному и карьерному росту. Учет этих тенденций и правильное использование их является главной задачей системы управления персоналом предприятия.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием. Изменения в экономической и политической системе в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора, в построении системы управления персоналом предприятия.

В процессе работы использовались такие методы как анализ литературы по теме, сбор первичной информации на исследуемом предприятии, который включал в себя: анализ документации, интервью с руководителем и специалистами предприятия, анкетирование персонала.

Во второй главе мы оценили систему управления персоналом и сделаем соответствующие выводы:

Сотрудники МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска осуществляют свою деятельность на основании Устава, Правил внутреннего трудового распорядка и должностной инструкции соответствующей единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих

Анализируя состояние педагогической культуры коллектива центра, можно сделать следующие выводы:

- гуманитарная позиция учителей является условием для создания атмосферы доверия, поддержки и педагогической помощи учащимся в их развитии;
- профессионализм педагогического коллектива, опирающийся на потенциальные возможности в творческом развитии, представляется достаточным для инновационных преобразований;
- гибкость педагогического мышления, присущая основной массе учителей центра;
- эффективность нововведений также зависит и от способности к саморегуляции учителей центра.

Проведённые исследования показали, что система мотивации, функционирующая в организации, малоэффективна и не до конца сформирована. Поэтому необходимо доработать такой документ, как Положение о доплатах и надбавках сотрудников МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, регулирующего систему мотивации МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска. Этот документ полезен как руководителю по работе с персоналом, так и самим работникам,

которые будут чётко знать, за что они могут получать доплату.

Повышение квалификационного уровня педагогов будет содействовать участию в конкурсах в национальном проекте «Образование», даст МОУ СОШ №4 возможность привлекать дополнительные средства, то есть участие в конкурсах будет приносить доход.

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

С целью повышения эффективности системы управления МБОУ ЦППМСП Калининского района г. Челябинска, было предложено проведение следующих мероприятий:

9. Повышение квалификации сотрудников.

10. Разработка системы мотивации для благоприятного морально-психологического климата.

Предложенные мероприятия по повышению профессиональной квалификации педагогов будет способствовать:

11. Представлению опыта работы на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

12. Публикации материалов педагогической деятельности в периодической печати и выставление на сайте ЦППМСП.

13. Выступлению на городских методических мероприятиях;

14. Проведению дней открытых дверей для педагогов из других школ;

15. Участию в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

Глоссарий

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

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

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

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

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

Государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных органов субъектов Российской Федерации; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов; лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

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

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

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

Должностное лицо – лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, то есть наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее

организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, а также в Вооруженных Силах Российской Федерации, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации.

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

Государственная должность – должность, устанавливаемая Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, и должность, устанавливаемая конституциями (уставами), законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

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

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

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

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

деятельности.

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

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

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

Кадровый аудит (аудит персонала) – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

Кадровый потенциал – профессиональные возможности персонала организации.

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

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

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

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

Квалификация – наличие у работника знаний, навыков и умений,

необходимых для выполнения им определенной работы.

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

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

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

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

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

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

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

Оценка персонала – установление соответствия реального

профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

Персонал – совокупность всех работников организации.

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

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

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

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

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

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

Профессиональное самоопределение – процесс осознанного выбора человеком вида профессиональной деятельности.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TQM (total quality management) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества работы по производству продукции,

организации процессов и уровня квалификации персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

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

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

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

Этический кодекс (кодекс профессиональной этики) – свод правил

поведения, обязательных для соблюдения организациями и отдельными должностными лицами (работниками) при осуществлении ими своих должностных полномочий (профессиональной деятельности).

Список используемой литературы

1. Конвенция о правах ребенка.
2. Закон РФ «Об основных гарантиях прав ребенка»
3. Закон РФ «Об образовании».
4. Федеральный закон «Об утверждении Федеральной программы развития образования».
5. Национальная доктрина образования в российской федерации, одобренная постановлением Правительства Российской Федерации от 04.10.2000г. №751.
6. Конвенция модернизации российского образования на период до 2010 года, одобренная распоряжением Правительства РФ от 29.12 2001г. № 1756-р
7. Аникин, Б. А. Высший менеджмент для руководителя [Текст]: учебное пособие. - М., 2011.
8. Базаров,Т.Ю. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. - 7-е изд. Academia, 2011. – 658 с.
9. Боумен, К.Основы стратегического менеджмента. [Текст]: учебное пособие. / Под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва, Юнити, 2010. - 174с.
10. Вачугов, Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: Высшая школа. - 2011. – 192 С.
- 11.Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. [Текст]: учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009.- 123 с.
12. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент. [Текст]: Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2012. - 395с.
13. Герчикова, И.Н. Менеджмент. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: ЮНИТИ. – 2012. – 499 с.

14. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. – СПб., 2011. – 544 с.
15. Гончаров, В.И. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - Мн.: Мисанна, 2012. - 624с.
16. Горбунов, А., Мамыкина В. Когда план компенсаций не мотивирует. [Текст] // Управление организацией. – 2012. – № 5.
17. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. [Текст]//Секретарское дело. – 2012. – № 2. С. 90-92.
18. Дафт, Р., Лейн, П. Теория организации: [Текст]: учебное пособие. (пер. с англ., под ред., предисл. Короткова Э.М.). Изд. – во: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. – 736 с.
19. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 2012. — 233с.
20. Иванова, Т.Ю., Приходько В.И.. Теория организации. [Текст]: учебное пособие. Издательство: КноРус, 2011. – 384 с.
- 21.Ивановская, Л.В., Свистунов, В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. [Текст]: учебное пособие. – М.: МИУ, 2012. – 400 с.
22. Кадровый менеджмент и психология управления: краткий курс лекций. [Текст]: учебное пособие. / Под. ред. Горбунова М.Ю. Изд. – во: Владос-Пресс, 2008. – 456 с.
- 23.Колобова, Е.А. Как мотивировать персонал? [Текст] // Эко. – 2012. - №6. - С. 82-95.
24. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала. [Текст]: учебное пособие. Изд. – во: Издательский дом «Дашков и К». – 2012.- 224 с.
25. Кэмпбэл, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - М.: Проспект, 2010. - 336с.

26. Лазарев, А. Система мотивации, выгодная для всех: Оценка персонала. Опыт управления персоналом. [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - №17. - С. 58.
27. Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В.. Теория организации: [Текст]: учебное пособие.– СПб. Питер, 2012. – 395с.
28. Лимончелли, Т. Тайм-менеджмент для системных администраторов. [Текст]: учебное пособие. Изд-во: Символ, 2009. – 245 с.
29. Магура, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов./М.Магура, М.Курбатов. [Текст]: учебное пособие. – М., 2012. - 790 с.
30. Мазура. Реструктуризация предприятий и компаний. [Текст]: учебное пособие. -Москва, 2012. - 193с.
31. Майкол Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хеодопи. Основы менеджмента. [Текст]: учебное пособие. - Москва; Издательство « Дело», 2011. - 700с.
32. Менеджмент организации. [Текст]: учебное пособие. /Под ред. Румянцева З.П. и др. - М.: 2011. – 566 с.
33. Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учебное пособие.– Изд. – во: ИНФРА-М, 2008. – 797 с.
34. Минцберг, Г., Альстренд, Б., Лэмпел, Д. Центра стратегий. [Текст]: учебное пособие. - Питер 2011. - 470с.
35. Миронов, М.Г., Жданова, Т.С. Теория организации. Конспект лекций. [Текст]: учебное пособие. - Изд. – во: Высшая школа. – 2011. – 159 с.
36. Морозов, А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. [Текст]: учебное пособие. - СПб.: Издательство Союз, 2010. - 576 с.
37. Организационное поведение. Юнита 2. [Текст]: учебное пособие. М.: Изд-во СГУ, 2011.- 48 с.
38. Пасс, Ю. Внутренний PR – элементы успеха. [Текст]//Кадровый менеджмент. –2012. – № 5.

39. Основы управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под ред. Б.М.Генкин, Г.А. Кононова и др.; Под ред. Б.М. Генкина, М. «Высшая школа», 2011.- 455 с.
40. Пичужкин, И.В., Жарков, В.Н., Максимов С.А. Основы менеджмента. [Текст]: учебное пособие. - М.: Юрайт - Издат, 2011. - 286с.
41. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием). [Текст]: учебное пособие. – М., 2011. - 690 с.
- 42.Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. [Текст] // Социс. – 2012. - №2. - С.74-84
43. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. [Текст]: учебное пособие. –М.:ИНФРА. – 2011. - 655 с.
- 44.Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. – М.: ГАУ, 2011. – 366 с.
- 45.Солодянкина, О.В. Мотивация и стимулирование работников на промышленных предприятиях. [Текст] //Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №2, С. 109-110
46. Тарасов, В.К. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров. [Текст]: учебное пособие. - С-Пб., 2012.- 173с.
47. Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер. - 2012. – 269 с.
48. Технологический менеджмент [Текст] / Под ред. В.Г.Зинова, В.В.Козик, В.И.Сырямкина. Томск: ТГУ, 2011.
49. Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. - М.: «Дело», 2011.-336с.;
50. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. - 423 с.
51. Федосеев В.Н., Шаповалов А.Ю., Методологические основы оценки результатов труда менеджеров в двухуровневой системе

стратегического управления компанией. [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом, 2012. - №3, С. 102-109.

52. Хохлова, М. Персонал организации: «богатые» и «бедные». [Текст] // Секретарское дело. – 2011. - №5, С.5

53. Храброва, И.А. Корпоративное управление. [Текст]: учебное пособие. - Альпина. Москва, 2011. - 170с.

54. Лунин, В. Поощрение и наказание: инструкция по созданию системы мотивации персонала. [Текст] // Управление компанией. – 2012. – № 3.

55. Михельсон-Ткач, В.Н., Скляр, Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка. [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1.