Содержание

Введение.....3
1. Теоретические основы менеджмента человеческих ресурсов.....6
1.1. Понятие и методы менеджмента человеческих ресурсов.....6
1.2. Современные тенденции менеджмента человеческих ресурсов.....19
2. Анализ и оценка менеджмента человеческих ресурсов в образовательной организации (на примере муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования «Копорская детская школа искусств»).....28
2.1. Характеристика муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования «Копорская детская школа искусств».....28
2.2. Анализ менеджмента человеческих ресурсов в организации.....33
3. Пути совершенствования менеджмента человеческих ресурсов в образовательной организации МКОУДО «Копорская ДШИ».....40
3.1. Предложения по совершенствованию менеджмента человеческих ресурсов.....40
3.2. Оценка реализации предложений.....47
Заключение.....50
Список литературы.....53
Приложения.....57

Введение

Актуальность проблемы совершенствования менеджмента человеческих ресурсов обуславливается развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда.

Результаты исследований во многих случаях показывают неэффективность использования трудового потенциала в силу неправильной организации труда, плохого планирования, недостаточности контроля и отсутствия системы обучения кадров. Мало внимания уделяется и механизмам воздействия на сознание и поведение сотрудников, формированию у них чувства приверженности целям и идеям компании. При таких обстоятельствах успешное функционирование субъекта хозяйствования невозможно.

Успех предполагает наличие условий, когда каждый сотрудник заинтересован в повышении производительности труда, неравнодушен к любой потере, будь то рабочее время или человеческие способности.

В этой связи возникает необходимость изучения и совершенствования менеджмента человеческими ресурсами.

Степень научной разработанности проблемы. Изучению проблем, связанных с совершенствованием менеджмента человеческих ресурсов, форм и методов построения систем организации, практической реализацией их теоретических положений, посвятили свои работы многие отечественные и зарубежные ученые, на трудах которых базировалось выполненное исследование. Среди них наиболее известные: И. Ансофф, А.А. Богданов, В.Р. Веснин, В.Ф. Егоров, А.П. Егоршин, П. Дойль, П. Друкер, А .Я. Кибанов, Ю.Д. Красовский, Е.Г. Попова, А.И. Пригожий, З.П. Румянцева, Г. Саймон, Г.В. Слоцкий, Л.В. Фактин, С.А. Шапиро, В.А. Шаховой, В.В. Щербина, Э.А. Уткин и др.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является муниципальное казенное образовательное учреждение дополнительного образования "Копорская детская школа искусств".

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе выступают организационные и социально-экономические механизмы менеджмента человеческих ресурсов.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование и анализ путей и средств повышения эффективности менеджмента человеческих ресурсов на предприятии.

Для выполнения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи выпускной квалификационной работы:

- раскрыть понятие и методы менеджмента человеческих ресурсов;

- изучить современные тенденции менеджмента человеческих ресурсов;

- обобщить характеристику муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования "Копорская детская школа искусств";

- провести анализ системы менеджмента человеческих ресурсов;

- предложить оптимизацию системы менеджмента управления человеческими ресурсами;

- оценить реализацию предложений.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются публикации в прессе, социологические и экономические исследования, монографии, учебная и методическая литература, нормативно-правовые акты России, а также ресурсы Интернет.

Нормативно базой выпускной квалификационной работы являются положения Конституции России[1], федеральное законодательство РФ.

---

[1] Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2014. - № 31. - ст. 4398.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении выпускной квалификационной работы обозначены: актуальность темы, объект, предмет, цели и задачи исследования.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы менеджмента человеческих ресурсов.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен анализ и оценка системы менеджмента человеческих ресурсов на примере муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования "Копорская детская школа искусств".

В третьей главе выпускной квалификационной работы предложено совершенствование менеджмента управления человеческими ресурсами.

В заключении выпускной квалификационной работы содержатся выводы по результатам исследования.

1. Теоретические основы менеджмента человеческих ресурсов

1.1. Понятие и методы менеджмента человеческих ресурсов

Особенностью развития современного российского общества является актуализация социальных аспектов развития, которые подразумевают гарантирование общественной безопасности, институционализацию общественной жизни, диалог культуры как возможные направления, направленные на взаимопонимание, а также первенство человеческих ресурсов во всех областях жизнедеятельности людей, включая и управленческую систему. На сегодня остаются востребованными высококвалифицированные сотрудники как качественные и первоклассные ресурсы в организации. Узконаправленность управленческих умений российского руководящего звена отрицательно сказалась на переходе к рыночным отношениям[2]. Обнаружилось, что большинство руководителей не умеют организовывать качественную работу подведомственных им учреждений, а также направлять ее на удовлетворение спроса потребителей. Основной сложностью для них стало определение путей использования ресурсов. Во-первых, это касается таких ключевых ресурсов, как персонал организации. С определенной уверенностью можно сказать, что основной проблемой многих российских предприятий является проблема непродуктивного менеджмента человеческими ресурсами.

Менеджмент в общем виде можно определить, как систему экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К менеджменту относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления. Основу менеджмента составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего

[2] Огородникова С.И. Управление человеческими ресурсами современного предприятия // В сборнике: Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. - 2017. - С. 88-92.

дела, в умении организовать собственный труд и работу коллектива, в заинтересованности, к саморазвитию и творческой деятельности[3].

Сочетание понятий «человек» и «ресурсы» весьма сложное. Оно требует точного анализа этих категорий по отдельности. Термин «ресурс» в толковом словаре русского языка С. И. Ожегова, Н. Ю. Шведовой определяется как запасы, источники. Человеческие ресурсы можно определить, как термин, который описывает с качественной стороны кадровый состав организации, рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории, региона, страны в общем[4]. Также он показывает нам отличие данного понятия от терминов «кадры» и «персонал». Данные категории выражаются в том, что содержат способность к творчеству, а также шансы всестороннего развития работников, общую культуру, конкретный эффект самоорганизации, улучшение трудовых взаимоотношений, в том числе мотивацию и др.

Сегодня значительную актуальность набирает потребность создания новой системы менеджмента человеческих ресурсов, которая будет соответствовать рыночным условиям. За основу должны лечь императивы создания эластичной, направленной на потребителя стратегии. Нынешние принципы деятельности коммерческих организаций настаивают на формирование продуктивного менеджмента человеческих ресурсов, рост его кадрового потенциала. В данной ситуации появляется необходимость теоретического пересмотра кадровых операций, а также создания инструкций формирования стратегии эффективного применения персонала, которые будут способствовать увеличению производительности труда, как следствие, увеличение прибыли компании, в том числе, обеспечивать их

---

[3] Соколов Д.Н. Система управления человеческими ресурсами как предмет научных исследований и практика менеджмента // Вестник факультета управления СПбГЭУ. - 2017. - № 1-2. - С. 513-519.

[4] Митина Н.Н. К вопросу об управлении человеческими ресурсами в условиях кризиса // В сборнике: Кадровый форум Черноземья сборник статей десятого юбилейного Кадрового форума Черноземья (шестое международное заседание). Воронежский государственный университет. - 2017. - С. 79-82.

конкурентоспособность на внутренних, так и на мировых рынках. Слабый уровень профессиональной подготовки сотрудников замедляет их адаптацию к современным требованиям. Это делает определенно актуальным теоретическую разработку социально-экономических конструкций использования квалифицированных работников организаций, имеющих высокий уровень образования. Важно подчеркнуть, что в настоящий момент серьезной проблемой, которая стоит перед многими организациями, является формирование служб управления персоналом, которые должны четко отвечать требованиям современного менеджмента, а также иметь личные качественные системы обучения, переподготовке и повышению квалификации персонала. Ведь появившаяся в советские времена система профессиональной подготовки практически уничтожена. Правильная работа любой организации независимо от формы собственности, а также размеров требует качественного управления, то есть деятельность руководителей, которые нацелены на достижение главной цели[5].

В научной литературе некоторые авторы делают акцент на трехчленной структуре человеческих ресурсов.

В данной системе упор делается на такие элементы, как физиологический капитал, человеческий капитал, социальный капитал (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура человеческих ресурсов[6]

[5] Исаенко С.С. Место и роль человеческих ресурсов в деятельности организации // В сборнике: Управление человеческими ресурсами и экономика труда: проблемы и направления развития сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. Научно-издательский центр «Открытое знание». - 2017. - С. 29-37.

[6] Авдеева Т.В. Менеджмент человеческих ресурсов в эпоху глобализации // Актуальные вопросы инновационной экономики. - 2016. - № 14. - С. 70-77.

Этот проект может быть спроецирован на определенных индивидов в системе управления, а также при аттестации сотрудников и модернизации деловой организации отличительным инструментом, который правильно совмещался бы с актуальными потребностями и интересами работников. Следует выделить главный социологический ориентир, цель которого - находить варианты будущих действий человека как в повседневной обстановке, так и в быстром трудовом режиме. Отличительный признак социального проектирования выражается в том, что оно нацелено на решение проблем, носящих комплексный характер, которые охватывают большинство аспектов жизнедеятельности персонала[7].

К примеру, человеческий капитал молодого сотрудника со стажем работы в системе управления может найти уточнение в показателях профессиональной компетенции таких как:

1. возможность персонала применять ведущие теории мотивации, а также лидерства для решения управленческих задач;
2. способность к анализу межличностных, групповых и организационных коммуникаций;
3. прогнозирование производственной деятельности организации;
4. умение использовать количественные, качественные методы анализа при выдвижении решений, а также строить экономические и организационные управленческие модели;
5. владение умениями составления отчетности;
6. обладание навыками современной системы управления, а также обеспечение конкурентоспособности организации.

Сюда включается также интеллектуальная компетенции сотрудника, которая подразумевает способность его аналитически мыслить. Практическая важность этой способности заключается в умение работника

[7] Гуськова Е.А., Шавырина И.В. Особенности социальной ингибиции в системе современных социально-профессиональных отношений // Социально-гуманитарные знания. - 2016. - Т.8. - С. 249-254.

распознавать, структурировать текущие проблемы и делать правильный выбор из множества вариантов управленческих решений.

Частью социального капитала может выступать наставничество. Наставничество является одной из форм ежедневного взаимодействия профессионально состоявшегося сотрудника с работником, который только начинает приобретать опыт. Во время наставничества растут профессиональные знания и навыки управленческой деятельности неопытного работника. Результаты данного взаимодействия оснащаются комплексом методов действий наставника на своего опекаемого, которые им эксплуатируются на момент формирования трудовых отношений. Эксперты управления выделяют актуальность таких методов как «обучение действием», а также «партнерство по передаче знаний»[8]. Социальный капитал включает в себя также социокультурные компетенции, которыми должен владеть персонал на различных уровнях управленческой деятельности таких как: федеральном, региональном, местном, конкретной организации, а также ее структурном подразделения. Здесь отмечаются такие показатели как способность применения нормативно-правовой базы в своей работе, навыков к анализу социальных проблем, владения средствами получения, хранения и переработки информации.

Рыночная экономика провоцирует потребность в управляющих, относящихся к делу творчески, которые хорошо информированы и умеют лучшим образом применять ресурсы, а также создавать условия для эффективного существования фирмы. Фирма, которая действует, благодаря работе своего персонала, обязана проявлять заботу об удовлетворении потребностей не только потребителей, но и своих собственных сотрудников. Поэтому главную роль играет знание теоретических начал управления персоналом[9].

---

[8] Бруковская О., Осовицкая Н. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании- работодателя. - СПб.: Питер, 2010.- С.128.

[9] Гусаров Д.С. Управление персоналом: понятие, цели, функции // В сборнике: Эксперт года 2018 сборник статей II Международного научно-практического конкурса. - 2018. - С. 64-68.

Система менеджмента человеческих ресурсов обеспечивает эффективное функционирование предприятия, которое в современных условиях полностью зависит от его основного ресурса - персонала, который обладает возможностью самостоятельно принимать решения и критически оценивать требования к его работе. Трудовой коллектив предпочитает удовлетворить личные интересы и субъективно реагирует на применяемые к нему методы управления.

Менеджмент человеческих ресурсов реализуется с помощью управленческих воздействий на персонал для достижения общих целей организации. Они отличаются эффективностью, материальными и временными затратами.

Основная цель менеджмента человеческих ресурсов состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации.

Грамотное сочетание нескольких базовых и дополнительных методик обеспечит эффективную работу компании, увеличит лояльность сотрудников, создаст оптимальную систему мотивации для сотрудников.

Менеджмент человеческих ресурсов - это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, которые обеспечивают максимальное использование человеческих интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации. При этом система менеджмента человеческих ресурсов представляет собой единство двух подсистем: управляющей - субъекта управления - и управляемой - объекта управления, что позволяет сознательно воздействовать субъекту на объект для достижения определенной цели.

Менеджмент человеческих ресурсов опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, которые связанны с управлением (теорией управления, информационными технологиями

управления персоналом, психофизиологией профессиональной деятельности, инновационным менеджмент и др.)[10].

Закономерность менеджмента человеческих ресурсов - объективно существующая необходимая связь явлений и взаимоотношений между людьми.

Выделим основные закономерности, которые являются предпосылкой предъявляемых требований к системе менеджмента человеческих ресурсов[11]:

1. Соответствие системы менеджмента человеческих ресурсов целям, требованиям и особенностям производства;

2. Системность формирования системы менеджмента человеческих ресурсов заключается в учете всех взаимосвязей внутри системы менеджмента человеческих ресурсов, между ее подсистемами и элементами, между системой менеджмента человеческих ресурсов и системой управления организацией в целом;

3. Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы менеджмента человеческих ресурсов;

4. Система менеджмента человеческих ресурсов должна обладать сложностью соответствующей производственной системе;

5. Последовательное изменение состава и содержания функций менеджмента человеческих ресурсов - связано с развитием организации, с возрастающей ролью одних функций менеджмента человеческих ресурсов и снижением роли других на разных ступенях управления;

6. Закономерность минимизации числа ступеней управления для повышения эффективности менеджмента человеческих ресурсов.

Закономерности менеджмента человеческих ресурсов влияют на состояние всех подсистем и элементов системы менеджмента человеческих ресурсов.

---

[10] Нефедьева И.В. Теоретические подходы к управлению персоналом на предприятиях в современных условиях // Уральский научный вестник. - 2018. Т. 2. - № -1. - С. 003-007.

[11] Моисеенко А.Н. Теоретические основы управления человеческими ресурсами // Наука, образование и культура. - 2016. - № 8 (11). - С. 36-38.

В системе менеджмента человеческих ресурсов выделяются субъект и объект. Под субъектом понимается совокупность органов и работников, реализующих функции менеджмента человеческих ресурсов. От управляющего элемента зависит качество принятия управленческих решений, а следовательно, последующий результат деятельности работников организации в целом.

Объект (управляемый элемент) представляет собой основные компоненты системы менеджмента человеческих ресурсов, такие как подбор, расстановка, оценка, обучение и развитие, стимулирование персонала[12].

Методы и принципы менеджмента человеческих ресурсов каждая организация может применять в различных сочетаниях, эффективность их работы будет зависеть от нескольких факторов. В основе эффективного менеджмента человеческих ресурсов заложены принципы менеджмента.

Базовые принципы менеджмента человеческих ресурсов можно дополнить сформированными за рубежом важными концепциями в сфере управления кадрами. Среди них экономически обоснованные вложения в обучение и подготовку кадров, использование профессиональных стандартов управления персоналом, улучшение качества труда и т.п[13].

Методы менеджмента человеческих ресурсов - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы менеджмента человеческих ресурсов характеризуются централизованным воздействием. Осуществление управленческих воздействий на персонал базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Они должны затрагивать чувство долга, влиять на

---

[12] Веснин В. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. – М.: Проспект, 2016. – С.42.

[13] Клемина Т.Н. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования // Российский журнал менеджмента. - 2010. - № 3. - С. 45-53.

ответственность и дисциплинированность, стремление соответствовать организации, корпоративной культуре. Способы можно разделить на четыре подгруппы:

1. Методы организационного воздействия, которые четко регламентированы нормативной документацией: инструкциями, рекомендациями, актами, положениями, графиками, штатное расписание и т.п.

2. Организационно-стабилизирующие способы: федеральные законы, стандарты, акты;

3. Дисциплинарные методы, влияющие на коллектив: взыскания, штрафные санкции, угрозы увольнения;

4. Распорядительные методы, регламентируемые распоряжениями, приказами.

5. Материальная ответственность и взыскания: добровольное возмещение ущерба учреждению или пациенту, которому был нанесен вред здоровью полная материальная ответственность и т.д.

Методы менеджмента человеческих ресурсов должны быть обоснованными, в противном случае они могут негативно восприниматься сотрудниками, что отразится на лояльности, мотивации. В организациях, где коллектив постоянно чем-то недоволен, отмечается высокая текучесть кадров, а это отражается на прибыльности компании в целом[14].

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

---

[14] Тебекин А.В. Характеристики системы управления персоналом как подсистема управления организацией // Журнал исследований по управлению. - 2018. Т. 4. - № 2. - С. 32-48.

Экономические методы менеджмента человеческих ресурсов представляют собой систему приемов, а также способов воздействия на сотрудников посредством материального стимулирования либо санкций.

Повышение благосостояния является главной целью человека, поэтому применение экономических методов всегда оправдано. Однако нужно учитывать, что сотрудники должны полностью разделять интересы организации и трудиться не только для собственного обогащения.

Заработная плата работников должна строго соответствовать занимаемой должности, так как в этом случае сотрудники начинают лучше работать, проявлять себя, так как стремятся получить повышение.

Экономические методы менеджмента человеческих ресурсов включают премирование, беспроцентное кредитование, льготы и прочие привилегии, связанные с денежным стимулированием. При этом размер дополнительных выплат следует устанавливать в зависимости от заслуг, к примеру, распространенным экономическим стимулированием является выплата ежемесячной, ежеквартальной или годовой премии. Экономические методы менеджмента человеческих ресурсов должны четко привязываться к результату, в противном случае они негативно отразятся на благосостоянии организации.

По законодательству стимулирующие выплаты положены сотрудникам, выполняющим тяжелые работы, а также сопряженные с риском для здоровья и людям, трудящимся в условиях, сильно отличающихся от нормальных. Экономические методы управления могут влиять на персонал как положительно, так и отрицательно (табл. 1.1)

Социально-психологические методы менеджмента человеческих ресурсов основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Социальные методы менеджмента человеческих ресурсов основаны на психологическом и моральном воздействии на сотрудников организации, взаимоотношении внутри коллектива. Они напрямую зависят от способности

руководителя оказывать влияние на работников, управлять кадрами, а также показывать личный пример. К социальным способам можно отнести: формирование групп с учетом характера отдельных работников, их интересов, должностей; привлечение сотрудников к участию в управлении; создание ощущения значимости каждого из специалистов; удовлетворение культурных, духовных потребностей; поддержку социальных и этических норм. Методы менеджмента человеческих ресурсов должны включать и обеспечение социальной защиты сотрудников. Необходимо предоставлять социальный пакет, а по желанию руководителя - дополнительные бонусы, бесплатное питание, проезд, оплату мобильной связи.

Психологические методы менеджмента человеческих ресурсов основаны на поддержании доброжелательной атмосферы в коллективе, моральном стимулировании, а также развитии ответственности и инициативности. С помощью них можно легко выявить неформального лидера, причины развития конфликтов, взаимоотношения внутри коллектива. Психологические методы включают: создание комфортного климата; анализ мотивации сотрудников; решение конфликтов; разработку моделей развития сотрудников; развитие навыков и квалификации персонала; формирование корпоративной культуры. Выявив проблемы, можно пытаться влиять на них посредством побуждения, порицания, убеждения, похвалы[15].

Как привило, компании используют совокупность традиционных методов менеджмента человеческих ресурсов, но их эффективность во многом зависит от специфики производственной деятельности.

Например, административные методы менеджмента человеческих ресурсов в большей мере эффективны для тех предприятий, где руководство проводится на авторитарной основе. В государственных организациях имеет смысл сочетать социально-психологические и авторитарные методы

[15] Валиева Э.И. Эффективное управление персоналом предприятия // В сборнике: Закономерности и тенденции инновационного развития общества сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции: в 3 частях. - 2018. - С. 28-30.

менеджмента человеческих ресурсов. Первые имеют эффективность при невысокой заработной плате. Дополнительные меры социальной защиты и поощрения в этом случае оказывают существенное мотивационное воздействие. Экономические методы менеджмента человеческих ресурсов действенны в компаниях, где ставка делается на материальных стимулах. Хотя и здесь социальные методы играют свою роль.

Методы менеджмента человеческих ресурсов могут иметь как как преимущества, так и недостатки (табл.1.1).

Как привило, компании используют совокупность традиционных методов менеджмента человеческих ресурсов, но их эффективность во многом зависит от специфики производственной деятельности. Например, административные методы менеджмента человеческих ресурсов в большей мере эффективны для тех предприятий, где руководство проводится на авторитарной основе.

В государственных организациях имеет смысл сочетать социально-психологические и авторитарные методы менеджмента человеческих ресурсов. Первые имеют эффективность при невысокой заработной плате. Дополнительные меры социальной защиты и поощрения в этом случае оказывают существенное мотивационное воздействие. Экономические методы менеджмента человеческих ресурсов действенны в компаниях, где ставка делается на материальных стимулах. Хотя и здесь социальные методы играют свою роль.

Таблица 1.1

Преимущества и недостатки методов менеджмента человеческих ресурсов [16]

Метод управления	Преимущество	Недостатки

[16] Гущина Ю.И., Гаврилова О.А., Нестеренко Т.В. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы // Российское предпринимательство. - 2017. Т. 18. - № 7. - С. 1205-1213.

Экономические методы	1. Плановое ведение хозяйства, четко определены конечные показатели деятельности; 2. Рост заработной платы; 3. Создание системы премирования; 4. Развитие выплат материальной помощи из прибыли 5. Поощрение роста материальных потребностей; 6. Предоставление работникам социальной инфраструктуры.	1. Бесплановое ведение хозяйства; 2. «Замораживание» заработной платы- фиксированная минимальная зарплата; 3. Ликвидация системы премирования из прибыли; 4. Централизованное распределение премии пропорционально должностным окладам; 5. Игнорирование роста материальных потребностей.
Социально-психологические методы	1.Эффективные социальные методы воздействия - анкетирование, социальные эксперименты; 2.Формирование хорошего психологического климата в коллективе на основе четкого соблюдения прав человека.	1. Неэффективные социальные методы воздействия - ориентация на рыночную конкуренцию, игнорирование инициативности сотрудников; 2. Создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе, игнорирование прав человека и психологических методов.
Административные методы	1. Наличие четкой организации и функциональных структур; 2. Эффективные виды распорядительных воздействий: четкие приказы и указания, применение системы контроля качества, выполняемой работы; 3. Баланс между административными методами наказания и поощрения - сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению.	1. Неэффективное организационное воздействие на персонал; 2. Неэффективные виды распорядительных воздействий: противоречивые приказы без указания четких мероприятий; 3. Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения - рост текучести персонала, отсутствие четких правил наказания и поощрения.

Как показывает практика, применение только трех традиционных методов недостаточно для эффективного менеджмента человеческих ресурсов. Желательно их дополнять или даже заменять методами побуждения, принуждения и убеждения сотрудников. Методы побуждения обеспечивают повышение производительности, улучшение инфраструктуры, качества жизни, экономии ресурсов. Инструментами в данном случае является оптимизация управленческих решений и мотивация сотрудников на их выполнение.

Методы принуждения основываются на действующем законодательстве и нормативных актах, гарантирующих единое

политическое, идеологическое и правовое пространство. Методы убеждения используют инструменты мотивации и потребности сотрудника, основанные на его психологическом портрете[17].

Таким образом, в рыночных условиях человеческие ресурсы являются многомерными субъектами действий с присущей им многофункциональностью. Человеческие ресурсы организации приводят в движение и организуют взаимодействие всех остальных ресурсов. В этом заключается их главная и стратегическая роль. Ведь только в результате взаимодействия всех ресурсов достигается экономическая эффективность.

В целях эффективного менеджмента человеческих ресурсов также необходимо грамотно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. Наибольший эффект в системе менеджмента человеческих ресурсов достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

1.2. Современные тенденции менеджмента человеческих ресурсов

На сегодняшний день большинство российских предприятий функционируют в условиях экономической нестабильности. Следовательно, обострение кризиса в России предполагает потребность в эффективном антикризисном управлении. Главным фактором, который сможет содействовать осуществлению эффективного антикризисного управления, является правильно подобранный и управляемый персонал[18].

---

[17] Ермухина Д.В. Анализ применения методов управления персоналом // В сборнике: Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Самарская государственная сельскохозяйственная академия". - 2017. - С. 425-429.

[18] Комарова Е.А. Особенности управления персоналом в условиях кризиса // В сборнике: Научные исследования и разработки 2017 года сборник материалов II Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 168-171.

Повышение уровня конкурентоспособности организации в кризисных условиях, часто определяется качеством имеющегося персонала: его сплоченностью, квалификацией, потенциалом, лояльностью к своей компании и мотивацией к эффективному и производительному труду. Конечно, квалификация отдельных руководителей играют крайне важную роль для эффективной деятельности организации, но ее выживаемость и стабильность зависят, прежде всего, от качества имеющегося персонала.

Как правило, одной из основных причин кризисного состояния российских компаний, является несоответствие методов и принципов менеджмента человеческих ресурсов современным условиям рыночной экономики[19].

Кадровая стратегия относится к разряду функциональных стратегий, подлежащих задаче реализации общей стратегии. Рассмотрим основные формы кадровых стратегий[20]. Стратегии фокусировки соответствует функциональная кадровая стратегия, аналогичная одной из описанных выше с учетом того, что потребуются работники более узкой специализации.

Стратегии развития фирмы, такие как стабилизация, рост и сокращение, применяются с целью повышения или сохранения конкурентного преимущества компании. Данным стратегиям соответствуют определенные стратегии кадровой политики. Если организация развивается путем стратегии роста, то ее кадровую стратегию необходимо направить на привлечение работников особо высокой квалификации с предпринимательскими и творческими задатками. Для привлечения персонала и его закрепления организация должна создавать, а затем поддерживать следующие условия: благоприятный морально-психологический климат и мотивацию, способствующие творческой

---

[19] Джемаев О.Т. Моделирование стратегии развития персонала компаний на базе дифференцирования профессиональных компетенций // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2016 .- № 2 .- С. 40-44.

[20] Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие : рекомендовано УМО; Гос. ун-т упр., Воронежский гос. ун-т .- Москва : ИНФРА-М, 2015 .- С.153.

деятельности, надлежащую систему оплаты труда; повышение квалификации персонала; возможности научного и служебного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, выхода на пенсию и другие здесь занимают второстепенные позиции.

Функциональная кадровая стратегия, в том случае, когда организация развивается путем стратегии стабилизации, направлена на привлечение и закрепление работников, стабилизацию персонала. В таком случае сравнительно меньше нужно научных работников, работников высокой квалификации. На лидирующие позиции выходят проблемы внутреннего перемещения персонала, его переобучение, организации ухода на пенсию, усиления социальных гарантий и другое. Функциональная стратегия управления кадрами, что соответствует определенной стратегии развития или функционирования всей фирмы, должна быть тщательно согласована со всеми иными функциональными стратегиями и обязана стать самой органичной частью общей или корпоративной стратегии развития фирмы в целом.

Стратегия менеджмента человеческих ресурсов формируется в виде программ или планов действий, базирующихся на информации, которую собрали при анализе внутренней среды фирмы, и кадрового прогноза, существующего в виде системы заверенных данных о будущем состоянии и направлениях развития персонала. Текущая кадровая работа, мероприятия по развитию персонала и руководство им, решению социальных проблем, повышению квалификации, мотивация и вознаграждение - все это инструменты реализации кадровой стратегии[21].

Правильное использование работников организации, их способности и квалификация, являются одной из главных причин ее успешной деятельности. И наоборот, незнание способностей людей и их потенциала является одной из возможных причин кризиса компании. Как показывает

[21] Жариков Е.С. Психология управления : Книга для руководителя и менеджера по персоналу..- М : МЦФЭР, 2017 .- С.155

практика, предприятие, которое находится в системном кризисе, часто сталкивается не только с производственными и финансовыми проблемами, но и с проблемами в сфере управления персоналом, к которым можно отнести чрезмерную иерархичность и жесткость организационных структур; монополизацию полномочий, информации, и ответственности в рамках руководства организации; отсутствие рационального и четкого распределения функций между подразделениями; низкая трудовая дисциплина; отсутствие общих для всего персонала норм и традиций поведения; избыточная численность персонала и недостаточная его квалификация[22].

Вышеуказанные проблемы обусловлены, как правило, недостатками имеющейся в организации системы менеджмента человеческих ресурсов и поэтому улучшение системы менеджмента человеческих ресурсов является одним из важнейших направлений антикризисной стратегии компании.

В научной литературе, как было сказано выше, существует большое количество работ, направленных на менеджмент человеческих ресурсов в кризисной ситуации. По мнению авторов, кризисная ситуация - это особая ситуация, которая характеризуется повышенным риском банкротства, слабой конкурентной позицией, финансовой неустойчивостью предприятия[23].

Совершенствование структуры и состава персонала является важнейшей составляющей современных систем менеджмента человеческих ресурсов и осуществляется постоянно. Для этого в организации ведется кадровое планирование и прогнозирование, производится наем, движение и высвобождение кадров, реализуются программы развития работников и т.п.

Совершенствование состава и структуры персонала необходимо детально планировать. Сперва должен быть проведет анализ имеющегося кадрового потенциала. Немаловажным элементом анализа кадрового

---

[22] Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2015. – С.138.

[23] Антикризисное управление персоналом: принципы и модели [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.wiseowl.ru/works/KUR00 1198.doc.

потенциала является проверка уровня компетентности руководителей. Оцениваются не только их организаторские способности, профессиональные знания, навыки работы в команде, но и инновационный опыт, а также результативность подразделений, которыми они руководят[24].

Анализ и конструирование рабочих мест с учетом имеющихся планов развития организации является следующим этапом планирования. Это позволит[25]:

1. рационально перераспределить функции как в пределах всей организации, так и внутри подразделений;

2. определить потребную численность сотрудников, необходимую для выполнения намеченных планов;

3. определить пути оптимизации организационной структуры и упразднить неэффективные подразделения;

4. оптимизировать профессионально-квалификационные требования к сотрудникам на конкретных рабочих местах.

Затем производится систематизация рабочих мест и их оптимизация по совокупности выполняемых операций. При высвобождении персонала необходимо просчитать социальные и экономические последствия. Высвобождение персонала довольно дорогое мероприятие, поскольку предусмотрены законодательством льготы и компенсации увольняемым сотрудникам. Если персонал сокращается на тех местах, где ощущается его избыток высвобождение персонала может быть эффективными с экономической точки зрения.

Как правило, на вакантные управленческие должности набирают молодых квалифицированных руководителей, для которых наиболее привлекательным моментом является возможность сделать карьеру. Таким работникам характерна высокая работоспособность, стремление к

[24] Жарковская Е.П. Антикризисное управление.- М.: Омега - Л,2016.- С.158.

[25] Сидоров А.А. Современные тенденции управлеия человеческими ресурсами // В сборнике: Повышение производительности труда на транспорте - источник развития и конкурентноспособности национальной экономики Труды Второй национальной научно-практической конференции. - 2017. - С. 171-173.

самоутверждению через превращение своего подразделения в образцовое. При отборе кандидатов на такие должности в первую очередь учитываются их организационный потенциал, волевые и адаптивные качества, квалификация и состояние здоровья.

Важнейшим этапом реализации программы развития состава и структуры персонала является их адаптация к новым условиям работы. Реорганизация влечет за собой как положительные, так и отрицательные последствия для сотрудников. К последним можно отнести возросшую нагрузку, стрессовое состояние, как руководителей, так и работников, необходимость усвоения новых должностных функций. Было бы полезным организовывать в разных формах обучение для всего персонала.

Крайне важно не забывать и о стимулировании труда. Можно выделить следующие признаки эффективных систем стимулирования сотрудников к производительному труду[26]:

1. Продуманные и объективные критерии измерения и оценки трудового вклада работников.

2. Разумное сочетание экономического и неэкономического стимулирования.

3. Своевременное стимулирование. Человек должен получить те или иные блага в зависимости от своего трудового вклада.

4. Простота и ясность системы для всех без исключения сотрудников.

5. Открытость системы для контроля со стороны сотрудников за нормативами и возможность их пересмотра.

Как показывает практика, предприятие, находящееся в условиях кризиса, чаще всего сталкивается не только с проблемами технологического или финансового характера, но и с проблемами в сфере менеджмента человеческих ресурсов.

[26] Прокопьева А.П. Особенности управления персоналом в условиях кризиса // Форум молодых ученых. - 2017. - № 5 (9). - С. 1722-1724.

Иследование данной проблемы на предприятиях позволяет выделить ряд наиболее часто встречающихся проблем в системе менеджмента человеческих ресурсов [27]:

1. низкая производительность труда;
2. высокая текучесть кадров;
3. дефицит квалифицированного персонала;
4. уход сотрудников из компании;
5. отсутствие четкого, рационального распределения функций между работниками, дублирование работ;
6. избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;
7. отсутствие мотивации персонала;
8. отсутствие инициативы работников;
9. напряженная эмоциональная атмосфера в коллективе, связанная с критической массой демотивирующих факторов на предприятии и высоким числом конфликтных ситуаций.

Все вышеуказанные проблемы обусловлены, в первую очередь, недостатками существующих на предприятии элементов системы менеджмента человеческих ресурсов. Следовательно, совершенствование элементов системы менеджмента человеческих ресурсов является одним из направлений, которое должно быть отражено в антикризисной программе[28].

К наиболее частым причинам конфликтов в трудовых коллективах предприятий, находящихся в состоянии системного кризиса, можно отнести[29]:

---

[27] Луферова А.Д., Мазаева М.Р., Лунев В.В. Проблемы, возникающие в управлении персоналом предприятий в условиях финансового кризиса // Вестник Академии знаний. - 2017. - № 20 (1). - С. 51-55.

[28] Тишкина Н.П. Формирование и реализация антикризисной кадровой политики: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2011. – С.55.

[29] Можегова В.Д., Бардаков Н.С. Возможности и перспективы развития управления человеческими ресурсами // В сборнике: Перспективы развития науки в современном мире Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. под общей редакцией А.И. Вострецова. - 2018. - С. 241-246.

1.отсутствие, как в подразделениях, так и в масштабах всего предприятия четкого распределения функций, полномочий и ответственности;

2.неразработанность четких критериев результативности деятельности работников - это создает условия для произвола руководителей, порождая «вертикальные» конфликты между работниками разных уровней, одновременно снижая мотивацию к высокопроизводительному труду;

3. недостаточная информированность работников не позволяет им эффективно выполнять должностные обязанности, одновременно способствуя росту слухов, что влечет за собой стрессовые состояния у персонала;

4. нерациональное распределение работ в подразделениях. Это порождает хронические стрессовые состояния, как у руководителей, так и у рядовых работников;

5. необоснованное нормирование, неритмичное снабжение производства комплектующими, несоответствие технической базы, нерациональность графиков рабочего времени, плохие условия труда и т.д. также порождают конфликты между рядовыми работниками и администрацией предприятия.

Таким образом, создание действенной системы менеджмента человеческих ресурсов в организации процесс долгий, требующий постоянного внимания и усилий со стороны руководства компании на основе образования высококвалифицированных служб управления персоналом и обеспечения их высокого статуса в организационной структуре. Необходимо изменение приоритетов менеджмента в сторону человеческих ресурсов, которые в настоящее время считаются главным достоянием организации, основным фактором его эффективности и стабильности.

2. Анализ и оценка менеджмента человеческих ресурсов в образовательной организации (на примере муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования «Копорская детская школа искусств»)

2.1. Характеристика муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования «Копорская детская школа искусств»

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования «Копорская детская школа искусств» была создана в августе 1978 года.

С января 2012 года музыкальная школа переименована в детскую школу искусств.

Место нахождения учреждения: с. Копорье, Ломоносовский район, Ленинградская область, 188525.

График работы учреждения: понедельник-суббота с 08.00 до 20.00 без перерыва.

Непосредственное руководство ДШИ осуществляет отдел по культуре и туризму в лице и. о. начальника Кузнецова Артема Александровича.

Функции и полномочия учредителя в отношении Учреждения осуществляет администрация муниципального образования Ломоносовский муниципальный район Ленинградской области (далее - Учредитель).

Функции и полномочия собственника имущества Учреждения осуществляет администрация муниципального образования Ломоносовский муниципальный район Ленинградской области (далее - Собственник).

Отдел по культуре и туризму администрации муниципального образования Ломоносовский муниципальный район Ленинградской области (далее - Отраслевой орган) осуществляет организацию управления и методическое руководство деятельностью Учреждения. Функции главного

распорядителя бюджетных средств в отношении Учреждения осуществляет Учредитель.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, лицевые счета, открытые в установленном порядке, а также печать с полным наименованием на русском языке, необходимые для осуществления деятельности штампы и бланки, а также другие средства индивидуализации.

Учреждение для достижения целей своей деятельности вправе приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в судах в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Учреждение в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации[30], Гражданским кодексом Российской Федерации[31], Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»[32], иными федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, иными федеральными нормативными правовыми актами, законодательными и нормативными актами Ленинградской области, Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области, муниципальными правовыми актами муниципального образования Ломоносовский муниципальный район Ленинградской области (далее - муниципальные правовые акты), Уставом, а также локальными нормативными актами Учреждения.

Учреждение обязано осуществлять ведение бухгалтерского учета и предоставлять информацию о своей деятельности органам государственной

---

[30] Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2014. - № 31. - ст. 4398.

[31] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017) // Собрание законодательства РФ. – 1994. - N 32. - ст. 3301.

[32] Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "Об образовании в Российской Федерации" // Собрание законодательства РФ. – 2012. - N 53 (ч. 1). - ст. 7598.

статистики и налоговым органам, Учредителю, Отраслевому органу и иным органам (лицам) в соответствии с законодательством Российской Федерации, Ленинградской области, муниципальными правовыми актами.

Структурные подразделения Учреждения, в том числе филиалы и представительства, не являются юридическими лицами и действуют на основании Устава Учреждения и положения о соответствующем структурном подразделении. Положение о структурном подразделении разрабатывается Учреждением, рассматривается на общем собрании работников Учреждения и утверждается приказом по Учреждению.

Учреждение имеет право создавать филиалы и открывать представительства по согласованию с Учредителем. Учреждение филиалов и представительств не имеет.

В Учреждении обеспечивается равный доступ к образованию обучающихся с учетом разнообразия особых образовательных потребностей и индивидуальных возможностей.

Запрещается привлекать несовершеннолетних обучающихся без согласия их родителей (законных представителей) к труду, не предусмотренному образовательными программами.

Учреждение создает необходимые условия для охраны и укрепления здоровья обучающихся в соответствии с действующим законодательством.

К педагогической и иной трудовой деятельности в Учреждении не допускаются лица по основаниям, установленным Трудовым кодексом Российской Федерации[33].

В Учреждении наряду с должностями педагогических работников могут предусматриваться должности инженерно-технических, административно-хозяйственных, производственных, учебно-вспомогательных, медицинских и иных работников, осуществляющих вспомогательные функции. Права, обязанности и ответственность

[33] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Собрание законодательства РФ. – 2002. - N 1 (ч. 1). - ст. 3.

работников Учреждения, указанных в настоящем пункте, устанавливаются законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом, правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами Учреждения, должностными инструкциями и трудовыми договорами.

Учреждение формирует открытые и общедоступные информационные ресурсы, содержащие информацию о своей деятельности, и обеспечивает доступ к таким ресурсам посредством размещения их в информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе на официальном сайте Учреждения в сети «Интернет». Перечень информации и документов, к которым Учреждение обеспечивает открытость и доступность, определяется Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

В Учреждении создание и деятельность политических партий, религиозных организаций (объединений) не допускаются[34].

В МКОУДО» Копорская ДШИ» созданы благоприятные условия для всестороннего развития личности обучающихся.

Общее число потребителей услуг составляет 76 человек, все они осваивают дополнительные образовательные программы художественной направленности (4,5,6,7,8,9 лет обучения). Работа ведется на пяти отделениях: музыкальном, хореографическом, художественном, декоративно-прикладном, театральном. Занятия проводятся в помещении детской школы искусств. Помещений, находящихся в состоянии износа или требующих капитального ремонта не имеется. Материально-техническое состояние оборудования - удовлетворительное. Учебные классы оборудованы специальным инвентарем, инструментами, оборудованием в соответствии с направлением обучения. Имеется библиотечный и методический фонд. ДШИ пополняется новыми учебными пособиями, а также новинками методической литературы и нотной продукции.

[34] Устав Муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования «Копорская детская школа искусств» муниципального образования Ломоносовский муниципальный район Ленинградской области (новая редакция). - с. Копорье, 2016. – С.5.

Учебно-воспитательный процесс ведется в соответствии с рабочими программами групповых учебных предметов, индивидуальными планами, годовым планом работы МКОУДО «Копорская ДШИ», календарным планом основных культурно-массовых мероприятий муниципального образования Ломоносовский муниципальный район Ленинградской области.

Отслеживание уровня обучения обучающихся осуществляется на основе текущего контроля, промежуточной и итоговой аттестации.

Результаты педагогического анализа показывают преобладание обучающихся с высокой количественной и качественной успеваемостью, что говорит об эффективности образовательного процесса в МКОУДО «Копорская ДШИ». Результативность участия в конкурсах, фестивалях, смотрах и т.п. - хорошая. Творческая деятельность обучающихся является неотъемлемой частью образовательного процесса. МКОУДО «Копорская ДШИ» проводит большую внеклассную, просветительскую, культурно-массовую работу (концерты, конкурсы, лекции-беседы, творческие акции). Социальное пространство МКОУДО «Копорская ДШИ» (сотрудничество с библиотекой, детским садом, общеобразовательной школой, домом культуры) - широкое. Участие в творческих мероприятиях как индивидуальное, так и малыми или большими группами. В МКОУДО «Копорская ДШИ» действует несколько творческих коллективов из числа обучающихся, выпускников и преподавателей школы.

В соответствии с законом «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ внесены изменения в Устав школы, разрабатываются новые локальные нормативно-правовые акты.

Экспериментальных площадок у МКОУДО «Копорская ДШИ» не имеется. Школа укомплектована педагогическими кадрами. Основные формы координации управленческой деятельности: оперативный контроль, тематический контроль, производственные совещания, оперативные совещания, педагогические советы.

Проведена большая работа по наполнению сайта. Использование информационно-коммуникационных технологий для самообразования преподавателей, творческого и интеллектуального развития обучающихся -широкое.

С октября 2017 года МКОУДО «Копорская ДШИ» оказывает дополнительный платные образовательные услуги. В течение года наблюдается динамика контингента потребителей дополнительных образовательных услуг (прекращение занятий по инициативе заказчика, прибытие новых потребителей на свободные места). В целом наполняемость групп стабильна, интерес к направлениям МКОУДО «Копорская ДШИ» высок в течение всего года[35].

Таким образом, образовательная среда МКОУДО «Копорская ДШИ» стимулирует детскую инициативу и самостоятельность, творчество, свободу выбора, и познавательную активность обучающихся, сотрудничество взрослых и детей. Наиболее способные, творчески одаренные дети по окончании ДШИ готовы к поступлению в специальные учебные заведения культуры и искусства.

2.2. Анализ менеджмента человеческих ресурсов в организации

Единоличным исполнительным органом МКОУДО «Копорская ДШИ» является руководитель МКОУДО «Копорская ДШИ» – директор МКОУДО «Копорская ДШИ», права, обязанности и ответственность которого определены в Уставе МКОУДО «Копорская ДШИ» (п.5.13, п.5.14, п.5.15).

Органы управления учреждением: Педагогический совет. Общее собрание работников.

Педагогический совет – это одна из форм постоянно действующих органов самоуправления МКОУДО «Копорская ДШИ» для рассмотрения

[35] Отчет о самообследовании МКОУДО «Копорская ДШИ» по состоянию на 01.04.2018. – с.Копорье, 2018. – С.3.

вопросов организации образовательного процесса. Педагогический совет создается в целях развития и совершенствования учебно-воспитательного процесса, повышения профессионального мастерства преподавателей. Педагогический совет действует на основании Федерального закона от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Устава МКОУДО «Копорская ДШИ», Положения о Педагогическом совете. Решения Педагогического совета являются общеобязательными для администрации и всех членов трудового коллектива. Решения Педагогического совета, утвержденные приказом директора, являются обязательными для исполнения.



Рис. 2.1. Организационная структура МКОУДО «Копорская ДШИ»

Общее собрание работников является органом самоуправления МКОУДО «Копорская ДШИ», представляющим интересы работников Учреждения по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений. Общее собрание работников создается в соответствии со ст.26 Федерального закона от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в целях развития коллегиальных и общественных инициатив, повышения эффективности участия работников в управлении ДШИ, развитии производственных

отношений, защиты законных прав и интересов работников. В своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации о труде, Уставом ДШИ и Положением об общем собрании работников.

Кадровый менеджмент в МКОУДО «Копорская ДШИ» регламентируется законодательством о труде РФ, приказами и другими нормативными документами РФ.

Кадровая политика МКОУДО «Копорская ДШИ» является структурным звеном общей концепции развития МКОУДО «Копорская ДШИ» и опирается на следующие принципы: управление человеческими ресурсами направлено на достижение основной цели предприятия - максимизации прибыли и повышения благосостояния его работников; коллективных ценностей, системы мотивации и труда контроля работников, этических принципов управления и т.д.

Задачами менеджмента человеческих ресурсов являются: планирование трудовых ресурсов, привлечение, отбор, определение заработной платы и льгот, профориентация и адаптация, обучение, оценка трудовой деятельности, подготовка руководящих кадров, повышение, понижение, перевод, увольнение.

Основные документы, с которыми работает директор МКОУДО «Копорская ДШИ»: личные дела сотрудников; личные заявления; копии документов об образовании; трудовые книжки; контракты; военные билеты; папка приказов о принятии на работу; папка приказов на отпуска; папка контрактов с временными работниками; журналы регистрации.

Трудовые отношения с сотрудниками оформлены трудовыми договорами с установленным окладом. В социальный пакет входит оплата больничных листов, ежегодный отпуск в размере 24 календарных дней.

Потребность в персонале в МКОУДО «Копорская ДШИ» определяется наличием стабильного спроса. В процессе отбора в первую очередь учитывается специфика работы МКОУДО «Копорская ДШИ», приоритет

имеют работники с опытом работы, но принимаются работники и без опыта работы. Программы адаптации сотрудников в организации нет.

В МКОУДО «Копорская ДШИ» применяется повременно-премиальная оплата труда, которая используется для всех категорий работников. В этом случае работник получает заработную плату в соответствии с установленным окладом и проработанным временем. При начислении премии учитывается активность и трудовая дисциплина каждого работника.

По возрастному составу коллектив МКОУДО «Копорская ДШИ», в основном, состоит из работников от 40 до 50 лет, что составляет 83% от общей численности, а работников до 40 лет - 28%.

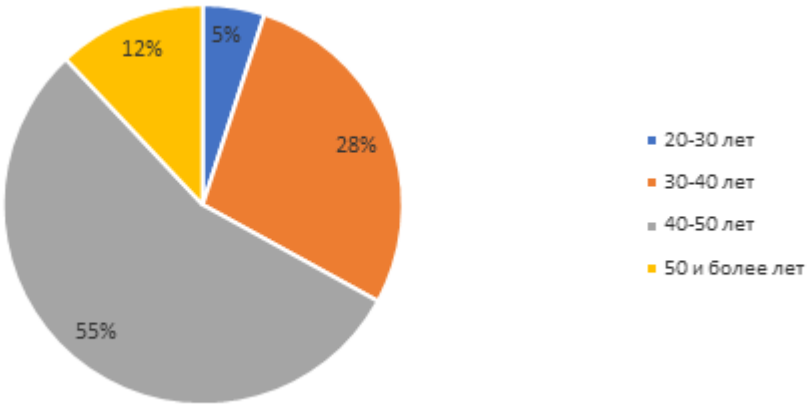


Рис. 2.2. Структура работников МКОУДО «Копорская ДШИ»» по возрасту

Таким образом, трудовой потенциал МКОУДО «Копорская ДШИ» в целом можно оценить, как недостаточный, основную долю работников составляют люди среднего возраста с перспективой работы 5-10 лет. То есть, необходимо создание условий для привлечения молодых кадров в коллектив и разработка программы адаптации.

Система найма персонала в МКОУДО «Копорская ДШИ» отличается особым подходом, при котором выявляются определенные качества, навыки, знания, умения, которые должны быть у кандидата на конкретную должность

в данной организации. Процесс найма состоит из ряда этапов, приведенных на рисунке 2.3.

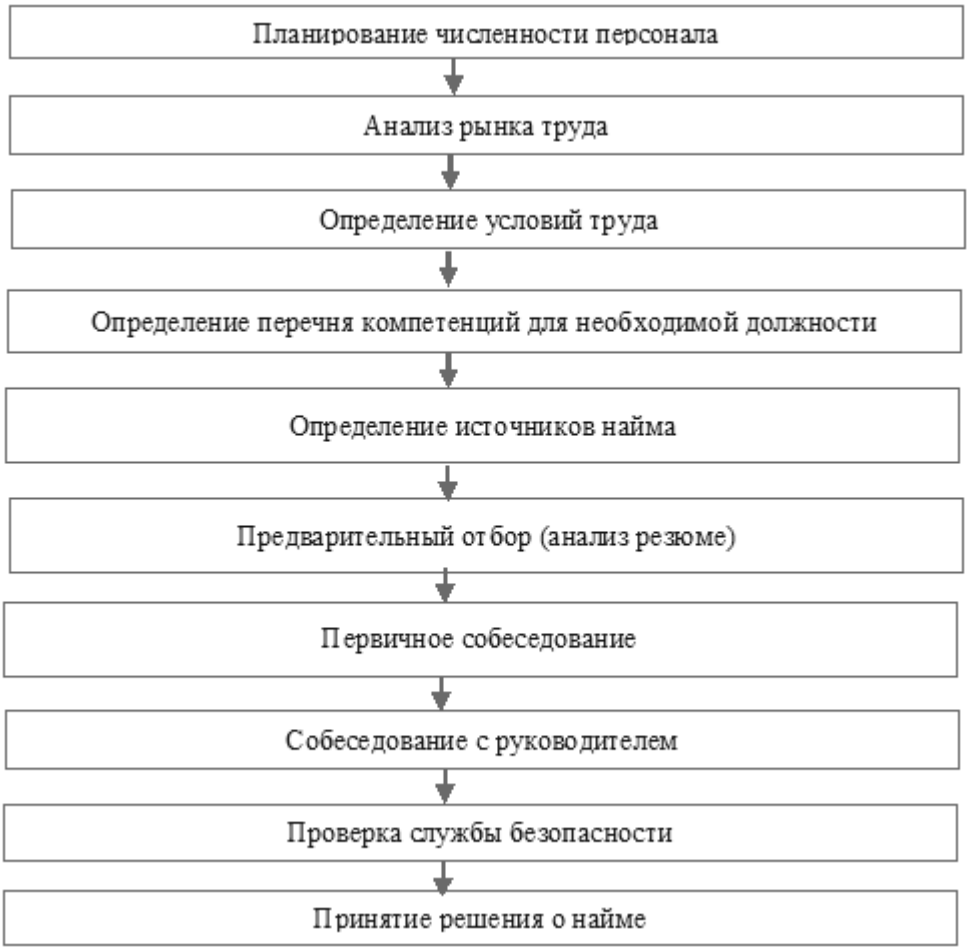


Рис. 2.3. Этапы найма персонала в МКОУДО «Копорская ДШИ»»

Отбор кандидатов на вакантное место осуществляется согласно заполненным анкетам. После изучения анкет проводится собеседование, по результатам собеседования директор принимает решение в пользу того или иного кандидата.

Рассмотрим причины текучести кадров в МКОУДО «Копорская ДШИ» (рис.2.4).

Текучесть кадров в МКОУДО «Копорская ДШИ» за 2016-2017 гг. осталась в среднем одинаковой, в основном велика в этом доля преподавателей.

Комплексная и целенаправленная работа МКОУДО «Копорская ДШИ» по эффективному управлению своим персоналом создает репутацию

благонадежности, а бренд МКОУДО «Копорская ДШИ» на рынке труда вызывает только положительные ассоциации. Задачи МКОУДО «Копорская ДШИ», ценности и приоритеты, а также возможности, предоставляемые персоналу, полностью соответствуют представлениям о компании, стратегические цели которой потенциальные кадры готовы преданно реализовывать и развиваться вместе с ней долгие годы.

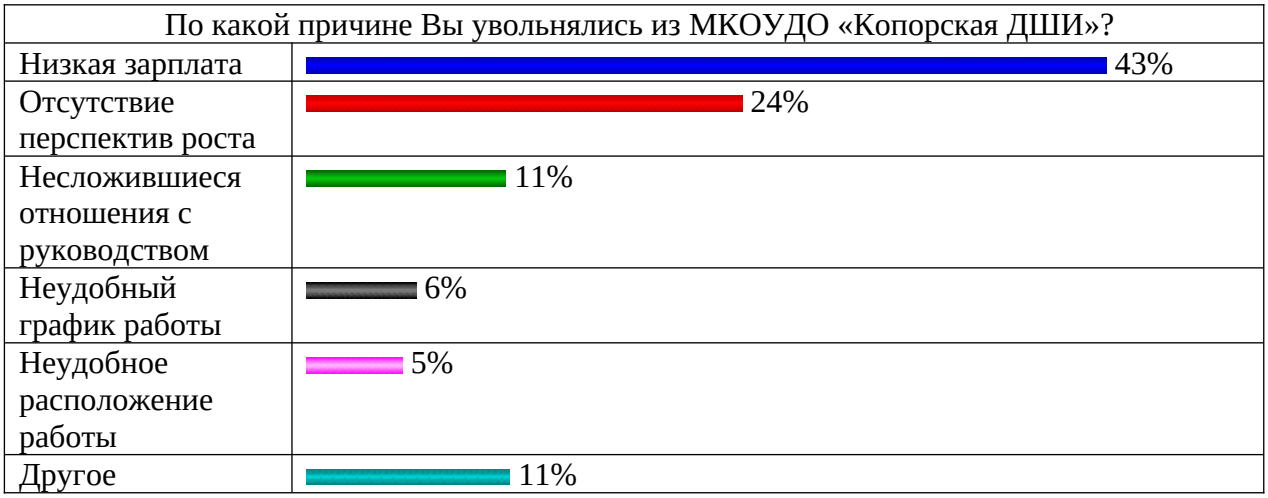


Рис. 2.4. Исследование мотивов выбытия работников из МКОУДО «Копорская ДШИ» (результат)

Менеджмент человеческих ресурсов в МКОУДО «Копорская ДШИ» предполагает совершенствование профессиональных навыков работников. В МКОУДО «Копорская ДШИ» 65% работающих имеют высшее образование, еще 25% обучаются заочно в высших учебных заведениях, из них 5% получают второе высшее образование.

Одним из важнейших факторов нематериальной мотивации в МКОУДО «Копорская ДШИ» является поощрение и признание заслуг работников. С целью популяризации достижений самых лучших и эффективных сотрудников, в 2017 году работники были номинированы на внутренние и внешние награды. В 2017 году к награждению были представлены 6 работников.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что МКОУДО «Копорская ДШИ» уделяет значительное внимание менеджменту человеческих ресурсов и повышению его конкурентоспособности

посредством создания максимально комфортных условий для совершенствования и эффективного использования сотрудниками своего интеллектуального, творческого и профессионального потенциала:

– активно разрабатываются, совершенствуются и внедряются программы оценки, мотивации и развития персонала;

– внедряются корпоративные системы ценностей, направленные на сплочение трудового коллектива, формирование командного духа и стремления развиваться вместе с компанией;

– значимая роль отводится обучению персонала с использованием передовых методик и технологий.

3. Пути совершенствования менеджмента человеческих ресурсов в образовательной организации МКОУДО «Копорская ДШИ»

3.1. Предложения по совершенствованию менеджмента человеческих ресурсов

С целью изучения системы менеджмента человеческих ресурсов было проведено анкетирование работников МКОУДО «Копорская ДШИ».

На вопрос «Есть у Вас интерес к инновациям в педагогической деятельности?» положительно ответили 8%, частично 34%, нет 58%. Данные представлены на рисунке 3.1.

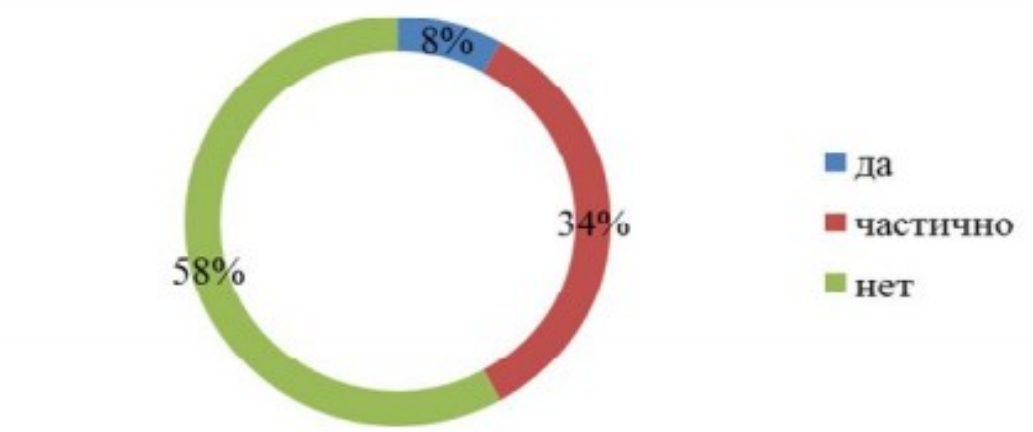


Рис. 3.1. «Есть у Вас интерес к инновациям в педагогической деятельности?»

Тем, кто ответил «Да» и «Частично» был задан вопрос: «Чувствуете ли Вы себя готовыми к освоению новшеств?». Мы получили следующие ответы: «Частично» ответили 100% опрошенных работников (5 человек). Среди причин, которые препятствуют, по их мнению, освоению новшеств и их разработке, являются следующие. Данные представлены на рисунке 3.2.

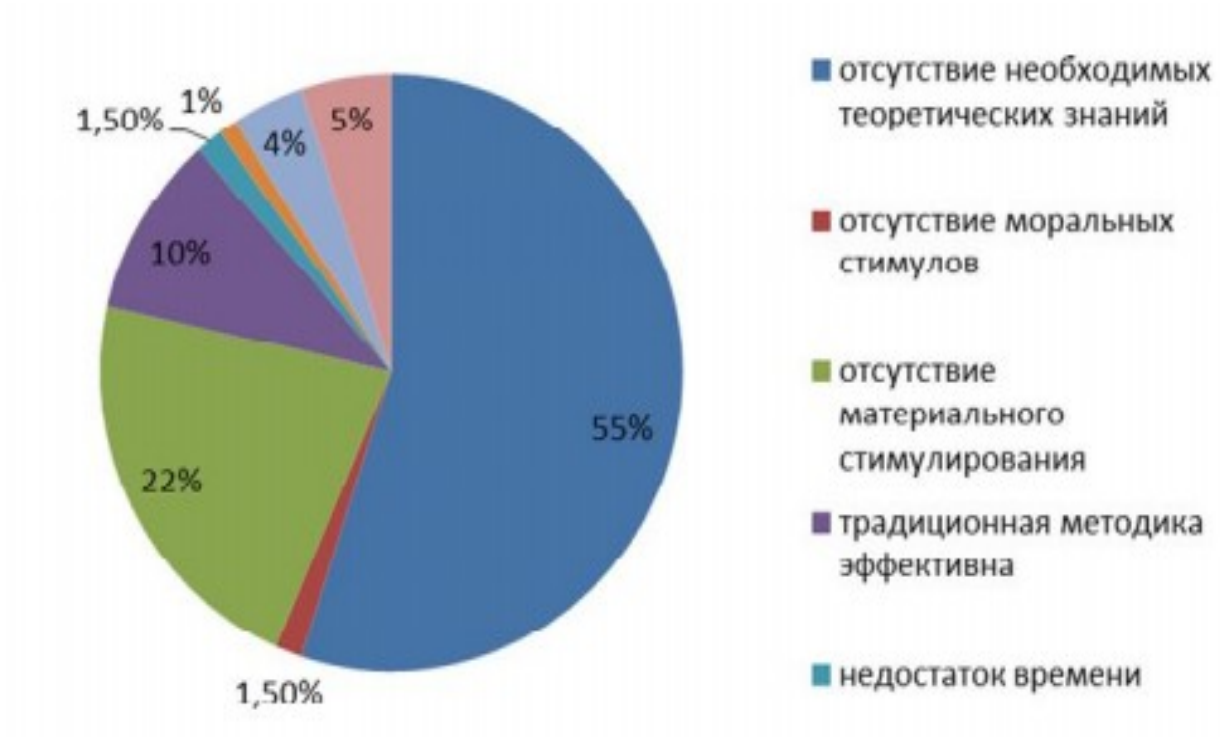


Рис. 3.2. Причины, препятствующие освоению новшеств

При ответе на вопрос: «Перешли бы вы работать на другое место работы, если бы представилась такая возможность?» респонденты из числа работников МКОУДО «Копорская ДШИ» ответили: «да»

Данные рисунка говорят о том, что среди работников очень велик процент желающих сменить место работы. Это плохая тенденция и, в особенности, для МКОУДО «Копорская ДШИ». При частой смене преподавателей в какой-то степени страдают обучающиеся. Им трудно привыкать к новому преподавателю, к его стилю работы и взаимоотношению. Поэтому директору МКОУДО «Копорская ДШИ» следует обратить особое внимание на данное обстоятельство.- 55%, «не знаю» - 30%, «нет» - 15% (данные представлены на рисунке 2.3).

Как показало исследование, в МКОУДО «Копорская ДШИ» работников не устраивает высокая, по их мнению, интенсивность труда. Работники отметили, что интенсивность труда очень высока (70%), это преподавательский состав.

К тому же исследование и опрос показали, что работники не удовлетворены и выплачиваемым вознаграждением.

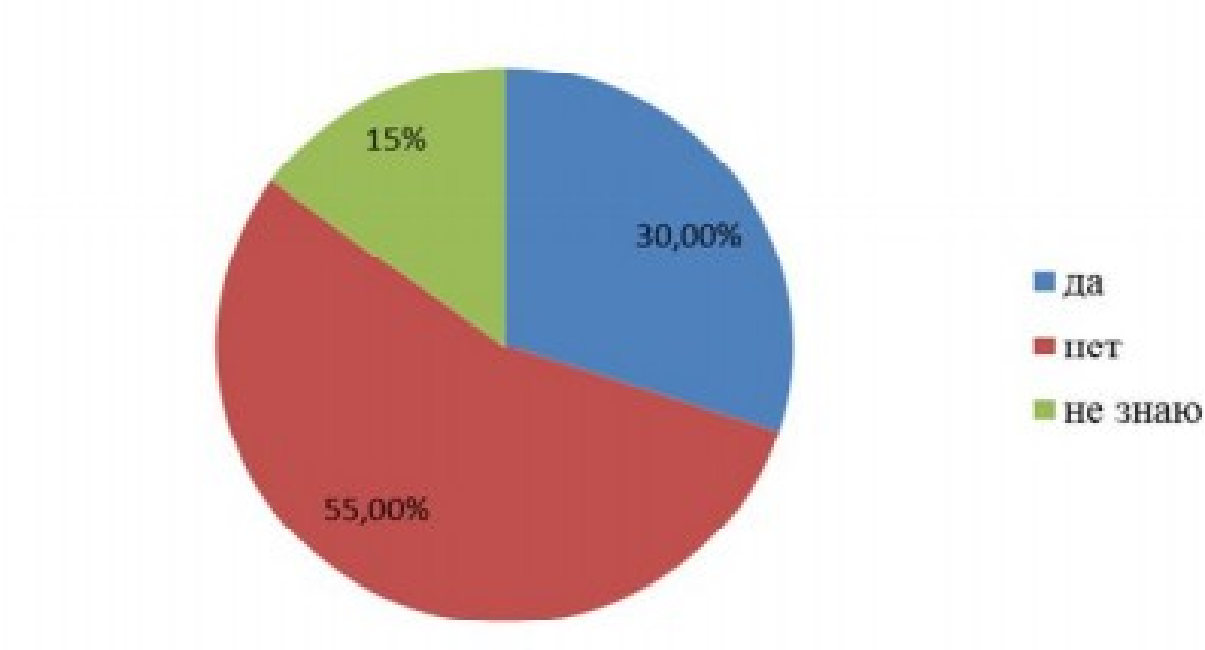


Рис. 3.3. «Перешли бы вы работать на другое место работы, если бы представилась такая возможность?»

Очень важный фактор это вопрос о взаимоотношении в коллективе. Проведенное анкетирование показало, что персонал МКОУДО «Копорская ДШИ» в принципе доволен теми взаимоотношениями в коллективе, которые сложились. Результаты на рисунке 3.4.

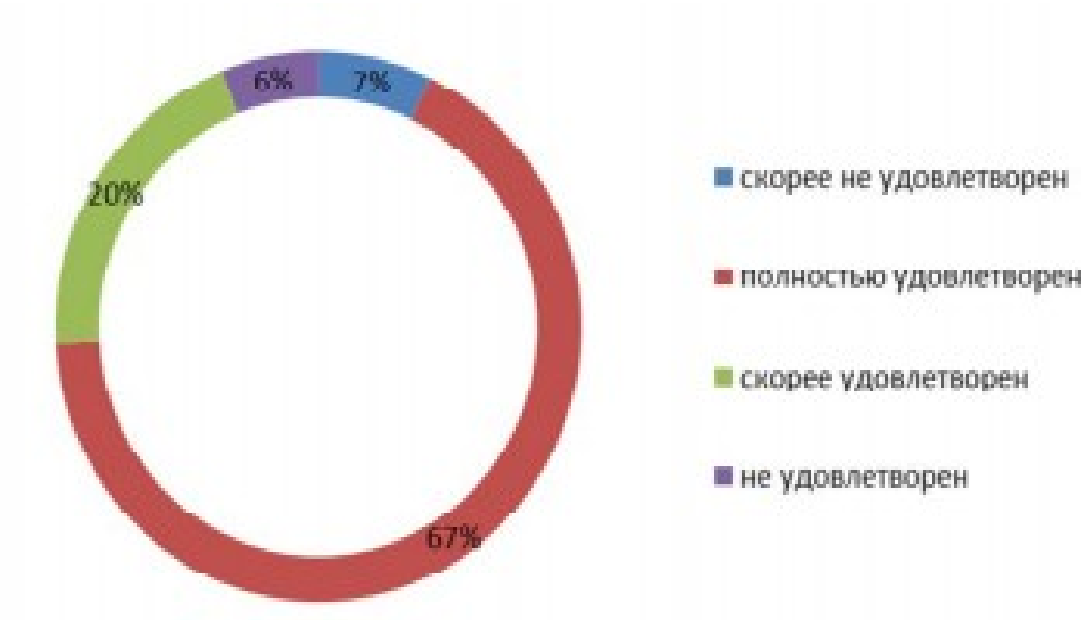


Рис. 3.4. «Устраивают ли вас условия взаимоотношения в коллективе?»

Проведенные нами исследования системы менеджмента человеческих ресурсов в МКОУДО «Копорская ДШИ» позволяют констатировать тот факт, что она далеко не совершенна.

Таким образом, анкетирование персонала МКОУДО «Копорская ДШИ» показало:

- в МКОУДО «Копорская ДШИ» наблюдается тенденция старения педагогических кадров;

- имеются сложности с профессиональной переподготовкой этих кадров;

- высокая степень неудовлетворенности заработной платой;

- неудовлетворенность высокой интенсивностью труда;

- отсутствие желание большой части работников к инновациям.

Анализ и проведенное исследование менеджмента человеческих ресурсов МКОУДО «Копорская ДШИ» показали, что многие функции по управлению персоналом возложены непосредственно на директора учреждения. Следовательно, директору МКОУДО «Копорская ДШИ»следует задуматься о построении своей кадровой политики, которая была бы эффективна в данном учреждении.

Как показывает опыт деятельности МКОУДО «Копорская ДШИ» существует ряд проблем в развитии, в частности, такие, как:

- совмещение инновационных программ с существующими в МКОУДО «Копорская ДШИ»;
- несоответствие новых типов образовательного учреждения ожиданиям, требованиям родителей;
- раскол педагогического сообщества и сосуществование представителей различных педагогических концепций;
- потребность в новом научно-методическом обеспечении проводимой образовательной деятельности;
- приспособление новшеств к новым условиям;

- проблема изменения, оптимизации, замены новшеств, способность вовремя избавляться от устаревшего, педагогически нецелесообразного;
- проблема воспроизводства инновационности и формирования условий, способствующих этому;
- потребность в новых педагогических кадрах.

В соответствии с этими особенностями должны изменяться и подходы к системе управления персоналом, кадрами МКОУДО «Копорская ДШИ».

На основе анализа существующих концепций развития образования к ведущим направлениям инноваций в дошкольных образовательных учреждениях можно отнести[36]:

- утверждение человеческих отношений, развитие творческих возможностей, интеллектуальных возможностей детей, индивидуальное творческое развитие личности ребенка;
- развитие связи практиков и исследователей в области инноваций.

Основные задачи системы менеджмента человеческих ресурсов в МКОУДО «Копорская ДШИ» - обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы МКОУДО «Копорская ДШИ», внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного инспектирования, педагогического воздействия на обучающихся с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников.

Руководство МКОУДО «Копорская ДШИ» должно создать такую систему менеджмента человеческих ресурсов - которая бы, наиболее эффективно способствовала достижению поставленных целей.

Для этого руководство должно реализовать в отношении имеющегося трудового коллектива такие мероприятия как:

[36] Теплинская Д.А. Менеджмент человеческих ресурсов: формализация ответственности и полномочий // Теория и практика современной науки. - 2016. - № 10 (16). - С. 401-404.

- своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка, Устав МКОУДО «Копорская ДШИ», должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства;
- принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации в целом, коллективным договором, учитывая мнение профсоюзного комитета (по согласованию с профкомом если таковы имеются) (ст. 8 ТК);
- обязательно знакомить вновь принимаемых на работу с коллективным договором, должностными инструкциями и другими локальными актами;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать занятость работников; создавать условия, необходимые для обеспечения образовательной деятельности работников;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные коллективным договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей,
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении учреждением;
- гарантировать работникам определенный уровень заработной платы и льгот, обеспечивающих удовлетворительный уровень жизни;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- проводить взаимные консультации по социально-трудовым вопросам и связанным с ними экономическими вопросами работников

МКОУДО «Копорская ДШИ» по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Система менеджмента человеческих ресурсов в МКОУДО «Копорская ДШИ» характеризуется, наличием строгой регламентации взаимоотношений руководства и работников, четкой иерархией подчинения. Однако она должна выполнять следующие основные функции:

- способствовать широкому доступу работников к информации о ходе дел в образовательном учреждении, к участию в управлении и контроле;
- проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников.
- информировав работников о возможных планах развития и перспективах организации;
- проводить работу с трудовым коллективом, направленную на укрепление трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни МКОУДО «Копорская ДШИ».

Для решения проблем в части менеджмента человеческих ресурсов МКОУДО «Копорская ДШИ» мы предлагаем сформировать свою систему менеджмента человеческих ресурсов. Необходимость построения системы менеджмента человеческих ресурсов возникает тогда, когда возникает проблема. В чем она заключается на данный момент для МКОУДО «Копорская ДШИ»?

1) Отсутствие самой системы менеджмента человеческих ресурсов

2) Ранее присылали кадры, теперь ищем их сами

3) Большое количество «случайных» людей.

Цели создания данной системы менеджмента человеческих ресурсов:

- снижение текучести кадров;

- повышение качества образования;

- командный профессионализм;

- приверженность организации.

Особенности системы менеджмента человеческих ресурсов:

- нельзя нарушать последовательность основных этапов, менять их местами;

- систему менеджмента человеческих ресурсов можно дорабатывать и совершенствовать внутри;

- если разработали систему менеджмента человеческих ресурсов – имейте терпение и действуйте строго по ней;

- сбои на первых этапах системы менеджмента человеческих ресурсов обязательно проявятся на последующих.

Таким образом, все эти методы позволят сделать систему менеджмента человеческих ресурсов в МКОУДО «Копорская ДШИ» более эффективной, а, следовательно, работу учреждения более стабильной и эффективной, ведь главный ресурс любого предприятия – это люди.

3.2. Оценка реализации предложений

К результатам внедрения проекта совершенствования системы менеджмента человеческих ресурсов можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированным персоналом,

- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании,

- создание благоприятного социально – психологического климата,

- повышение производительности труда, в следствие повышения мотивации сотрудников ,

- увеличение конкурентоспособности на рынке труда,

- повышение качества, оперативности и обоснованности информации.

Делая выводы, отметим, что опыт деятельности МКОУДО «Копорская ДШИ» показал, что существует ряд проблем в развитии, в частности, такие, как:

Руководство МКОУДО «Копорская ДШИ» должно создать такую систему менеджмента человеческих ресурсов - которая бы, наиболее эффективно способствовала достижению поставленных целей.

Для этого руководство должно реализовать в отношении имеющегося трудового коллектива такие мероприятия как:

- своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка, Устав МКОУДО «Копорская ДШИ», должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства;
- принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации в целом, коллективным договором, учитывая мнение профсоюзного комитета (по согласованию с профкомом если таковы имеются) (ст. 8 ТК);
- обязательно знакомить вновь принимаемых на работу с коллективным договором, должностными инструкциями и другими локальными актами;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать занятость работников; создавать условия, необходимые для обеспечения образовательной деятельности работников;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные коллективным договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей,
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении учреждением;

- гарантировать работникам определенный уровень заработной платы и льгот, обеспечивающих удовлетворительный уровень жизни;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- проводить взаимные консультации по социально-трудовым вопросам и связанным с ними экономическими вопросами работников МКОУДО «Копорская ДШИ» по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Эффект от реализации проекта будет выражен в повышении согласованности действий между персоналом предприятия, работающим на одном участке работ, и повышении эффективности их взаимодействия. Считаем, что внедрение предложенных мероприятий позволит повысить эффект от деятельности предприятия за счет более эффективной расстановки персонала и получением в том числе социального эффекта.

Заключение

В рыночных условиях человеческие ресурсы являются многомерными субъектами действий с присущей им многофункциональностью. Человеческие ресурсы организации приводят в движение и организуют взаимодействие всех остальных ресурсов. В этом заключается их главная и стратегическая роль. Ведь только в результате взаимодействия всех ресурсов достигается экономическая эффективность.

В целях эффективного менеджмента человеческих ресурсов также необходимо грамотно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. Наибольший эффект в системе менеджмента человеческих ресурсов достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Создание действенной системы менеджмента человеческих ресурсов в организации процесс долгий, требующий постоянного внимания и усилий со стороны руководства компании на основе образования высококвалифицированных служб управления персоналом и обеспечения их высокого статуса в организационной структуре. Необходимо изменение приоритетов менеджмента человеческих ресурсов в сторону человеческих ресурсов, которые в настоящее время считаются главным достоянием организации, основным фактором его эффективности и стабильности.

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования «Копорская детская школа искусств» была создана в августе 1978 года.

С января 2012 года музыкальная школа переименована в детскую школу искусств.

Образовательная среда МКОУДО «Копорская ДШИ» стимулирует детскую инициативу и самостоятельность, творчество, свободу выбора, и познавательную активность обучающихся, сотрудничество взрослых и детей.

Наиболее способные, творчески одаренные дети по окончании ДШИ готовы к поступлению в специальные учебные заведения культуры и искусства.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что МКОУДО «Копорская ДШИ» уделяет значительное внимание менеджменту человеческих ресурсов и повышению его конкурентоспособности посредством создания максимально комфортных условий для совершенствования и эффективного использования сотрудниками своего интеллектуального, творческого и профессионального потенциала:

– активно разрабатываются, совершенствуются и внедряются программы оценки, мотивации и развития персонала;

– внедряются корпоративные системы ценностей, направленные на сплочение трудового коллектива, формирование командного духа и стремления развиваться вместе с компанией;

– значимая роль отводится обучению персонала с использованием передовых методик и технологий.

Как показывает опыт деятельности МКОУДО «Копорская ДШИ» существует ряд проблем в развитии, в частности, такие, как:

- совмещение инновационных программ с существующими в МКОУДО «Копорская ДШИ»;
- несоответствие новых типов образовательного учреждения ожиданиям, требованиям родителей;
- раскол педагогического сообщества и сосуществование представителей различных педагогических концепций;
- потребность в новом научно-методическом обеспечении проводимой образовательной деятельности;
- приспособление новшеств к новым условиям;
- проблема изменения, оптимизации, замены новшеств, способность вовремя избавляться от устаревшего, педагогически нецелесообразного;

- проблема воспроизводства инновационности и формирования условий, способствующих этому;
- потребность в новых педагогических кадрах.

Руководство МКОУДО «Копорская ДШИ» должно создать такую систему менеджмента человеческих ресурсов - которая бы, наиболее эффективно способствовала достижению поставленных целей.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2014. - № 31. - ст. 4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017) // Собрание законодательства РФ. – 1994. - N 32. - ст. 3301.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Собрание законодательства РФ. – 2002. - N 1 (ч. 1). - ст. 3.
4. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "Об образовании в Российской Федерации" // Собрание законодательства РФ. – 2012. - N 53 (ч. 1). - ст. 7598.
5. Авдеева Т.В. Менеджмент человеческих ресурсов в эпоху глобализации // Актуальные вопросы инновационной экономики. - 2016. - № 14. - С. 70-77.
6. Антикризисное управление персоналом: принципы и модели [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.wiseowl.ru/works/KUR001198.doc.
7. Бруковская О., Осовицкая Н. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании- работодателя. - СПб.: Питер, 2010.- С.128.
8. Валиева Э.И. Эффективное управление персоналом предприятия // В сборнике: Закономерности и тенденции инновационного развития общества сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции: в 3 частях. - 2018. - С. 28-30.

9. Веснин В. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. – М.: Проспект, 2016. – С.42.

10. Гусаров Д.С. Управление персоналом: понятие, цели, функции // В сборнике: Эксперт года 2018 сборник статей II Международного научно-практического конкурса. - 2018. - С. 64-68.

11. Гуськова Е.А., Шавырина И.В. Особенности социальной ингибиции в системе современных социально-профессиональных отношений // Социально-гуманитарные знания. - 2016. - Т.8. - С. 249-254.

12. Гущина Ю.И., Гаврилова О.А., Нестеренко Т.В. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы // Российское предпринимательство. - 2017. Т. 18. - № 7. - С. 1205-1213.

13. Джемаев О.Т. Моделирование стратегии развития персонала компаний на базе дифференцирования профессиональных компетенций // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2016 .- № 2 .- С. 40-44.

14. Ермухина Д.В. Анализ применения методов управления персоналом // В сборнике: Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Самарская государственная сельскохозяйственная академия". - 2017. - С. 425-429.

15. Жариков Е.С. Психология управления: Книга для руководителя и менеджера по персоналу..- М : МЦФЭР, 2017 .- С.155.

16. Жарковская Е.П. Антикризисное управление.- М.: Омега - Л,2016.- С.158.

17. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2015. – С.138.

18. Исаенко С.С. Место и роль человеческих ресурсов в деятельности организации // В сборнике: Управление человеческими ресурсами и экономика труда: проблемы и направления развития сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической

конференции. Научно-издательский центр «Открытое знание». - 2017. - С. 29-37.

19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие : рекомендовано УМО; Гос. ун-т упр., Воронежский гос. ун-т .- Москва : ИНФРА-М, 2015 .- С.153.

20. Клемина Т.Н. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования // Российский журнал менеджмента. - 2010. - № 3. - С. 45-53.

21. Комарова Е.А. Особенности управления персоналом в условиях кризиса // В сборнике: Научные исследования и разработки 2017 года сборник материалов II Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 168-171.

22. Луферова А.Д., Мазаева М.Р., Лунев В.В. Проблемы, возникающие в управлении персоналом предприятий в условиях финансового кризиса // Вестник Академии знаний. - 2017. - № 20 (1). - С. 51-55.

23. Митина Н.Н. К вопросу об управлении человеческими ресурсами в условиях кризиса // В сборнике: Кадровый форум Черноземья сборник статей десятого юбилейного Кадрового форума Черноземья (шестое международное заседание). Воронежский государственный университет. - 2017. - С. 79-82.

24. Можегова В.Д., Бардаков Н.С. Возможности и перспективы развития управления человеческими ресурсами // В сборнике: Перспективы развития науки в современном мире Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. под общей редакцией А.И. Вострецова. - 2018. - С. 241-246.

25. Моисеенко А.Н. Теоретические основы управления человеческими ресурсами // Наука, образование и культура. - 2016. - № 8 (11). - С. 36-38.

26. Нефедьева И.В. Теоретические подходы к управлению персоналом на предприятиях в современных условиях // Уральский научный вестник. - 2018. Т. 2. - № -1. - С. 003-007.

27. Огородникова С.И. Управление человеческими ресурсами современного предприятия // В сборнике: Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. - 2017. - С. 88-92.

28. Отчет о самообследовании МКОУДО «Копорская ДШИ» по состоянию на 01.04.2018. – с.Копорье, 2018. – С.3.

29. Прокопьева А.П. Особенности управления персоналом в условиях кризиса // Форум молодых ученых. - 2017. - № 5 (9). - С. 1722-1724.

30. Соколов Д.Н. Система управления человеческими ресурсами как предмет научных исследований и практика менеджмента // Вестник факультета управления СПбГЭУ. - 2017. - № 1-2. - С. 513-519.

31. Тебекин А.В. Характеристики системы управления персоналом как подсистема управления организацией // Журнал исследований по управлению. - 2018. Т. 4. - № 2. - С. 32-48.

32. Теплинская Д.А. Менеджмент человеческих ресурсов: формализация ответственности и полномочий // Теория и практика современной науки. - 2016. - № 10 (16). - С. 401-404.

33. Тишкина Н.П. Формирование и реализация антикризисной кадровой политики: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2011. – С.55.

34. Устав Муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования «Копорская детская школа искусств» муниципального образования Ломоносовский муниципальный район Ленинградской области (новая редакция). - с. Копорье, 2016. – С.5.

Приложения

Приложение 1

Преподаватели

№ п/п	ФИО	Занимаемая должность	Образование	Квалификационная категория	Преподаваемая дисциплина	Курсы повышения квалификации
1	Тверитнева Людмила Николаевна	преподаватель	высшее	первая	сольфеджио, хор	2017 г. – 72 часа Семинар-практикум по методике комплексного воспитания вокально-речевой и эмоционально-двигательной культуры человека.
2	Тверитнева Людмила Николаевна	концертмейстер	высшее	первая	концертмейстер	2017 г. – 72 часа «Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых: содержание и технологии освоения»
3	Дорофеева Татьяна Ивановна	преподаватель	среднее-специальное	высшая	фортепиано	2016 г. – 72 часа «Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых: содержание и технологии освоения»
4	Кузнецова Елена Алексеевна	преподаватель	среднее-специальное	соответствие занимаемой должности	декор.-приклад. искусство	2017 г. - 72 часа «Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых: содержание и технологии освоения»
5	Кабанова Жанна Николаевна	преподаватель	среднее-специальное	соответствие занимаемой должности	декорат.-приклад. искусство	2016 г. «Педагогическое образование: учитель изобразительного искусства»
6	Матюшева Ольга Ивановна	преподаватель	среднее-специальное	высшая	сольфеджио	2016 г. -72 часа «Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых: содержание и технологии освоения» 2017 г. – 72 часа «Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых: содержание и технологии освоения»
7	Коптяева Александра Борисовна	преподаватель	среднее-специальное	первая	изобразительное искусство	2017 г. - 72 часа «Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых: содержание и технологии освоения»
8	Маркобрун Валентина	преподаватель	среднее-специально	первая	театральное	2017 г. - 72 часа «Профессиональный стандарт

	Григорьевна		е		искусство	педагога дополнительного образования детей и взрослых: содержание и технологии освоения»
9	Савельева Ксения Николаевна	преподаватель	среднее-специальное	первая	хореография	2016 г. - 72 часа «Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых: содержание и технологии освоения»
10	Мазурок Маргарита Васильевна	преподаватель	среднее-специальное	соответствие занимаемой должности	вокал	студентка 2 курса Санкт-Петербургского государственного института культуры
11	Евтихова Зоя Анатольевна	преподаватель	высшее	первая	аккордеон	2016 г. - 72 часа «Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых: содержание и технологии освоения»