Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Autonomous noncommercial organization of higher education
«MOSCOW INTERNATIONAL UNIVERSITY»

Кафедра экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МБОУ СОШ №6 Г.НОЯБРЬСК)

Исполнитель:
студент 5 курса заочной формы обучения
Дукач Елена Михайловна _____

Научный руководитель:
кандидат экономических наук, доцент
Белянина Ирина Владимировна _____

Работа допущена к защите
решением заседания кафедры
протокол № от 2019 г.
Зав. кафедрой _____
/Щенникова Е.И./
Дата защиты _____
Оценка _____

МОСКВА 2019

Календарный план-задание обучающегося
по выполнению выпускной квалификационной работы

ИСПОЛНИТЕЛЬ:
Фамилия Дукач
Имя Елена
Отчество Михайловна
Группа Но14М611

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ:
Фамилия Белянина
Имя Ирина
Отчество Владимировна
Должность доцент
Ученое звание к.э.н.
Ученая степень

Тема работы «Повышение эффективности системы управления персоналом в организации (на примере МБОУ СОШ №6 г. Ноябрьск)»

Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов**) и сроки выполнения**

№ п/п	Наименование глав	Содержание раздела	%	Срок выполнения
1.	Теоретическая глава	Глава 1. Теоретические основы управления персоналом в организации	25%	1-9.11.2018г.
		1.1. Система управления персоналом: основные понятия, цели		
		1.2. Принципы и методы управления персоналом в организации		
		1.3 Особенности управления персоналом в системе образования		
2	Аналитическая глава	Глава 2. Анализ системы управления персоналом МБОУ СОШ №6	45%	2-12.12.2018г.
		2.1. Общая характеристика организации		
		2.2. Анализ состояния персонала организации		
		2.3. Анализ эффективности управления персоналом организации		
3.	Предложения и их обоснование	Глава 3. Предложения по совершенствованию системы управления персоналом МБОУ СОШ №6»	30%	3-15.01.2019г.
		3.1. Формирование предложений по совершенствованию системы управления		
		3.2. Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий		

Срок сдачи исполнителем законченной работы на кафедру за 15 дней до защиты в соответствии с графиком ГИА

Подпись исполнителя _____ /Дукач Е. М. /
(подпись) *(Фамилия И.О.)*
Заключение научного руководителя:
«Работа рекомендована к защите» _____/ Белянина И.В. /
(подпись) *(Фамилия И.О.)*
Решение выпускающей кафедры:
«Работа допущена к защите»
протокол № от заседания кафедры экономики и управления

Зав. кафедрой _____ / Марущак И.И. /
(подпись)

АННОТАЦИЯ

В выпускной квалификационной работе на тему: «Повышение эффективности системы управления персоналом в организации (на примере МБОУ СОШ №6 г. Ноябрьск)» изучена система управления персоналом и разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

Данная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы.

В первой главе изложены теоретические основы управления персоналом в организации.

Во второй главе дан анализ системы управления персоналом МБОУ СОШ №6.

Третья глава посвящена разработке предложений по совершенствованию системы управления персоналом МБОУ СОШ №6.

Объём выпускной квалификационной работы составляет 77 страниц печатного текста. В работе содержится 21 таблица, 18 рисунков.

Для написания ВКР было использовано 40 источников литературы.

Ключевые слова: система управления персоналом, повышение эффективности, совершенствование системы управления.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....7
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....10
1.1. Система управления персоналом: основные понятия, цели.....10
1.2. Принципы и методы управления персоналом в организации.....17
1.3. Особенности управления персоналом в системе образования.....20
Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МБОУ СОШ №6.....33
2.1. Общая характеристика учреждения.....33
2.2. Анализ состояния персонала учреждения.....43
2.3. Анализ эффективности управления персоналом учреждении.....48
Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МБОУ СОШ №6.....65
3.1. Формирование предложений по совершенствованию системы управления 65
3.2. Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.....70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....78

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики в Российской Федерации особенную роль обретают проблемы фактического использования управления персоналом, позволяющих увеличить социально-финансовую производительность деятельности.

Функционирование любой деятельности связано с людьми, которые работают в ней. Точные принципы современного управления персоналом учреждения связаны с рациональными концепциями и процедурами, которые находят в деятельности определенное значение. Но результат находится в зависимости от руководителей, их знаний в данной области, компетентности, квалификации, выдержки, мотивации, возможности регулировать трудности, способность обучаться. В тот же момент трудовые взаимоотношения - едва ли не самая сложная проблема, особенно если коллектив имеет большое количество сотрудников. Рабочие взаимоотношения включают в себя широкую область трудностей, связанных с системой рабочего процесса, подготовкой и набором сотрудников, подбором подходящей системы заработной платы, формированием взаимоотношений партнерства в учреждении. По этой причине для того, чтобы современные учреждении функционировали результативно, следует грамотно стимулировать деятельность абсолютно всех сотрудников, при этом регулярно осуществляя контроль за деятельностью коллектива, применяя разнообразные методы управления персоналом.

Особый интерес следует уделять качеству рабочего места и условиям труда. При всей широте методов, с помощью которых возможно мотивировать сотрудников, руководитель учреждении сам выбирает, каким именно методом он должен заинтересовывать любого сотрудника с целью

исполнения основной задачи - выживания организации в строгой конкурентной борьбе.

Актуальность темы обусловлена тем, что на сегодняшний день, для любого хозяйствующей организации большое значение имеет система управления персоналом, способы к распределению обязанностей, принципы воссоздания перспективной учреждении. Персонал является важнейшим ресурсом каждой организации. Во многом производственная деятельность организации, конечные результаты деятельности и его конкурентоспособность зависят именно от качества подбора и эффективности использования этого вида ресурсов. Поэтому в настоящее время улучшению системы управления персоналом придается большое значение и уделяется много внимания, поскольку только при наличии эффективной организационной структуры, с учетом всех ее положительных и отрицательных сторон, возможно достижение главных целей организации.

Целью исследования выпускной квалификационной работы является изучение системы управления персоналом, разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи:

1. Раскрыть понятие и сущность процесса управления персоналом.

2. Изучить строение системы управления персоналом в учреждении.

3. Рассмотреть особенности и проблемы управления персоналом в образовательных учреждениях Российской Федерации.

4. Ознакомиться с организационно – правовой и социальной характеристикой МБОУ СОШ №6.

5. Проанализировать действующую систему управления персоналом в исследуемом учреждении.

6. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемом учреждении.

Объект исследования - Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №6.

Предмет исследования – организация управления персоналом в МБОУ СОШ №6.

Метод исследования – сбор, обобщение и систематизация информации, анализ, формализованное представление.

Работа содержит введение, основную часть, заключение (содержащее выводы и предложения), а также список использованных источников и приложения. В первой главе выпускной квалификационной работы раскрыто понятие и сущность процесса управления персоналом, построение системы управления персоналом в учреждениях, особенности и проблемы управления персоналом в образовательных учреждениях Российской Федерации.

Вторая глава представляет анализ действующей системы управления персоналом в исследуемом учреждении.

В третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию работы с персоналом в исследуемом учреждении.

Информационно-методологической основой работы послужили работы таких авторов, как: Авдеев В.В., Журавлев П.В., Кибанов А.Я., Кошарная Г.Б., в качестве нормативной базы было использовано Законодательство РФ, в частности Трудовой кодекс РФ. Среди средств массовой информации в дипломной работе были использованы такие как, «Справочник по управлению персоналом», «Справочник кадровика», «Кадровое дело», и другие журналы. Также не менее важное место среди информационной базы занимают и источники Интернет, это сайт правовой системы «Гарант», сайт программы для кадровиков «Босс-кадровик», и некоторые статьи, представленные в сети Интернет.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Система управления персоналом: основные понятия, цели

Во всем мире за последние несколько лет проблемы управления персоналом получили приоритетное значение. Управление персоналом в Российской Федерации много лет было не актуальным направлением в деятельности учреждений и сводилось к стандартному учету сотрудников и их стимулированию с помощью материальных выплат.

В последние десять лет ситуация изменилась, причем изменение произошло вследствие формирования инновационной экономики, целью которой считается укрепление основного капитала персонала. В то же время в процессе формирования наиболее многообещающим течением оптимизации деятельности учреждении стало считаться применение индивидуализации сотрудников, то есть в предоставлении развития персонала во благо учреждения.

По мнению Евдокимова В.В. персонал учреждения представляет собой основной списочный состав сотрудников, которые выполняют разнообразные производственно-хозяйственные функции[1]. Суть управления персоналом состоит в установлении координационно-финансовых, общественно-психологических и правовых взаимоотношений субъекта и предмета управления. В базе данных взаимоотношений лежат основы, способы и формы влияния на интересы, действия и функционирование сотрудников в целях наибольшего использования их знаний, умений и навыков.

Методически данная область управления обладает особым дискурсивным механизмом, содержит характерные свойства и

[1] Евдокимов В.В. Управление персоналом: учебник. – Урюпинск: УФ ГОУВПОВолГУ, 2015. – С. 180.

характеристики работы, специализированные операции и методы исследования, а также направления анализа содержания работы разных категорий персонала. Одна из главных особенностей управления персоналом состоит в том, что оно исследует и включает в себя влияние всех моментов деятельности человека при его работе в организации.

По мнению Потемкина В.К. значение «управление персоналом» в современной экономической литературе рассматриваются в двух отношениях[2]:

- в функциональном отношении - все решения и задачи, влияющие на работу в области кадровой политики (например, адаптация, подбор кадров, использование кадров, аттестация, карьерный рост, повышение квалификации, система морального стимулирования, оплата труда, увольнение (высвобождение) кадров и др.);

- в организационном отношении это понятие включает всех лиц и исполнителей, таким или иным способом отвечающих за работу с персоналом (например, менеджеры, руководители, отдел труда и заработной платы, отдел кадров, отдел подготовки кадров и др.).

Кибанов А.Я. дает следующее определение системе управления персоналом: «Система управления персоналом представляет собой один из структурных компонентов системы менеджмента, и она связана с отношениями между работодателем и работником, как внутри организации, так и вне, их взаимосвязями по поводу соблюдения их законных прав и выполняемых ими функциональных обязанностей»[3]. Учитывая данные обстоятельства, можно рассматривать систему управления персоналом комплексно с учетом широкого спектра важнейших характеристик, принципов, методов, средств и форм влияния на базовые потребности, интересы, поведение и функциональную деятельность каждого работника

[2] Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник. – СПб.: СПбГУЭФ, 2013. – С. 98.

[3] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Академия, 2016. – С. 256.

организации в целях максимального использования его потенциала при выполнении трудовых функций[4].

Бухалков М.И. дает следующее определение: «Управление персоналом - система грамотно сформированных социальных и организационно-экономических мер по формированию среды для эффективного развития, функционирования и оптимального использования имеющейся рабочей силы на уровне фирмы»[5]. По мнению Веснина В.Р. управление персоналом - это система связанных организационных, экономических и социально-психологических способов, дающих эффективность трудовой деятельности и повышающих конкурентоспособность организации[6].

Другой взгляд отражен в определении Егоршина А.П. «Управление персоналом - область функционирования, важными составляющими которой является расчет необходимости персонала, привлечение персонала (отбор персонала), применение в работе, развитие, контроллинг персонала, высвобождение, а также политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, структурирование работ, руководство сотрудниками и управление затратами на персонал[7]. Прежде всего, следует обратить внимание, что выделяются различные подходы к управлению персоналом. При этом их главное отличие базируется на дифференцированном отношении к персоналу как к объекту управления.

Свергун О.Л. выделяет следующие подходы[8]:

- в рамках первого фундаментального подхода работники не рассматриваются как отдельные личности, в качестве объекта управления изучается главная функция персонала – труд. Наиболее выдающимися личностями-представителями этого подхода являются К. Маркс, Ф. Тейлор;

---

[4] Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2014. – С. 370.

[5] Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 170.

[6] Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. пособие. – М. : Проспект, 2013. – С. 62.

[7] Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник. – Н. Новгород: 2013. – С. 267.

[8] Свергун О.Л. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле: учеб. пособие – СПб. : Питер, 2014. – С 115.

- второй подход базируется на признании персонала учреждении как самостоятельного объекта управления. Здесь целесообразно выделить две концепции: управление персоналом, которое рассматривает любых работников в контексте занимаемых ими должностей и выполняемых функций; управление человеческими ресурсами, при котором происходит фактическое смещение фокуса с занимаемой должности на саму личность, которая рассматривается как сложный и самостоятельный объект организационной единицы;

- третий подход предлагает рассматривать коллектив учреждения как достаточно сложный ресурс или капитал, находящийся в ведении учреждения. При этом этот ресурс поддается управлению.

Изучив различные подходы к сущностно-содержательной характеристике процесса управления персоналом, можно сформулировать следующее определение. Управление персоналом целесообразно понимать, как совокупность различных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, задействованными в конкретном учреждении. Таким образом, главное, что включает в себя смысл управления персоналом - это системное, грамотно организованное воздействие с помощью связанных социальных и организационно-экономических мер на процедуру формирования, перераспределения, распределения рабочей силы на уровне учреждения, на создание условий для применения трудовых качеств трудовых ресурсов в целях повышения эффективности развития организации и всестороннего функционирования занятых на нем трудовых ресурсов (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Управление персоналом в системе деятельности учреждения

Управление персоналом изучается в виде непрерывного процесса, нацеленного на целенаправленное изменение заинтересованности сотрудников, с целью отдачи от них максимальных результатов, а следовательно, и в итоге получения высокого количественного и качественного результата в деятельности организации.

Функциональная схема управления персоналом рассмотрена на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Элементы системы управления персоналом

По мнению Беляцкого Н.П. смысл управления персоналом включает[9]:

- выявление необходимости в кадрах с учетом основных целей развития фирмы, объема выпуска продукции, услуг;

- оптимизация количественного и качественно-профессионального состава сотрудников (система отбора, набора, расстановки и комплектования);

- кадровая политика учреждения (соотношение с внутренним и внешним рынком персонала, перераспределение, высвобождение, обучение и переподготовка кадров);

- адаптация и профориентация сотрудников в организации;

- поиск методов оптимальной оплаты и стимулирования работы сотрудников, системы материальных и нематериальных стимулов, предоставление льгот и компенсаций;

- анализ трудовой деятельности и профессиональная аттестация сотрудников, направление ее в русло поощрения и продвижения лучших работников по итогам полученных результатов и значимости работника для организации;

- заинтересованность в труде и грамотного поведения персонала;

-разработка системы профессионального роста кадров (переподготовка, подготовка и развитие гибкости в эффективности на производстве, реализация квалификационно-профессионального движения через оптимизацию трудовой (рабочей) карьеры);

- формирование межличностных отношений между работниками в организации, а также между администрацией и работниками, общественными организациями;

- разработка программы деятельности много функционального подразделениями кадровой службы как отдела, отвечающего за обеспечение

[9] Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник. – Мн.: Интерпрессервис, 2015. – С. 352.

организации трудовыми ресурсами и формирование надежной социальной защищенностью сотрудника;

- реализация функций управления, а именно понижения, повышения, увольнения, перевода;

- предоставление правового и информационного обеспечения процесса управления персоналом.

Смысл управления персоналом, по мнению автора, состоит в том, что трудовые ресурсы воспроизводятся как конкурентное состояние организации, которое надо развивать, размещать, мотивировать вместе с другими видов ресурсов, чтобы было достижение поставленных целей учреждения.

Совокупность отечественного и мирового опыта в этом направлении дает возможность сформировать глобальные цели управления персоналом – развитие, формирование и реализация, добиваясь максимальной эффективности от трудовых ресурсов. Это значит повышение результатов работы каждого работника, чтобы он максимальным способом поднимал и вкладывал свои личностные возможности, и таким образом помогал достижению основной цели организации, и стимулировал работу других сотрудников в том же направлении.

В итоге, основной смысл в направлении управления персоналом определяется как системно-плановая организация воздействия с помощью связанных социальных и организационно-экономических мер на стадии распределения, формирования, перераспределения трудовых ресурсов на уровне компаний, на обеспечение условий для максимальной результативности применения и продвижения трудовых ресурсов с целью реализации эффективной работы учреждения и разностороннего развития существующих в ней сотрудников. На основании вышеизложенного сделаем вывод, что система управления персоналом имеет огромное значение в развитии любого учреждения. Руководство должно подбирать персонал

таким образом, чтобы его потенциал был направлен по специальности на благо организации.

1.2. Принципы и методы управления персоналом в организации

Выделим методы эффективного управления персоналом, которые рассматриваются в научных работах российских и иностранных ученых, данные методы обобщены и структурированы в учебнике Глазова М.М.[10]:

1) управленческие (основанные на наказание и власти административной зависимости; ориентируется на дисциплину);

2) экономические (основаны на экономической мотивации – материальные поощрения, премии);

3) социально психологические (основаны на нравственности, с целью перевода заданий во внутреннюю необходимость человека).

Можно достигнуть при помощи: развития коллектива, формирования нормального эмоционального климата и творческой атмосферы. Все эти группы методов управления рассматриваются как дополняющие друг друга и достигаются во время развития на производстве. Но традиционных методов управления недостаточно, поэтому существует намного больше методов системы управления, которые учитывают человеческий фактор, более сложные системы.

Классификация методов приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Методы управления системы управления персоналом учреждения

Метод	Описание
Экспертно-аналитический	Основан на наборе квалифицированных сотрудников по управлению персоналом. Осуществляется проработка форм систематизации, записи и представляются заключения экспертов. При этом выявляются направления по совершенствованию управления. Но с отсутствием у экспертов единой системы оценки есть риск не высокой точности.

Продолжение таблицы 1.1

[10] Глазов М.М. Управление персоналом. Анализ и диагностика персонал-менеджмента: учеб. Пособие – СПб. : Питер, 2014. – С. 105.

Параметрический	Основа этого метода - выявление степени соответствия между элементами производственной системы и самой системы управления персоналом.
Функционально-стоимостной анализ	Основа этого метода - нахождении более выгодной системы управления персоналом, потому что выявляются, лишние функции управления, которые не выполняются.
Метод аналогий	Этот метод основан на разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения
Типизации подсистем	Метод основан на эффективном использовании типовых решений при совершенствовании управления персоналом.
Творческих совещаний	Основа метода - обсуждение всеми сотрудниками развития системы управления благодаря потоку идей.
Коллективный блокнот	Метод коллективного блокнота продвигает идеи каждого с последующей их коллективной оценкой.

Более современные методы управления предлагают использование двух стилей:

- стиль роли (сформировать у сотрудников чувство важности в коллективе);

- стиль прямого управления (каждый сотрудник должен знать, где начинаются и заканчиваются его обязанности).

По мнению Авдеева В.В. существует множество методов управления персоналом, это:

- организационно-распорядительные (непосредственные руководящие указания);

- экономические (основанные на материальных стимулах);

- социально-психологические (используются для увеличения социальной активности персонала).

Теперь виды методов управления персоналом рассмотрим подробнее.

Первый вид – это методы организационно-распорядительные или, как они еще называются, административные. Для данной группы методов характерно централизованное влияние на сотрудников организации.

Административные методы «работают» посредством воздействия на поведенческие мотивы, а именно: чувство долга, дисциплинированность, ответственность, желание придерживаться корпоративной культуры, лояльность к фирме. К данному виду методов относятся такие подвиды, как:

- методы организационного влияние, которые опираются на соответствующие нормативные документы (например, инструкции и т.п.) данной фирмы;

- организационно-стабилизирующие методы – это федеральные законы, стандарты и другие нормативные акты государственного уровня;

- дисциплинарные методы – это методы, которые сдерживают воздействие негативных стимулов такие, как риск увольнения, штрафные санкции;

- распорядительные методы – те, которые установлены документами оперативного руководства (например, приказы и распоряжения).

Второй тип – это экономические методы, делящиеся на две группы:

- экономические методы, которые действуют внутри организации (например, поощрения труда материального характера);

- экономические методы общегосударственные (например, налоговая система государства, механизмы кредитно-финансового характера конкретного региона и/или всей страны).

И третий тип методов управления персоналом – это социально-психологические методы, к которым относятся все методы морального, психологического воздействия на персонал фирмы и которые связанны с социальными взаимоотношениями в трудовом коллективе. К данном типу методов можно отнести такие, как:

- умение руководителя организации быть примером для своих сотрудников, его способность мотивировать своих работников, а также эффективно управлять кадровым составом;

- формировать группы сотрудников так, чтобы в них присутствовала творческая атмосфера и положительный морально-психологический климат, т.е. с учетом психотипа и характера каждого работника фирмы;

- организация участия сотрудников в управлении учреждения, в принятии различного рода решений;

- поддержка общепринятых социальных и этических норм;

- стимулирующие и мотивирующие ориентиры: ощущение сопричастности, общности целей и задачи деятельности;

- организация досуга сотрудников фирмы, удовлетворения их культурных, эстетических и духовных потребностей;

- гарантия социальной защиты персонала, куда относятся различного рода льготы, бонусы, бесплатное питание, компенсация мобильной связи и т.д.;

- формирование системы санкций и поощрений, основанной на сочетании негативных и положительных стимулов. Чаще всего учреждение использует в своей деятельности ни один, а комплекс методов управления персоналом.

Но в любом случае эффективность используемых методов зависит от особенностей производственной деятельности.

1.3. Особенности управления персоналом в системе образования

Модернизация российского образования, в том числе переход на Федеральные Государственные Образовательные Стандарты второго поколения (далее ФГОС II) ставит перед образовательными учреждениями задачу повышения качества обучения и воспитания школьников. Выполнение указанной задачи напрямую зависит от эффективности взаимодействия всех его участников (прежде всего, администрации и педагогического персонала).

Педагогический персонал трудового коллектива образовательного учреждения состоит из:

- учителей;

- социальных педагогов;

- педагогов-психологов;

- воспитателей;
- классных руководителей;
- педагогов дополнительного образования;
- других педагогических специалистов;
- администрации школы.

Специфика функционирования образовательной системы обусловливает необходимость сочетания как традиционных подходов к управлению персоналом, так и особенных, которые объясняются педагогическими функциями, реализуемыми школой (учить, воспитывать, подавать личный пример и другие) и влияющими на характеристику и поведение его членов.

Исходя из вышесказанного, руководитель ОУ в своей кадровой работе должен учитывать особенности педагогического труда и его воздействие на сознание и поведение сотрудников. В науке и практике управления школой в настоящее время разрабатываются различные модели управления ОУ, происходит пересмотр таких категорий, как цели образования, миссия и функции школы и др. На ведущее место выходит проблема качества образования, причем главная задача ОУ состоит в обеспечении условий, а не в контроле за качеством.

Контроль является лишь одним из инструментов управления качеством, а достижение оптимального качества образования зависит от управленческой компетентности администрации и методического мастерства педагогов, от качества управления и других показателей. Для того, чтобы управление педагогическим персоналом ОУ было эффективным, необходимо обеспечить комплекс педагогических условий такого управления. А для этого построить модель взаимодействия различных специалистов и служб внутри ОУ, основанную на системном, коммуникационно-диалогическом, оптимизационном, личностно-ориентированном подходах.

Модель управления педагогическим персоналом образовательного учреждения включает в себя 3 компонента:

- организационно-содержательный компонент (на первом месте стоит цель, как системообразующий фактор, являющийся основанием для планирования деятельности и определяющий организационные формы, основное содержание деятельности, объекты управления, средства и способы выполнения запланированных мероприятий; контроль и оценка результатов; критерии эффективности; корректировка педагогического процесса);

- технологический компонент (форма; средства; методы; стиль управления, оптимальные условий качественного образовательного процесса; система работы с кадрами; а также педагогические условия управления персоналом школы);

- профессионально-кадровый (специфические цели, конкретизирующие общие цели применительно к руководителям и подчиненным, формирование личных и профессиональных потребностей, самооценка профессиональных качеств и притязаний управленцев; профессиональное целеполагание; выработка программы действий, ее реализация, анализ и коррекция, повышение квалификации управленцев и педагогов).

Необходимо помнить, что система управления кадрами в образовательном учреждении, направлена на создание условий для выполнения социального заказа государства, связанного с воспитанием современной модели выпускника образовательного учреждения, т.е. современно образованного, нравственного, способного к самостоятельным решениям и сотрудничеству, патриота своей страны, обладающего чувством ответственности за судьбу страны, ее социально-экономическое процветание, готового к созданию правового государства и жизни в нем.

Приведем пример программы развития Государственного бюджетного образовательного учреждения общеобразовательной школы № 93 Пушкинского района Санкт-Петербурга на период 2014-2018 гг., где одним

из разделов программы – подпрограммой № 1 является программа «Кадровая политика. Формирование информационно-коммуникационной технологической компетентности педагогов».

Задачами данной программы являются:

- оснащение школы средствами ИКТ и программно-прикладными средствами;

- формирование профессиональной компетентности педагогов;

- формирование информационно-коммуникационной технологической компетентности педагогов;

- формирование умения владеть компьютером на уровне грамотного пользователя;

- составление презентаций и проч.;

- использование информации Интернет-пространства.

- формирование профессиональной компетентности педагогов по применению ИКТ в образовательном процессе;

- использование презентаций в системе урочной деятельности для детей;

- обучение школьников правилам поиска информации в Интернет пространстве;

- обучение школьников правилам безопасности в Интернет-пространстве;

- обучение школьников активному использованию речевых средств и средств информационных и коммуникационных технологий для решения коммуникативных и познавательных задач.

Основные сферы кадровой политики школы:

- подбор и расстановка кадров;

- система обучения педагогов;

- информационная поддержка педагогов;

- система стимулирования педагогов;

- условия и формы вовлечения педагогов в управление школой.

Любые преобразования, происходящие в школе, находятся в прямой зависимости от уровня профессиональной компетентности, самостоятельности и инициативы учителя. Сегодня к учителю предъявляются особые требования, поскольку выпускникам школы предстоит работать в условиях инновационной экономики, ориентированной на умение не воспроизводить известное, а создавать принципиально новое. Именно поэтому в программе особое внимание уделено институту наставничества, проектам и программам, ориентированным на укрепление связей внутри педагогического сообщества.

Следует систематически распространять опыт лучших учителей. Каждому учителю-предметнику, работающему в контексте федерального государственного образовательного стандарта второго поколения, необходимо продумать стратегию и тактику нового подхода к преподаванию своего предмета, а также вынести часть материалов из учебника в информационное и онлайновое пространство. На это направлены и требования к результатам, структуре и условиям освоения основной образовательной программы общего образования, которые учитывают возрастные и индивидуальные особенности обучающихся, а также образовательные потребности детей, в т.ч. детей с ограниченными возможностями здоровья.

Федеральный государственный образовательный стандарт предусматривает расширение возможностей для реализации права выбора педагогическими работниками методик обучения и воспитания, методов оценки знаний обучающихся, воспитанников, использования различных форм образовательной деятельности обучающихся, развития культуры образовательной среды образовательного учреждения, которые будут способствовать эффективной реализации и освоения обучающимися

основной образовательной программы, а также обеспечивать условия для индивидуального развития всех обучающихся.

Говоря о ключевых частях процесса менеджмента персонала, в первую очередь следует отметить, что они, наряду с перечнем обязанностей руководителя школы и его подчиненных, косвенным образом выделены в Едином квалификационном справочнике, становясь обязательными для реализации в образовательном учреждении. Фактически, они прописаны в перечне обязанностей руководителей школы. Так, среди них можно выделить отбор и прием на работу, организацию стимулирования сотрудников и повышение их мотивации, систему непрерывного повышения квалификации, вовлечение работников в процесс управления образовательным учреждением (Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н).

Похожие элементы системы управления персоналом в школе предлагает и В.Н. Волков. В качестве основных сфер он рассматривает пять взаимосвязанных областей:

- подбор и расстановка кадров;
- система обучения педагогов;
- информационная поддержка педагогов;
- система стимулирования педагогов;
- условия и формы вовлечения педагогов в управление школой.

Чтобы детально изучить процесс управления персоналом в школе, мы будем основываться именно на структуре системы, предложенной Волковым. Далее мы последовательно рассмотрим каждую из указанных областей, проанализируем принципы их реализации в образовательных учреждениях.

Область подбора и расстановки кадров предполагает определение предпочтений, оказываемых школой кандидатам при приёме их на работу, а также разработку ключевых принципов учреждении работы уже принятых сотрудников.

Решение о приеме нового сотрудника на работу, как уже было отмечено ранее, принимается директором образовательного учреждения совместно с его заместителем или заместителями, а также при участии специалиста по кадрам. В первую очередь, они руководствуются федеральным стандартом, в котором сформулированы детальные требования к педагогу, среди которых основные направления его деятельности, требования к образованию, необходимые умения и знания. Так, например, в соответствии с профессиональным стандартом, кандидат, претендующий на позицию учителя, должен уметь «использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья» [Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. N 544н, с.8].

В таком случае, к основным характеристикам, которые являются критериями приема на работу в образовательное учреждение, относятся уровень образования, опыт работы (при наличии), пол кандидата, его квалификация, а также условия оформления кандидата на работу и, наконец, некоторые личные характеристики будущего сотрудника, которые согласовываются или предопределяют принятие им принципов сложившейся в школе корпоративной культуры.

Нельзя также не упомянуть о том, что в различных образовательных учреждениях критерии оценки кандидатов по указанным показателям могут различаться. Например, школы с высоким «статусом» (например, гимназии, лицеи) могут быть заинтересованы только в приеме специалистов исключительно с высшим педагогическим образованием и при наличии у них опыта работы по специальности, а также преподавателей ВУЗов для преподавания дополнительных курсов в профильных классах. В

общеобразовательных школах, напротив, вероятность приёма на работу молодых учителей и учителей, не имеющих профессионального педагогического образования, существенно выше, в первую очередь вследствие необходимости решения общей проблемы дефицита кадров. Наряду с этим, как показывает практика, приём на работу учителей-мужчин является предпочтительным для большинства школ.

Следует отметить, что принимаемые на работу кандидаты являются специалистами в узких областях. Так, педагог-«предметник», пришедший на позицию учителя математики, не сможет быть перемещен на позицию учителя русского языка вследствие специфики его образования. В таком случае, после приема на работу дальнейшая расстановка персонала представляет собой выделение новому сотруднику определенной нагрузки (то есть количества преподаваемых учебных часов) в зависимости от потребностей конкретной учреждении.

Одним из инструментов контроля за необходимостью дополнительного обучения персонала школы является аттестация педагогических работников, чей порядок установлен на законодательном уровне.

Так, основными ключевыми задачами аттестации являются стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации учителей, их методологической культуры, профессионального и личностного роста и выявление необходимости повышения квалификации (Приказ Минобрнауки России от 07.04.2014 N 276). Установлено два основных типа аттестации:

- аттестация для подтверждения соответствия занимаемой должности
- аттестация в целях установления квалификационной категории.

Первый вид аттестации проводится один раз в пять лет и не ранее чем через два года после приема сотрудника на работу, причем аттестационная комиссия формируется, внутри самого учреждения. По результатам

аттестации такого вида делается вывод о соответствии или не соответствии педагога занимаемой должности, а также могут даваться рекомендации о необходимости его дополнительного обучения, повышения квалификации.

Второй вид аттестации является внешним и проводится по желанию сотрудника не чаще одного раза в пять лет. По итогам данного вида аттестации, педагогу присваивается определенная квалификационная категория – первая или высшая. Следует отметить, что в дальнейшем квалификационная категория влияет на уровень заработной платы, что, несомненно, является стимулом к постоянному повышению квалификации.

В целом система обучения персонала является диверсифицированной и включает в себя следующие возможности:

- участие педагогов в образовательных программах региональных институтов развития образования, районных (муниципальных) научно-методических центров и региональных центров оценки качества образования;
- обучение учителей с использованием возможностей альтернативных учебных центров, имеющихся в регионе или на базе региональных ВУЗов;
- внутришкольное обучение педагогов по образовательным программам, выбранным администрацией или созданным в соответствии с её запросом и актуальным для образовательной учреждении (программы могут реализовываться сотрудниками школы или привлечёнными специалистами).

Кроме того, еще одним дополнительным элементом системы профессионального обучения сотрудников образовательного учреждения может являться их возможность обучения в ВУЗах «без отрыва от производства», для того чтобы получить основное высшее образование или второе высшее образование, обучение в магистратуре или аспирантуре. Подобная практика распространена во многих школах.

Наконец, как еще один специфический, но не менее важный способ повышения квалификации учителей можно рассматривать процесс их самообразования. В данном случае, важно уделять существенное внимание к нему со стороны администрации школы. Среди возможных направлений поддержки могут рассматриваться обновление и пополнении фондов школьной библиотеки научной и методической педагогической литературой, оформление подписки на периодические издания (газеты и журналы педагогической направленности), а также другие формы.

Однако, несмотря на достаточно развитую систему повышения квалификации как внутри учреждении, так и во внешней среде, исследователи все же отмечают наличие проблем в данной области. В частности, вследствие введения ФГОС существует противоречие между острой потребностью подготовки педагогических кадров к переходу на их реализацию и недостаточной разработанностью тех мер и программ повышения квалификации, которые могли бы педагогам в этом помочь (Сидоренко, 2012).

В первую очередь, говоря о системе стимулирования сотрудников образовательного учреждения, следует изучить их мотивацию.

Так, особенностью мотивационного потенциала педагогической профессии является то, что она дает возможность удовлетворить высшие человеческие потребности, такие как духовные и социальные. Одним из ключевых мотиваторов педагогической деятельности является осознание ее высокой социальной значимости (Барковская, 2013).

В отличие от большинства учреждений коммерческой сферы и органов государственного управления, у сотрудников школы почти нет мотивации к продвижению по карьерной лестнице. Фактически, такие возможности в образовательном учреждении практически полностью отсутствуют. В целом, можно выделить ступени карьерной лестницы для педагогического сотрудника. Они будут выглядеть следующим образом:

- молодой специалист;
- высококвалифицированный педагог;
- заместитель руководителя;
- руководитель.

Однако, говоря о карьере педагога, важно помнить об ограниченном количестве руководящих должностей в образовательных учреждениях, минимальной длине вертикальной карьеры и низком показателе потенциальной мобильности. Карьера педагогов развивается горизонтально и связана с повышением уровня их профессионализма.

Таким образом, для сотрудника школы карьерный рост означает в первую очередь внутренне развитие, расширение знаний и навыков. Фактически, для учителя карьерный рост станет возможным лишь в том случае, если он будет стремиться приобретать все новые компетенции для перехода на следующую ступень профессионализма и, соответственно, выхода на более высокий уровень ответственности.

Внутреннее развитие педагогов, будучи наилучшим инструментом для повышения результативности их работы, стимулируется также и с помощью материальных благ. Так, на данный момент в российских школах введена новая система оплаты труда, основанная на модельной методике, утвержденной Министерством образования и науки РФ.

Наряду с системой материального стимулирования, администрацией школ также применяются и механизмы нематериального стимулирования, поощрения работников. Так, среди подобных механизмов можно выделить благодарности и грамоты администрации образовательного учреждения; представление на награждение грамотами органов управления образованием; выдвижение на награждение отраслевыми и государственными наградами; предоставление возможности представления опыта на конкурсах педагогических достижений.

Таким образом, по результатам теоретического анализа можно сделать вывод о том, что в современных условиях менеджменту персонала в школе уделяется значительное внимание на государственном уровне. Все элементы системы в достаточной степени регламентированы законодательством РФ – введены критерии приема на работу, принципы материального стимулирования учителей и т.д. Согласно принципам управления сотрудниками школы, декларированным в нормах, регулирующих сферу школьного образования, человеческий капитал является ключевым ресурсом любой образовательной учреждении. Обязанностью руководителей школ становится постоянное развитие данного ресурса путем его дополнительного обучения, а также гибкой системы материального и нематериального стимулирования.

Система управления персоналом в школе, находящееся в ведении руководителей учреждении, является сложной и многообразной системой, включающей в себя пять основных областей: подбор и расстановка, обучение на рабочем месте, информационная поддержка, стимулирование и, наконец, вовлечение учителей в процесс управления школой.

В первую очередь, стоит отметить, что для каждой из указанных областей характерно разнообразие применяемых практик, которые варьируются в зависимости от внешней среды школы, ее специфики, обеспеченности ресурсами и т.д.

Основной проблемой, которая может оказывать существенное влияние на эффективность процесса управления сотрудниками школы, является нехватка у руководителей практических знаний в данной сфере. Однако, данная сложность может быть компенсирована серьезным контролем за процессом управления со стороны государства, внедрением ключевых принципов на законодательном уровне. В целом, данная черта является ключевым отличием указанной системы от менеджмента персонала в других организациях, например, коммерческого сектора.

В целом, можно сказать, что система менеджмента персоналом школы является достаточно развитой. В ней учителя не являются просто «кадрами» - они воспринимаются как двигатель роста и процветания учреждении. Однако, процессу управления недостает единого стратегического подхода к его пониманию, поскольку многие механизмы разработаны и внедрены в школы извне, кроме того, руководители вынуждены работать в ситуации неопределенности, что также препятствует разработке общей стратегии развития школы и ее человеческих ресурсов.

Основываясь на результатах проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что для общеобразовательных учреждений в наибольшей степени характерен подход к менеджменту персонала, называемый «управление персоналом» - такая система уже далека от механистического кадрового менеджмента, однако ей недостает гибкости и взаимосвязанности подхода, называемого «управление человеческими ресурсами».

Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МБОУ СОШ №6

2.1. Общая характеристика учреждения

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 6» муниципального образования город Ноябрьск открыто по решению № 289 от 30.08.1982г. Тюменского облисполкома на основании свидетельства о постановке на учет российской организации в налоговом органе по месту её нахождения от 18.04.1994г., серия 89 № 000850152, ОГРН № 1028900706636.

Юридический адрес: 626802, г. Ноябрьск, ЯНАО, ул. Космонавтов, д. 22а.

Местонахождение: 626802, г. Ноябрьск, ЯНАО, ул. Космонавтов, д.22а.

E-mail: sadovskaya.1974@mail.ru

Адрес официального сайта в сети Интернет: http://www.school6noyabrsk89.ru

Лицензия: на осуществление образовательной деятельности от «22» декабря 2014г. № 2226, серия 89Л01, выдана департаментом образования ЯНАО и дает право на осуществление образовательной деятельности по общеобразовательным программам начального общего (нормативный срок освоения - 4 года), основного общего (нормативный срок освоения - 5 лет), среднего общего (нормативный срок освоения 2 года) и дополнительного образования детей и взрослых.

Свидетельство о государственной аккредитации 89А 02 № 0000014; регистрационный № 772 от 16 мая 2014 года (до 16 мая 2026 года) на право реализации образовательных программ на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице, зарегистрированном до 1 июля 2002 года, серия 89 №000368758.

Устав МБОУ СОШ №6 утвержден постановлением Администрации муниципального образования город Ноябрьск от 21.01.2015г. № П-29.

Право владения имуществом подтверждают: Договор о закреплении муниципального имущества на праве оперативного управления от 21.06.2005г.№16/2005-р, свидетельство о государственной регистрации права от 30.06.2012г., серия 89 АА №129071; Постановление Главы муниципального образования город Ноябрьск от 15.05.2005г. №П-229 «О предоставлении земельного участка», свидетельство о государственной регистрации права (здание) от 20.06.2012г., серия 89 АА №129070.

Здание школы расположено на внутриквартальной территории в центре города, имеет ограждение по всему периметру. Территория благоустроена. Имеются универсальная спортивная площадка, полоса препятствий, беговая дорожка. Школа размещена в трехэтажном типовом здании. Плановая мощность учреждения рассчитана на 750 обучающихся. (рис. 2.1.).



Рис.2.1 Организационная структура МБОУ СОШ №6

Организационно-штатная структура учреждения представлена 8 ставками руководителей (директор - 1, заместители директора по УВР - 6, АХЧ - 1); преподаватель-организатор ОБЖ - 1, учитель-логопед - 3, педагог-психолог - 3, социальный педагог - 3, педагог дополнительного образования - 8, педагог-организатор - 3, инструктор по физической культуре - 0,5, служащих - 10 ставок.

Директор школы совместно с заместителями по учебно-воспитательной, административно-хозяйственной работе обеспечивает непосредственное управление педагогическим процессом. Наряду с общим собранием трудового коллектива, педагогическим Советом, первичной профсоюзной организацией, родительскими комитетами в управлении Школой активно участвует Управляющий Совет, который состоит из представителей родителей обучающихся, учащихся 10-11-х классов, работников школы, представителя Учредителя, а также общественных представителей.

Анализ доходов и расходов проведем на основании отчета о финансовых результатах деятельности МБОУ СОШ №6 за 2016 и 2017 годы. (табл. 2.1.)

Таблица 2.1

Динамика доходов и расходов в МБОУ СОШ №6 за 2016- 2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2016 год	2017 год	Абсол. откл. (+,-)	Темп роста, %
Доходы	40 293,5	43 457,2	3 163,7	107,8
Расходы	39 903,2	43 068, 9	3 165,7	107,9

Наблюдается тенденция увеличения общих объемов доходов МБОУ СОШ №6, что говорит об успешном развитии учреждения. Абсолютное отклонение по доходам в 2017 году по сравнению с 2016 годом составило 3163,7 тысяч рублей. Расходы школы №6 осуществляются параллельно доходам, т.е. происходит полное выполнение финансирования.

На рис. 2.2. изображено графически получение доходов школой №6 и осуществление расходов в процессе деятельности.

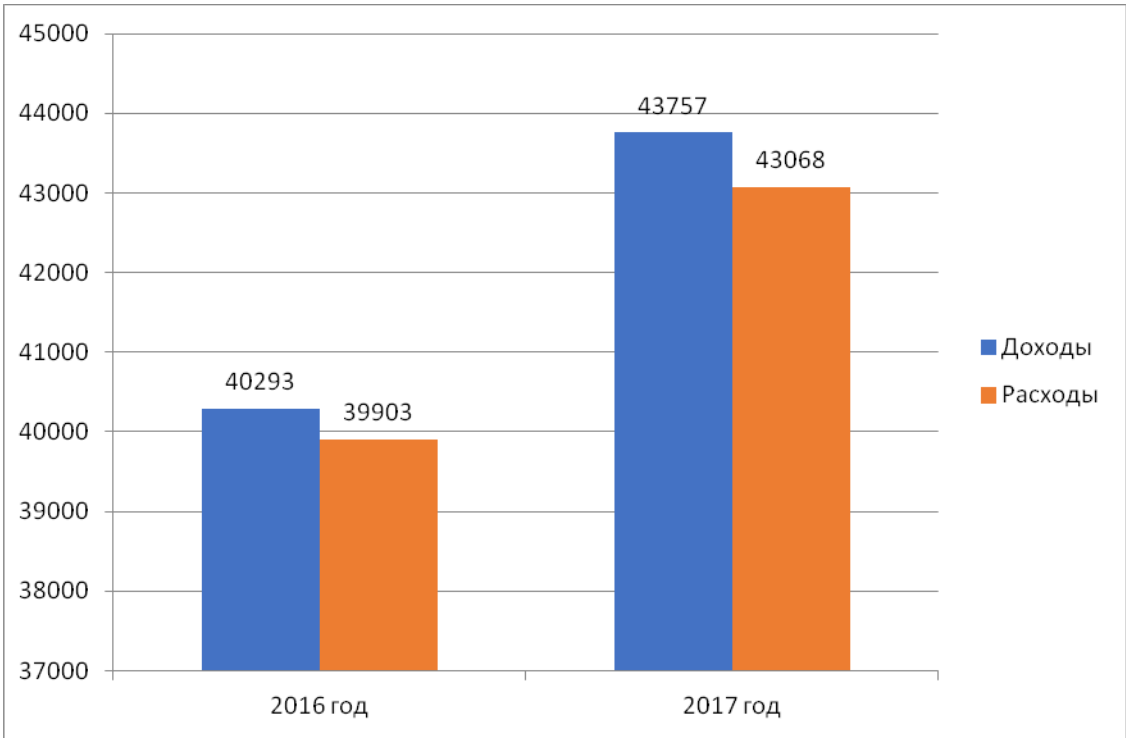

Рис. 2.2 Динамика доходов и расходов в МБОУ СОШ №6 за 2016 – 2017 гг.

Увеличение доходов и соответственно расходов в 2017 году связано с новой стратегией школы №6 на повышение уровня средней заработной платы и материально-технической базы школы, для успешного развития школы в современной жизни.

В современных сложных экономических условиях существенно возрастает значение финансовой информации, достоверность, и объективность которой позволяют всем участникам образовательного процесса представить и понять финансовое состояние и финансовые результаты хозяйственной деятельности школы. МБОУ СОШ №6 осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом.

Все бюджетные средства расходуются в соответствии с утвержденным планом финансово-хозяйственной деятельности на текущий период. Образовательная организация обеспечивает исполнение своих обязательств в

рамках выделенного финансирования на выполнение государственного задания. (табл. 2.2.)

Таблица 2.2

Анализ финансовых результатов деятельности МБОУ СОШ №6 за 2017 г., тыс. руб.

Показатели	Деятельность с целевыми средствами		Деятельность по гос. заданию		Приносящая доход деятельность		Итого
	сумма. тыс. руб.	уд. вес, %	сумма. тыс. руб.	уд. вес, %	сумма. тыс. руб.	уд. вес, %	
Доходы	4 082,2	9,4	38 785,5	89,2	589,5	1,4	43 457,2
Расходы	4 080,5	9,5	38 334,1	89,0	654,3	1,5	43 068,9

Основную массу денежных средств МБОУ СОШ №6 за 2017 год занимают бюджетные средства, направленные на развитие материально-технической базы и текущий ремонт – 89,2%. Целевые средства (9,4%) - это средства, выделенные на реализацию определенных программ, а именно повышение квалификации сотрудников, приобретение оборудования для кабинетов химии и физики. Средства от приносящей доход деятельности МБОУ СОШ №6 составляют 1,4% - это чистая прибыль учреждения за финансовый год.

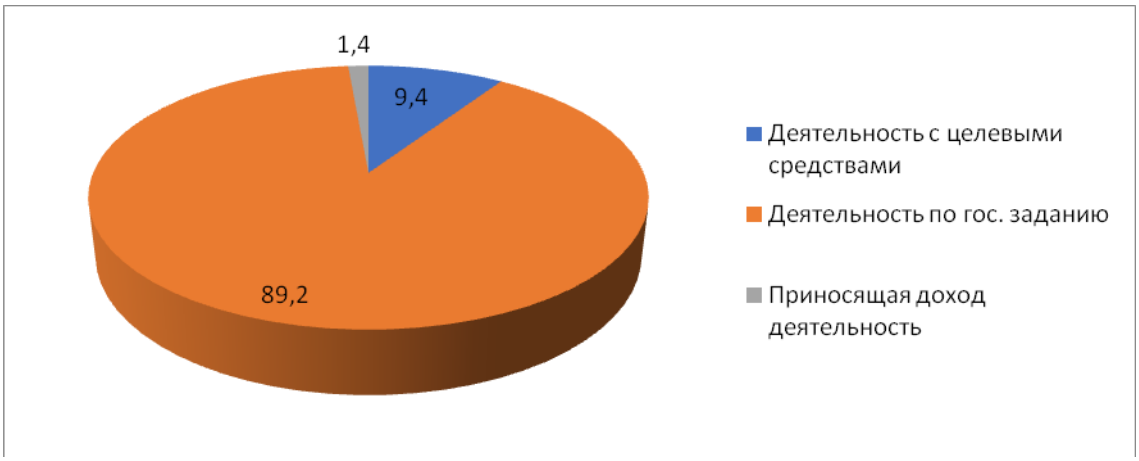

Рис. 2.3 Структура доходов МБОУ СОШ №6 за 2017 г.

На рис. 2.3 и 2.4 можно видеть структуру доходов и расходов средней общеобразовательной школы №6 за 2017 год. Наибольшую долю занимают доходы и расходы, выделенные на деятельность по выполнению государственного задания.

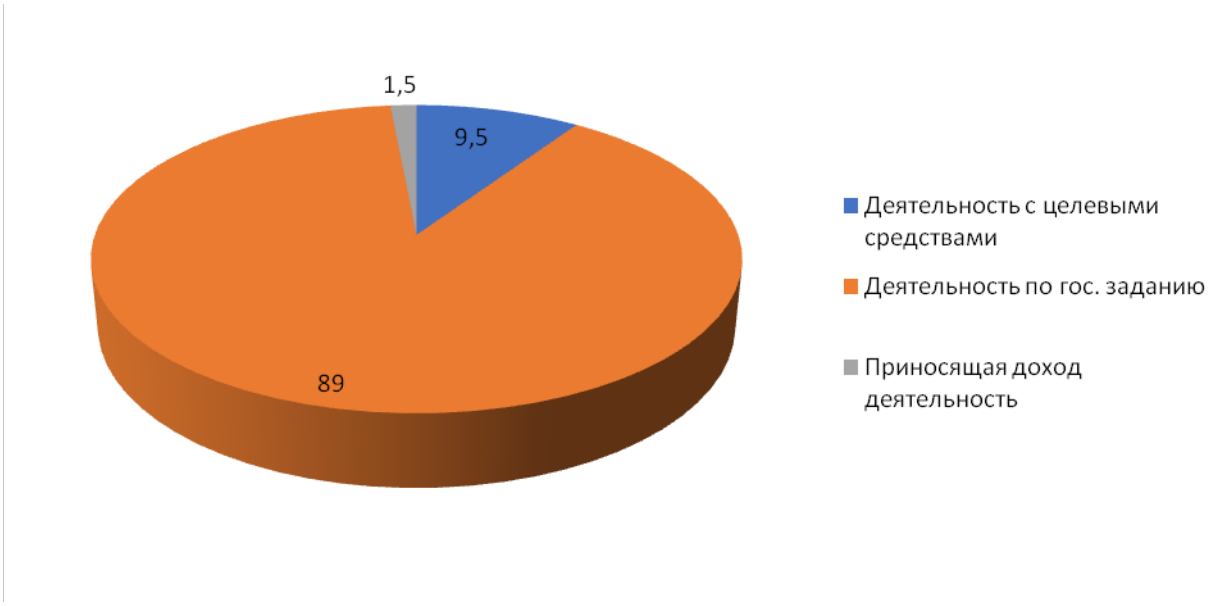

Рис. 2.4 Структура расходов МБОУ СОШ №6 за 2017 г.

В школе №6 налажен внутренний контроль состояния бухгалтерского и налогового учета, достоверности учета данных и формирования отчетности. Внутренний контроль осуществляется руководителем и главным бухгалтером. Еженедельно проводятся совещания руководителя, на котором ставятся задачи по реализации финансово-хозяйственной деятельности учреждения.

В табл. 2.3. проведем анализ отчета о суммах плановых кассовых и поступлений и выплат МБОУ СОШ №6 за 2017 год.

Таблица 2.3

Анализ плановых и кассовых поступлений и выплат МБОУ СОШ №6 за 2017 год

Наименование показателя	Значение показателя, млн. руб.		Доля в общем объеме поступлений, %
	плановое	кассовое	
Остаток средств на начало периода	43,22	43,22	-
Поступления всего, в том числе:	42 466,23	42 466,23	100,0

Субсидия на выполнение муниципального задания:	37 788,05	37 788,05	88,98
Целевая субсидия:	4 082,18	4 082,18	9,62
От предпринимательской и иной приносящей доход деятельности:	595,99	595,99	1,4
Выплаты	42 509,45	42 495,2	-
Остаток средств на конец периода	-	14,25	-

Результаты анализа, проведенного в табл. 2.3. показывают, что кассовые значения всех показателей полностью соответствуют плановым значениям. Абсолютное отклонение в сумме 14,25 млн. рублей наблюдается по показателю «Выплаты». Данное отклонение будет изучено в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Структура расходов МБОУ СОШ №6 за 2017 год

Наименование показателя	Значение показателя, млн. руб.		Удельный вес, %
	плановое	кассовое	
Выплаты, в том числе:	42 509,4	42 495,2	100,0
заработная плата	24 871,9	24 871,9	58,5
прочие выплаты	1,3	1,3	0,003
начисления на выплаты по оплате труда	7 430,1	7430,1	17,5
услуги связи	109,8	109,8	0,3
транспортные услуги	-	-	-
коммунальные услуги	2 198,1	2 198,1	5,2
арендная плата	-	-	-
работы, услуги по содержанию имущества	375,5	375,5	0,9
прочие работы, услуги	491,7	491,7	1,2
пособия по социальной помощи населению	3 687,3	3 687,3	8,7
прочие расходы	259,2	259,2	0,6
основных средств	3 034,5	3 034,5	7,1
материальных запасов	49,8	35,6	0,08

Наибольший удельный вес (58,5%) в общем объеме расходов школы №6 за 2017 год занимают расходы на оплату труда работников данном учреждении. Образовательный процесс в организации обеспечивается хорошим кадровым составом. Школа №6 полностью укомплектована кадрами. В 2017 году наблюдается уменьшение расходов на оплату услуг связи. Расходы на услуги связи составляют 0,3 %, и при этом есть экономия

за счет интенсивного использования работниками МБОУ СОШ №6 сети Интернет в целях общения и решения рабочих вопросов с родителями и обучающимися, ведения в 2017 году горячей линии информирования. В 2016 году в школе введен систематический учет и достаточно жесткий контроль хозяйственной службой за потреблением энергоресурсов, что позволило снизить фактические затраты. Доля расходов на работы, услуги по содержанию имущества (0,9%) образована в связи с проведением текущих ремонтных работ в помещениях школы №6. Одним из направлений статьи «Прочие расходы» (0,6%) являются расходы на повышение квалификации педагогического состава школы №6. (рис. 2.5.).

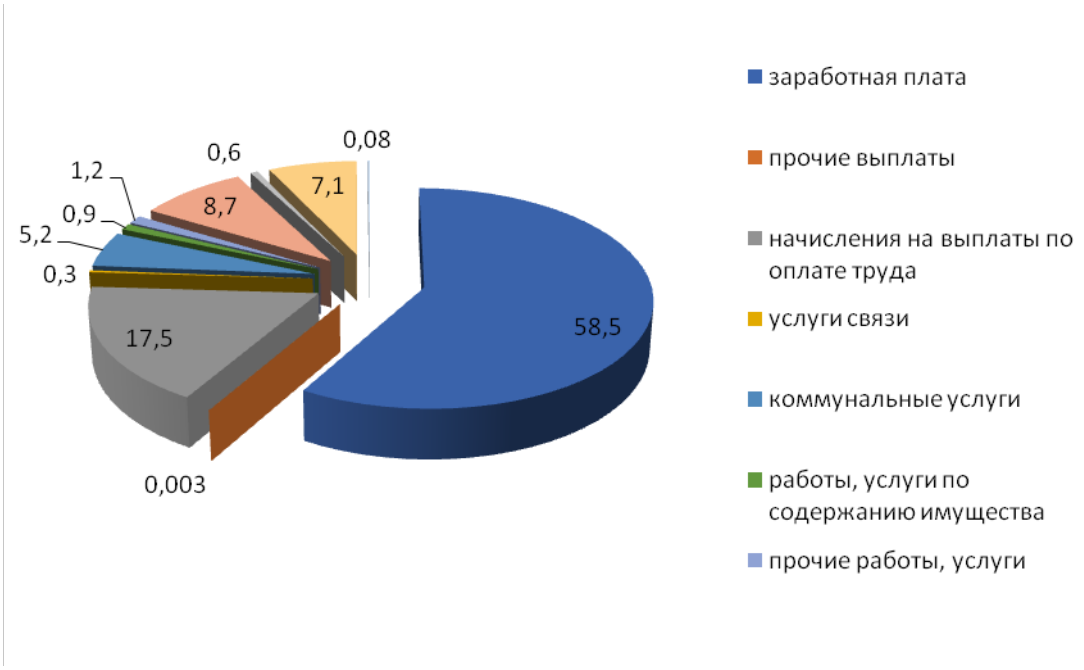

Рис. 2.5 Структура расходов по составу МБОУ СОШ №6 за 2017 г.

Школа №6 вправе осуществлять населению, учреждениям и организациям платное образование (обучение по дополнительным образовательным программам, изучение специальных курсов и циклов предметов, репетиторство, занятия с обучающимися углубленным изучением дисциплин и т.д.), не предусмотренные соответствующими образовательными программами и государственными образовательными стандартами при наличии в обязательном порядке лицензии.

Платное образование не может быть оказано вместо образовательной деятельности, финансируемой за счет бюджетных средств. Потребность в платном образовании определяется путем проведения маркетингового исследования среди учащихся и их родителей (законных представителей). Платное образование предоставляется при свободном и добровольном волеизъявлении учащихся и/или их родителей (законных представителей).

Характер и порядок оказания платного образования определяется Положением о платном образовании, договором на осуществление маркетинговой и координационной деятельности с учреждением или организацией, указанной между Учредителем, договором, заключаемым заработная плата прочие выплаты начисления на выплаты по оплате труда услуги связи коммунальные услуги работы, услуги по содержанию имущества прочие работы, услуги пособия по социальной помощи населению между законными представителями обучающимися, учащимися и Школой №6, договором с учредителями, оказывающими дополнительные образовательные услуги, приказом по Школе об организации платного образования. (табл. 2.5.).

Таблица 2.5

Анализ доходов, полученных от оказания платных услуг МБОУ СОШ №6 за 2017 год

Наименование вида деятельности (услуги, работы)	План по доходам на год, руб.	Фактический доход по итогам года, руб.	Удельный вес, %	Выполнение плана, %
Информатика	31 200,0	24 700,0	7,9	79,17
Обществознание	36 000,0	21 600,0	6,9	60,0
Школа развития	159120,0	149175,0	48,1	93,8
Изо-студия	54 000,0	49 250,0	15,9	91,2
Оздоровительный лагерь с дневным пребыванием	65 550,0	65 550,0	21,2	100,0
Итого	345 870,0	310 275,0	100,0	89,7

Наибольший удельный вес в составе доходов, полученных от оказания платных услуг МБОУ СОШ №6 за 2017 г. занимают доходы, полученные от

школы развития. Ежегодно дети, достигшие 6-летнего возраста, поступают в школу №6 в подготовительный класс школы развития для подготовки к 1 классу общеобразовательной школы.

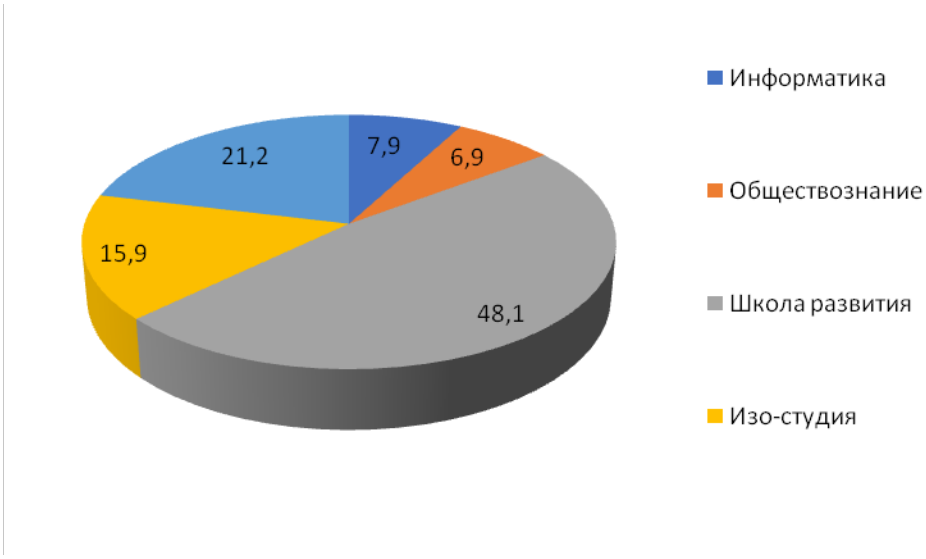

Рис. 2.6 Структура доходов, полученных от оказания платных услуг МБОУ СОШ №6 за 2017 г.

Интерес у родителей и их детей к школе развития, конечно же, есть, поскольку в настоящее время не во всех детских садах ведется подготовка к 1 классу. Образование в детских садах не является обязательным, т.к. группы называются дневного пребывания. На втором месте (21,2%) располагается оздоровительный лагерь с дневным пребыванием. Запись детей в летний лагерь, организованный работниками школы №6 начинается уже в апреле. Спрос на данный вид деятельности достаточно высок. И на третьем месте (15,9%) находится изо-студия. Учащиеся с удовольствием посещают дополнительные уроки рисования, т.к. это дает им возможность психологически разгрузиться и показать свой творческий потенциал.

2.2. Анализ состояния персонала учреждения

Школа обладает необходимым и достаточным педагогическим потенциалом для осуществления образовательно-воспитательного процесса. Педагогический коллектив на основе анализа и структурирования

возникающих проблем строит УВП в соответствии с уровнем требований современного этапа развития общества. Квалификация педагогических кадров школы соответствует реализуемым образовательным программам.

Педагогический коллектив МБОУ СОШ №6 достаточно профессиональный и стабильный. В связи с вакансией в начале учебного 2017/2018 года принято 6 учителей: 2 учителя начальных классов, 2 учителя русского языка и литературы и 2 учителя математики. Штатами на начало учебного года полностью укомплектованы. (табл. 2.6.)

Таблица 2.6

Анализ движения персонала МБОУ СОШ №6

наименование показателя	период			Изменение в тыс.руб.		Темп роста	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Среднесписочная численность	52	54	52	2	-2	3,8	-3,7
Принято	2	2	0	0	-2	200	150
Уволено	1	0	2	-1	2	-	-
в связи с сокращением численности	0	0	0	0	0	0	0
по собственному желанию	1	0	2	-1	2	0	-
уволено за прогул и др. нарушения труд. дисциплины	0	0	0	0	0	0	0
Коэффициенты				0	0	0	0
оборота по приему	2,8	5,3	7,5	2,5	2,2	189,5	142,5
оборота по выбытию	1,4	0	2,5	-1,4	2,5	-	-
общего оборота	4,2	5,3	10	1,1	4,7	126,3	190
текучести кадров	1,39	0	2,5	-1,39	2,5	-	-

Уровень профессионального образования педагогического коллектива является стабильно высоким (рис. 2.7). Высшее профессиональное образование имеют 85% педагогов. Среднее профессиональное образование имеют педагоги следующих специальностей: музыка (1 человек), физкультура (3 человека), ИЗО (1 человек), технология (1 человек), один учитель начальных классов, педагог дополнительного образования.

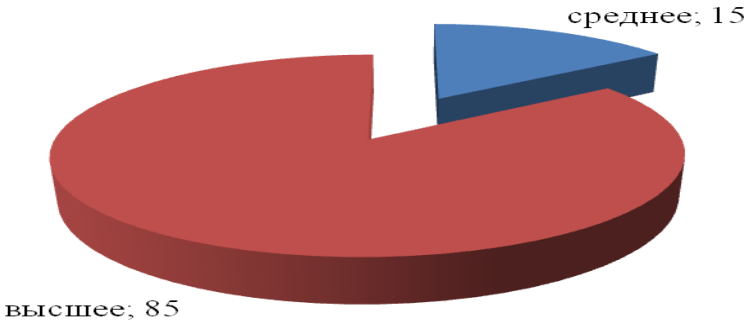

Рис. 2.7 Образование педагогов Школы (в процентах от общего количества)

Как видно из приведенных в табл. 2.7. данных, на конец года в школе треть педагогов имеют стаж работы более 20 лет. Остается стабильно высокой в течение последних трех лет доля педагогов, имеющих стаж от 15 лет (см. рис. 2.7., 2.8.). Это говорит, о профессионализме педагогического коллектива. Отметим, что количество молодых специалистов, работающих в школе, является стабильно высоким (см. табл.2.7). Доля педагогов в возрасте до 35 лет составляет более 44%.

Таблица 2.7

Структура педагогического персонала по стажу (чел.)

	до 3 лет	3 - 8 лет	9 - 14 лет	15 - 20 лет	больше 20 лет	всего педагогов
2015	8	7	3	11	23	52
2016	12	8	3	11	20	54
2017	11	9	5	10	17	52

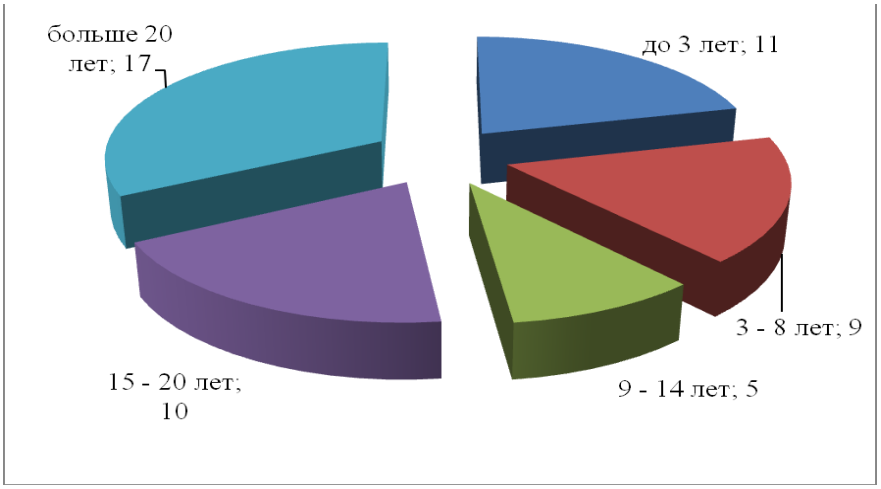

Рис. 2.8 Диаграмма стажа работы учителей школы (человек)

Таблица 2.8

Количество молодых специалистов (стаж работы до 2 лет)

Учебный год	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Количество педагогов	10	8	8

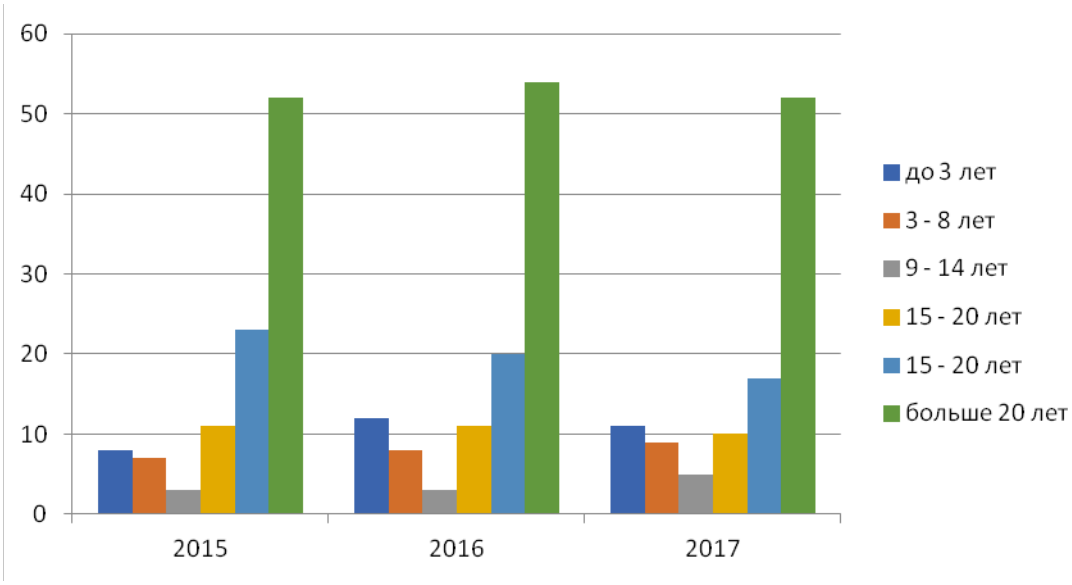

Рис.2.9 Динамика педагогического коллектива по стажу

Квалификационные категории на конец года имеют 20 педагогов, что составляет 38% от общего числа (на 4 % больше прошлогоднего показателя). 22 человека педагогического коллектива аттестованы на соответствие занимаемой должности. Всего аттестованных учителей – 83%. Распределение квалификационных категорий учителей школы представлено на рис. 2.10 и в табл. 2.9. Наблюдается стабилизация и небольшое повышение количества педагогов, имеющих квалификационные категории. Такая тенденция обусловлена приходом в школу молодых специалистов, только набирающих опыт и результаты работы, уходом части высококвалифицированных учителей на заслуженный отдых, отказом от подтверждения категории, приходом новых категорийных педагогов. Тенденция к увеличению количества педагогов с категорией связана с результативностью курсовой подготовки и повышением активности педагогов в конкурсном движении и распространении опыта. Так, в текущем году школа прошла сертификацию по городскому проекту «Муниципальная модель основной школы «Основная школа – пространство выбора», учителя Школы провели три городских семинара по распространению опыта реализации институциональной модели ММОШ.

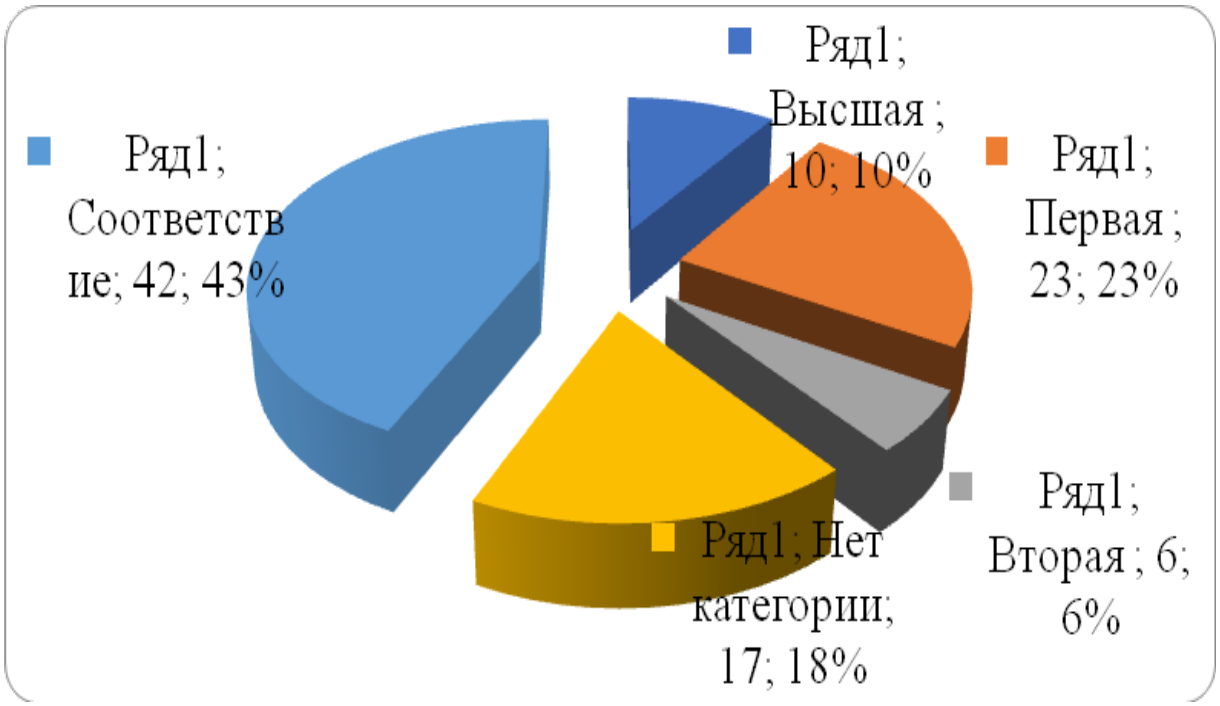

Рис. 2.10 Распределение педагогического коллектива по квалификационным категориям
(в % от общего количества)

Таблица 2.9

Квалификационные категории педагогических работников

Категория	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Высшая	15	18	20
Первая	17	15	12
Вторая	4	3	3
Без категории	16	18	17

За последний год прошли аттестацию 13 учителей. Из них семеро прошли аттестацию на соответствие. Один учитель подтвердил высшую квалификационную категорию, пятеро повысили квалификационную категорию (получена первая категория).

В течение учебного года было обучено 24 человека, что составляет 46% от общего состава педагогического коллектива (см. табл. 2.10.). Всего посещенных курсов - 36. Основные направления обучения связаны с подготовкой к реализации ФГОС НОО и ООО; подготовкой учащихся к сдаче ГИА и ЕГЭ; менеджмент в образовании; участие в семинарах по

реализации Муниципальной модели основной школы. Одним из приоритетных направлений обучения педагогов является «Реализация ФГОС. Модель основной школы».

Таблица 2.10

Повышение квалификации работников педагогического коллектива

	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Всего работников	52	54	52
обучено	16	28	24
% обучения	31	52	46

Педагоги школы принимали участие в конкурсном движении (см. табл. 2.11.).

Таблица 2.11

Конкурсное движение педагогов Школы

	участники/победители		
	2015-2016	2016-2017	2017-2018
всероссийский уровень	2	1	-
региональный уровень	5	8	8
муниципальный уровень	6	6	7

В научно-практических конференциях различного уровня принимали участие 17 педагогов.

2.3. Анализ эффективности управления персоналом учреждении

Основными количественными показателями деятельности учреждения являются достижения обучающихся. Сравнительный анализ общей и качественной успеваемости за три последних учебных года свидетельствует о повышении общей и качественной успеваемости: от 99,4% до 99.6%, от 36.9% до 40.4% соответственно.

Таблица 2.12

Анализ успеваемости учеников школы

Учебный год	Общая успеваемость, %	Качественная успеваемость, %	Динамика	
			успеваемость, %	качество, %

2014-2015	99.4	36.9	-0.4	+2.3
2015-2016	99.3	36.2	-0.1	-0.7
2016-2017	99.6	40.4	+0.3	+4.2

Показатель общей успеваемости учащихся в 2016/2017 учебном году составил 99.6% (+0.31%), качество обучения - 40.4% (+4.2%). 2 выпускника 9 класса (1,8% от общей численности выпускников) получили аттестат об основном общем образовании с отличием, 2 выпускника 11 класса (3% от общей численности выпускников) - о среднем общем образовании с отличием. По итогам 2016/2017 уч. года 14 отличников и 80 хорошистов, за I полугодие 2017-2018 учебного года – 12 отличников и 75 хорошистов.

Показатель общей успеваемости на уровне начального, основного общего образования и среднего общего образования нестабилен - 99%, 99.8%, 100% (-1%, +0,2%, +7.9%). Качество успеваемости на уровне начального общего образования - 49% (-1%), на уровне основного общего образования - 37% (+4%), на уровне среднего общего образования - 44,2% (+19%) соответствует достаточному уровню.

Повышение качества образования - одна из приоритетных задач работы школы в целом и ее начального звена в частности. Согласно анализу результатов общей и качественной успеваемости аттестованных учащихся 3-4 классов за 2016-2017 г.г. отмечается снижение успеваемости и качества обучения: показатели успеваемости за 3 года - 100%, 100%, 99%, показатели качества - 52,6%, 50%, 49%, 46,3% (I полугодие 2017-2018 учебного года). Понижение показателей за последние три года обусловлено увеличением количества обучающихся с низкими учебными возможностями, недостаточностью осуществления индивидуального подхода при работе с обучающимися и их родителями, рассогласованностью действий учителей-предметников, классных руководителей. 2 учащихся 3-х классов не усвоили программу обучения по трём предметам.

В течение I полугодия 2017/2018 учебного года не ликвидировали академическую задолженность по трём предметам и были оставлены на

повторный курс обучения. Эти обучающиеся прошли обследование на ТПМПК, имеют рекомендации обучения в других учреждениях города. По итогам школьного мониторинга качества подготовки выпускников 4 классов установлен удовлетворительный уровень общей и качественной успеваемости по всем контролируемым предметам. Показатель общей успеваемости по всем предметам составил 100%. Показатель качественной успеваемости по русскому языку составил 57,4% (-2,4%), математике - 65% (-1,4%), литературному чтению - 77,9% (+2,2%), английскому языку - 60,2% (+6,9%), окружающему миру - 70,6% (+2,5%). Результаты промежуточной аттестации (в виде контрольных работ, тестирований, творческих работ) по реализации федерального государственного образовательного стандарта 8 по всем предметам в 1-4 классах свидетельствуют: уровень реализации ФГОС НОО по всем предметам в начальной школе удовлетворительный.

Еще одним показателем, характеризующим систему управления образовательной организацией, является уровень компетентности учителей.

Для выявления уровня и соотношения желания учителей трудиться и их способности к саморазвитию, было проведено анкетирование педагогического состава.

На рис. 2.11 и 2.12 представлены распределение педагогического коллектива по уровням работоспособности и трудолюбия и способности к саморазвитию и самообразованию. Отметим, что в сравнении с прошлогодними результатами, ситуация ухудшилась.

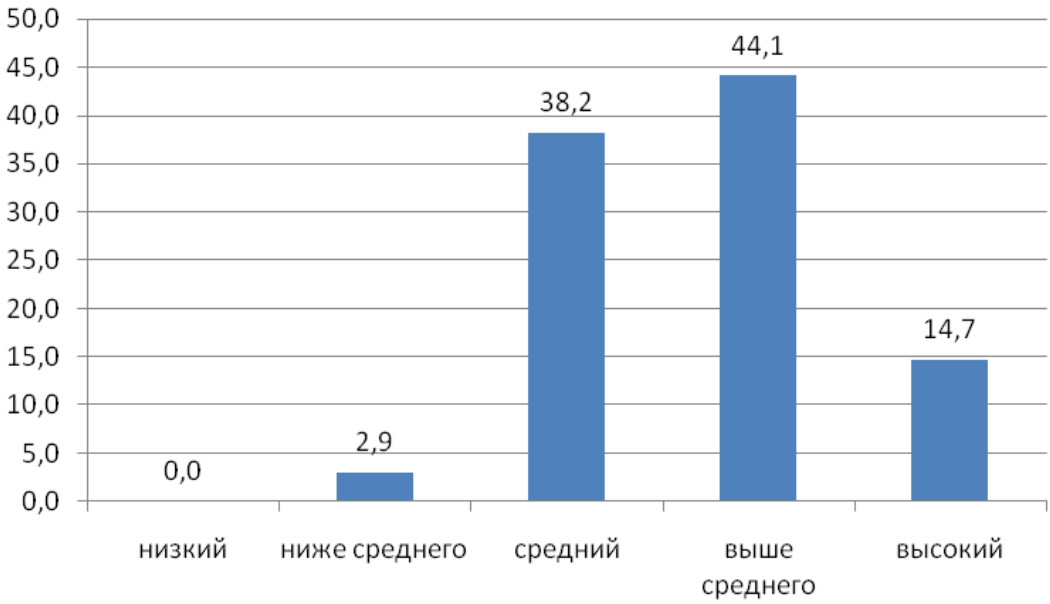

Рис.2.11 Распределение педагогического коллектива по уровням трудоспособности и трудолюбия (в % от общего количества опрошенных)

Так, снизилось количество учителей с высоким уровнем работоспособности. Возможно, данные результаты связаны со временем проведения опроса: в 2015 году – ноябрь, в 2017 году – март, в 2015 - апрель. Целесообразно проводить опросы в одно и то же время. На диаграмме показан профиль работоспособности педагогического коллектива в 2015-2017 годах (см. рис. 2.12). Отметим, что к концу учебного года педагога сохраняют средний и выше среднего уровень трудоспособности.

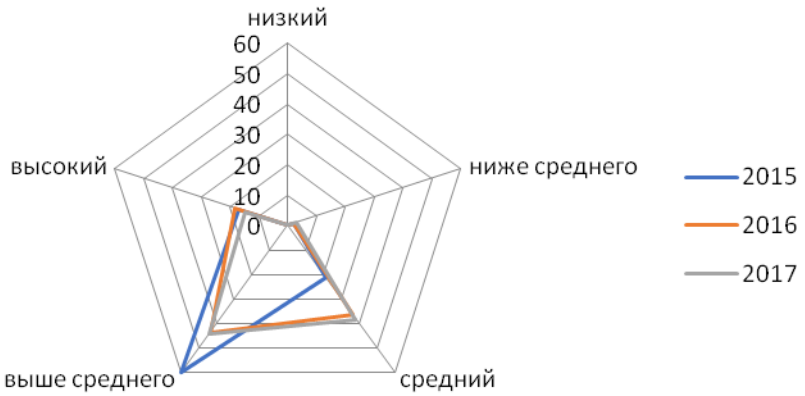

Рис. 2.12 Профиль работоспособности педагогического коллектива (2015-2017 гг.)

Педагоги считают себя преданными и верными друзьями, а также трудолюбивыми, справедливыми, обязательными и доброжелательными людьми. Отмечают, что как и прежде, не желают планировать свою деятельность. Т.е. осуществляют планирование только под действием внешних мотиваторов. При этом системно около 50% учителей утверждают, что по своей сути являются организаторами. Увеличивается количество педагогов, которые предпочитают читать психологическую литературу. Анализ результатов анкетирования способности к саморазвитию педагогического коллектива показал, что большинство учителей отмечают отсутствие времени для полноценного самообразования. По-прежнему большинство педагогов не выполняют рефлексию своей деятельности. На рис. 2.13. показано распределение педагогического коллектива по группам развития способности к саморазвитию.

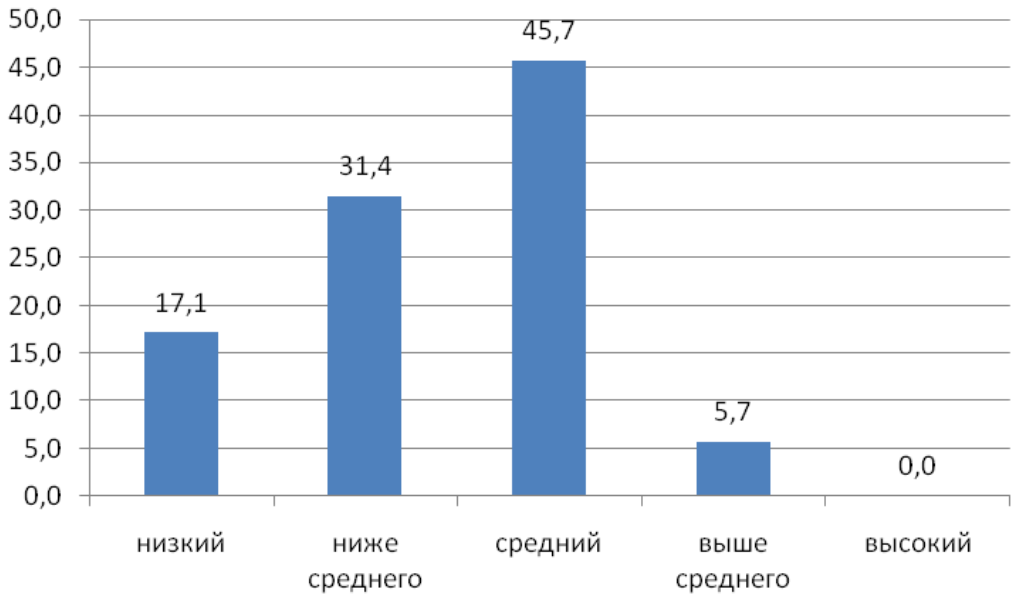

Рис. 2.13 Распределение педагогического коллектива по уровням способности к саморазвитию и самообразованию (в % от количества опрошенных)

Ниже представлены разные уровни профиля профессиональной компетенции персонала к саморазвитию 2015-2017 годах (см. рис. 2.14).

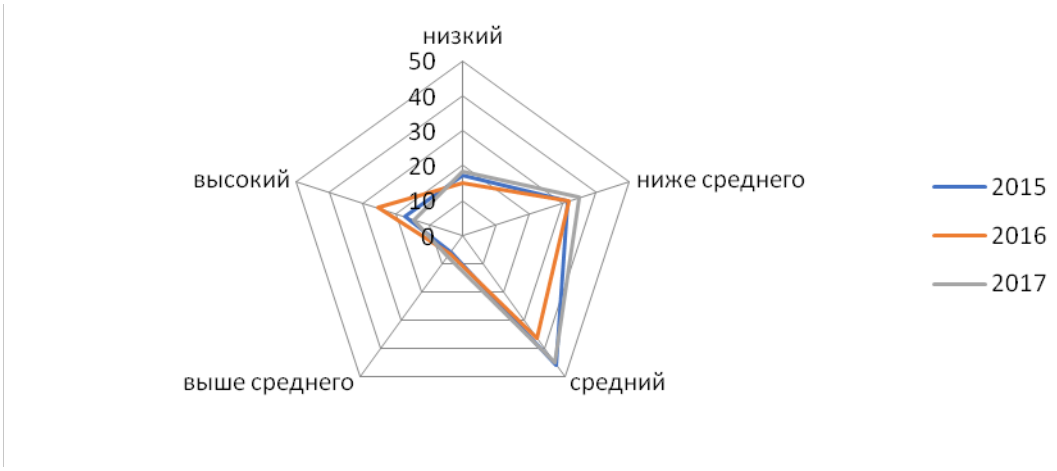

Рис. 2.14 Профиль способности к самообразованию педагогического коллектива (2015-2017 гг.)

Отметим, что произошло изменение уровня развития способности к саморазвитию. Снижение уровня следует объяснить профессиональной усталостью педагогов, вызванной окончанием учебного года.

Результаты анкетирования о мотивах профессиональной деятельности проводилось в 2015-2017 годах по методике «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфир в модификации А. Реана. В табл. 2.13. представлено сравнение полученных данных. Обращает на себя внимание повышение веса всех мотивов в 2016 году, и снижение значимости практически всех – в 2015 и 2017 годах.

Таблица 2.13

Мотивы профессиональной деятельности педагогического коллектива

Мотив	2016 г.	2017 г.	2015 г.
денежный заработок	4,36	3,95	3,54
стремление к продвижению по службе	3,4	2,51	2,69
стремление избежать критики	3,8	3	3,29
стремление избежать наказаний	3,96	3,49	3,23
потребность в достижении соц. престижа и уважения	4,08	3,7	3,26
удовлетворение от процесса и результата работы	4,32	4,43	4,23
возможность самореализации	4,36	4,03	3,80
внутренняя мотивация	4,34	4,23	4,01
внешняя положительная мотивация	3,95	3,48	3,16
внешняя отрицательная мотивация	3,88	3,24	3,26

Отметим, что в 2015 году произошло дальнейшее снижение внутренней мотивации и внешней положительной мотивации (см. рис. 2.15.). При этом отметим чуть заметное повышение значения внешней отрицательной мотивации.

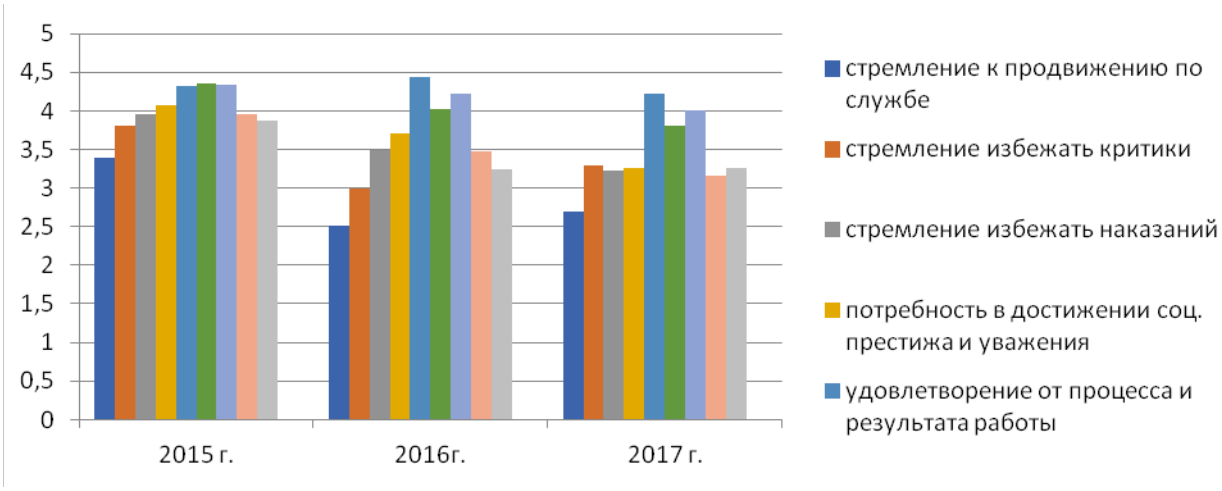

Рис. 2.15 Динамика различных мотивов в 2015-2017 гг.

В 2015 году произошло снижение значимости всех видов мотивации (см. рис. 2.15.). Однако, сохраняется тенденция лидерства таких мотивов как «удовлетворение от процесса и результата работы» и «возможность самореализации». Отметим, что в текущем году произошло заметное повышение роли такого мотива, как «стремление к продвижению по службе», изменение составило +0,18. Как видно из названия мотива, следует считать, что в коллективе происходит формирование группы лидеров, которые чувствуют в себе силы ставить цели и нести ответственность за свои действия. Наибольшая динамика наблюдается в мотиве «стремление избежать критики». Это подтверждает повышение значения внешней отрицательной мотивации. Продолжает снижаться значение мотива зарабатывания.

В течение 2015-2017 годов было организовано анкетирование учителей по вопросам удовлетворенности своим положением в школьном коллективе. В табл. 2.14. представлено сравнение полученных результатов. В целом за прошедшие года удовлетворенность педагогического коллектива оказалась на самом низком уровне (см. рис. 2.14.). Особо учителя отметили негативные изменения в отношениях с коллегами и администрацией.

Таблица 2.14

Оценка социально-психологического климата работников положением в школьном коллективе

Показатели	Результат 2016 г.	Результат 2017 г.	Результат 2015 г.	дельта
организация труда	3,02	3,97	2,82	-1,15
возможность проявления профессиональных и личных качеств	2,51	3,09	2,43	-0,66
отношения с учителями и администрацией учебного заведения	2,62	3,49	2,41	-1,08
отношения с учащимися и их родителями	2,41	3,14	2,42	-0,72
обеспечение деятельности педагога	2,23	3,07	2,38	-0,69
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ в среднем	3,05	3,99	2,20	-1,79

В текущем учебном году выполнена корректировка системы стимулирования учителей. Изменения связаны с реализацией методических рекомендации по разработке образовательными учреждениями показателей эффективности деятельности работников образовательных учреждений, разработанными департаментом образования администрации г. Ноябрьска на основании Программы поэтапного совершенствования оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2015-2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2015 г. N 2190-р, и письма Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 июня 2016 г. № АП-1073/02 «О разработке показателей эффективности». В новую систему стимулирования включены следующие разделы: влияние педагогической деятельности учителя на функционирование и развитие школы; профессиональная компетентность учителя; самореализация учителя; воспитательная работа и др. В текущем учебном году были разработаны первые эффективные контракты для вновь поступивших работников.

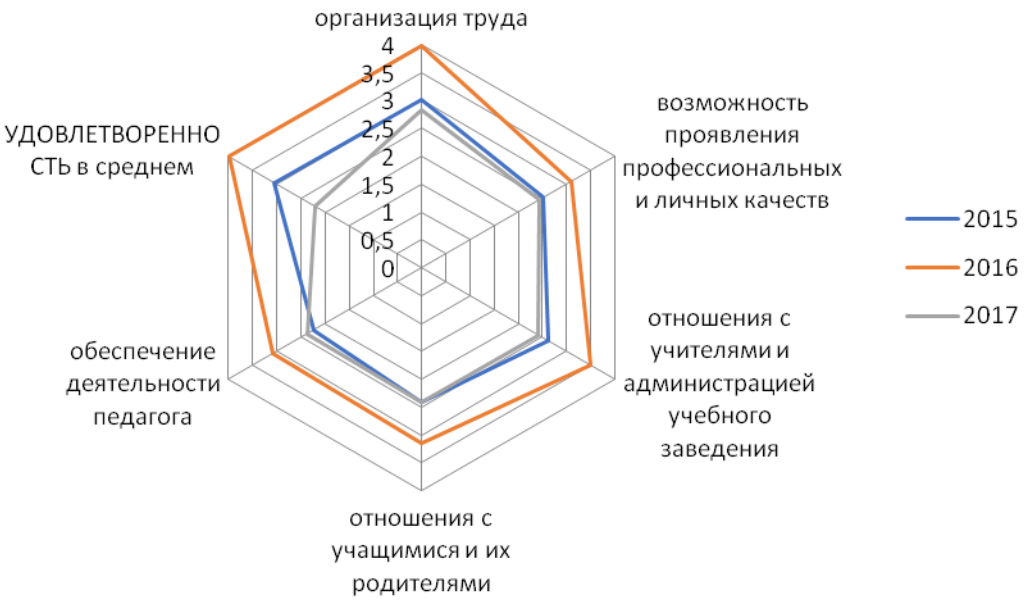

Рис. 2.16 Диаграмма состояния социально-психологического климата (2015-2017 гг.)

Как показывает городской мониторинг развития кадрового потенциала, Школа занимает средние места в рейтинге (см. табл. 2.15.).

Таблица 2.15

Результаты городского рейтинга по развитию кадрового потенциала

	2015-2016	2016-2017
Доля педагогических работников с первой и высшей квалификационной категорией, Место	5	5
Доля педагогических работников участников официальных конкурсов в соответствии с перечнем управления персоналом департамента образования, Место	6	7
Доля педагогических работников в возрасте до 35 лет, Место	10	10
Доля учителей начальной школы прошедших курсы повышения квалификации в рамках введения ФГОС, Место	5	5
Доля учителей средней школы прошедших курсы повышения квалификации в рамках введения ФГОС, Место	5	5
Итого, Место	7	7

По итогам второй главы исследования можно сделать следующие выводы.

Образовательная деятельность МБОУ СОШ№6 в 2017 году осуществлялась на основе организационно-правой базы, не противоречащей действующему законодательству в области образования.

Содержание деятельности МБОУ СОШ №6 соответствует образовательной программе.

• Содержание и качество подготовки обучающихся 1-11 классов в основном соответствует требованиям ФГОС/ФКГОС.

• По итогам 2016/2017 уч.г. показатель общей успеваемости учащихся составил 99.6% (+0,3%), качества обучения - 40,4% (+4,2%).

• 4 выпускника получили аттестаты с отличием (об основном общем образовании - 2 чел., о среднем общем образовании- 2 чел.).

• Организация работы с одаренными, высокомотивированными обучающимися соответствует удовлетворительному уровню.

• Педагогический коллектив школы стабилен, обеспечивает качественное решение профессиональных задач.

Вместе с тем, выявлен ряд проблем:

• Требуют повышенного внимания вопросы подготовки обучающихся к государственной итоговой аттестации по математике, обществознанию, биологии.

• Требует совершенствования вопрос применения информационных технологий на качественно новом уровне.

• Наблюдается пассивность педагогических работников в освоении проектных, исследовательских образовательных технологий.

• Требует совершенствования деятельность по выявлению и сопровождению одаренных, высокомотивированных учащихся.

Далее выясним, чем вызваны выявленные проблемы.

В МБОУ СОШ №6 существует и успешно реализуется система управления, направленная на оптимизацию, стабильность и сохранение достигнутого в сочетании с проектным управлением, позволяющем разрешать возникающие противоречия.

Главными в организационно-управленческом обеспечении реализации программы перспективного развития являются ситуационное управление, самоуправление и самоорганизация, поддержка инициатив для обеспечения инновационных процессов. В МБОУ СОШ №6 в положениях о подразделениях и должностных инструкциях не определена цель деятельности каждого подразделения и работника, не заложены методы и принципы управления, не определены критерии оценки выполнения возложенных всех функций.

В МБОУ СОШ №6 применяют три группы методов управления персоналом:

- административные;

- экономические;

- социально-психологические.

1. Административные методы управления персоналом Группа административных методов в МБОУ СОШ №6 осуществляется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие включает в себя:

- организационное регламентирование (разработка положений, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);

- организационное нормирование (разработка различных нормативов, правила внутреннего распорядка и т.д.);

- организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

Распорядительное осуществление производится в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера МБОУ СОШ №6. Они издаются в целях 33 придания юридической силы управленческим решениям. Приказы, распоряжения и указания издаются линейным руководителем МБОУ СОШ №6.

2. Экономические методы управления персоналом МБОУ СОШ №6

Важнейшим методом в МБОУ СОШ №6 является мотивация трудовой деятельности, заключающая больше в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок и т.д., предоставляющая возможные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Например, надбавки даются за интенсивность, за качество и отличный результат выполненной работы, за внеклассные мероприятия, проведение оздоровительной и спортивной деятельности и многое другое.

3. Социально-психологические методы управления персоналом МБОУ СОШ №6

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. К наиболее важным результатам применения психологических методов в МБОУ СОШ №6 можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение

здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социально - психологические методы позволяют установить место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социально - психологические методы также являются научным инструментом в работе с персоналом МБОУ СОШ №6 позволяющие собрать нужные данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала. Инструментарий социально - психологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, метод наблюдения, опрос и т.д.

В школе за последние два года было проведено несколько опросов, один из которых был связан с оценкой рабочего места, который показал, что большее количество сотрудников все устраивает, и нет необходимости в ближайшее время что - то менять, исходя из этого, не было предпринято не каких управленческих решений. Было проведено анкетирование в школе, чтоб выявить какие методы управления персоналом, по мнению сотрудников, являются наиболее эффективными и необходимыми для выполнения трудовых обязанностей.

В табл. 2.16 приведены данные об анкетировании всех сотрудников школы по методам управления персоналом. В анкете (приложение 3) было предложено выбрать те методы, которые необходимы больше всего. Были предложены административные, экономические, социально-психологические методы.

Данные анкеты позволяют судить об отношении опрошенных к эффективности методов управления персоналом в МБОУ СОШ №6:

- 25 работников считают наиболее эффективными административные методы;

- 15 - экономические методы управления;

- 12 - социально-психологические методы.

Таблица 2.16

Результаты анкетирования о методах управления персоналом, чел.

Показатели	Всего	Административные	Экономические	Социально-психологические
1. Кадры, всего	52	25	15	12
2. Учителя (по педагогическому стажу)				
до 3 лет	11	5	1	5
от 3 до 8 лет	9	4	3	2
от 9 до 14 лет	5	1	3	1
от 15 до 20 лет	10	4	2	4
- свыше 20 лет	17	8	5	5

По анкете можно сделать вывод, что применение социально – психологических методов недостаточно в данной организации, т.к. большая часть опрошенных делает акцент в основном на административные методы и в результате образуется напряженный социально-психологический климат между сотрудниками образовательной организации. Качественное образование представляет собой широкий комплекс условий обучения. Для измерения качества образования недостаточно показателей мониторинговых исследований, даже очень подробных и достоверных.

Необходимы субъективные оценки этих параметров для соответствия потребностям. К одной из таких оценок можно отнести социологические опросы среди общественности в виде анонимного анкетирования, а также экспертные опросы. В рамках практического исследования был проведен опрос «Управление персоналом МБОУ СОШ №6: приоритетные задачи и пути их решения». В качестве экспертов были выбраны директор МБОУ СОШ №6, а также заместители директора. Метод исследования: социологический метод анкетного опроса. Социологический опрос общественности проводился в г. Ноябрьск в апреле 2017 г.

В результате опроса были получены следующие данные (таблица 2.17).

Таблица 2.17

Результаты опроса «Управление персоналом МБОУ СОШ №6: приоритетные задачи и пути их решения».

Вопрос	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3
Как вы думаете, качество управления персоналом, прежде всего, зависит	от педагога	от методов управления персоналом	от директора
Удовлетворены ли Вы качеством управления персоналом вашей организацией?	Затрудняюсь ответить	не совсем устраивает качество управления персоналом	да, качество управления персоналом устраивает
Какие проблемы вы можете выделить?	конфликтность между сотрудниками	плохой социально-психологический климат	неэффективная система стимулирования

Далее экспертами приведены в качестве рекомендаций примеры, необходимость которых была озвучена самими респондентами в настоящем исследовании:

- Моральное поощрения для педагогов, у которых результаты показательные, эффективные. Например, доска почета на видном месте города (буквально со слов респондента «рядом со зданием Министерства образования и науки), которая будет обновляться ежегодно.

- Улучшить социально-психологический климат работы в организации, проводить тренинги на сплочение коллектива и т.д. Управленческие решения, принимаемые в системе управления персоналом изучаемой организации, являются следствием стратегии развития МБОУ и призваны соединить между собой множественные подходы в управление персоналом, чтобы лучше влиять на сотрудников и создать единую политику в области управления персоналом. Поэтому в настоящее время большая часть принимаемых управленческих решений, во-первых, носят долгосрочный характер, во-вторых, они связаны с большим количеством факторов и со стратегией учреждения в целом.

Основные причины возникновения конфликтов в организации:

- экономические;

- социально-психологические.

Экономические причины связаны с неудовлетворенностью системой стимулирования. Недостаточные социальные гарантии, несоответствие должности и компетенции приводит к социально-психологическим основам конфликтов. Организационные факторы конфликтов порождены нерациональной организационной структурой управления, выраженной в недостатках иерархии управления, делегирования прав и ответственности. Именно эти факторы влияют на эффективность организационных коммуникаций.

Проблемы в применение методов управления персоналом, увеличение количества работников, уволившихся по собственному желанию и снижение коэффициента постоянства состава персонала, свидетельствует о необходимости разработки мероприятий по улучшению социально-психологических методов управления персоналом.

Выводы по второй главе.

Проведен обзор организации и обрисована специфика ее деятельности. Подвергнут анализу кадровый состав и кадровый потенциал МБОУ СОШ №6. Отмечена политика и положительная динамика омолаживания коллектива предприятия. Рассмотрены существующие методы обеспечения эффективности деятельности персонала в организации.

Отражены положения и проведен анализ наиболее важных методов из практики на МБОУ СОШ №6, направленных на управление результативностью и эффективностью персонала в условиях кризиса. Как показал проведенный анализ, в МБОУ СОШ №6 больше применяется авторитарный стиль руководства. Авторитарный стиль проявляется в том, что руководитель МБОУ СОШ №6, не совсем доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично принимает решения и все вопросы, и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям только указания, что, как и когда делать. Сотрудники относятся к приказам руководителя безразлично или негативно.

В целом в результате этого в организации формируется неблагоприятный социально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов.

Была выделена основная проблема в применении методов управления персоналом:

- недостаточное использование социально-психологических методов управления персоналом, что приводит к нарушению социально-психологического климата в коллективе образовательной организации.

Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МБОУ СОШ №6

3.1. Формирование предложений по совершенствованию системы управления

Основными мотиваторами для персонала образовательной организации являются условия работы и система стимулирования. Несоответствие этих мотиваторов потребностям персонала будет отрицательно влиять на производительность труда и соответственно на эффективность деятельности образовательной организации. Наша задача на данном этапе разработать мероприятия по совершенствованию социально-психологических методов управления персоналом МБОУ СОШ №6.

Как уже описывалось в предыдущей главе, в ходе проведения анализа системы управления кадрами в МБОУ СОШ №6 была выявлена проблема:

- недостаточное использование социально-психологических методов управления персоналом.

Мероприятия для решения данной проблемы:

1) Положение о проведение анонимного социально-психологического тестирования для персонала в МБОУ СОШ №6.

2)Формирование командного духа и улучшение психологической обстановки в коллективе.

Так социально-психологический климат в любом коллективе – это результат совместной деятельности педагогического состава образовательной организации, и их межличностного сотрудничества или взаимодействия. То для формирования и укрепления социально-психологического климата необходима организация совместной деятельности педагогического состава образовательной организации таких мероприятий как:

- информирование их о ходе реализации совместных задач, поощрять инициативу, активное участи в жизни образовательной организации, креативность;

- находить общие интересы, которые объединили бы трудовой коллектив, и на их основе организовывать общие дела;

- формировать традиции трудового коллектива, создавать ситуации коллективного сопереживания значимых событий. Для этого важно наличие активной позиции руководителя по отношению к трудовому коллективу;

- привносить общечеловеческие ценности в жизнь педагогического коллектива, поощрять к открытости, доброжелательности, конструктивным способам разрядки негативных эмоций; не навязывать друг другу свое мнение и учитывать интересы каждого;

- создавать условия для повышения комфортности самочувствия сотрудников на работе и сохранения стабильно - положительные отношения между ними;

- развивать коммуникативную культуру у сотрудников и навыки общения;

- проводить специальные тренинги внутри коллектива на его сплочение.

3) Совершенствование нематериальной системы стимулирования. По данному мероприятию можно внедрить следующие моральные методы и виды их стимулирования (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Методы и виды их стимулирования

Метод стимулирования	Вид стимулирования
Моральный метод стимулирования персонала	Публичная похвала.
	Благодарность в приказе.
	Представление к почётному званию.
	Награждение грамотами, похвальными листами, благодарностями.
	Помещение фотографии на стенд «Лучшие сотрудники школы».

Помимо внедрения представленных методов и видов стимулирования имеются выплаты, направленные на стимулирование работника к качественному результату, а также поощрение за выполненную работу:

- за интенсивность и высокие результаты работы;

- за качество выполняемых работ - по итогам работы;

- за выслугу лет педагогическим работникам;

- иные поощрительные выплаты.

Следует разработать план рекомендаций по совершенствованию данного метода управления персоналом в образовательной организации, которые приведут к улучшению трудовой среды (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Решение выявленной проблемы

№	Проблема	Мероприятие
1	Недостаточное использование социально-психологических методов управления персоналом	- Положение о проведение анонимного социально-психологического тестирования для персонала в МБОУ СОШ №6 - Формирование командного духа и улучшение психологической обстановки в коллективе -Совершенствование нематериальной системы стимулирования

По данным мероприятиям нужно разработать таблицу, где будет указано их содержание, расходы, сроки, документы и ответственные лица за их исполнение (табл. 3.3).

Рассмотрим подробней предложенные мероприятия:

1. Положение о проведение анонимного социально-психологического тестирования для персонала в МБОУ СОШ №6:

Таблица 3.3

Мероприятия по совершенствованию методов управления трудовой деятельности персонала

№	Рекомендуемые мероприятия	Содержание действий	Стоимость, руб.	Сроки исполнения	Документы	Ответственные лица
1	Положение о проведение анонимного социально-психологического тестирования для персонала в МБОУ СОШ №6	разработать положение и проводить анонимное социально-психологическое тестирование для персонала	2160	1-8 месяцев	Приказ на разработку данного положения	директор, завуч, школьный психолог
2	Формирование командного духа и улучшение психологической обстановки в коллективе	ежемесячное проведение тренингов внутри коллектива	1080	1-6 месяцев	Должностные инструкции, приказы и распоряжения	школьный психолог
3	Совершенствование нематериальной системы стимулирования	введение системы наград	-	1-2 месяца	Положение о наградах, приказы	директор, завуч

Цель: изучение социально-психологических условий в коллективе для улучшения социально-психологической обстановки среди сотрудников школы. В начале издается приказ по разработке положения о применение социально-психологических методов, в котором ответственными являются директор совместно с завучем школы.

В данном положении будет IV основных раздела.

I. Общие положения.

II. Проведение подготовительного этапа.

III.Проведение анонимного социально-психологического анкетирования сотрудников.

IV. Итоги анонимного социально-психологического анкетирования сотрудников.

Исходя из предложенного мероприятия, для персонала, можно рассчитать сколько уйдет заработной платы для школьного психолога, который является главным ответственным за его проведение.

4 часа - проведение анонимного социально-психологического анкетирования (школьным психологом).

12 часов - обработка данных социально-психологического анкетирования (школьным психологом).

В целом у нас вышло 16 часов (4+12) * человеко-час школьного психолога (25000 : 23 : 8) = 135 р. => 16*135 = 2160 р.

2. Формирование командного духа и улучшение психологической обстановки в коллективе:

- предлагается введение ежемесячного тренинга на сплочение сотрудников внутри коллектива; - сюда будут входить сотрудники, которые считают малоэффективным социально-психологические методы управления персоналом;

- тренинг будет разрабатывать и проводить школьный психолог.

Исходя из предложенного мероприятия, который будет разрабатывать и проводить школьный психолог, можно рассчитать время и его заработную плату, которую он получит в ходе своей работы.

6 часов – подготовка и разработка тренинга;

2 часа – проведение самого тренинга.

По времени вышло (6+2) = 8 часов * человеко-час школьного психолога (25000 : 23 : 8) = 135 р. => 8*135 = 1080 р.

3. Совершенствование нематериальной системы стимулирования:

- при стимулировании сотрудников наградами:

1) благодарности, премия единовременная;

2) почётная грамота школы;

3) почетная грамота отдела образования МБОУ;

4) почетная грамота отдела образования Федерации.

5) почетный знак «Лучший педагог»;

6) медаль «За заслуги в образовании»;

7) орден «За инновации в образовании».

Разрабатывается специальное положение, учитывающее категорию сотрудника (ценность сотрудника), его деловые качества, лояльность, стаж его работы в школе, общественно-социальную деятельность.

Выполнение рекомендуемых мероприятий (табл. 9), предполагает решение ряда задач и разработку документов – это выбор оптимальных альтернатив, финансовые возможности бюджетной организации, назначение ответственных лиц за выполнение, определение исполнения.

3.2. Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Ввиду специфики учреждения экономический эффект от предложенных мероприятий посчитать невозможно. В данном случае оценим социальную эффективность проектов.

Социальная эффективность проектов выражается в возможности получения позитивных, а также избегания отрицательных изменений в организации. К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

1) обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, необходимые социальные услуги);

2) развитие индивидуальных способностей сотрудников (система обучения, повышение квалификации и т.д.);

3) благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами, позитивный микроклимат в коллективе школы и пр.);

4) поддержание дружеских отношений среди сотрудников (сплоченность, совместные мероприятия, выезды на природу и т.д);

5) проведение тематических семинаров (практика педагогической работы в современных условиях, социальное партнерство в сфере педагогики, трудовая азбука молодого педагога, права педагогов в ТК РФ и т.д.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

1) ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

2) ущерб, наносимый личности персонала (интеллектуальные и физические нагрузки, стрессовые ситуации и пр.).

3) сокращение персонала (оптимизация штата педагогов с целью экономии средств).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы должны формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа образовательной организации, участие в разного рода конкурсах, соревнованиях на лучшую школу). Можно выделить следующие социальные выявления совершенствования методов управления персоналом.

В области планирования и маркетинга персонала:

1) обеспечение широкого развития потенциала у сотрудников школы (исходя из анализа профессиональных возможностей каждого педагога, включить в план работы школы креативные методы ведения педагогического процесса);

2) обеспечение соответствия содержания труда уровню квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников (показатель – качество обучения и т.д.);

3) обеспечение снижения негативных последствий высвобождения сотрудников (учет и анализ педагогических вакансий в данном регионе, создание компенсационных программ при оптимизации штатов педагогов и др.).

В подсистеме найма и учета будет обеспечение использования персонала школы в соответствии с индивидуальными интересами и возможностями персонала. Большое значение имеет взаимосвязь социально-экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом. В связи с тем, что предложенные мероприятия производятся в рамках трудовых обязанностей сотрудников, то экономические затраты входят в их заработную плату.

Следовательно, бюджет школы не несет расходы. В дальнейшей перспективе в школе может проявляться экономическая эффективность при внедрении иных мероприятий.

Таким образом, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в МБОУ СОШ №6 имеет бюджетное финансирование и не имеет прибыли, так как находится на государственном обеспечении.

Выводы по третьей главе.

В ходе исследования была приведена проблема о недостаточном использовании социально-психологических методов управления персоналом в МБОУ СОШ №6. Предлагаемые в работе мероприятия и рекомендации, приведут к повышению эффективности труда, формированию положительного социально-психологического климата в организации. Для улучшения сложившейся ситуации в организации рекомендуется следующее:

1. Разработать положение о проведении анонимного социально-психологического тестирования для персонала, что поможет выявить проблемы в социально-психологическом климате и исходя из этого принимать необходимые меры.

2. Формировать командный дух и улучшить психологическую обстановку в коллективе, например благодаря тренингам на сплочение, привлекать психолога для работы с персоналом (индивидуально, в группах).

3. Совершенствовать нематериальную систему стимулирования, введением системы наград, которая поможет поощрить работоспособность сотрудников. Также необходимо оформить план изменений в виде нормативных документов, установить сроки реализации, назначить ответственных лиц за исполнение. Несомненно, для успешной реализации предлагаемых изменений нужно правильно провести действия по всем направлениям.

Требуется объективно оценить ситуацию в организации, предвидеть результаты изменений, грамотно спланировать шаги по реализации изменений, в доступной форме донести информацию об изменениях до персонала, четко контролировать этапы деятельности по реализации изменений. Только при соблюдении этих условий, возможно, достигнуть цели проекта. Реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить и повысить эффективность работы, что, в свою очередь, приведет к существенному улучшению качества образовательного процесса во всей школе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам теоретического анализа можно сделать вывод о том, что в современных условиях менеджменту персонала в школе уделяется значительное внимание на государственном уровне. Все элементы системы в достаточной степени регламентированы законодательством РФ – введены критерии приема на работу, принципы материального стимулирования учителей и т.д. Согласно принципам управления сотрудниками школы, декларированным в нормах, регулирующих сферу школьного образования, человеческий капитал является ключевым ресурсом любого образовательного учреждения. Обязанностью руководителей школ становится постоянное развитие данного ресурса путем его дополнительного обучения, а также гибкой системы материального и нематериального стимулирования.

Система управления персоналом в школе, находящееся в ведении руководителей учреждении, является сложной и многообразной системой, включающей в себя пять основных областей: подбор и расстановка, обучение на рабочем месте, информационная поддержка, стимулирование и, наконец, вовлечение учителей в процесс управления школой.

В первую очередь, стоит отметить, что для каждой из указанных областей характерно разнообразие применяемых практик, которые варьируются в зависимости от внешней среды школы, ее специфики, обеспеченности ресурсами и т.д.

Основной проблемой, которая может оказывать существенное влияние на эффективность процесса управления сотрудниками школы, является нехватка у руководителей практических знаний в данной сфере. Однако данная сложность может быть компенсирована серьезным контролем за процессом управления со стороны государства, внедрением ключевых

принципов на законодательном уровне. В целом, данная черта является ключевым отличием указанной системы от менеджмента персонала в других организациях, например, коммерческого сектора.

В целом, можно сказать, что система менеджмента персоналом школы является достаточно развитой. В ней учителя не являются просто «кадрами» - они воспринимаются как двигатель роста и процветания учреждения. Однако процессу управления недостает единого стратегического подхода к его пониманию, поскольку многие механизмы разработаны и внедрены в школы извне, кроме того, руководители вынуждены работать в ситуации неопределенности, что также препятствует разработке общей стратегии развития школы и ее человеческих ресурсов.

Во второй главе работы проведен обзор организации и обрисована специфика ее деятельности. Подвергнут анализу кадровый состав и кадровый потенциал МБОУ СОШ №6. Отмечена политика и положительная динамика омолаживания коллектива предприятия. Рассмотрены существующие методы обеспечения эффективности деятельности персонала в организации.

Отражены положения и проведен анализ наиболее важных методов из практики на МБОУ СОШ №6, направленных на управление результативностью и эффективностью персонала в условиях кризиса. Как показал проведенный анализ, в МБОУ СОШ №6 больше применяется авторитарный стиль руководства. Авторитарный стиль проявляется в том, что руководитель МБОУ СОШ №6, не совсем доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично принимает решения и все вопросы, и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям только указания, что, как и когда делать. Сотрудники относятся к приказам руководителя безразлично или негативно.

В целом в результате этого в организации формируется неблагоприятный социально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов.

Была выделена основная проблема в применении методов управления персоналом: - недостаточное использование социально-психологических методов управления персоналом, что приводит к нарушению социально-психологического климата в коллективе образовательной организации.

Для улучшения сложившейся ситуации в организации рекомендуется следующее:

1. Разработать положение о проведении анонимного социально-психологического тестирования для персонала, что поможет выявить проблемы в социально-психологическом климате и исходя из этого принимать необходимые меры.

2. Формировать командный дух и улучшить психологическую обстановку в коллективе, например благодаря тренингам на сплочение, привлекать психолога для работы с персоналом (индивидуально, в группах).

3. Совершенствовать нематериальную систему стимулирования, введением системы наград, которая поможет поощрить работоспособность сотрудников. Также необходимо оформить план изменений в виде нормативных документов, установить сроки реализации, назначить ответственных лиц за исполнение. Несомненно, для успешной реализации предлагаемых изменений нужно правильно провести действия по всем направлениям.

Требуется объективно оценить ситуацию в организации, предвидеть результаты изменений, грамотно спланировать шаги по реализации изменений, в доступной форме донести информацию об изменениях до персонала, четко контролировать этапы деятельности по реализации изменений. Только при соблюдении этих условий, возможно, достигнуть цели проекта. Реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить и повысить эффективность работы, что, в свою очередь, приведет к существенному улучшению качества образовательного процесса во всей школе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 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).

2. Федеральный закон РФ «О дополнительном образовании» от 12.07.2001 (принят Постановлением ГД ФС РФ от 12.07.2001 N 1794-III ГД) — URL http://www.lawrussia.ru/texts/legal_523/doc523a242x575.htm (дата обращения: 25.12.2018).

3. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273- ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Российская газета. № 5976, 31.12.2012.

4. Национальная доктрина образования в Российской Федерации (утверждена постановлением Правительства РФ от 4 октября 2000 г. N 751) // Российская газета. № 196, 11.10.2000.

5. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы (утверждена распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2012 г. N 2148-р) — URL: http://минобрнауки.рф/документы/2882 (дата обращения: 25.12.2018).

6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник. – Мн. : Интерпрессервис, 2015. – 360 с.

7. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. – М.: Инфра-М, 2016. – 250 с.

8. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. пособие. – М. : Проспект, 2013. – 180 с.

9. Глазов М.М. Управление персоналом. Анализ и диагностика персонал-менеджмента: учеб. Пособие – СПб. : Питер, 2014. – 105 с.

10. Евдокимов В.В. Управление персоналом: учебник. – Урюпинск: УФ ГОУВПОВолГУ, 2015. – 190 с.

11. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник. – Н. Новгород : 2013. – 350 с.

12. Ерошин В.И. Взаимосвязь управления и экономики образования // Педагогика. - 2015. - №8. - С. 23-24.

13. Ерошин В.И. Финансово-экономические отношения в образовании // Педагогика. - 2014. - №3. - С. 54-61.

14. Золотарева А.В. Управление образовательной организацией. Развитие учреждения дополнительного образования детей : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2018. — 286 с.

15. Иванова Н.Л., Васильев О.А. Кадровая политика в государственном управлении: проблемы и поиски их решения //URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-v-gosudarstvennom-upravlenii-problemy-i-poiski-ih-resheniya (дата обращения: 25.12.2018).

16. Исаева О.М. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / О. М. Исаева Е.А. Припорова. — 2-е изд. — М. : Юрайт, 2018. — 168 с.

17. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2014. – 370 с.

18. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 320 с.

19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Академия, 2016. – 400 с.

20. Ковалева Н.В., Рощектаева У.Ю. Совершенствование аттестации персонала // Символ науки. - 2017. - №2.

21. Коржова Н.Б., Бирюкова И.С., Скрипова Н.Е. Персонифицированная программа повышения профессиональной компетентности педагогических работников образовательного учреждения – важнейший этап перехода на адресную модель повышения квалификации // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/personifitsirovannaya-programma-povysheniya-

professionalnoy-kompetentnosti-pedagogicheskih-rabotnikov-obrazovatelnogo (дата обращения: 02.01.2019).

22. Корсакова Т.В. Управление кадрами в образовательных учреждениях // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrami-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah (дата обращения: 09.10.2018).

23. Красовская Л.С. Механизм управления кадрами // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-kadrami (дата обращения: 09.10.2018).

24. Курасова И.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kontseptsiy-upravleniya-celovecheskimi-resursami (дата обращения: 09.10.2018)

25. Литвинюк А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / А. А. Литвинюк ; под ред. А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2018. — 498 с.

26. Максимцев И.А. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2018. — 526 с.

27. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / В. М. Маслова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2018. — 506 с.

28. Мелехин В.А. Механизмы разработки профессиональных стандартов педагогических работников // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-razrabotki-professionalnyh-standartov-pedagogicheskih-rabotnikov (дата обращения: 02.01.2019).

29. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С.Ю. Трапицын [и др.] ; под ред. С.Ю. Трапицына. — М. : Юрайт, 2018. — 413 с.

30. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М. : Юрайт, 2018. — 378 с.

31. Образовательный процесс в профессиональном образовании : учеб. пособие для вузов / В. И. Блинов [и др.] ; под общ. ред. В. И. Блинова. — М. : Юрайт, 2018. — 314 с.

32. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2019. — 467 с.

33. Одегов Ю.Г., Халиулина В.В. Организационные аспекты оценки и аттестации персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2017. - №1.

34. Пастухов А.Л. Эффективность управления образованием // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки. - 2017. - №1.

35. Пискунова Е.В., Лисовская Н.Б., Трощинина Е.А. Аттестация педагогических работников как способ оценки профессиональной деятельности // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/attestatsiya-pedagogicheskih-rabotnikov-kak-sposob-otsenki-professionalnoy-deyatelnosti (дата обращения: 02.01.2019).

36. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник. – СПб.: СПбГУЭФ, 2013. – 245 с.

37. Пугачев В.П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Юрайт, 2019. — 402 с.

38. Репин С.А. Программно-целевой принцип и управление образованием // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/programmno-tselevoy-printsip-i-upravlenie-obrazovaniem (дата обращения: 09.10.2018).

39. Савинков В.И. Социальная оценка качества и востребованность образования : учеб. пособие / В. И. Савинков, П. А. Бакланов ; под ред. Г. В. Осипова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2018. — 295 с.

40. Свергун О.Л. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле: учеб. пособие – СПб. : Питер, 2014. – 130 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



Департамент образования Ямало-Ненецкого автономного округа
наименование лицензирующего органа

ЛИЦЕНЗИЯ

№ 2226 от « 22 » декабря 20 14 г.

на осуществление образовательной деятельности

Настоящая лицензия предоставлена муниципальному бюджетному общеобразовательному учреждению «Средняя общеобразовательная школа № 6» муниципального образования город Ноябрьск, МБОУ СОШ № 6, бюджетному учреждению
(указываются полное и (в случае если имеется) сокращенное наименования (в том числе фирменное наименование), организационно-правовая форма юридического лица, фамилия, имя и (в случае если имеется) отчество индивидуального предпринимателя,
наименование и реквизиты документа, удостоверяющего его личность)

на право оказывать образовательные услуги по реализации образовательных программ по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования, указанным в приложении к настоящей лицензии

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (индивидуального предпринимателя) (ОГРН) 1028900706636

Идентификационный номер налогоплательщика 8905002111

Серия 89Л01 № 0000798

Приложение 2



Департамент образования Ямало-Ненецкого автономного округа

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о государственной аккредитации

№ 772 от «16» мая 2014 г.

Настоящее свидетельство выдано

муниципальному бюджетному общеобразовательному учреждению «Средняя общеобразовательная школа № 6» муниципального образования город Ноябрьск

629802, Россия, Ямало-Ненецкий автономный округ, город Ноябрьск, улица Космонавтов, дом 22а

о государственной аккредитации образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам в отношении каждого уровня общего образования, указанным в приложении к настоящему свидетельству

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (индивидуального предпринимателя) (ОГРН) 1028900706636

Идентификационный номер налогоплательщика 8905002111

Срок действия свидетельства до «16» мая 2026 г.

Настоящее свидетельство имеет приложение (приложения), являющееся его неотъемлемой частью.

Свидетельство без приложения (приложений) недействительно.

Директор департамента — Сидорова Ирина Кенсориновна

м.п.

Серия 89А02 № 0000014