Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ (НА ПРИМЕРЕ ГАОУ ДПО Г. МОСКВЫ «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ МОСКОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ.

Исполнитель:
студент 5 курса заочной формы обучения
Михайлов Александр Юрьевич

Научный руководитель:
кандидат экономических наук, доцент
Измайлова Светлана Анатольевна

Работа допущена к защите
решением заседания кафедры
Зав. кафедрой
_____ /_____/

Москва – 2022

Содержание

Введение.....3
1. Теоретические основы эффективного использования трудового потенциала образовательного учреждения.....5
1.1. Понятие и структура трудового потенциала образовательного учреждения.....5
1.2. Показатели эффективности использования трудового потенциала….10
1.3. Современные методы эффективного использования трудового потенциала образовательного учреждения.....15
2. Проблемы использования трудового потенциала образовательного учреждения ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» и направления по его совершенствованию.....18
2.1. Организационно-экономическая характеристика ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».....18
2.2. Оценка эффективности использования трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».....30
2.3. Разработка направлений повышения эффективности трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».....41
Заключение.....56
Библиографический список.....59
Приложения.....64

Введение

Актуальность работы заключается в том, что обеспечение качественного и полноценного образования подрастающего поколения во многом зависит от эффективности управления образовательной организацией, что является важнейшим направлением государственной политики.

Образовательная организация является некоммерческой организацией, осуществляющей на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана.

На сегодняшний день в использовании трудового потенциала в образовательном учреждении существуют определенные проблемы: недостаточная культура удовлетворения запросов клиента; формализованность образовательных организаций со стороны государственных, местных и других контролирующих органов; слабое стратегическое мышление руководства, которое приводит к организационной пассивности; недостаточное использование современных методов и технологий управления.

С одной стороны, изменения должны идти со стороны органов власти, в форме предоставления больших свобод в управлении образовательной организацией, но с другой стороны, изменения в системе управления образовательной организации необходимо начинать изнутри.

Объект исследования – организационно-управленческая деятельность ГАОУ ДПО г. Москвы «Корпоративный университет московского образования».

Предмет исследования - трудовой потенциал в образовательном учреждении.

Целью данной работы является изучение методов и критериев оценки эффективности использования трудового потенциала в образовательном учреждении и разработка направлений его повышения.

Задачи:

- изучить понятие и структуру трудового потенциала образовательного учреждения;

- определить показатели эффективности использования трудового потенциала;

- выделить современные методы эффективного использования трудового потенциала образовательного учреждения;

- оценить эффективность использования трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»;

- разработать направления повышения эффективности трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».

Теоретической основой выпускной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие закономерность развития системы управления трудовым потенциалом образовательного учреждения, особенности его формирования.

Практическая значимость работы состоит в разработке комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».

В работе использовались следующие общенаучные методы: метод анализа литературы, нормативно-правовой документации, анализ документов, метод обобщения, метод сравнения показателей, а также методы экономического анализа, методы социологических исследований: метод наблюдения, анкетирования.

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением, библиографическим списком и приложениями к работе.

1. Теоретические основы эффективного использования трудового потенциала образовательного учреждения

1.1. Понятие и структура трудового потенциала образовательного учреждения

Организация, в том числе, и образовательная, представляет собой сложную социотехническую систему, с одной стороны, это совокупность предметов и средств труда, а, с другой, совокупность людей, которые объединяются для оказания услуг, понимаемой как кадры (трудовой коллектив).

Таким образом, понятие «трудовой потенциал» в широком смысле определяется как умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта.

Другими словами, трудовой потенциал организации – это возможности определенной категории работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности[1].

Человеческий потенциал видится более объемным понятием, чем кадровый потенциал, и включает в себя такие основные свойства, как здоровье, природные способности, интеллект и талант. В понятие человеческого потенциала входит также понятие трудового потенциала, которое осуществляется только в трудовой деятельности и определяет пределы и возможности индивида в выполнении трудовых функций.

Характеристики трудового потенциала: знания, навыки, уровень образования, способности и склонности к сотрудничеству, принципы трудовой этики. Трудовой потенциал организации, в сущности, состоит из

[1] Бычков, В.П. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с. - Библиогр. с. 96-97. - 100 экз. - ISBN 996-5-7778-1032-7. - Текст: непосредственный.

количества сотрудников, их навыков и способностей, и возможностей для реализации поставленных задач. Если взглянуть на проблему с этой стороны, появляется необходимость рассмотреть понятие трудовых ресурсов.

Трудовые ресурсы в России – мужчины в возрасте 16-65 лет и женщины в возрасте 16-60 лет. К трудовым ресурсам относят занятое население нетрудоспособного возраста (подростки в возрасте от 14 до 15 лет и лица пенсионного возраста, трудоспособные, активные пенсионеры)[2].

Научно-технический прогресс отодвинул наступление трудоспособного возраста с 22 до 25 лет, что связано с получением не только среднего общего и специального, но и высшего образования, а также приобретения достаточных производственных навыков. Количество трудовых ресурсов зависит от численности населения, способа воспроизводства, состава по полу и возрасту.

Трудовой ресурс, понимаемый как совокупность производственных мощностей, сознательно сформированных индивидом на основе природных данных, принадлежит большинству людей в определенном возрасте, называемых трудоспособными. На практике трудоспособное население ставится в параллель с трудовыми ресурсами[3].

Трудовые ресурсы – это основа подготовки человеческих ресурсов, а трудовой потенциал – это, прежде всего, качественная характеристика трудовых ресурсов, задействованных в производстве. Как социально-экономическая категория трудовой потенциал отражает определенные отношения, возникающие между организацией и обществом в отношении возможного и фактического участия в различных видах деятельности.

---

[2] Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О. С. Виханский. — М.: МГУ, 2018.– 588 с. - Библиогр. с. 208. - 55 экз. - ISBN 877-5-9078-2182-8. - Текст: непосредственный.

[3] Васильев, В.П., Алымова, Д.В., Кошель, Л.А. Оценка эффективности использования трудового потенциала организаций / В. П. Васильев, Д. В. Алымова, Л. А. Кошель // Вестник Академии знаний. - 2021. - № 5 (46). - С. 92-98. - ISBN 977-5-7687-1369-7. - Текст: непосредственный.

А. С. Попков считает, что «для того, чтобы разграничить понятия «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал», следует учитывать, не только еще не очень устойчивую российскую практику употребления слов, но и традиции западной экономики[4]. Так, понятие «трудовой потенциал» во многом характеризует работоспособность и соотносится с макроэкономическими категориями анализа, тогда как понятие «кадровый потенциал» используется на уровне анализа поведения организации, то есть на микроэкономическом уровне. Принципиальным отличием кадрового потенциала как категории является наличие синергетического эффекта, который возникает, когда потенциал реализуется в контексте совместной работы и основан на наиболее важной характеристике системы эмерджентности.

Наблюдению синергетического эффекта на макроэкономическом уровне мешает разнообразие целей и интересов большого количества социально-экономических групп людей, которые могут действовать не только в разных, но в противоположных направлениях. При этом организация труда и управление персоналом в компании позволяют в полной мере использовать положительный синергетический эффект за счет реализации индивидуального потенциала, сформированного с учетом этого эффекта, который, таким образом, трансформируется в кадровый потенциал организации в целом[5].

При этом каждый индивидуальный потенциал (трудовой потенциал работника) рассматривается как отдельный элемент организации как системы, а кадровый потенциал всей организации проявляется в результате проявления такого системного свойства как эмерджентность.

---

[4] Попков, А.С. Подходы к повышению эффективности системы управления персоналом в рамках проектного управления / А. С. Попков // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития. - 2020. - №4. - С. 87-89. - ISBN 969-5-7144-1872-7. - Текст: непосредственный.

[5] Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О. С. Виханский. — М.: МГУ, 2018.– 588 с. - Библиогр. с. 208. - 55 экз. - ISBN 877-5-9078-2182-8. - Текст: непосредственный.

Необходимым условием возникновения эмерджентности является адекватная трансформация самой организации и окружающей ее деловой среды, развитие кадров как формирующего фактора системы.

А.У. Ибрагимов, Л.А. Ибрагимова, М.В. Караваева выделяют элементы структуры трудового потенциала, встречающиеся у большинства ученых, таких как, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Л.Н. Юдина, П.В. Смирнова, Е.А. Косьмина:

«а) численность и структура персонала;

б) ресурсы рабочего времени;

в) инновационная и творческая активность;

г) затраты на персонал;

д) уровень квалификации;

е) стаж работы;

ж) образовательный, интеллектуальный уровень;

з) уровень профессиональной подготовки;

и) физические качества (возраст, здоровье);

к) личностные качества».

На сегодняшний день нет единого понимания сути развития трудового потенциала. Более того, несмотря на использование термина «развитие трудового потенциала», очень редко можно найти определение этому термину. В то же время большинство экспертов, определяя это понятие, представляют его в терминах действий, то есть какие меры они под этим понимают. Другие исследователи рассматривают развитие персонала как систему, обеспечивающую непрерывное повышение квалификации или систематически организованный процесс непрерывного профессионального обучения сотрудников[6].

[6] Зарубина, Е.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях / Е. В. Зарубина // Аграрное образование и наука. - 2018. - № 4. - С. 26. - ISBN 996-5-7778-1032-7. - Текст: непосредственный.

На основе анализа научных подходов к определению понятия «развитие трудового потенциала» был сделан вывод, что правильнее было бы рассматривать понятие в трех основополагающих направлениях.

Первое, с позиции работника, это его имеющиеся способности и возможности

Второе, развитие – основная характеристика, заключающая в себе изменение работника, когда в процессе управления появляется что-либо качественно новое, и качественное состояние работника в определенный момент времени.

Третье, с позиции организации, когда развитие кадрового потенциала является частью системы управления, объединяющей технологии и методы воздействия на качество персонала для выхода на качественно новый уровень кадрового потенциала, гарантирующий развитие организации[7].

Анализируя вышесказанное, думается, можно следующим образом сформулировать понятие трудового потенциала как социально-экономической категории. Трудовой потенциал – обобщающая характеристика существующих и потенциальных способностей и возможностей работников организации, обладающих компетенциями в определенной сфере деятельности и необходимыми профессионально значимыми личностными качествами, которые развиваются и совершенствуются в результате синергетического эффекта их взаимодействия, грамотно используются и сохраняются в соответствии с целями стратегического развития, трансформируясь в конкурентоспособность. Эффективное использования кадрового потенциала – достаточно сложный процесс, состоящий из ряда мероприятий, эффективное и последовательное выполнение которых создает стабильную, надежную и конкурентоспособную команду, успешно реализующую возложенные на нее задачи.

---

[7] Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В. В. Верна // Успехи современной науки. – 2019. – № 1. – С. 171-173. - ISBN 974-5-7688-1332-7. - Текст: непосредственный.

1.2. Показатели эффективности использования трудового потенциала

Одним из важнейших факторов в процессе управления развитием трудового потенциала являются трудовые технологии, основанные на системном анализе, который предполагает изучение системы управления в целом, а также, ее составных компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п.

Применение системного подхода в анализе трудового потенциала организации, будь то образовательная или коммерческая, включает ряд методов:

- Метод декомпозиции – заключается в разбиении сложных явлений на более простые, что облегчает их изучение. После разбиения следует изучение каждой части, а затем их моделирование и синтез;
- Метод последовательной подстановки – позволяет изучить влияние всех факторов на функционирование персонала по отдельности, исключая влияние других факторов. В результате применения метода факторы классифицируются и выбираются наиболее значимые;
- Метод сравнений – дает возможность анализировать управление персоналом с учетом временного фактора. При этом желаемое состояние подсистемы в будущем сравнивается с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений;
- Метод структуризации – данный метод предусматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом организации с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему (построение «дерева целей»);

- Экспертно-аналитический метод – предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента;

- Метод главных компонент – позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление; Опытный метод – метод связан с системным и ситуационным анализом, базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления;

- Метод коллективного блокнота («банка идей») – основывается на применении «мозгового штурма» (мозговой атаки) и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала[8].

Анализ трудового потенциала организации напрямую связан с мотивацией и стимулированием профессиональной деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, подбором персонала, переподготовкой и повышением квалификации.

В рамках анализа трудового потенциала в экономической теории обычно оцениваются количественные и качественные показатели. Количественные показатели:

– физический и психологический потенциал работников (состояние здоровья, личностные качества)[9].

Качественные показатели:

– численность персонала;

– объем общих и специальных знаний, трудовых навыков, образовательного и квалификационного уровня;

---

[8] Китаева, А.И. Управление развитием персонала через управление по компетенциям / А. И. Китаева // Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики. - 2021. - №4. - С. 75-79. - ISBN 985-5-9878-1832-7. - Текст: непосредственный.

[9] Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с. - Библиогр. с. 44-45. - 90 экз. - ISBN 987-5-8418-1162-8. - Текст: непосредственный.

– ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к деятельности организации[10].

Каждая организация стремится получать максимальную прибыль при минимальных затратах. Но для того чтобы добиться такого результата, необходимо эффективно использовать ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия.

В качестве таких ресурсов выступают финансовые, трудовые, материальные ресурсы, которые используются для производства, реализации продукции или предоставления услуг. Важным ресурсом экономического субъекта является трудовой ресурс, или сотрудники предприятия, которые посредством своего труда достигают целевых показателей организации, запланированных на определенный период времени. Поскольку конъюнктура рынка постоянно изменяется, руководству компаний приходится постоянно анализировать спрос и предложение. На основании данных мониторинга рынка порой меняются приоритеты в развитии предприятия, цели и задачи. Рынок диктует новые требования к качеству производимой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг. Менеджмент, используя данные проведенного анализа, готовит новый план выпуска продукции на предстоящий период, который должен быть реализован работниками организации. От качества и производительности их труда зависит успех предприятия.

На рисунке 1 изображены основные элементы производительности труда. Под производительностью труда в производственной сфере будем понимать показатель эффективности труда как отдельного работника, бригады, цеха, так и отдельной организации, отрасли. Как правило, производительность труда идентифицируется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за

---

[10] Балабанова, Л. В. Управление персоналом: учебное пособие / Л. В. Балабанова. - М.: Центр учеб. лит-ры, 2016. – 587 с. - Библиогр. с. 203-204. - 90 экз. - ISBN 906-5-8978-1582-8. - Текст: непосредственный.

определенное, фиксированное время (час, день, месяц, год). Согласно Методическим рекомендациям по бухгалтерскому учету затрат труда и его оплаты в сельскохозяйственных организациях, утвержденным Минсельхозом России 22.10.2008, данный показатель называется выработкой. Еще одним показателем, характеризующим производительность труда, является трудоемкость производства продукции, которая является величиной, обратно пропорциональной выработке, и измеряется количеством времени, потраченного одним работником на производство одной единицы продукции.

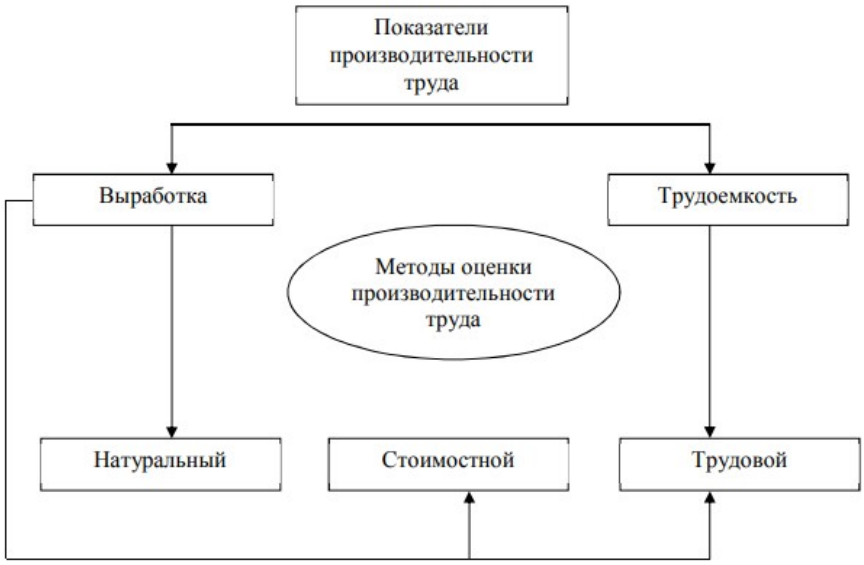


Рисунок 1 – Элементы производительности труда

В качестве критерия оценки производительности труда можно выделить временной показатель производства одной единицы продукции. Иными словами, оценивается соотношение между затратами рабочего времени и количеством выпускаемой продукции за определенный промежуток времени.

Таким образом, организации для повышения эффективности и обеспечения высоких показателей производительности труда необходимо постоянно анализировать данные по выработке каждого работника, определить эффективность работы при определенных условиях для

рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта[11].

Показатель производительности труда определяется следующими факторами:

- доля изменения выработки за счет таких показателей, как уровень квалификации сотрудника;

- качество выполняемой работы и т.д.;

- количество сотрудников, вовлеченных в производство одной единицы продукции;

- распределение персонала по видам работы;

- экономия средств на оплату труда;

- рациональное использование рабочего времени.

При оценивании производительности труда руководство может воспользоваться одним из трех способов оценки: натуральным, трудовым и стоимостным. Все зависит от способа выражения объема продукции[12].

Таким образом, понятие трудового потенциала подразумевает различные аспекты изучения: с одной стороны, в экономической теории чаще рассматривается его взаимосвязь с менеджментом персонала организации, с менеджментом деятельностью организации.

1.3. Современные методы эффективного использования трудового потенциала образовательного учреждения

[11] Багдасарьян, И.С., Дудкина, Г.В. Подходы к управлению профессиональной компетентностью руководителя / И. С. Багдасарьян // Научное обозрение. Экономические науки. - 2018. - № 6. - С. 22—26. - ISBN 996-6-9758-4182-9. - Текст: непосредственный.

[12] Дядинчук, Т.Г., Кравцова, О.В. Особенности кадрового потенциала организации / Т. Г. Дядинчук // Современные научные исследования в области экономики, управления и права. - 2021. - №4. - С. 71-79. - ISBN 974-5-3698-8532-7. - Текст: непосредственный.

Методы эффективного использования трудового потенциала образовательного учреждения – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект (образовательного учреждения) для достижения поставленных организацией целей.

В условиях реализации ФГОС можно выделить следующие методы:

- социально-психологические,

- административные,

- экономические.

Социально-психологические методы ставят своей целью Формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Они реализуются в следующих формах:

- метод научно-технических и исследовательских конференций;

- социальное исследование в виде анкетирования, опроса;

- интервьюирование и личное наблюдение;

- социальный эксперимент, тренинги общения;

- социальное стимулирование, различные виды эмоциально-словесного поощрения[13].

К административным методам управления относятся: организационное проектирование; регламентирование; нормирование. Их целью является установление правил, обязательных для выполнения и определение содержания и порядка организационной деятельности (типовое положение, устав ОУ, локальные акты и т.д.)

Данные методы предполагают использование следующих механизмов:

- административные – приказ, распоряжение, указание;

---

[13] Лазаренко, Л.А., Белик, Т.С. Особенности и принципы системы управления эффективностью персонала / Л. А. Лазаренко, Т. С. Белик // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. - 2017. - № 73. - С. 154—156. - ISBN 856-5-6978-2532-7. - Текст: непосредственный.

- нормативные – закон, положение, инструкция, муниципальное задание, спущенное сверху и обязательное для выполнения; экономические – процент выплачиваемой премии, стоимость оказываемых образовательной организацией платных услуг, зарплата;

- социально-психологические – выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития образовательного учреждения и мероприятий по его реализации[14].

Целью экономических методов являются: воздействие на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и взыскание, зарплата). Они достигаются с помощью методов материальной мотивации, реализующиеся в виде материального вознаграждения (заработная плата, премия, гранты) в соответствии с количеством и качеством труда или материальных взысканий за недолжное его выполнение.

Организационную структуру управляющей системы обычно изображают в виде схемы, модели, где, кроме субъектов, показаны связи между ними: кто кому подчиняется, кто с кем взаимодействует на равных.

Таким образом, основными функциями эффективного использования трудового потенциала образовательного учреждения являются анализ, целеполагание и планирование, организация, руководство, контроль и регулирование, которые имеют специфическую для образовательного учреждения направленность и образуют единый управленческий цикл. Ведущей задачей современной системы управления становится создание благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, проявляющиеся в результате расширения инициативы и ответственности всех субъектов самоуправления.

---

[14] Дубовая, Л.С. Оценка результативности менторского сопровождения руководящих работников образовательных организаций / Л. С. Дубовая // Сибирский учитель. - 2021. - № 2 (135). - С. 5-12. - ISBN 974-5-7688-1252-6. - Текст: непосредственный.

В рамках анализа трудового потенциала в экономической теории обычно оцениваются количественные и качественные показатели. Количественные показатели: физический и психологический потенциал работников (состояние здоровья, личностные качества). Качественные показатели: численность персонала; объем общих и специальных знаний, трудовых навыков, образовательного и квалификационного уровня; ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к деятельности организации. Методы эффективного использования трудового потенциала образовательного учреждения – это совокупность приемов и способов воздействия на образовательное учреждение для достижения поставленных организацией целей. В условиях реализации ФГОС можно выделить следующие методы: социально-психологические, административные, экономические.

2. Проблемы использования трудового потенциала образовательного учреждения ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» и направления по его совершенствованию

2.1. Организационно-экономическая характеристика ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»

Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования города Москвы «Корпоративный университет московского образования», (ГАОУ ДПО «Корпоративный университет»).

Юридический адрес: 127422, г. Москва, Тимирязевская улица, д. 36, 1027700566761.

Организация осуществляет свою деятельность в соответствии с Лицензией (Приложение 3).

Адреса мест осуществления отдельного вида деятельности, подлежащего лицензированию:

1) 129301, г. Москва, Касаткина улица, д. 1; 119034,

2) г. Москва, Пречистенский переулок, д. 7А; 127422,

3) г. Москва, Тимирязевская улица, д. 36; 125167,

4) г. Москва, Авиационный переулок, д. 6.

Дата создания: 25 февраля 1938 года.

Учредитель: Департамент образования и науки города Москвы,

Министр Правительства Москвы, руководитель Департамента образования и науки города Москвы — Молотков А.Б.

Юридический адрес: 129090, ЦФО, г. Москва, ул. Большая Спасская, д. 15, стр. 1. Структура организации отражена в Приложении 1.

ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» проводит обучение по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации.

Руководство организации.

Директор - Тихонов Валерий Анатольевич. Телефон: +7 (499) 976-59-89.

Заместитель директора - Мисожникова Екатерина Борисовна, кандидат психологических наук Телефон: +7 (499) 977-72-65

Заместитель директора - Камка Светлана Васильевна, кандидат педагогических наук. Телефон: +7 (499) 977-45-86.

Советник директора - Лазутова Мария Николаевна, доктор исторических наук.

Стаж работы: общий — с 1965 года, по специальности — с 1965 года

Награды: Орден «Знак Почёта», благодарность Президента Российской Федерации В.В. Путина (5 мая 2003 г. №224-рп), почётная грамота Правительства Российской Федерации, благодарность Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации.

Советник директора - Курнешова Лариса Евгеньевна, доктор педагогических наук. Телефон: +7 (495) 637-55-54.

Награды: Почетное звание «Заслуженный учитель школы Российской Федерации», лауреат премии Президента Российской Федерации в области образования, лауреат премии Правительства Российской Федерации в области образования, медаль «В память 850-летия Москвы», медаль ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, знак отличия «За безупречную службу городу Москве».

Советник директора - Тихонов Михаил Юрьевич, доктор философских наук.

Награды: Орден Дружбы, медали «850 лет Москвы», «300 лет Российскому флоту», Почётный работник общего и высшего профессионального образования Российской Федерации. Почётная грамота и благодарность Мэра Москвы.

ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» успешно реализует деятельность в области разработки методических пособий и рекомендаций. Так Учебные VR-пособия организации, разработанные для столичных

школьников, получили премию Правительства России. Разработка принадлежит специалистам Московского центра развития кадрового потенциала образования. Некоторые из материалов стали настоящими видео-экскурсиями.

Осуществляется деятельность в различных направлениях:

1. Диагностика управленческого потенциала – это возможность получить индивидуальный план развития и консультацию экспертов по его реализации. Результаты диагностики позволят Вам увидеть сильные стороны и определиться с перспективными направлениями личностного и профессионального развития.

Диагностика управленческого потенциала направлена на работу со следующими компетенциями:

- системное мышление;
- понимание текста;
- обработка информации;
- аргументация;
- эмоциональный интеллект;
- принятие ответственности;
- мотивация достижения.

2. Аттестация руководящих кадров.

3. Аттестация педагогических работников проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей).

4. Тренинги «Создание эффективной команды», «Эффективная организация времени» и т.д.

Следует обобщить, что ГАОУ ДПО «Корпоративный университет»:

- проводит обучение по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации;

- успешно реализует деятельность в области разработки методических пособий и рекомендаций;

- успешно реализует различные тренинги и представляет образовательные программы.

ГАОУ ДПО «Корпоративный университет», является Государственным автономным учреждением субъектов Российской Федерации

К освоению дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, направленных на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации, допускаются лица:

1) имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;

2) получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Обучение происходит в соответствии с расписанием занятий:

— с 10.00 до 14.50 или 15.00 до 19.50 (в случае проведения трех учебных занятий в день),

— с 10.00 до 16.30 или 15.00 до 21.30 (в случае проведения четырех учебных занятий в день)

Допускается изменение времени начала обучения по необходимости.

Проведение учебных занятий после 21.30 не допускается.

Оказание платных услуг по профессиональной переподготовке

Программы профессиональной переподготовки:

- ориентированы на того, кто имеет профессиональное образование (среднее профессиональное или высшее образование) и принял решение получить дополнительную квалификацию по направлениям подготовки укрупненной группы специальностей и направлений подготовки «Образование и педагогические науки»;

- направлены на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности;

- позволяют в краткие сроки освоить новую квалификацию;

- разрабатываются в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных и профессиональных стандартов.

Зачисление слушателя в группу на обучение осуществляется на основании оригинала Договора и оплаты в соответствии с условиями Договора. Физическое лицо до заключения договора на оказание платных образовательных услуг регистрируется на Портале ДПО.

Заключение договора можно осуществить в Отделе сопровождения договоров образовательных продуктов ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» может осуществляться через

личное обращение, посредством представления следующих документов:

- Паспорт гражданина РФ и страховой номер индивидуального лицевого счёта (СНИЛС);

- копия диплома о среднем профессиональном и (или) высшем образовании;

- свидетельство о браке и/или смене фамилии, имени, отчества (в случае, если фамилия/имя/отчество в паспорте не совпадает с данными в документе об образовании).

С юридическими лицами осуществляется заключение Договора об оказании платных образовательных услуг.

По окончании обучения по программам профессиональной переподготовки выдается документ о квалификации — диплом о профессиональной переподготовке с присвоением квалификации.

Главный финансовый документ, согласно которому финансируется деятельность учреждения – это план финансово-хозяйственной деятельности. Он составляется для решения следующих задач:

- распределение объема поступающих и выплачиваемых средств;

- приведение в равновесие финансовых показателей;

- определение эффективности применения финансов, которые предоставляются учреждению.

В целях обеспечения прослеживаемости бюджетных ассигнований, предусмотренных государственным (муниципальным) учреждениям на достижение результатов федеральных проектов, определенных Указом Президента РФ от 07.05.2018 № 204, Минфином внесены изменения в Требования к составлению и утверждению плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения, утвержденные Приказом Минфина РФ от 31.08.2018 № 186н (далее – Требования № 186н, Приказ Минфина № 186н).

В соответствии с изменениями, которые вступили в силу 01.04.2020, федеральным бюджетным (автономным) учреждениям необходимо детализировать в планах ФХД выплаты на закупку товаров, работ и услуг по кодам целевых статей (8 – 17-й разряды кода классификации расходов бюджетов) бюджетной классификации РФ в случаях, если учреждению предоставляется:

- субсидия на иные цели;

- субсидия на осуществление капитальных вложений;

- грант в форме субсидии в целях достижения результатов федерального проекта.

В целях обеспечения полной и достоверной информации о планируемых и осуществленных учреждениями закупках товаров, работ и услуг в случае предоставления субсидий на реализацию федеральных проектов необходимо внести уточнения, обеспечив детализацию выплат на закупку и информации об объемах и источниках финансирования закупок по кодам бюджетной классификации:

1) не позднее 01.09.2020 – в планы ФХД на 2020 год, планы-графики закупок на 2020 – 2022 годы, реестр контрактов в отношении всех закупок, запланированных к осуществлению (осуществленных) с 2020 года;

2) с 05.10.2020, но не позднее 01.11.2020 – в реестр контрактов в отношении закупок, осуществленных до 2020 года и подлежащих исполнению в 2020 году и (или) в последующие периоды.

Для реализации всего вышеизложенного необходимо внести соответствующие изменения в систему «Электронный бюджет» и обеспечить синхронизацию уточненных данных с данными, размещенными в ЕИС в сфере закупок.

Учреждение составляет проект плана с учетом планируемых объемов:

1) субсидий на выполнение госзадания, на иные цели, на осуществление капвложений в объекты капитального строительства;

2) грантов, в том числе в форме субсидий, предоставляемых из бюджетов бюджетной системы РФ;

3) иных доходов, которые планирует получить учреждение при оказании услуг за плату сверх установленного ему госзадания;

4) доходов от иной приносящей доход деятельности, предусмотренной уставом учреждения;

5) расходов, связанных с осуществлением деятельности, предусмотренной уставом учреждения.

Все показатели формируются по соответствующим кодам бюджетной классификации РФ.

Расчеты (обоснования) к проекту плана ФХД на 2021 год формируются по шести направлениям:

- доходы от собственности;

- доходы от оказания услуг (выполнения работ);

- доходы в виде штрафов, возмещения;

- доходы в виде безвозмездных денежных поступлений;

- доходы в виде целевых субсидий, а также субсидий на осуществление капитальных вложений;

- доходы от операций с активами.

Расчет (обоснование) расходов осуществляется по видам расходов с учетом норм трудовых, материальных, технических ресурсов, используемых для оказания учреждением услуг (выполнения работ), а также требований нормативных правовых (правовых) актов, в том числе ГОСТ, СНиП, СанПиН, стандартов, порядков и регламентов (паспортов) оказания госуслуг.

Бухгалтерский учет ведется автоматизированным способом с применением универсальной автоматизированной системы бюджетного учета (далее – УАИС Бюджетный учет).

При ведении бухгалтерского учета обеспечивается:

− формирование полной и достоверной информации о наличии государственного имущества, его использовании, о принятых Учреждением обязательствах, полученных им финансовых результатах и формирование бухгалтерской отчетности, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности;

− предоставление информации, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности для осуществления ими полномочий по внутреннему и внешнему финансовому контролю за соблюдением законодательства Российской Федерации при осуществлении Учреждением фактов хозяйственной жизни и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами.

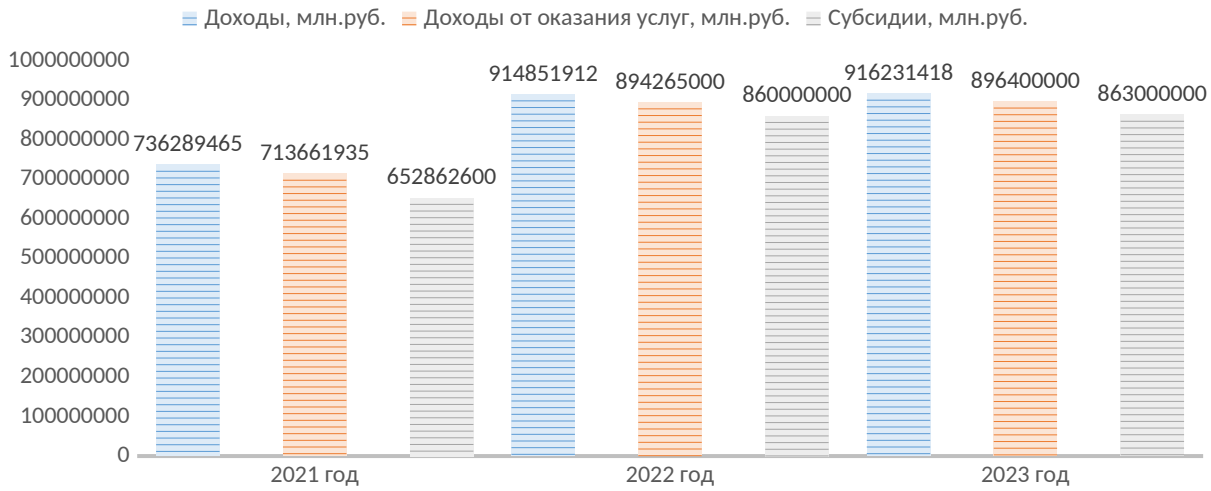


Рисунок 2 – Показатели плана финансово-хозяйственной деятельности на 2021 год и плановый период 2022–2023 годов ГАОУ ДПО «Корпоративный университет»

В настоящее время ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» осуществляет свою деятельность в соответствии с Планом финансово-хозяйственной деятельности на 2021 год и плановый периодом 2022 - 2023 годов (см. рисунок 2).

На основании представленных показателей на рисунке 2 следует заключить, что ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» имеет стабильный рост доходов, в том числе доходов от оказания образовательных услуг.

При этом ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» получает положительный финансовый результат при реализации планом финансово-хозяйственной деятельности (см. рисунок 3).

На основании представленных данных следует заключить, что ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» имеет планы расширения оказания услуг.



Рисунок 3 – Динамика остатка средств на начало текущего года.

Согласно плану финансово-хозяйственной деятельности, на 2021 год и плановым периодом 2022–2023 годов ГАОУ ДПО «Корпоративный университет»

Стратегия развития учреждения включает реализацию программ сетевого взаимодействия с использованием различных форм дистанционного и онлайн обучения.

В связи с чем возникает вопрос повышения профессионального уровня сотрудников и преподавателей организации.

Отдел кадров — это структура в ГАОУ ДПО «Корпоративный университет», которая занимается управлением персоналом. Отдел кадров является не только функциональной единицей, это еще и лицом компании, так как именно в отделе кадров любой соискатель начинает знакомиться с организацией.

Цель отдела кадров - это способствование достижению целей предприятия (организации) путем обеспечения предприятия необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала работников.

Основная задача отдела кадров - правильно учитывать работу сотрудников, определять количество рабочих, выходных и больничных дней

для расчета зарплаты, отпусков и подачи сведений в бухгалтерию организации.

Также основными задачами отдела кадров являются:

- организация отбора, набора и найма персонала необходимой квалификации и в требуемом объеме. Подбор работников ведется с помощью специально разработанных стратегий: от подачи информации о вакансиях в СМИ и службы занятости населения до применения методик отбора, тестирования, процедур адаптации специалистов и последующего повышения квалификации;

- создание эффективной системы штатных сотрудников;

- разработка карьерных планов сотрудников;

- разработка кадровых технологий.

Кроме того, отдел кадров должен подавать сведения на сотрудников в Пенсионный фонд РФ, страховые компании, Налоговую и Миграционную службы.

Основная функция отдела кадров на предприятии – подбор персонала.

Структура отдела кадров предприятия и его численность определяется директором каждой компании в зависимости от общего количества персонала и особенностей деятельности. В небольших компаниях (до 100 работников) достаточно одного или двух сотрудников службы персонала.

Отдел кадров ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» относится к Управлению развития инфраструктуры, возглавляемый Пантюховым Павлом Михайловичем.

Начальник отдела кадров - Елисейкина Елена Константиновна.

В структурном подразделении функционирует три сотрудника в полном объеме справляющиеся со своими должностными обязанностями о грамотно организующими сотрудничество со всеми структурными подразделениями.

Подбор работников в ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» ведется с помощью специально разработанных стратегий:

- подачи информации о вакансиях в СМИ и службы занятости населения,

- применения методик отбора,

- тестирования,

- процедур адаптации специалистов и последующего повышения квалификации.

К основным функциям отдела кадров в ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» относятся:

- определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений;

- анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести;

- внедрение систем мотивации труда;

- подготовка штатного расписания предприятия;

- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов;

- проведение операций с трудовыми книжками (прием, выдача, заполнение и хранение документов);

- ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков в соответствии с действующим трудовым законодательством;

- организация аттестаций сотрудников;

- подготовка планов повышения квалификации сотрудников.

Для эффективного выполнения своих функций кадровой службе необходимо постоянно и тесно взаимодействовать с другими отделами учреждения:

1. Взаимодействие с бухгалтерией организации.

Отдел кадров взаимодействует с бухгалтерией организации для решения вопросов, связанных с оплатой труда.

Так в бухгалтерию организации отдел кадров представляет документы и копии приказов об увольнении, зачислении на работу, о командировках, отпусках, поощрениях либо штрафных санкциях для сотрудников.

2. Взаимодействие с юридическим отделом

Юридический отдел снабжает сотрудников отдела кадров информацией о последних изменениях в действующем законодательстве, предоставляет всестороннюю правовую поддержку.

3. Взаимодействие с другими подразделениями компании

По кадровым вопросам отдел кадров постоянно взаимодействует со всеми структурными подразделениями компании, включающих:

1. Управление координации и планирования и государственно-общественного управления.

2. Управление сопровождения аттестации руководящих и педагогических кадров.

3. Управление реализации образовательных продуктов.

4. Управление логистики и анализа качества образовательных программ.

5. Управление сопровождения публичных проектов и неформального образования.

6. Управление межрегиональных и международных связей.

7. Управление информатизации.

8. Правовое управление.

9. Управление развития карьеры

2.2. Оценка эффективности использования трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»

Оценка трудового потенциала - это процесс диагностики и анализа показателей трудового потенциала, определения уровня его развития и выявления причин его недостаточной эффективности и потенциала развития с

целью обеспечения реализации целей и задач организации либо повышения ее эффективности.

Представим отдельные оценочные показатели трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».

По состоянию на 01.01.2021 г. штат ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» составил 319 человек, из них:

- административный персонал (руководители) – 56 чел.;

- основной персонал (специалисты) – 234 чел;

- инженерно-технические сотрудники – 29 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 1.

Таблица 1

Изменение соотношения численности персонала по годам

Годы	Общая численность персонала	Численность административного персонала (руководители)	Численность основного персонала (специалисты)	Инженерно-технические сотрудники
2019	406	70	293	43
2020	357	63	260	34
2021	319	56	234	29

На основе данных, представленных в таблице 1 следует, что общая численность персонала образовательной организации имеет не стабильную динамику, поскольку наблюдается снижение численности сотрудников с 2019 по 2021 год на 87 человек. Изменилась и численность основного персонала от 293 человек в 2019 году до 234 человек в 2021 году.

На рисунке 4 представим динамику численности сотрудников в 2019 – 2021 годах.

Следует обратить внимание на снижение численности основного персонала образовательного учреждения. Так в 2021 году по сравнению с 2019 годом общая численность основного персонала снизилась на 59 человек, что связано с оптимизацией численности персонала и применением цифровых технологий обучения.

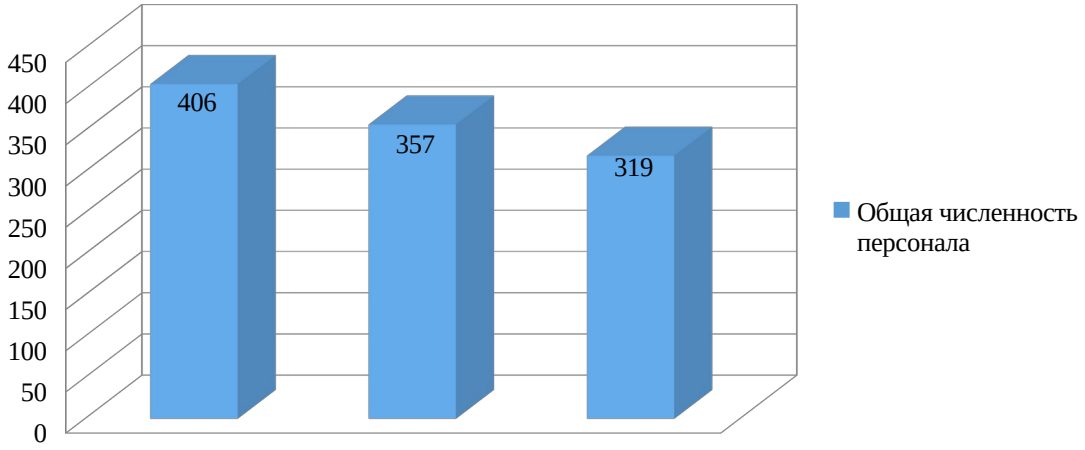


Рисунок 4 – Динамика численности персонала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»

Для более детального анализа используем данные первичного учета. Составим аналитическую таблицу для ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования», в которой численность персонала 2021 года сравним с численностью 2020 года (см. таблицу 2).

Таблица 2

Структура персонала и обеспеченность кадрами ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»

Категория персонала	2020 год	2021 год	Отклонение (+,-)	Темп роста, %	Уд. вес персонала, %	
					2020 год	2021 год
Среднесписочная численность всего персонала, чел. -всего:	357	319	-38	89,36	100,00	100,00
в т.ч.:						
Руководители	63	56	-7	88,89	17,65	17,55
Специалисты	260	234	-26	90,0	72,83	73,35
Инженерно-технические сотрудники	34	29	-5	85,29	9,52	9,09

Данные, представленные в таблице 2 свидететльствуют о преобладании такой категории как «Специалисты», удельный вес которой в общей

численности персонала составлял от 72,83% в 2020 году, до 73,35% в 2021 году. Структура персонала по категориям представлена на рисунке 5.

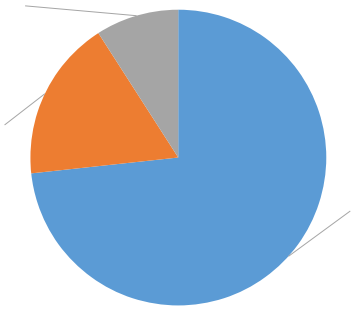


Рисунок 5 – Распределение сотрудников по категориям в 2021 году

Из данных таблицы 2 видно, что среднесписочная численность персонала в 2021 году снизилась по сравнению с 2020 годом на 10,64%.

Из общего числа работающих в ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» в 2021 году (319 человек) персонал распределяется по следующим категориям: руководители – 56 чел.; специалисты – 234 чел.; инженерно-технические сотрудники – 29 чел.

Для выявления состояния и проблем системы управления в ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» был проведен опрос. В опросе принимали участие 20 сотрудников учреждения.

Опрос содержит 29 суждений, на каждое из которых опрашиваемый должен проставить балл в соответствии с тем, насколько это суждение реально. Затем подсчитывается общий балл, для чего складываются показатели всех ответов.

Общий индекс оценки системы управления определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне управления:

- 261 - 290 - очень высокий;

- 175 - 260 - высокий;

- 115 - 174 – средний;

- ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры. Два других фактора можно оценить на основе показателей секций.

Далее рассмотрим результаты тестирования, представленные на рисунке 6.

Как показывает рисунок 6, по всем секциям полученный средний балл меньше максимального значения более чем в 2 раза. Наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе, отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования.

Суммируя полученные средние баллы, получаем общий индекс:

ОИ = 29,1+38,4+41,9+34,6 = 144 балла

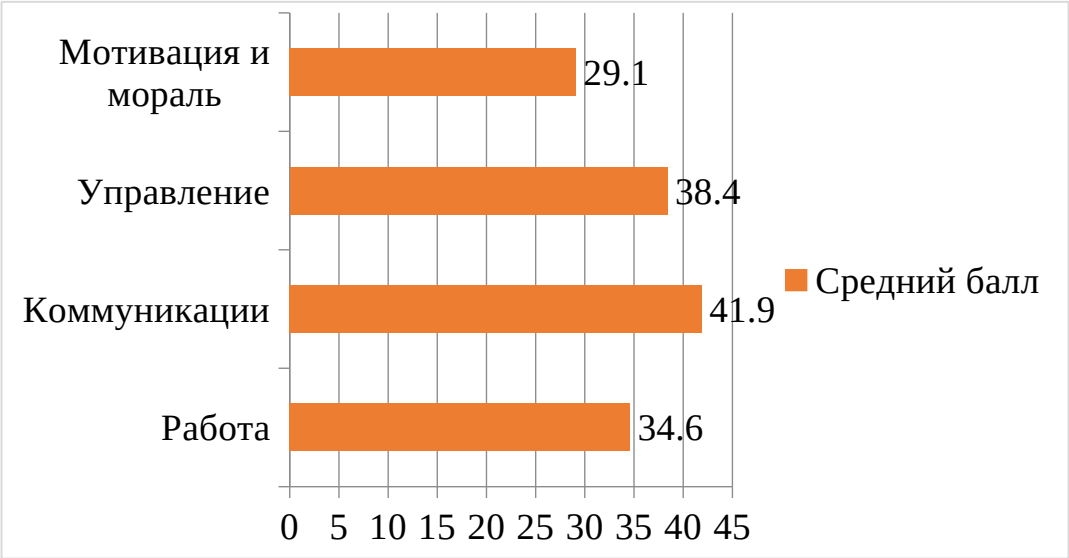


Рисунок 6 – Средний балл по секциям опроса

Полученный расчет показывает, что в организации наблюдается средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует о наличии определенных проблем.

В целях оценки эффективности использования трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» в рамках данной работы была разработана анкета (см. приложение 2).

Анкета представлена следующими разделами:

- Профессиональная компетентность;
- Знание нормативных актов;
- Знание отечественного и зарубежного опыта;
- Оперативность в принятии решений;
- Способность к адаптации в новой ситуации;
- Качество труда;
- Участие в коммерческой деятельности;
- Исполнительность и ответственность;
- Умение взаимодействовать с руководством;
- Интенсивность труда;
- Организаторская работа;
- Производственная этика, стиль общения;
- Способность к освоению технических средств;
- Способность к творчеству, предприимчивость;
- Умение работать с документами;
- Способность к самооценке.

Анкета проводилась руководителями, в основном начальниками отделов в отношении работников, которые проходили наставничество при приеме или переводе на другую должность ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».

По каждому из перечисленных разделов проставлялась положительная либо отрицательная оценка (от 1 до 5 баллов). В случае отрицательной оценки – от - 1 до - 5 баллов. Таким образом, оценивающий сотрудник демонстрировал отрицательную или положительную оценку качеств сотрудников и затем выражал ее в числовом измерении. В анкетировании приняли участие 20 человек.

Рассмотрим результаты анкетирования в разрезе нескольких разделов, приведенные на графиках.

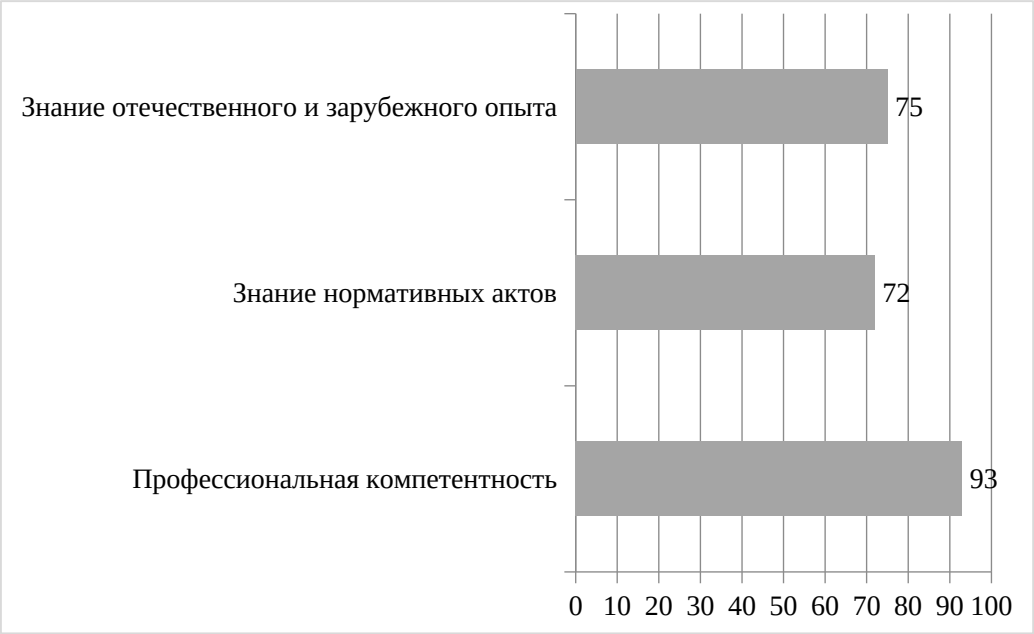


Рисунок 7 – Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Как показывают данные рисунка 7, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных). Так же данные демонстрирует и достаточный уровень знаний отечественного и зарубежного опыта. При это положительным фактором является высокий уровень профессиональной компетенции, отмеченной у принятых сотрудников (93 балла).



Рисунок 8 – Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Исходя из данных рисунка 8, следует вывод, что сотрудники ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных). Уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиме и коллективу.

Анализируя способности принятых сотрудников к организаторской работе, следует сделать вывод о недостаточности индивидуальных свойств личностей работников, которые позволяют им оперативно и надежно организовать людей на выполнение определенного задания (63 балла из 100 максимально возможных).

Низкий уровень демонстрируют результаты анкетирования относительно исполнительности и ответственности новых сотрудников, что может проявляться в неспособности быстро и точно выполнять какие-либо поручения и негативно отражаться на общих результатах подразделения (отдела).

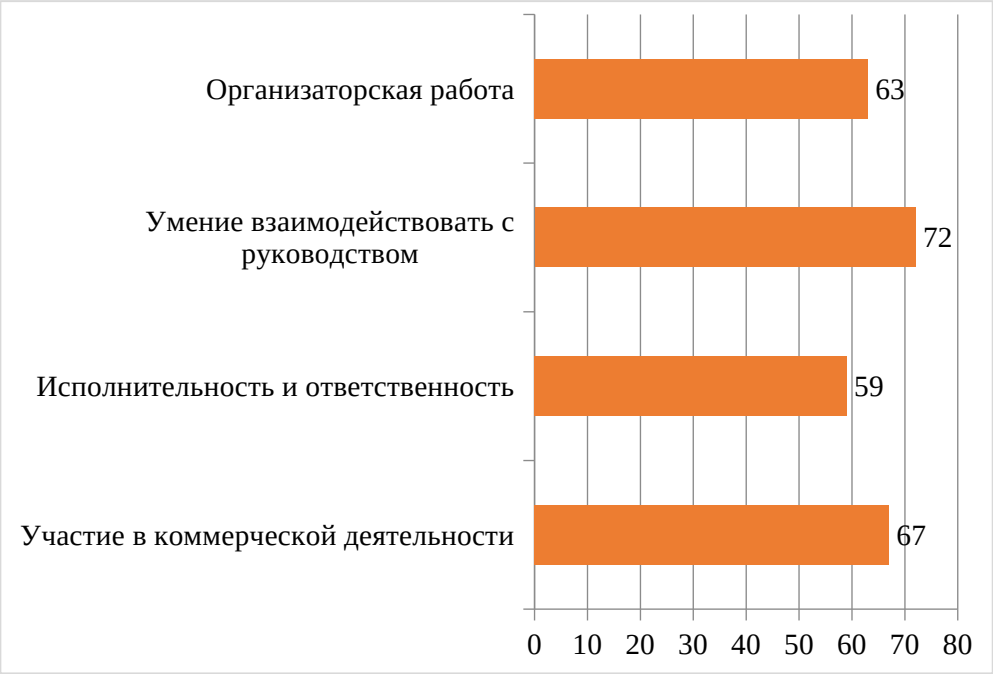


Рисунок 9 – Результаты анкетирования по разделу «Реализация организаторских способностей»

Результаты анкетирования, представленные на рисунке 10 показали, что принятые сотрудники обладают низким уровнем способностей к самооценке, а также способностями к творчеству и проявлению инициативы. Так же отрицательным фактором является низкий показатель умения новых сотрудников работать с документами, что отражается на качестве труда. Низкий уровень демонстрируется и в способностях к освоению технических средств, что так же оказывает отрицательное воздействие на интенсивность труда.

В рамках соблюдения производственной этики и стиля общения в коллективе результаты анкетирования показали, что знание этики и возможности ее применения реализовываются не в полной мере (68 баллов из 100).

Наиболее низкие показатели по результатам анкетирования отмечены в качестве труда и его интенсивности.

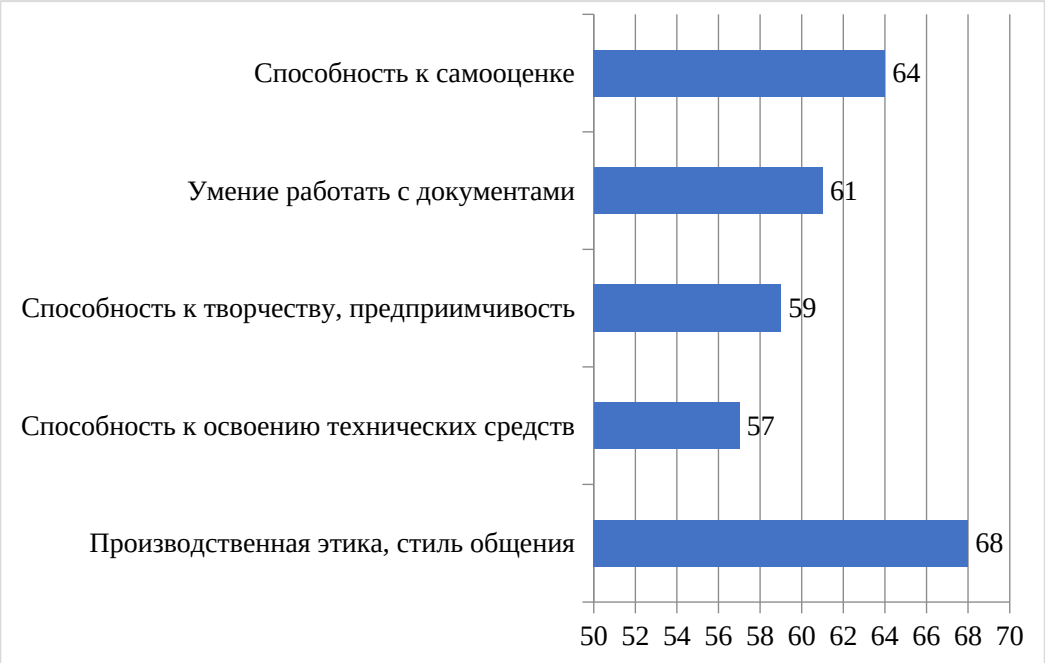


Рисунок 10 – Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Как показывают данные рисунка 11 опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а также низком уровне интенсивности их работы.

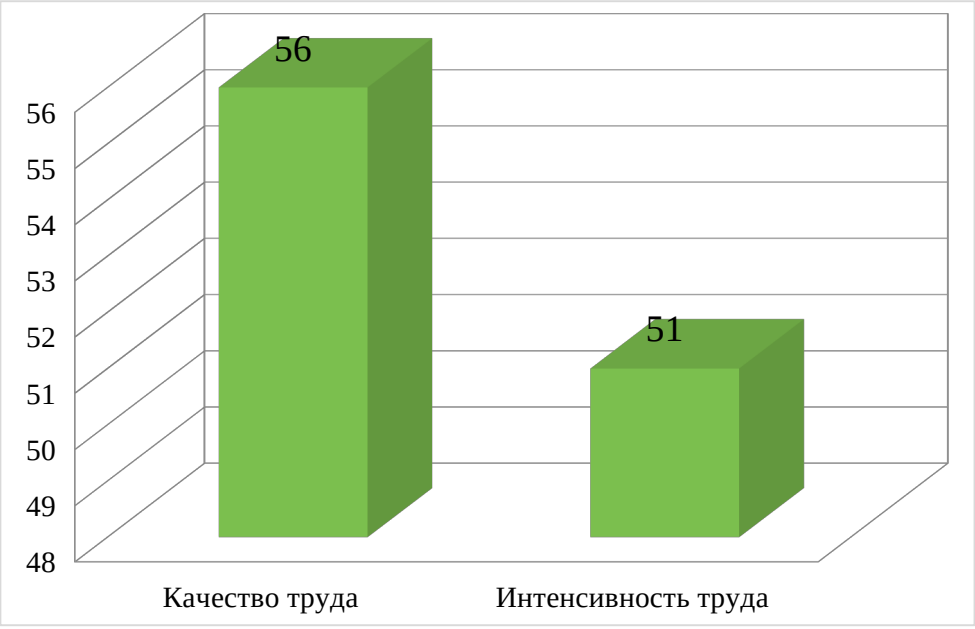


Рисунок 11 – Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Данные показатели являются определяющими и комплексными, так как включают системную оценку качества и эффективности труда принимаемых сотрудников ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования». Низкие значения результатов анкетирования свидетельствуют о неэффективном использовании трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».

Помимо авторской методики исследования для оценки организации использования трудового потенциала персонала в учреждении применялась методика Хоува—Штрауса.

В основу методики Хоува—Штрауса лег тот факт, что системы ценностей у людей, выросших в разные исторические периоды, различаются.

В рамках данной работы целесообразно выяснить лояльность сотрудников различных возрастных групп, согласно теории поколений Хоува —Штрауса (см. рисунок 12).

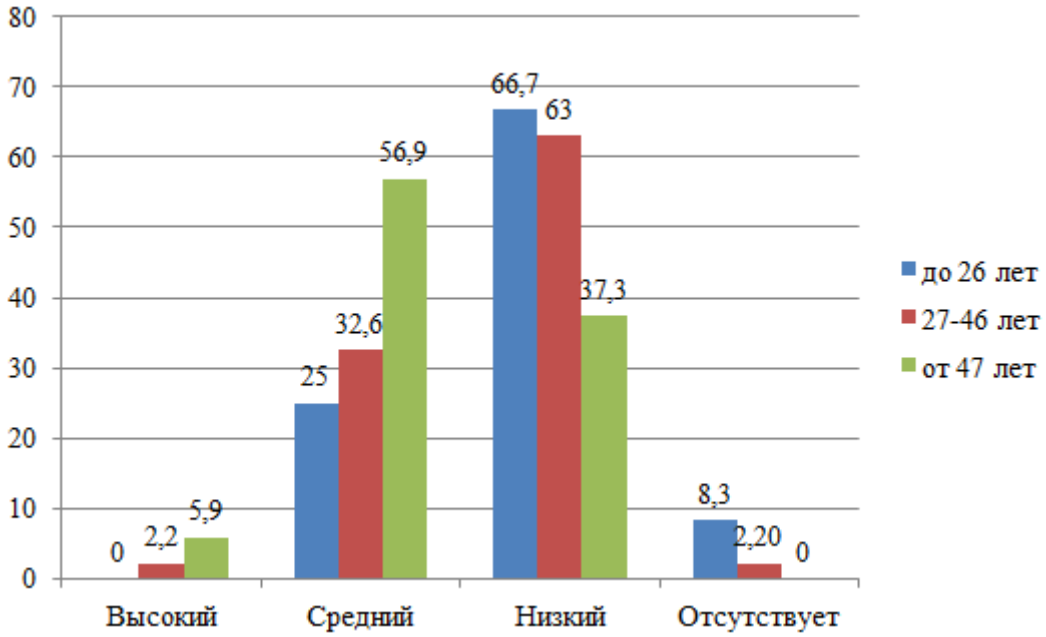


Рисунок 12 – Уровень лояльности сотрудников различных возрастных групп ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»

Первую группу составили сотрудники в возрасте до 26 лет – молодые сотрудники. Количество респондентов данной группы составляет 24,22% всех

опрошенных. Вторую группу – в возрасте от 27 до 46 лет – сотрудники среднего возраста.

Количество респондентов данной группы – 35,94% всех опрошенных. Третью группу составили лица в возрасте от 47 лет – сотрудники старшего возраста. Количество респондентов данной группы – 39,84% всех опрошенных.

В группе молодых сотрудников нет специалистов с высоким уровнем лояльности к организации, а в группе сотрудников старшего возраста – нет таких, у которых отсутствует лояльность.

В группе специалистов среднего возраста демонстрируются все уровни лояльности. Также прослеживается следующая тенденция: соотношение количества специалистов со средней лояльностью к низкой в группах молодых специалистов и специалистов среднего возраста составляет 1:2, а в группе старшего возраста – 3:2. Таким образом, сотрудники старшего возраста являются наиболее лояльными среди других групп работающих.

Таким образом, проведенное исследование позволяет констатировать, что более половины опрошенных сотрудников обладают низкой лояльностью (53,13%) к организации. Ни при каких условиях в другую организацию не перейдут 77,39% всех респондентов. Более того, безразличные сотрудники (сотрудники с низкой лояльностью или демонстрирующие ее отсутствие) составляют более трети всех опрошенных.

Данные показатели являются определяющими и комплексными, так как включают системную оценку качества и эффективности труда принимаемых сотрудников ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования». Низкие значения результатов анкетирования свидетельствуют о несовершенстве действующей системы повышения квалификации персонала, которая не позволяет минимизировать отрицательные качества, отсутствие способностей и низкий уровень знаний и подготовки поступающих на работу.

Итак, проведенный анализ выявил:

- средний уровень знаний у сотрудников, прошедших наставничество;

- низкий уровень способностей к самооценке, а также способностями к творчеству и проявлению инициативы;

- низкий уровень качества труда новых сотрудников;

- низкий уровень интенсивности труда сотрудников.

Таким образом, в качестве объекта исследования в работе представлено ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».

Оценка организации системы управления и использования трудового потенциала персонала в ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» позволила выявить следующие проблемы: средний уровень знаний у сотрудников, прошедших наставничество; низкий уровень способностей к самооценке, а также способностям к творчеству и проявлению инициативы; низкий уровень качества труда новых сотрудников; низкий уровень интенсивности труда сотрудников.

Так, в результате анализа в работе сделан вывод о неэффективности действующей системы наставничества, что свидетельствует о необходимости ее нормализации.

На основе выявленного низкого уровня качества труда новых сотрудников в работе предлагается разработка и внедрение механизма адаптации новых принимаемых сотрудников.

2.3. Разработка направлений повышения эффективности трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»

В качестве первого мероприятия повышения эффективности трудового потенциала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» предлагается внедрение системы наставничества, в соответствии с которой каждому новому работнику ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» необходимо прикреплять наставника, обладающего достаточно высоким статусом в

коллективе, большим опытом работы, готового прийти на помощь, способный увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию работника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

Наставник осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Главная цель института наставничества – помочь работнику адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы.

Задачей наставника является введение вновь пришедшего работника в должность, кроме того, он должен обладать определенными качествами (см. рисунок 13).

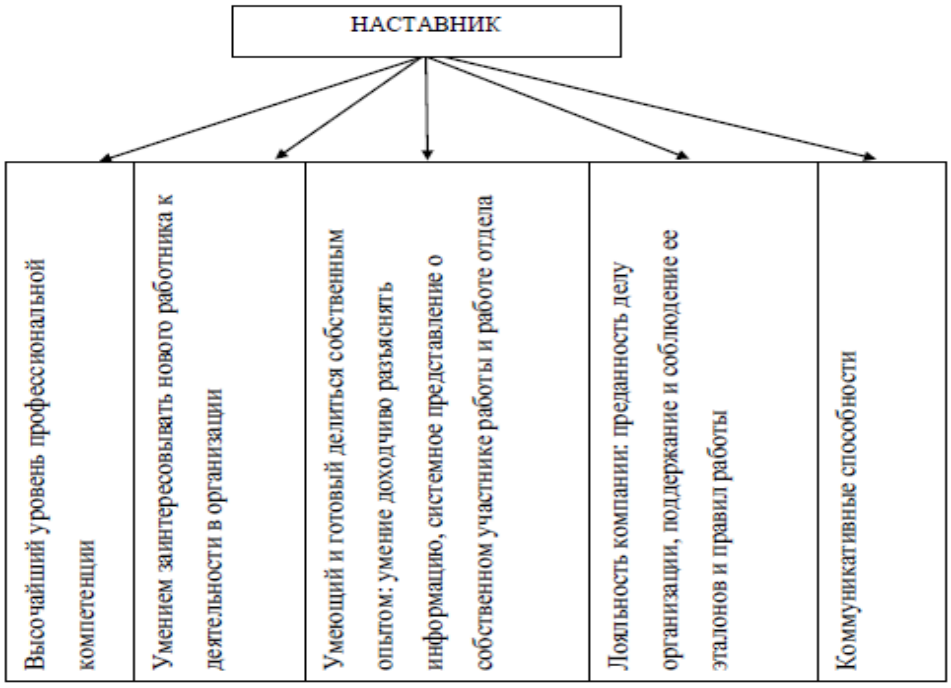


Рисунок 13 – Требования к наставнику ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»

Наставник должен ознакомить нового работника с корпоративной культурой ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования», а также миссией организации, направлениями деятельности, с предоставляемыми услугами, организационной структурой организации, с какими отделами требуется взаимодействовать, традициями и правилами поведения в организации.

Так же наставник должен ввести вновь пришедшего работника в должность:

- знакомство нового работника с деятельностью ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»: целями, задачами и направлениями деятельности организации;

- руководитель отдела вручает вновь пришедшему работнику рекомендации для работника и прикрепляет к наставнику;

- наставник вручает работнику ежедневник с планом личной работы и контролирует всю проделанную работу;

- наставник проводит инструктаж по правилам и нормам поведения в организации;

- наставник проводит разъяснения целей и задач новенькому работнику на период испытательного срока.

Наставник должен быть выбран по нескольким критериям:

- личное желание быть наставником;

- имеющий большой опыт работы;

- расположенность к педагогической работе;

- умение передавать знания другим работникам;

- готовность тратить свое время в развитие другого человека;

- способность к разумной критике и обратной связи;

- высокий уровень ответственности;

- уметь контролировать выполнения задаваемых работ и научить новых работников распределять свое рабочее время.

Задачами наставника являются:

1. знакомство работника с деятельностью ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»;

2. знакомство нового работника с коллективом;

3. организовать место работы для нового работника;

4. снабдить рабочее место всеми необходимыми принадлежностями и оборудованием;

5. разработать индивидуальный план работы для нового работника;

6. довести правила внутреннего распорядка организации;

7. разъяснить правила взаимодействия с другими отделами организации;

8. ознакомить с традициями и правилами поведения в организации;

9. провести все требуемые инструктажи;

10. ознакомить с должностными обязанностями;

11. осуществить контроль за выполнение работы и поставленных задач для нового работника.

Разработка информационного механизма адаптации персонала состоит в создании набора документов, информации деятельности ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» который будет складывается в папку и будет доступен в бумажном и электронном виде, а также будет способствовать быстрому освоению нужной и требуемой информации:

1. История зарождения и становления ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».

2. Правила дисциплины в ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования», должностные обязанности.

3. Правила поведения и общения.

4. Основные направления деятельности.

5. Организационная структура ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».

6. Телефонный справочник.

7. Методические рекомендации.

8. Расценки услуг.

9. Предлагаемые услуги.

10. И так далее.

Рекомендации и документы организации должны выдаваться каждому вновь пришедшему работнику, у которого начинается испытательный срок. Так как именно с рекомендаций и документов организации должна начинаться профессиональная и организационная адаптация в ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования». Ознакомившись с рекомендациями и документами организации новый, работник будет знать, чем занимается организация и ее основные направления деятельности, какой дресс-код, какие дисциплинарные требования, и еще многое другое. И сразу организация из незнакомого места превращается в место с понятными правилами поведения.

Так же важно к рекомендациям и документам организации обязательно сразу выдавать новому работнику его должностную инструкцию, нормы труда и т.д. Адаптант должен ознакомиться с должностной инструкцией и тогда он будет понимать, что он будет делать на новой работе.

Так же в качестве направления совершенствования предлагается разработка и внедрение плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Данная рекомендация заключается в отсутствии контроля выполнения заданий. Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников требуется разработать для каждого вновь пришедшего работника ежедневник с планом личной работы, в котором содержались бы:

- на первой странице ежедневника был бы план основных мероприятий работы на каждый месяц;

- вторую страницу ежедневника займут заметки, новый работник будет записывать важную для него информацию (информация о наставнике,

который должен сопровождать нового сотрудника во время испытательного срока, его номер телефона, кабинет; информацию о коллегах, с которыми будет сотрудничать и тд.);

- на третьей странице расположится ежедневный план работы нового работника, где будет указан день недели, время выполнения заданий, отдельно будет графа контроля, где наставник в конце рабочего дня ставит свою резолюцию и отмечает выполнены или не выполнены поставленные задания.

Обосновав мероприятия по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования», мы делаем вывод, что адаптация сотрудника – это процесс длительный, трудоемкий. Его продолжительность и эффективность во многом зависит от личностных качеств нового работника и от того, насколько успешно проводились и организовывались адаптационные мероприятия. Обычно этот процесс длится около трех месяцев. В течение этого времени наставник должен осуществлять контроль над адаптацией каждого вновь пришедшего работника. А также для облегчения адаптации требуется каждому новому сотруднику выдавать рекомендации и документы организации, ежедневник с планом личной работы.

Совершенствование профессиональной и организационной адаптации персонала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» приведет к тому, что у работников будет сокращаться период врабатываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы.

Для определения эффективности профессиональной и организационной адаптации может использоваться анкета.

С целью внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации сотрудников в ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план мероприятий (см. таблицу 3).

Таблица 3

План мероприятий по внедрению рекомендаций для ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
Рекомендация № 1			
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников	1 неделя	Зам. директора Начальник отдела кадровой службы
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	2 недели	Начальник учебно-методического отдела Начальник отдела кадровой службы
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	1 неделя	Директор Зам. директора Начальник отдела кадровой службы
Рекомендация № 2			
4	Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 3.2., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	4 недели	Начальник отдела кадровой службы Начальник научно-редакционного отдела
Рекомендация № 3			
5	Разработка макета ежедневника адаптанта	2 недели	Начальник научно-редакционного отдела Начальник отдела информационных технологий
6	Заказ и тираж нескольких экземпляров ежедневников в печать	1 неделя	Начальник научно-редакционного отдела
7	Распространение ежедневников среди наставников	1 неделя	Начальник отдела кадровой службы

Осуществление предложенных нами мероприятий помогает решить следующие задачи:

1. Уменьшить срок вхождения вновь пришедших работников в организацию. Если раньше процесс занимал 3 месяца, то с помощью института наставничества можно этот период сократиться до 1,5 месяцев.

2. Сформировать у вновь пришедших работников устойчивое положительное отношение к организации и существующим в ней нормам, правилам и стандартам, привить навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях, отношения и общение к клиентам организации.

3. Обеспечить наиболее успешное вхождение вновь пришедших работников в коллектив организации. Сказывается на корпоративной культуре и социально-психологическом климате.

4. Обеспечить знание работниками процедур, действующих в организации, знание информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории.

5. Обеспечить контроль за работой вновь пришедшего работника, с помощью плана личной работы.

6. Снизить текучесть персонала.

Таблица 4

План—график внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»

N п/п	Мероприятие	Цель, сущность	Предполагаемый период		Результат	Ответственный
			начало	окончание		
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников	Из кадрового отбирается перечень сотрудников, способных и согласных на осуществление наставничества за дополнительную прибавку к заработной плате.	03.06. 2022	07.06. 2022	Список наставников.	Зам. директора Начальник отдела кадровой службы

N п/п	Мероприятие	Цель, сущность	Предполагаемый период		Результат	Ответственный
			начало	окончание		
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	Проведение консультаций среди отобранных наставников об этапах, целях и задачах наставничества.	10.06. 2022	21.06. 2022	Обученные наставники.	Начальник учебно-методического отдела Начальник отдела кадровой службы
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	Закрепить перечень наставников приказом, уведомить под роспись каждого из наставников об издании приказа.	24.06. 2022	28.06. 2022	Приказ о списке действую-щих наставников.	Директор Зам. директора Начальник отдела кадровой службы
4	Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 3.2., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	Подобрать весь информационный материал в электронном виде, распечатать несколько экземпляров, сшить в папки, распространить организации.	01.07. 2022	26.07. 2022	Папки с информационным материалом.	Зам. директора Директор по сервису
5	Разработка макета ежедневника адаптанта	Разработать первые 3 листа ежедневника адаптанта.	29.07. 2022	09.08.2022	Макет ежедневни-ка.	Зам. директора Директор по сервису
6	Заказ и тираж нескольких экземпляров ежедневников в печать	Обратиться к типографии за распечаткой нескольких экземпляров ежедневников.	12.08. 2022	16.08.2022	Распечатан-ные экземпляры ежедневни-ка.	Зам. директора Директор по сервису

N п/п	Мероприятие	Цель, сущность	Предполагаемый период		Результат	Ответственный
			начало	окончание		
7	Распространение ежедневников среди наставников	Обеспечить каждого из наставников одним экземпляром ежедневника.	19.08. 2022	23.08.2022	Полное обеспечение наставников информационным и вспомогательным материалом для наставниче-ства.	Зам. директора Директор по сервису

Представим перечень мероприятий по реализации предложенных изменений с указанием предполагаемого периода, результата и ответственного лица по каждому из мероприятий, а также их графическое представление в таблице 4.

Графическое представление плана внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» приведем с помощью диаграммы Гантта (см. рисунок 14).

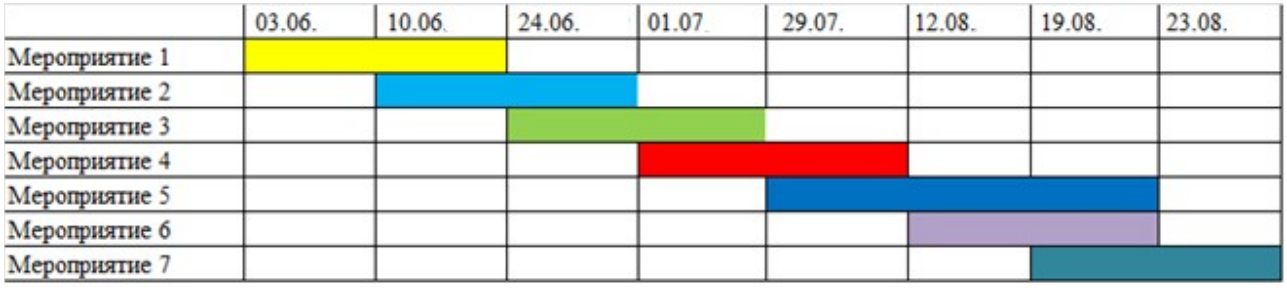


Рисунок 14 – Диаграмма Гантта

Таким образом, по итогам разработки мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» представлен план—график внедрения мероприятий в табличном и графическом виде.

Для определения уровня готовности ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада.

Выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая (см. рисунок 15).

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала.

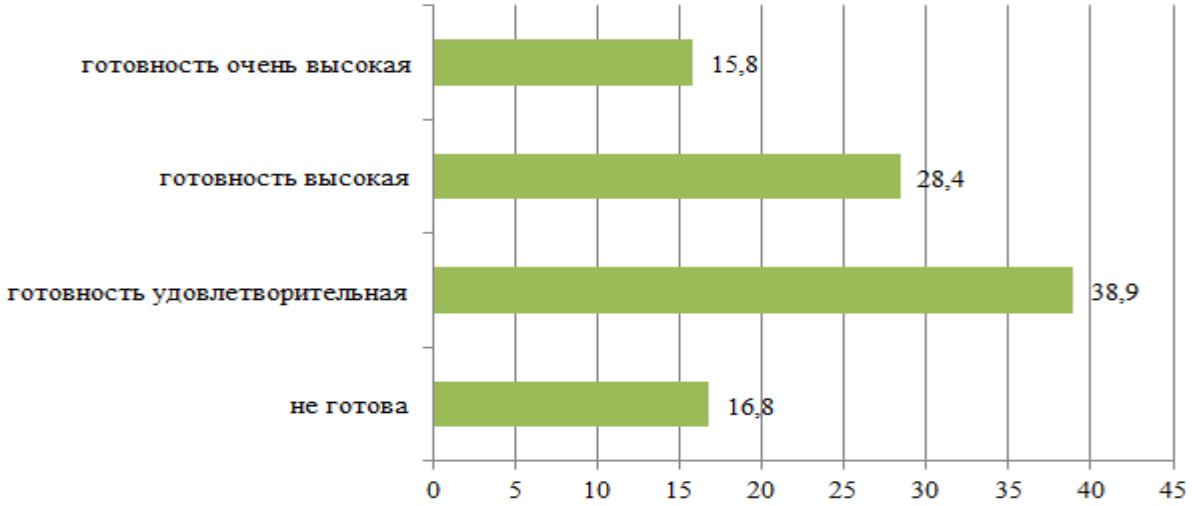


Рисунок 15 – Готовность организации к изменениям

Эксперты отнесли к ним следующие: постоянное, пошаговое информирование сотрудников; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; маневрирование и мягкое манипулирование; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль психологического климата в коллективе; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

Теперь мы покажем затраты на разработанные мероприятия в таблице 5.

Таблица 5

Затраты на разработанные мероприятия

Мероприятия	Затраты, руб	Примечание
Нормализация института наставничества	3500	Ежемесячная доплата наставникам за каждого адаптанта.
Внедрение информационного механизма адаптации персонала	2000	Затраты на бумагу и канцелярские принадлежности при печати необходимого перечня информации.
Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник)	150	Затраты за печать 1 экземпляра ежедневника для работника

Допустим если организация в год примет 20 новых работников, с помощью предложенных мероприятий организация потратит:

20*3500 = 70 тысяч рублей;

20*150 = 3 тысячи рублей.

Итого, затраты на реализацию разработанных мероприятий составят:

70 + 2 + 3 = 75 тысяч рублей.

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Директор;
- Заместитель директора;
- Главный бухгалтер;
- Начальник отдела кадровой службы;
- Начальник отдела внутреннего контроля;
- Начальник отдела экономики и планирования;
- Специалист отдела кадровой службы.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1 – улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

2 - нормализация института наставничества;

3 – эффективность системы адаптации персонала;

4 - повышение уровня интенсивности труда.

Таблица 6

Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования							
Ранжируемые показатели	NN экспертов						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	1	1	3	1	2
2	3	3	3	3	1	3	3
3	2	1	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	1

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 7.

Таблица 7

Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования								Сумма
Ранжируемые показатели	NN экспертов							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24
4	4	1	2	4	2	2	1	16

Таблица 8

Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN экспертов							Ранжированные суммы по возрастанию
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
4	4	1	2	4	2	2	1	16

2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1 - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

4 - повышение уровня интенсивности труда

2 - нормализация института наставничества;

3 - эффективность системы адаптации персонала.

Наивысшую оценку получил показатель «эффективность системы адаптации персонала», а наименьшую – «улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (1) и (2):

$$W = X^2 / \frac{m(n-1)}{}, \quad (1)$$

$$X^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} - 3m(n+1) \quad (2)$$

где, X-квадрат;

m – количество экспертов;

n – количество эффектов;

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1.

X^2 = (12*1314)/(7*4*(4+1)) – 3*7*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63

$$W = 7.63/ (7*(4-1) = 0.21$$

Полученное значение выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике. Величина коэффициента согласования *W=0,21* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

Таким образом, по результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» выступают: нормализация института наставничества; разработка и внедрение информационного механизма адаптации персонала; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Оценка эффективности предложенных рекомендаций показала, что изменения в системе адаптации ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» позволят повысить степень повышение степени удовлетворенности трудом персонала ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»; снизить уровень текучести кадров; повысить удовлетворенность персонала оплатой труда и стимулированием; улучшить выполнение сотрудниками своих функциональных обязанностей.

В качестве наиболее опасных рисков выделены риски, связанные с системой управления персонала, что подтверждает актуальность данного исследования. По результатам оценки, определено, что сотрудники ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» считают, что компания на 38,9% готова к предлагаемым в работе переменам.

Заключение

Основными функциями эффективного использования трудового потенциала образовательного учреждения являются анализ, целеполагание и планирование, организация, руководство, контроль и регулирование, которые имеют специфическую для образовательного учреждения направленность и образуют единый управленческий цикл. Ведущей задачей современной системы управления становится создание благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, проявляющиеся в результате расширения инициативы и ответственности всех субъектов самоуправления.

В рамках анализа трудового потенциала в экономической теории обычно оцениваются количественные и качественные показатели. Количественные показатели: физический и психологический потенциал работников (состояние здоровья, личностные качества). Качественные показатели: численность персонала; объем общих и специальных знаний, трудовых навыков, образовательного и квалификационного уровня; ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к деятельности организации. Методы эффективного использования трудового потенциала образовательного учреждения – это совокупность приемов и способов воздействия на образовательное учреждение для достижения поставленных организацией целей. В условиях реализации ФГОС можно выделить следующие методы: социально-психологические, административные, экономические.

Объектом исследования в работе выступает ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования», которое было создано в результате реорганизации путем разделения Московского института повышения квалификации работников образования. Учредителем Корпоративного университета является город Москва. Функции и полномочия учредителя осуществляет Департамент образования и науки города Москвы.

ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» осуществляет образовательную деятельность на основании лицензии на осуществление образовательной деятельности.

Основной целью деятельности, для которой создан ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования», является реализация программ дополнительного профессионального образования.

По состоянию на 01.01.2021 г. штат ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» составил 319 человек, из них: административный персонал – 56 чел.; основной персонал – 234 чел.; - инженерно-технические сотрудники – 29 чел. Среднесписочная численность персонала в 2021 году снизилась по сравнению с 2020 годом на 10,64%.

Оценка уровня лояльности сотрудников различных возрастных групп ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» позволила прийти к выводу, что более половины опрошенных сотрудников обладают низкой лояльностью (53,13%) к организации. Ни при каких условиях в другую организацию не перейдут 77,39% всех респондентов. Более того, безразличные сотрудники (сотрудники с низкой лояльностью или демонстрирующие ее отсутствие) составляют более трети всех опрошенных.

Оценка эффективности использования трудового потенциала в ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» позволила выявить следующие проблемы: средний уровень знаний у сотрудников, прошедших наставничество; низкий уровень способностей к самооценке, а также способностями к творчеству и проявлению инициативы; низкий уровень качества труда новых сотрудников; низкий уровень интенсивности труда сотрудников.

Так, в результате анализа в работе сделан вывод о неэффективности действующей системы наставничества, что свидетельствует о необходимости ее нормализации. На основе выявленного низкого уровня качества труда новых сотрудников в работе предлагается разработка и внедрение механизма адаптации новых принимаемых сотрудников.

Главная цель института наставничества – помочь работнику адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы.

Разработка информационного механизма адаптации персонала состоит в создании набора документов, информации деятельности ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» который будет складывается в папку и будет доступен в бумажном и электронном виде. Так же в качестве направления совершенствования предлагается разработка и внедрение плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Для определения уровня готовности ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада. По результатам диагностики было выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая.

Библиографический список

Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 197-ФЗ: [принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года]. - Москва: Эксмо, 2021. – 350 с.: 20 см. - (Актуальное законодательство). - 3000 экз. - ISBN 979-5-02-013029-2. - Текст: непосредственный.

2. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон № 273-ФЗ: [принят Государственной Думой 21 декабря 2012года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года]. - Москва: Эксмо, 2021. – 85 с.: 20 см. - (Актуальное законодательство). - 3000 экз. - ISBN 987-5-16-018779-2. - Текст: непосредственный.

Учебники, монографии, диссертации, статьи

3. Аврамчук, Л.В. Роль и место управления персоналом в системе управления организацией / Л. В. Аврамчук // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2021. - № 4. - С. 177-187. - ISBN 996-4-9178-1102-8. - Текст: непосредственный.

4. Алексеев В.Н. Формирование инвестиционного проекта и оценка его эффективности: учебно-практическое пособие / Алексеев В.Н., Шарков Н.Н. — М.: Дашков и К, 2020. — 176 c. — ISBN 978-5-394-03002-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/85712.html.

5. Воробьева Т.В. Управление инвестиционным проектом / Воробьева Т.В. — М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 146 c. — ISBN 978-5-4486-0526-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/79731.html

6. Зверева Г.П. Экономическая оценка инвестиционных проектов / Зверева Г.П. — Орел: Орловский государственный аграрный университет,

2020. — 89 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/101336.html.

7. Багдасарьян, И.С., Дудкина, Г.В. Подходы к управлению профессиональной компетентностью руководителя / И. С. Багдасарьян // Научное обозрение. Экономические науки. - 2018. - № 6. - С. 22—26. - ISBN 996-6-9758-4182-9. - Текст: непосредственный.

8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 32 с. - Библиогр. с. 11-12. - 110 экз. - ISBN 978-5-9078-1182-8. - Текст: непосредственный.

9. Балабанова, Л. В. Управление персоналом: учебное пособие / Л. В. Балабанова. - М.: Центр учеб. лит-ры, 2016. – 587 с. - Библиогр. с. 203-204. - 90 экз. - ISBN 906-5-8978-1582-8. - Текст: непосредственный.

10. Бычков, В.П. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с. - Библиогр. с. 96-97. - 100 экз. - ISBN 996-5-7778-1032-7. - Текст: непосредственный.

11. Бюллер, Е.А., Тлехурай – Берзегова, Л.Т., Чиназирова, С.К. Управление адаптацией как фактор эффективности управления персоналом / Е. А. Бюллер, Л. Т. Тлехурай – Берзегов, С. К. Чиназирова // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. - 2021. - №4. - С. 89-93. - ISBN 912-5-7768-1832-7. - Текст: непосредственный.

12. Васильев, В.П., Алымова, Д.В., Кошель, Л.А. Оценка эффективности использования трудового потенциала организаций / В. П. Васильев, Д. В. Алымова, Л. А. Кошель // Вестник Академии знаний. - 2021. - № 5 (46). - С. 92-98. - ISBN 977-5-7687-1369-7. - Текст: непосредственный.

13. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В. В. Верна // Успехи современной науки. – 2019. – № 1. – С. 171-173. - ISBN 974-5-7688-1332-7. - Текст: непосредственный.

14. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О. С. Виханский. — М.: МГУ, 2018.– 588 с. -

Библиогр. с. 208. - 55 экз. - ISBN 877-5-9078-2182-8. - Текст: непосредственный.

15. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р. Д. Гутгарц// Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – №5. – С. 23-26. - ISBN 974-5-7698-1832-7. - Текст: непосредственный.

16. Дегтяренко, Е.А. Управление персоналом как ключевая роль в развитии бизнеса предприятия / Е.А. Дегтяренко, Д.О. Труфанова, В.И. Рой // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2018. – № 4. – С. 71-74. - ISBN 998-5-7698-1682-7. - Текст: непосредственный.

17. Дубовая, Л.С. Оценка результативности менторского сопровождения руководящих работников образовательных организаций / Л. С. Дубовая // Сибирский учитель. - 2021. - № 2 (135). - С. 5-12. - ISBN 974-5-7688-1252-6. - Текст: непосредственный.

18. Дядинчук, Т.Г., Кравцова, О.В. Особенности кадрового потенциала организации / Т. Г. Дядинчук // Современные научные исследования в области экономики, управления и права. - 2021. - №4. - С. 71-79. - ISBN 974-5-3698-8532-7. - Текст: непосредственный.

19. Зарубина, Е.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях / Е. В. Зарубина // Аграрное образование и наука. - 2018. - № 4. - С. 26. - ISBN 996-5-7778-1032-7. - Текст: непосредственный.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с. - Библиогр. с. 44-45. - 90 экз. - ISBN 987-5-8418-1162-8. - Текст: непосредственный.

21. Кириллов, А.В., Виниченко, М.В., Мельничук, А.В., Макушкин, С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография. - М.: Русайнс. 2017. - 280 с. - Библиогр. с. 144-145. - 90 экз. - ISBN 987-5-7888-1062-8. - Текст: непосредственный.

22. Китаева, А.И. Управление развитием персонала через управление по компетенциям / А. И. Китаева // Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики. - 2021. - №4. - С. 75-79. - ISBN 985-5-9878-1832-7. - Текст: непосредственный.

23. Коптева, К. В., Афанасьева, Л. А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия / К. В. Коптева, Л. А. Афанасьева //Auditorium. - 2018. - №3 (3). – С. 90. - ISBN 974-5-4778-1587-6. - Текст: непосредственный.

24. Кравченко, Т.С. Дискуссионная составляющая к пониманию трудового потенциала как социально-экономической категории / Т. С. Кравченко // Вестник сельского развития и социальной политики. - 2020. - № 4 (28). - С. 18-22. - ISBN 857-5-9688-2532-7. - Текст: непосредственный.

25. Лазаренко, Л.А., Белик, Т.С. Особенности и принципы системы управления эффективностью персонала / Л. А. Лазаренко, Т. С. Белик // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. - 2017. - № 73. - С. 154—156. - ISBN 856-5-6978-2532-7. - Текст: непосредственный.

26. Маслова, И. А. Производительность труда как фактор повышения эффективности производства на предприятии / И. А. Маслова // Студенческий вестник. – 2019. – № 23-4 (73). – С. 43 – 45. - ISBN 947-5-6928-5882-6. - Текст: непосредственный.

27. Назина, И.П. Проблемы развития кадрового потенциала ДОО / И. П. Назина // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2018. - №. 3. - С. 111-116. - ISBN 796-5-7761-3332-7. - Текст: непосредственный.

28. Нестерова, Л.Ю. Развитие кадрового потенциала в образовательных учреждениях / Л. Ю. Нестерова// Управление человеческими ресурсами в рамках реализации национальных целей и стратегических задач развития России. - 2021. - №4. - С. 227-231. - ISBN 976-5-6588-1832-7. - Текст: непосредственный.

29. Овчинникова, Т. А. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Т. А. Овчинникова //Управление

персоналом. – 2018. – №7. – С.34-39. - ISBN 976-5-7588-8532-7. - Текст: непосредственный.

30. Петрюкова, К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом / К. А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – №2. – С. 96-98. - ISBN 876-5-7658-1002-9. - Текст: непосредственный.

31. Попков, А.С. Подходы к повышению эффективности системы управления персоналом в рамках проектного управления / А. С. Попков // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития. - 2020. - №4. - С. 87-89. - ISBN 969-5-7144-1872-7. - Текст: непосредственный.

32. Попова, Л. В. Роль производительности труда в повышении эффективности общественного производства в цифровой экономике / Л. В. Попова // Путь России в будущий мировой порядок. - 2020. - №4. - С. 109 – 116. - ISBN 906-5-6978-9932-7. - Текст: непосредственный.

33. Руденко, А.М. Управление персоналом: учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с. - Библиогр. с. 306-311. - 90 экз. - ISBN 976-5-7778-1362-8. - Текст: непосредственный.

Интернет-ресурсы

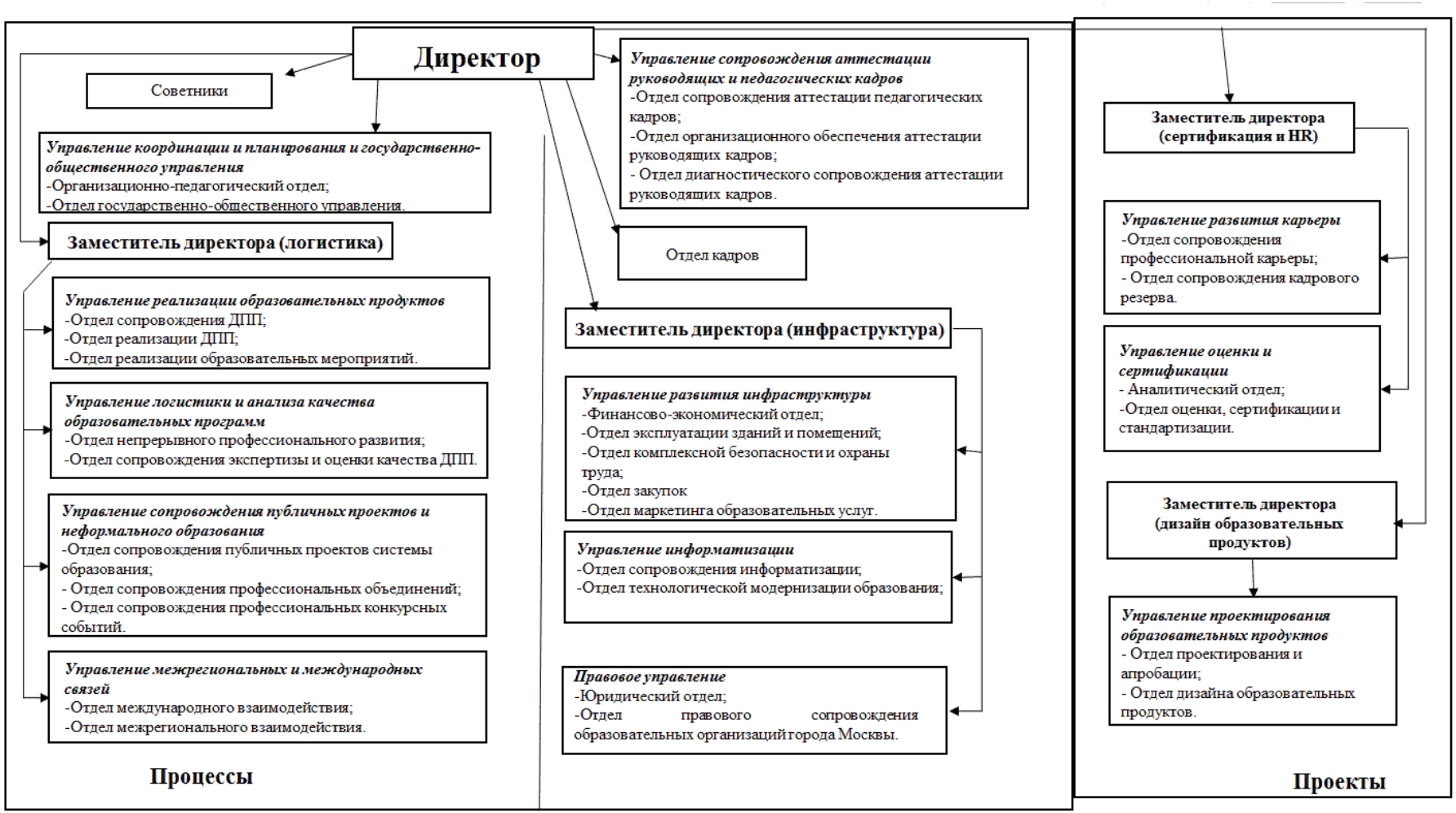
34. Обзор методов отбора персонала – Оперсонале https://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/otbor-personala/obzor-metodov-otbora-personala.html

35. Практические советы для успешного собеседования http://www.elitarium.ru/sobesedovanie-kandidat-samoprezentacija-voprosy-navyki-prezentacija-priem-na-rabotu/#:~:text=Этапы%20типичного%20собеседования%3A%201

36. Электронная библиотека: библиотека диссертаций: сайт / Российская государственная библиотека. - URL: http:/diss.rsl.ru/?lang=ru (дата обращения: 20.07.2020). - Режим доступа: для зарегистрир. читателей РГБ. - Текст: электронный.

Приложение 1

Организационная структура ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования»



Приложение 2

Анкета

АТТЕСТАЦИОННАЯ АНКЕТА
для руководителей подразделений

Ф.И.О. сотрудника _____
Подразделение _____
Должность _____
Ф.И.О. проводящего оценку _____
Дата проведения _____

Отрицательные качества сотрудника	Оценка	Положительные качества сотрудника	Оценка
Профессиональная компетентность			
Недостаточно понимает основные принципы своей профессии. Часто проявляет недостаток знаний по своей специальности. Постоянно нуждается в инструкциях и наставлениях		Глубоко разбирается в вопросах, связанных как с основной работой, так и со смежными специальностями. Имеет обширные знания, позволяющие разрабатывать свои методы работы.	
Знание нормативных актов			
Недостаточно знает отраслевые нормативные акты и инструкции, инструкции и другие локальные нормативные документы фирмы, слабо применяет их в практической деятельности.		Хорошо знает отраслевые нормативные акты и инструкции, инструкции и другие локальные нормативные документы фирмы, умело применяет их в практической деятельности.	
Знание отечественного и зарубежного опыта			
Недостаточно знает отечественный и мировой опыт по роду своей деятельности, не проявляет стремления к освоению передового опыта.		Хорошо знает отечественный и мировой опыт по роду своей деятельности, постоянно его изучает. Стремится внедрить передовой опыт в практику своей деятельности.	
Оперативность в принятии решений			
Долго осмысливает поставленные задачи и цели, медленно принимает решения для их достижения.		Четко и ясно представляет себе поставленные задачи и цели, быстро разрабатывает планы по их достижению, оперативно принимает решения.	
Способность к адаптации в новой ситуации			
Медленно реагирует на новые ситуации, не всегда точно их анализирует. Допускает ошибки в действиях по разрешению новых проблем.		Точно и правильно оценивает возникающие ситуации и проблемы. Принимает верные решения в сложных ситуациях, оперативно разрешает возникающие проблемы.	
Качество труда			

Вся работа требует доработки, в ходе работы постоянно допускает много ошибок, результаты труда часто нельзя использовать.		Всю назначенную работу выполняет с отличными результатами, успевает сделать больше, чем поручено, стремится использовать самые передовые технологии по оптимизации своего труда.		
Участие в коммерческой деятельности				
Плохое знание услуг, товаров и продуктов фирмы, неумение достойно предложить их клиенту, незнание их преимуществ по отношению к конкурентам, слабое знание конкурентных преимуществ своей фирмы.		Хорошо знает сильные и слабые стороны услуг, товаров и продуктов фирмы, умеет их предложить клиенту, достойно представляет фирму. Глубоко разбирается в технологии производственной деятельности.		
Исполнительность и ответственность				
Производственные задания в сроки обычно не выполняет. Систематически опаздывает. Нарушает регламент фирмы. Нет чувства ответственности за результаты своего труда.		Работает эффективно, без внешнего контроля. Должностные обязанности и производственные задания всегда выполняет в установленные сроки. Соблюдает инструкции и регламент работы. Высоко развито чувство ответственности.		
Умение взаимодействовать с руководством				
Отсутствует нормальная система взаимодействия и тактичность во взаимодействии. Неумение изложить проблему, незнание предмета, не готовность быстро и четко изложить суть задач, нетактичность в поведении.		Высокий уровень взаимодействия и тактичность во взаимодействии. Знание предмета, готовность быстро и четко изложить суть спрашиваемой задачи.		
Интенсивность труда				
Интенсивность труда слабая. Рабочим временем не дорожит. Может использовать часть рабочего времени для других целей.		Интенсивность труда высокая. Может в короткие сроки справиться с большим объемом работы. Дорожит рабочим временем, не допускает его использования для неслужебных целей.		
Организаторская работа				
Не всегда может быстро и точно прогнозировать и планировать работу подразделения. Не обладает достаточными организаторскими способностями. Не всегда может на постоянной основе координировать и регулировать, контролировать и анализировать работу подчиненных.		Быстро и точно прогнозирует и планирует работу подразделения. Обладает хорошими организаторскими способностями. Постоянно координирует и регулирует, контролирует и анализирует работу подчиненных.		

Производственная этика, стиль общения			
Скован, отгораживается от других, часто реагирует грубо, пренебрегает общепринятыми нормами, не интересуется мнением коллег.		Легко контактирует с людьми, приветлив, легко общается с разными типами людей. Дорожит именем фирмы	
Способность к освоению технических средств			
Долго осваивает новые технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы.		Быстро осваивает новые технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы.	
Способность к творчеству, предприимчивость			
Медленно схватывает, полученные знания на практике не применяет, не пользуется опытом других.		Быстро учится на опыте, быстро приобретает новые знания, без труда переносит опыт на новые обстоятельства. Проявляет разумную инициативу.	
Умение работать с документами			
Недостаточно ясно и четко излагает свои мысли, необходимы пояснения и уточнения. При составлении документов допускает ошибки.		Ясно и четко излагает свои мысли в письменной форме, умеет квалифицированно составить любой документ по роду деятельности.	
Способность к самооценке			
Самооценка своих деловых качеств завышена. Агрессивно и неадекватно воспринимает критику в свой адрес, не всегда принимает к сведению конструктивные критические замечания.		Самокритичен. Знает свои сильные и слабые стороны. Внимательно относится к конструктивным критическим замечаниям в свой адрес, принимает их к сведению и делает соответствующие выводы.	

Сумма баллов:_____
Заключение руководителя: _____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Комментарии руководителя подразделения
по проведенной оценке: _____
_____
_____
_____
_____

Приложение 3

Выписка из реестра лицензий по состоянию на: 11:04 «17» августа 2021г.

Департамент образования и науки города Москвы

(наименование лицензирующего органа)

Выписка

из реестра лицензий по состоянию на: 11:04 «17» августа 2021г.

1. Статус лицензии — Действует

(действующая/приостановлена/приостановлена частично/прекращена)

2. Регистрационный номер лицензии: № 040268

3. Дата предоставления лицензии: 20.08.2019

4. Полное и (в случае, если имеется) сокращенное наименование, в том числе фирменное наименование, и организационно-правовая форма юридического лица, адрес его места нахождения, государственный регистрационный номер записи о создании юридического лица:

Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования города Москвы «Корпоративный университет московского образования», (ГАОУ ДПО «Корпоративный университет»), Государственные автономные учреждения субъектов Российской Федерации, 127422, г. Москва, Тимирязевская улица, д. 36, 1027700566761

(заполняется в случае, если лицензиатом является юридическое лицо)

5. Полное и (в случае, если имеется) сокращенное наименование иностранного юридического лица, полное и (в случае, если имеется) сокращенное наименование филиала иностранного юридического лица, аккредитованного в соответствии с Федеральным законом "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации", адрес (место нахождения) филиала иностранного юридического лица на территории Российской Федерации, номер записи об аккредитации филиала иностранного юридического лица в государственном реестре аккредитованных филиалов, представительств иностранных юридических лиц:

(заполняется в случае, если лицензиатом является иностранное юридическое лицо)

6. Фамилия, имя и (в случае, если имеется) отчество индивидуального предпринимателя, государственный регистрационный номер записи о государственной регистрации индивидуального предпринимателя, а также иные сведения, предусмотренные пунктом 3 части 1 статьи 15 Федерального закона "О лицензировании отдельных видов деятельности":

(заполняется в случае, если лицензиатом является индивидуальный предприниматель)

7. Идентификационный номер налогоплательщика: № 7714239823

8. Адреса мест осуществления отдельного вида деятельности, подлежащего лицензированию:

129301, г. Москва, Касаткина улица, д. 1; 119034, г. Москва, Пречистенский переулок, д. 7А; 127422, г. Москва, Тимирязевская улица, д. 36; 125167, г. Москва, Авиационный переулок, д. 6