

Министерство высшего образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

СОВЕШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

дата

подпись

Исполнитель:
Лисенко Мария Витальевна
обучающийся группы СПИК -1403z

подпись

Руководитель:
Богданова Мария Владимировна
кандидат психологических наук,
доцент кафедры акмеологии
и психологии среды

подпись

Екатеринбург

2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Анализ деятельности МАОУ «Школа-интернат № 53».....	6
1.1 Характеристика деятельности МАОУ «Школа-интернат № 53»	6
1.2 Анализ системы управления в МАОУ «Школа-интернат № 53»	10
1.3 Анализ процесса отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53».....	20
Вывод по 1 главе.....	27
Глава 2 Совершенствование технологии отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53».....	29
2.1 Мероприятия по совершенствованию технологии отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53».....	29
2.2 Нормативно- правовое обеспечение мероприятий по отбору персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53»	40
2.3 Оценка социально- экономической эффективности мероприятий по совершенствованию технологии отбора в МАОУ «Школа-интернат № 53» и рисков проекта.....	44
Вывод по 2 главе.....	48
Заключение.....	49
Список использованных источников.....	52
Глоссарий	56
Приложение А – Организационная структура управления МАОУ «Школа-интернат № 53».....	57
Приложение Б – Анкета «Оценка удовлетворенности персонала»....	58
Приложение В – SWOT-анализ МАОУ «Школа-интернат № 53».....	60

ВВЕДЕНИЕ

Найти толкового работника всегда было проблемой, которую не решает связанное с безработицей наличие свободных рук. Процесс отбора персонала – один из проблемных и, в то же время, один из самых необходимых процессов в жизни любой организации. Важная задача менеджера по персоналу, специалиста отдела кадров или руководителя – оптимизировать эти процессы, сделать их максимально эффективными и низкзатратными без потери качества.

В условиях ужесточения конкуренции возрастают требования к качеству подготовки персонала, поэтому руководители предприятий стремятся привлечь уже состоявшихся специалистов, количество которых ограничено. От того, насколько эффективно менеджеры по персоналу справляются с привлечением людей, в организации складывается представление об ее надежности и стабильности.

Актуальность исследования основывается на том, что руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания персоналу, который обеспечивает работу предприятия по всем этим направлениям, а ведь от этого зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей предприятия.

Методологическим и теоретическим основанием данной работы являлись труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, в частности Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, М.И. Магуры, С. Тарановской, и др. Способы и технологии подбора и отбора

персонала в образовательных учреждениях освещены в работах В.И.Сперанского, С.Тарановской, Е.А. Рудневой и др.

Противоречие основано на том, что организация страдает от нехватки квалифицированных кадров, но, при этом не старается изменить существующую технологию отбора персонала.

Проблема заключается в несостоятельности существующей технологии отбора персонала и нежеланием, либо незнанием руководства путей изменения ситуации.

Отсюда вытекает **тема** выпускной квалификационной работы «**Совершенствование технологии отбора персонала**», которая определяет направление решения управленческой проблемы в области управления персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование технологии отбора персонала в МАОУ «Школа – интернат №53».

Объект исследования – отбор персонала.

Предмет исследования – совершенствование отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих **задач**:

- 1) рассмотреть теоретико-методологические аспекты технологии отбора персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом МАОУ «Школа-интернат №53»;
- 3) провести анализ существующей технологии отбора персонала образовательного учреждения;
- 4) разработать и предложить систему мероприятий по совершенствованию технологии отбора в МАОУ «Школа – интернат №53»;
- 5) разработать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию технологии отбора в учебном учреждении;

б) провести экономическую оценку предложенных мероприятий по совершенствованию технологии отбора персонала.

Методы исследования: В соответствии с целью исследования применялись теоретические и эмпирические методы. Теоретические методы: анализ специальной литературы по проблеме исследования, анализ результатов диагностических тестов. Эмпирические методы исследования: анкетирование.

Исследовательская база- МАОУ «Школа – интернат № 53»
г. Новоуральск, ул. Чурина, 16.

Структура работы представляет собой две взаимосвязанные главы.

Во введении содержатся актуальность темы работы, объект, предмет исследования, цели и задачи работы.

В первой главе представлен анализ эффективности управления персоналом организации. Проведен анализ кадрового состава, наличия факторов неудовлетворенности персонала и существующая система отбора.

Во второй главе дана разработка рекомендаций по совершенствованию системы набора и отбора персонала, расчет экономической эффективности и рисков.

В заключении даны выводы по проделанной работе, умозаключения, основанные на материале теории и практики.

Список литературы состоит из 50 источников. Текст работы проиллюстрирован 7 рисунками, 14 таблицами, 4 приложениями.

1. Анализ деятельности МАОУ «Школа-интернат № 53»

1.1. Характеристика деятельности МАОУ «Школа-интернат № 53»

Школа-интернат № 53 начала функционировать в сентябре 1957 г.

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Школа-интернат № 53» (далее МАОУ «Школа-интернат № 53») осуществляет образовательную деятельность в очной, очно-заочной и заочной формах обучения. Обучение в школе-интернате ведется на русском языке. Образовательная деятельность осуществляется на трех образовательных уровнях:

I уровень – начальное образование (обучается 85 человек, данные на 16.03.2017 г.), срок освоения - 4 года. Обучающиеся начальной школы обучаются по программе «Школа России». Школа обеспечивает детей 1-2 классов дневным сном;

II уровень – основное общее образование (обучается 178 человек, данные на 16.03.2017 г.); срок освоения - 5 лет;

III уровень – среднее (полное) общее образование (обучается 96 человек, данные на 16.03.2017 г.); срок освоения - 2 (3) года.

Обучение в 5 и 6 классах ведется по ФГОС, в 7-12 классах - по традиционным образовательным программам. С 5 по 11 классы ведутся факультативы по математике, физике, химии, биологии, информатике, истории, праву. Введен компонент образовательного учреждения – ОБЖ.

10 класс набирается из детей, серьезно занимающихся спортом,

желающих поступить в учреждения профессионального образования оборонно-спортивной направленности.

Выпускники 11 класса имеют возможность поступить в училище олимпийского резерва г. Екатеринбурга.

Акцент в работе педагогического коллектива делается на компетентностный подход, отраженный в образовательном стандарте, заявленном ЮНЕСКО: научить учиться; научиться общаться; научиться создавать комфорт и пользу для себя и окружающих; научиться пользоваться информацией [7, стр.80].

Воспитанники МАОУ «Школа-интернат № 53» имеют возможность заниматься в спортивных секциях и кружках дополнительного образования: хоре «Уральские соловушки», кружках «Волшебный бисер», «Палитра», «Интрига», «Рукодельница», «Ложкари», «Хореография», «Моя родословная», школьная газета «Маленькая страна», «Родники», «Азбука природы», «Уроки добра», а также в клубах «Юный патриот» и «Экстрим»; спортивных секциях «ОФП с элементами дзюдо», секция «Настольный теннис», «Лыжные гонки» (МОУ ДОД «ДЮСШ-4»).

В режиме дня воспитанников ежедневно спортивный час на свежем воздухе, 3-х разовое питание, самоподготовка под руководством воспитателей. Нуждающиеся семьи обеспечиваются круглосуточным пребыванием детей. С проживанием в благоустроенном спальном корпусе в 1-2 классах – пятиместные, в 3-11 классах – 2-х местные комнаты и пятиразовым питанием.

В Приложении А представлена схема организационной структуры МАОУ «Школа-интернат № 53», которая имеет линейно-функциональный тип.

Учредителями МАОУ «Школа-интернат № 53» являются: Администрация Новоуральского городского округа и Управление образования НГО. Режим работы школы: круглосуточно.

Управление школой осуществляется в соответствии с Законом

Российской Федерации «Об образовании в РФ» на принципах демократии, гуманизма, общедоступности, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности и светского характера образования [44].

Функции и полномочия Учредителя в отношении Автономного учреждения осуществляются Администрацией Новоуральского городского округа, а также Управлением образования Администрации Новоуральского городского округа. Управление МАОУ «Школа-интернат № 53» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом школы.

Органами управления МАОУ «Школа-интернат № 53» являются Наблюдательный совет Автономного учреждения, Директор Автономного учреждения. Формами самоуправления в МАОУ «Школа-интернат № 53» являются: Общее собрание трудового коллектива, Совет школы, Педагогический совет, Наблюдательный совет, Методический совет, школьные методические объединения, общешкольный и классные родительские комитеты, органы ученического самоуправления и ученические организации (объединения).

Основные направления деятельности МАОУ «Школа-интернат № 53», определяющие структуру учреждения, и ответственных за них:

1. Обучение – основополагающий процесс, за который несут ответственность заместители директора по учебно-воспитательной работе.

2. Воспитательная работа - заместитель директора по воспитательной работе. В МАОУ «Школа-интернат № 53» круглосуточно находятся от 150 до 180 воспитанников и обучающихся, в выходные дни работает резервная группа для детей, находящихся в трудной жизненной ситуации и не имеющих возможности проживать дома из-за отсутствия родителей (или законных представителей) по различным причинам, а также для спортсменов из удаленных территорий, обучающихся в школе-интернате.

3. За безопасность образовательного учреждения и административно-

хозяйственную работу отвечает заместитель директора по АХР.

4. Оказание услуги по обеспечению воспитанников и обучающихся горячим питанием одно из приоритетных направлений школы-интерната.

Столовая учреждения обеспечивает полноценное витаминизированное пятиразовое питание воспитанников, соответствующее санитарным и возрастным нормам. Столовая полного цикла. Этим направлением занимается заведующий столовой.

5. Планирование, поиск, подбор персонала, оценка профессиональных и деловых качеств специалистов, оформление приема на работу, перевода, увольнения, все виды отпусков, кадровый документооборот, взаимодействие с обслуживающими организациями и т.д. осуществляет ведущий специалист по кадрам МАОУ «Школа-интернат № 53».

6. Финансовая деятельность в МАОУ «Школа-интернат № 53» проводится самостоятельно службой бухгалтеров.

Помимо основных видов деятельности МАОУ «Школа-интернат № 53» оказывает работы/услуги на платной основе: организация проживания и питания физических и юридических лиц, копирование и тиражирование, сканирование печатных материалов.

Таблица 1 Показатели финансового состояния МАОУ «Школа-интернат № 53»

Наименование показателя	Всего на 01.01.2018	в том числе за счет средств	
		бюджета	иной приносящей доход деятельности
из них:			
недвижимое имущество, всего:	216 987 536,70	216 987 536,70	0,00
в том числе:			
остаточная стоимость	179 714 736,71	179 714 736,71	0,00
особо ценное движимое имущество, всего	19 149 484,84	17 698 932,60	1 450 552,24
в том числе:			
остаточная стоимость	1 324 509,19	1 287 934,90	36 574,29
Финансовые активы,	-177 599 867,09	-178 711 328,56	1 111 461,47

всего			
из них:			
дебиторская задолженность по доходам	1 091 390,24	0,00	1 091 390,24
дебиторская задолженность по расходам	637 314,90	637 314,90	0,00
Обязательства, всего	2 392 685,76	2 151 809,40	240 876,36
из них:			
по оплате труда	0,00	0,00	0,00
по начислениям на выплаты по оплате труда	0,00	0,00	0,00
по коммунальным услугам	27 200,69	27 200,69	0,00
по платежам в бюджет	1 246 280,20	1 233 883,20	0,00
просроченная кредиторская задолженность	0,00	0,00	0,00

1.2. Анализ системы управления в МАОУ «Школа-интернат № 53»

В настоящее время в МАОУ «Школа-интернат № 53» работает 138 сотрудников. Рассмотрим подробнее структуру персонала по различным критериям.



Рисунок 1 Структура персонала по категориям работников

На начало 2018 года существенно изменилась структура персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53»:

- увеличился на 22% педагогический состав;
- основную долю от общей численности персонала составляют педагоги и обслуживающий персонал;
- численность руководителей уменьшилась на 28%.

В настоящее время на возрастную группу от 31 до 50 лет приходится наибольшая процентная доля сотрудников – 53,14%; сотрудников до 30 лет – 34,6%; старше 51 года – 12,3% от общего количества.

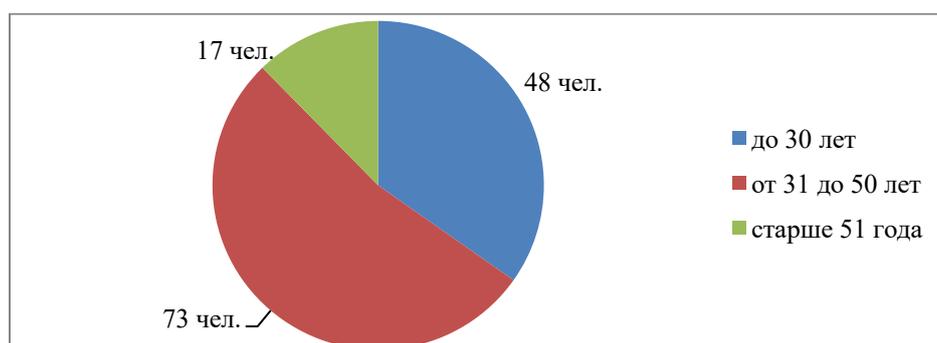


Рисунок 2 Структура персонала по возрасту

На основании представленных данных о возрастных показателях сотрудники в большинстве своем находятся в трудоспособном, перспективном возрасте, имея уже жизненный опыт, профессионализм, свой взгляд на действительность, могут позволить себе развиваться, иметь

желание самосовершенствоваться и достигнуть намеченных целей.

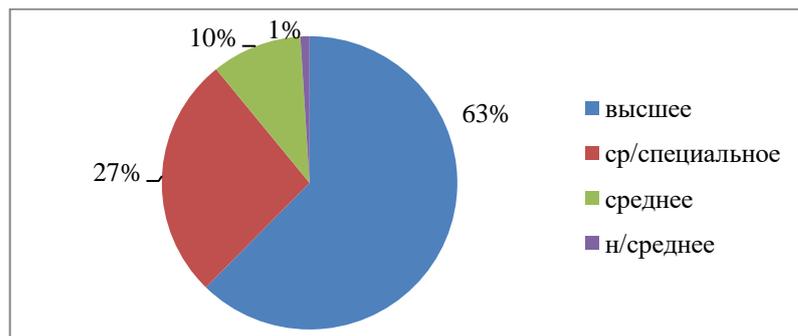


Рисунок 3 Структура персонала по уровню образования

Рассматривая образование сотрудников, следует отметить, что большинство работников (63%) имеют высшее образование (87 человек), 37 человек имеют средне- специальное образование, 14 - среднее и 1 человек – неполное среднее образование. Согласно представленным данным все руководители и педагогические работники имеют высшее образование, трое сотрудников из числа специалистов в настоящее время обучаются в ВУЗах, следовательно, персонал учреждения достаточно квалифицирован.

Персонал организации по половому составу распределяется следующим образом: мужчины составляют меньшинство, а именно – 22,3%, женщин – 77,7% в организации. Такое распределение персонала по гендерному признаку является типичным для образовательных учреждений. Между тем, учитывая специфику МАОУ «Школа-интернат №53» следует отметить, что одной из перспективных задач по планированию персонала является задача уменьшения перекоса в сторону женщин в составе коллектива.

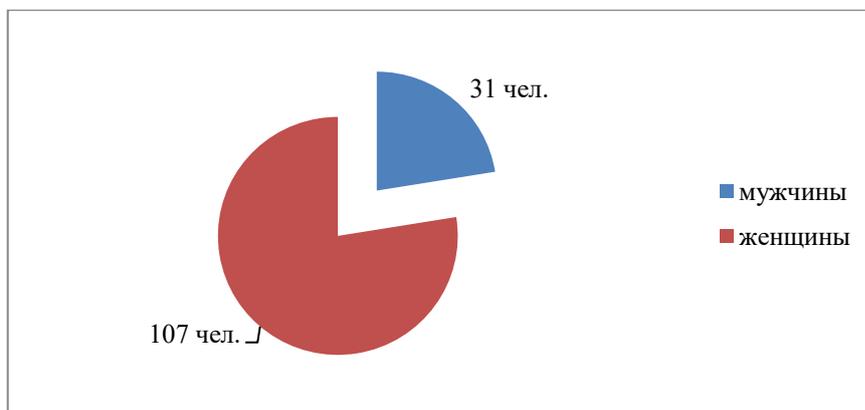


Рисунок 4 Персонал организации по половому составу

Основные показатели кадровой ситуации в сравнении с 2016 годом, представленные в таблице 2, позволяют проанализировать динамику по общей численности, структуре, возрасту и образованию.

Основные показатели кадровой ситуации в МАОУ «Школа-интернат № 53» в динамике за три года выглядят следующим образом:

- общая численность работников выросла на 16%;
- в три раза выросло число сотрудников мужского пола;
- на 22% выросло количество педагогических работников и сократилось количество руководителей на 28%;
- по возрасту и образованию процентное отношение состава 2016 и 2018 годов практически неизменно;

Таблица 2 Основные показатели кадровой ситуации

Показатель	2016	2017	2018
Общая численность	118	119	138
В том числе (% от общей численности)			
- мужчины	6,6	20,1	22,3
- женщины	93,4	79,9	77,7
Структура (%)			
- руководители	5,1	5,8	3,6
- специалисты	13,4	13,4	13,7
- педагогические работники	46,5	45,4	48,0
- обслуживающий персонал	35,0	35,4	34,7
Возраст (% от общей численности)			
До 30 лет	35,5	32,77	34,6
31-50 лет	51,1	57,14	53,1
свыше 51 лет	13,4	10,09	12,3
Образование			
- высшее	62,0	61,3	63,0
- среднее специальное	24,6	25,2	27,0
- среднее	11,1	11,7	10,0
- н / среднее	2,3	1,8	1,0

Таблица составлена на основании данных организации

Распределение персонала по трудовому стажу отражено в таблице 3.

Таблица 3 Распределение персонала по трудовому стажу в МАОУ

«Школа- интернат № 53»

Стаж/персонал	Менее 1 г.	От 1 до 3	От 3 до 5	От 5 до 10	Свыше 10	Всего
2018 год						
Руководители	-	1	-	3	1	5
Специалисты	3	3	1	11	1	19
Педагогические работники	9	15	6	10	26	66
Обслуживающий персонал	6	6	14	7	15	48
Всего	18	25	21	31	43	138

Таблица составлена на основании данных организации

На основании данного распределения необходимо заметить, что свыше 10 лет на сегодняшний день в школе работает 43 сотрудника, от 5 до 10 лет работает 31 человек, от 3 до 5 лет- 21 человек. По данному распределению можно сделать вывод о тенденции регулярной смены персонала, соответственно необходимо совершенствовать систему управления персоналом.

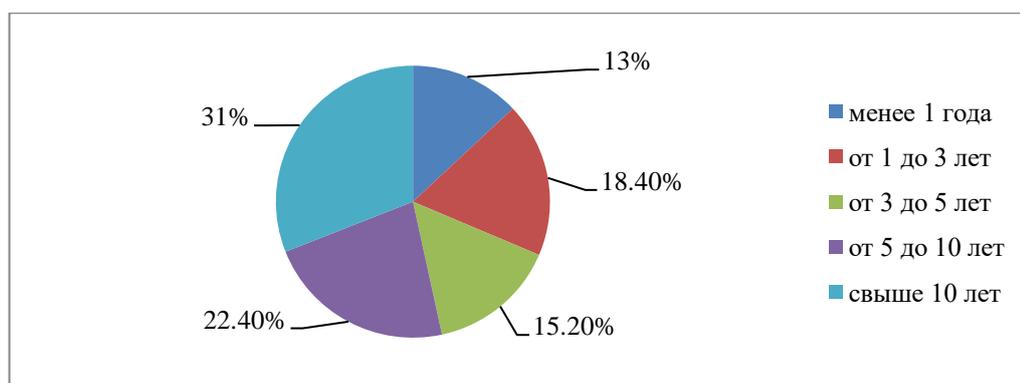


Рисунок 5 Распределение по трудовому стажу

Динамика численности персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53» представлена в таблице 4.

Таблица 4 Динамика численности персонала МАОУ «Школа-интернат № 53» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	2018год
1. Плановая численность, чел.	120	122	145
2. Среднесписочная численность, чел.	118	119	138
3. Нехватка персонала, чел.	-2	-3	-7
4. Количество принятого персонала, чел.	11	23	21
5. Количество уволившихся, чел.	7/6	17/15	19/18
6. Коэффициент текучести	5,08	12,6	13,04
7. Коэффициент оборота по приему	9,32	19,3	15,2
8. Коэффициент оборота по выбытию	5,93	14,29	13,8

По данным таблицы 3 видно, что произошли изменения по всем показателям. Среднесписочная численность в 2018 году увеличилась на 16% и составила 138 человек. Нехватка персонала в 2018 году составила 4,8%, т.е. 7 человек. Коэффициент текучести кадров составил 13,04, что превышает рекомендуемые значения в два раза.

В конце 2016 года из МАОУ «Школа-интернат № 53» уволились 7 сотрудников в возрасте до 30 лет, за 2016 год еще 17 сотрудников, а в 2018 году покинули данное учреждение – 19 сотрудников. Анализ кадрового состава показал нестабильность и высокую текучесть кадров. В основном увольняются педагогические работники. Необходимо определить, что послужило причиной увольнения работников из МАОУ «Школа-интернат № 53»

Для возможности проанализировать наличие факторов неудовлетворенности персонала, а также по устранению причин увольнения был проведен опрос. Респондентам предлагалось заполнить анкету (Приложение Б).

Выборочная совокупность составила 130 респондентов. Анкеты выдавались на самозаполнение. К обработке было предоставлено 119 анкет.

В состав анкеты были включены 6 вопросов, среди которых:

- личные вопросы относительно пола, возраста, стажа работы и должности респондента;
- вопросы, оценивающие удовлетворенность сотрудников различными аспектами работы в МАОУ «Школа-интернат № 53»;
- открытый вопрос «Что на Ваш взгляд нужно предпринять, чтобы повысить уровень Вашей удовлетворенности работой?».

В исследовании приняли участие 30% мужчин и 70% женщин. Большая часть респондентов работает в учреждении больше 3 лет (67%).

Как показывают данные представленные на рисунке 6, в наибольшей степени персонал учреждения удовлетворен такими аспектами как взаимоотношения в коллективе, организацией труда, и наименьшей - размером заработной платы, престижностью профессии, возможностью карьерного роста и отношением администрации к труду.

На открытый вопрос о том, что следует предпринять для повышения уровня удовлетворенности, ответили 67,9% респондентов. Предложения по улучшению касались следующих аспектов: повышения заработной платы (39,1%), четкой регламентации рабочего времени и распределения обязанностей (24,3%), улучшения условий труда (19,5%), отношения к персоналу со стороны руководства (17,1%).

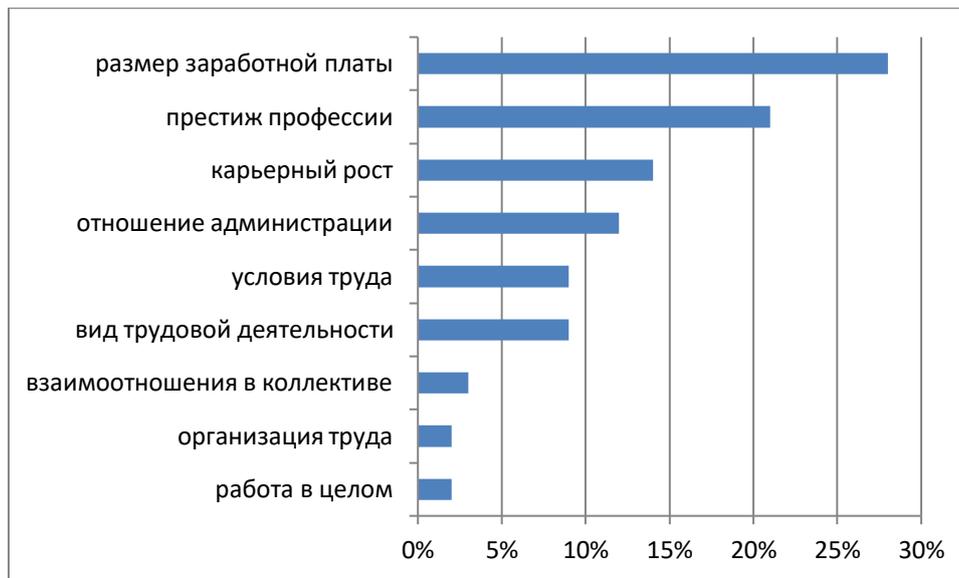


Рисунок 6 Степень недовольственности персонала различными аспектами работы в учреждении

Основная причина текучести - недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о недовольстве заработной платой, отношением администрации к труду, престижностью профессии, неустойчивости служебного положения и невозможности сделать карьеру. Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения. Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке [49,с89].

Основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей делает возможным определение наиболее эффективных управленческих воздействий [49 ,с101].

В МАОУ «Школа-интернат № 53» работникам устанавливаются следующие условия оплаты труда:

- должностные оклады в соответствии с разрядом ЕТС и категорией;
- доплаты (надбавки) в соответствии с Трудовым Кодексом РФ и действующим Уставом организации и Положением о выплатах

стимулирующего характера работникам МАОУ «Школа-интернат № 53» [43];

- премии и единовременные поощрительные выплаты в соответствии с действующим Уставом организации и Положением о выплатах стимулирующего характера работникам МАОУ «Школа-интернат № 53».

Таблица 5 Анализ среднемесячной заработной платы

Персонал	2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста
Руководители	56318	56937	58103	3,17
Специалисты	38154	44450	45623	19,58
Педагогические работники	29356	29555	30200	2,88
Обслуживающий персонал	7853	8100	12300	56,63
Среднемесячная заработная плата по организации	24535	25408	27108	10,5

Из таблицы 5 видно, что наибольший рост заработной платы за период с 2016 по 2018 гг. отмечается у обслуживающего персонала на 56,63%. Наименьший рост заработной платы составил 2,88% у педагогических работников.

Среднемесячная заработная плата в общем по МАОУ «Школа-интернат № 53» за последние три года увеличилась на 10,5% и составила на конец 2018 года 27108 руб.

С учетом того, что оклады педагогических работников в 2018 году не повышались, можно сделать вывод, что не значительно, но увеличились доплаты и выплаты. Однако в условиях высоких темпов инфляции работники учреждения в наибольшей степени недовольны размером оплаты труда.

Согласно данным экспертов «Аvito Работа» в январе 2018 года средняя заработная плата работников бюджетной сферы по Свердловской области составила 20700 рублей, что ниже средней заработной платы в МАОУ «Школа-интернат № 53» на 31%. Заработная плата в учреждении выплачивается регулярно, без задержек, два раза в месяц.

В связи с чем считаем необходимым исключить показатель недовольности заработной платой из основных причин текучести

кадров в учреждении, т.к. неудовлетворенность заработной платой– это нормальное явление. Среди индикаторов, определяющих удовлетворенность или неудовлетворенность трудом, обычно выделяют уровень оплаты труда. В иерархии факторов удовлетворенности (неудовлетворенности) трудом при проведении социологических опросов фактор оплаты по оценке респондентов труда практически всегда стоит на одном из первых мест [28, с30].

Иногда желание заполнить вакансию как можно быстрее может привести к найму неподходящего сотрудника. Или же во время отбора соискатель не получил полную информацию о работе и впоследствии его ожидания не были оправданы.

С одной стороны, работодатели ценят амбициозность сотрудников. Но, с другой стороны, она может стать причиной ухода, если работники не видят возможности карьерного роста в пределах данной организации [39, с.41].

Поэтому основная причина текучести кадров как выяснилось – некачественный отбор. Нанимать необходимо правильных людей, соответствующих корпоративной культуре организации. Их ценности, принципы и цели должны соответствовать целям учреждения. На стадии подбора надо обеспечить соискателей максимальной информацией о работе и работодателе. Не завышайте ожидания и не перебарщивайте с обещаниями.

Очень важным этапом в процессе управления персоналом является этап набора и отбора кандидатов на вакантные должности. От того, кто производит набор, и какие люди отобраны на работы в организации, зависит вся последующая работа в процессе управления персоналом. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует отнестись к этому со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике.

В своих трудах М.И. Магура выделяет следующие задачи, которые необходимо решить при подборе персонала:

- определение потребности в персонале с учетом реализуемой руководством стратегии и основных целей учреждения;
- анализ работы по имеющимся вакансиям получение точной информации о том, какие требования к работникам предъявляет вакантная должность;
- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- определение необходимого уровня развития способностей, личностных и деловых качеств, которые могут быть использованы в качестве критериев отбора на конкретные должностные позиции;
- поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение того, какие методы отбора кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к успешной работе в данной должности;
- обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в учреждении и для максимально быстрого их выхода на требуемый уровень показателей деятельности [23, с. 153].

Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этой работы.

1.3. Анализ процесса отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53»

В МАОУ «Школа-интернат № 53» целенаправленно идет набор и отбор персонала только квалифицированных кадров: специалистов и педагогических работников, который курирует лично директор.

Дятлов В.А., Травин В.В. в своей работе «Основы кадрового менеджмента» дают следующее определение отбора персонала:

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [41, с.25].

Набор и отбор персонала на руководящие должности с 2015 года в Новоуральском городском округе осуществляется непосредственно Главой НГО, в связи с чем создана группа «Кадровый резерв». На рисунке 7 представлена схема процесса отбора кандидатов.

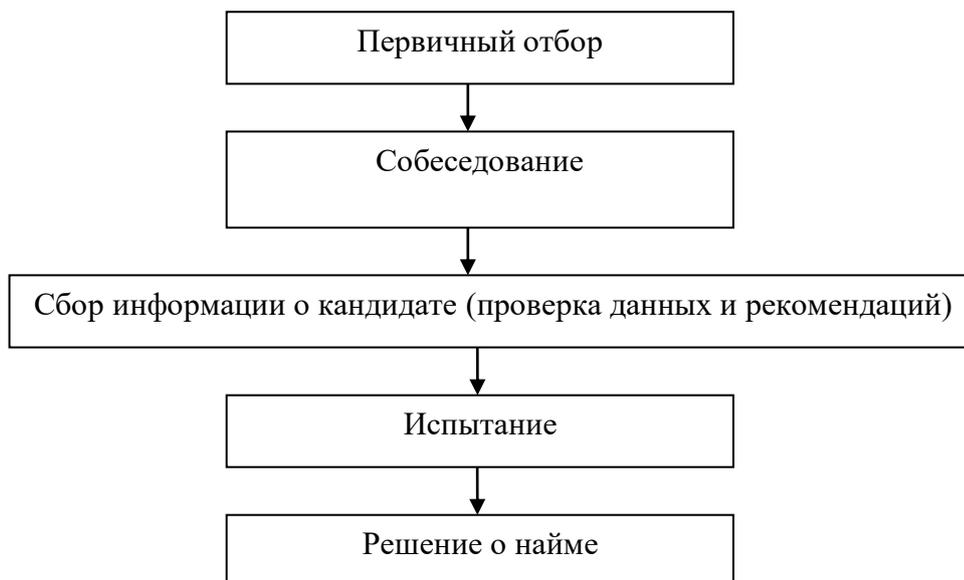


Рисунок 7 Процесс отбора кандидатов

Набор обслуживающего персонала осуществляет специалист отдела кадров по запросу структурных подразделений.

Комплектование кадров является одним из ключевых элементов работы службы управления персоналом любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность деятельности организации в целом.

Отбор представляет собой латентную функцию, осуществляемую организацией для выявления из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантной должности [30, с.400]. Поскольку рабочая сила нанимается в организацию исходя из требований как тактических, так и стратегических задач, необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал психологический климат организации;
- личные ожидания работников организации были воплощены в жизнь.

Отдел кадров представляет 1 сотрудник организации.

Для поиска сотрудников на вакантные должности, организация прибегает к услугам городского центра занятости.

Первичный отбор начинается с анализа предоставленных центром занятости кандидатур, или с анализа списка позвонивших кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик для занятия вакантной должности.

На этапе, собеседования идет оценка степени соответствия кандидата психологическому портрету идеального сотрудника и его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности ориентироваться в организации [35, с.308].

Также, идет оценка его мотивированности и трудоспособности.

Далее, если это необходимо и возможно идет сбор информации о кандидате или проверка рекомендаций. Устанавливается, если нужно по решению директора, испытательный срок, а потом, принимается решение о найме.

В МАОУ «Школа-интернат № 53» вновь приходящий сотрудник курируется более опытным сотрудником, который в течение нескольких месяцев помогает ему. В организации с 2014 года действует Положение о наставничестве. Небольшие размеры коллектива способствуют уменьшению срока адаптации новых сотрудников и увеличению уровня психологической сплоченности в коллективе.

Организация обучения и повышение квалификации кадров происходит в индивидуальном порядке. Для этого сотрудники повышают свой образовательный уровень, получая дополнительное или второе высшее образование за свой счет. При наличии финансовых средств работодатель возмещает затраты на получение образования через стимулирующий фонд

[36, с. 90].

Все годы МАОУ «Школа-интернат № 53» динамично развивается, внедряя в образовательный процесс современные образовательные технологии и вариативность учебных программ. Для полноценного и всестороннего развития школы необходим качественный анализ сильных и слабых сторон потенциала школы.

Использование метода SWOT-анализа, позволит нам определить какими свойствами обладает учреждение, чего ему не хватает, каких угроз стоит опасаться и какими возможностями можно воспользоваться.

SWOT-анализ (Приложение В) проводился в форме открытого индивидуального интервью с членами администрации школы, а также с учителями предметниками[10, с. 167].

Проведенный анализ внутренней и внешней среды выявил ряд проблем, решать которые надо незамедлительно, иначе школа может прекратить свое существование как образовательное учреждение, готовящее ученика к жизни в современном обществе.

1. Школа не всегда может дать обучающимся качественную подготовку к аттестации в новой форме ОГЭ и ЕГЭ (именно с этим связан переход мотивированных учащихся средней и старшей школы в другие образовательные учреждения).

2. Школа недостаточно ориентируется на социальный заказ (нет ориентации на профильное обучение).

3. В течение ряда лет школа дает стабильный уровень обученности по школе, но в основной школе наметилась тенденция к снижению, результат обученности в средней школе находится на допустимом, но близком к критическому, низком уровне, это свидетельствует о недостаточной работе по повышению качества образования, формированию и развитию инновационных практик, направленных на совершенствование образовательного процесса, приведение его в соответствие с современными требованиями.

4. Недостаточно развиты ключевые компетентности учащихся.

5. Профессионально-педагогическая компетентность некоторых учителей, несмотря на опыт и официальный статус (катеорию) не соответствует современным требованиям.

6. Отток молодых специалистов, малое количество работников имеющих первую и высшую категории.

7. Нарушение трудовой дисциплины подрывает имидж образовательного учреждения.

Школа перестает быть конкурентоспособной и привлекательной среди других образовательных учреждений города, что вызвало сокращение числа учащихся в школе, трудности при наборе первых классов (связанные не только с демографической ситуацией).

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1) На основании представленных данных МАОУ «Школа-интернат № 53» о возрастных показателях, об уровне образования, сотрудники в большинстве своем находятся в трудоспособном, перспективном возрасте, имея уже жизненный опыт, профессионализм, свой взгляд на действительность, могут позволить себе развиваться, иметь желание самосовершенствоваться и достигнуть намеченных целей.

2) Среднесписочная численность в 2017 году увеличилась на 16% и составила 138 человек. Нехватка персонала в 2017 году составила 4,8%, т.е. 7 человек. Коэффициент текучести кадров составил 13,04, что превышает рекомендуемые значения почти в 2 раза.

В конце 2015 года из МАОУ «Школа-интернат № 53» уволились 7 сотрудников в возрасте до 30 лет, за 2016 год еще 17 сотрудников, а в 2017 году покинули данное учреждение – 19 сотрудников. Наибольшее число увольнений среди педагогических работников, которые работают в организации менее года. Каждый педагогический работник данного учреждения должен быть готов не только к профессионально-педагогической деятельности с обычными школьниками, но и к коррекционно-

педагогической деятельности с детьми с отклонениями в развитии и поведении, быть стрессоустойчивым [22, с.300].

3) В результате проведенного опроса среди работников МАОУ «Школа-интернат № 53» в наибольшей степени выявлены следующие факторы неудовлетворенности: размер заработной платы; престижность профессии; возможность карьерного роста; отношение администрации к труду.

4) В учреждении целенаправленно идет набор и отбор персонала только квалифицированных кадров: специалистов и педагогических работников, который курирует лично директор. Набор и отбор персонала на руководящие должности с 2015 года в Новоуральском городском округе осуществляется непосредственно Главой НГО, в связи с чем создана группа «Кадровый резерв».

В МАОУ «Школа-интернат № 53» вновь входящий сотрудник курируется более опытным сотрудником, который в течение нескольких месяцев помогает ему. В организации с 2014 года действует Положение о наставничестве. Небольшие размеры коллектива способствуют уменьшению срока адаптации новых сотрудников и увеличению уровня психологической сплоченности в коллективе.

Следовательно, система адаптации – эффективна, значит проблема – в системе отбора.

В системе управления персоналом в организации многие кадровые процедуры не проводятся. Не прослеживается стратегическое видение развития системы управления кадрами.

5) Одной из основных проблем в кадровой работе организации является отбор и последующий прием на работу новых сотрудников. На сегодняшний день в организации не применяются современные методы отбора и найма персонала. При наборе персонала отсутствует учет наличия психологической готовности соискателя к выполнению профессиональной деятельности в условиях школы-интерната [5, с.218].

На основе вышесказанного, можно сделать вывод, что действующая система набора и отбора персонала слабо развита, поэтому необходимо провести рационализацию технологии отбора и набора персонала в организации. Кроме профессиональных педагогических знаний, кандидаты должны обладать особыми личностными качествами, позволяющими эффективно работать с детьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации. Поэтому к отбору персонала в учреждениях социальной сферы необходимо предъявлять особые морально-психологические требования [3, с.156].

Вывод по главе 1

В результате проведенного анализа кадровой ситуации мы пришли к следующим выводам:

Представленные данные о возрастных показателях, об уровне образования свидетельствуют, что сотрудники в большинстве своем находятся в трудоспособном, перспективном возрасте, имея уже жизненный опыт, профессионализм, свой взгляд на действительность, могут позволить себе развиваться, иметь желание самосовершенствоваться и достигнуть намеченных целей.

Среднесписочная численность в 2018 году увеличилась на 16% и составила 138 человек. Нехватка персонала в 2018 году составила 4,8%, т.е. 7 человек. Коэффициент текучести кадров составил 13,04, что превышает рекомендуемые значения почти в 2 раза.

За последние 3 года из учреждения уволились 43 сотрудника. Наибольшее число увольнений среди педагогических работников, которые работают в организации менее года.

Среднемесячная заработная плата, в общем, по МАОУ «Школа-интернат № 53» за последние три года увеличилась на 10,5% и составила на конец 2018 года 27108 руб. С учетом того, что оклады педагогических работников в 2018 году не повышались, можно сделать вывод, что не значительно, но увеличились доплаты и выплаты. Однако в условиях высоких темпов инфляции работники учреждения в наибольшей степени недовольны размером оплаты труда. Согласно данным экспертов «Avito Работа» в январе 2018 года средняя заработная плата работников бюджетной сферы по Свердловской области составила 20700 рублей, что ниже средней заработной платы в МАОУ «Школа-интернат № 53» на 31%. Заработная плата в учреждении выплачивается регулярно, без задержек, два раза в месяц.

Проведенный анализ наличия факторов недовольности персонала показал, что в наибольшей степени работники недовольны престижностью профессии; возможностью карьерного роста; отношением администрации к труду.

Желание заполнить вакансию как можно быстрее приводит к найму неподходящего сотрудника, а также неполучение соискателем полной информации о работе впоследствии приводит к разочарованию его ожиданий.

С одной стороны, работодатели ценят амбициозность сотрудников. Но, с другой стороны, она может стать причиной ухода, если работники не видят возможности карьерного роста в пределах данной организации.

Поэтому основная причина текучести кадров как выяснилось – некачественный отбор, т.к. не учитываются мотивы кандидатов. Нанимать необходимо правильных людей, соответствующих корпоративной культуре организации. Их ценности, принципы и цели должны соответствовать целям учреждения. На стадии подбора надо обеспечить соискателей максимальной информацией о работе и работодателе. Не завышать ожидания и не перебарщивать с обещаниями.

2. Совершенствование технологии отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53»

2.1. Мероприятия по совершенствованию технологии отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53»

При анализе существующей технологии отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53» была выявлена необходимость разработки мероприятий по её совершенствованию.

В таблице 6 обозначим соотношение проблем, предложенных мероприятий по их решению, сроков и ответственных лиц.

Таблица 6 Мероприятия по совершенствованию технологии отбора в МАОУ «Школа-интернат № 53»

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Срок	Стоимость
В образовательном учреждении не применяются современные методы отбора персонала.	1) Разработка минимальных критериев для отбора персонала. 2) Разработка и внедрение специализированной анкеты для набора персонала; составление плана собеседования и примерных вопросов	Специалист отдела кадров	3дня 4дня	1750р. 3500р.
Специалист отдела кадров и руководитель учреждения не проходили обучение по ведению отбора персонала	Обучение специалиста отдела кадров для проведения собеседования и обработки результатов анкет, а также обучение руководителя учреждения для повышения навыков в сфере отбора персонала планируется проводить в Центре дополнительного профессионального образования «Потенциал» г. Нижний Тагил	Куратор проекта (Зам. директора)	1день (8ч)	3000р.
Отсутствует привлечение молодых специалистов на производственную практику и стажировку	Внедрить Preliminaring (прелиминаринг) - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем.	Куратор проекта (Зам. директора) Специалист отдела кадров	1 год	7600р.
При наборе персонала отсутствует учет наличия психологической готовности соискателя к выполнению профессиональной деятельности в условиях школы-интерната.	Внести в примерный перечень вопросов для собеседования вопрос об опыте общения с детьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации	Специалист отдела кадров, психолог	Во время разработки примерных вопросов для собеседования	

Ниже рассмотрим более подробно мероприятия по совершенствованию технологии отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53»:

1) Минимальный набор критериев для отбора персонала разрабатывается и вводится в соответствии с особенностями данного учреждения, спецификой вакантной должности, профессиональными навыками и знаниями и т. д.

2) Анкета - разрабатывается и вводится, чтобы определять мотивацию работника, учесть все ожидания еще на этапе отбора. Анкета содержит данные о продолжительности отработанного времени у последнего работодателя. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе. В анкету для отбора персонала включены вопросы направленные на оценку стрессоустойчивости персонала, определение психического выгорания, включающую различные подструктуры личности, а также вопросы определяющие тревожность.

3) План и примерные вопросы собеседования. Четко структурированное собеседование обеспечивает более объективный отбор и равенство условий. Если всем кандидатам предлагаются одни и те же вопросы в одной и той же последовательности, то легче будет и сравнивать кандидатов. Предложенные вопросы для собеседования прежде всего определяют, какие именно качества являются наиболее важными для работы в МАОУ «Школа-интернат № 53».

4) Обучение специалиста отдела кадров для проведения собеседования и обработки результатов анкет.

5) Обучение руководителя учреждения для повышения навыков в сфере отбора персонала.

6) Привлечение молодых специалистов на производственную практику и стажировку.

Предложенные мероприятия требуют разработки проекта их реализации [15, с.200].

В таблице 7 представлена форма Устава проекта по совершенствованию системы управления персоналом.

Таблица 7 Форма представления Устава проекта

№	Раздел Устава проекта	Характеристика
1	Описание исходной ситуации	<p>1) На основании представленных данных МАОУ «Школа-интернат № 53» о возрастных показателях, об уровне образования, сотрудники в большинстве своем находятся в трудоспособном, перспективном возрасте, имея уже жизненный опыт, профессионализм, свой взгляд на действительность, могут позволить себе развиваться, иметь желание самосовершенствоваться и достигнуть намеченных целей.</p> <p>2) Среднесписочная численность в 2018 году увеличилась на 16% и составила 138 человек. Нехватка персонала в 2018 году составила 4,8%, т.е. 7 человек. Коэффициент текучести кадров составил 13,04, что превышает рекомендуемые значения почти в 2 раза.</p> <p>3) В результате проведенного опроса, работники не удовлетворены в большей степени заработной платой, условиями труда, престижностью профессии, что связано с характером труда и квалификацией.</p> <p>В МАОУ «Школа-интернат № 53» вновь приходящий сотрудник курируется более опытным сотрудником, который в течение нескольких месяцев помогает ему. В организации с 2014 года действует Положение о наставничестве. Небольшие размеры коллектива способствуют уменьшению срока адаптации новых сотрудников и увеличению уровня психологической сплоченности в коллективе. Следовательно, система адаптации – эффективна, значит проблема – в системе отбора.</p> <p>4) В системе управления персоналом в организации многие кадровые процедуры не проводятся. Не прослеживается стратегическое видение развития системы управления кадрами.</p> <p>5) Одной из основных проблем в кадровой работе организации является отбор и последующий прием на работу новых сотрудников. На сегодняшний день в образовательном учреждении не применяются современные методы отбора и найма персонала.</p> <p>При наборе персонала отсутствует учет наличия психологической готовности соискателя к выполнению профессиональной деятельности в условиях школы-интерната.</p>

2.	Обоснование необходимости проекта	<p>В МАОУ «Школа-интернат № 53» процесс набора и отбора персонала ограничивается проведением собеседования, что приводит к текучести кадров и малоквалифицированному кадровому составу.</p> <p>Ввиду специфики работы школы-интернат (половина детей с девиантным поведением) следует усилить процедуру набора и отбора персонала в организацию. Кроме профессиональных педагогических знаний, кандидаты должны обладать особыми личностными качествами, позволяющими эффективно работать с детьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации. Поэтому к отбору персонала в учреждениях социальной сферы необходимо предъявлять особые морально-психологические требования.</p>
3.	Инициатор проекта	Специалист отдела кадров
4.	Формулирование целей, задач и ожидаемых эффектов	<p>Цель – повышение эффективности набора и отбора персонала в организации.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Разработка минимальных критериев для отбора персонала. 2) Разработка и внедрение специализированной анкеты для набора персонала; 3) Составление плана собеседования и примерных вопросов; 4) Обучение специалиста отдела кадров и руководителя учреждения 5) Привлечение молодых специалистов на производственную практику и стажировку <p>Разработанные мероприятия должны привести:</p> <ul style="list-style-type: none"> - к снижению текучести персонала; - повышению качественного состава; - улучшить отбор кадров; - к снижению уровня безработицы в НГО.
5.	Продукт проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1) Минимальные критерии отбора 2) Специализированная анкета 3) План и вопросы для собеседования
6.	Окружение проекта	Руководитель; зам. директора; специалист отдела кадров; юрист; психолог
7.	Укрупненное расписание основных событий (временные границы проекта)	<p>Реализация проекта составляет 18 дней.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 этап – подготовительный (2 дня) 2 этап – основной этап, разработка и утверждение проектной документации (13 дней) 3 этап – заключительный (3 дня)
8.	Распределение основных функций исполнителей	<p>Руководитель – утверждение проектной документации;</p> <p>Зам. директора – курирование в разработке Устава проекта и Приказа о запуске проекта;</p> <p>Юрист – разработка Устава проекта, контроль по разработке анкеты и вопросов для собеседования;</p> <p>Специалист отдела кадров – разработка всей проектной документации;</p> <p>Психолог – разработка вопросов для специализированной анкеты, направленных на оценку стрессоустойчивости персонала, определение психического выгорания,</p>

		включающего различные подструктуры личности, а также вопросы определяющие тревожность.
9.	Укрупненный бюджет (смета)	Разработка анкеты для отбора кандидатов – 3500 руб. Разработка вопросов для собеседования – 1750 руб. Обучение – 3000 руб. Экономический эффект от предложенных мероприятий составит 13550 рублей.

Степень детализации анкеты и конкретная форма могут быть разными. В одном случае отдел кадров и руководители организаций полагаются в большей мере на анкету, в другой уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

Анкетирование производит «отсев» менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу [10, с.117].

В соответствии со спецификой работы для МАОУ «Школа-интернат № 53» можно разработать один тип анкеты, для всех должностей со средними и высокими требованиями квалификации (воспитатели, педагоги, учителя).

Пример анкеты представлен в Приложении Г. Специализированная анкета разрабатывается непосредственно специалистом отдела кадров совместно с психологом, согласовывается с юристом учреждения и утверждается руководителем МАОУ «Школа-интернат № 53».

Анкету кандидату выдает специалист отдела кадров, оказывает помощь в заполнении и контролирует полноту заполнения анкеты. Далее специалист отдела кадров проводит отсев заполненных анкет кандидатов по грамотности заполнения и минимальным критериям отбора. По согласованию с руководителем критерии отбора могут корректироваться. Далее психолог учреждения проводит оценку кандидатов на стрессоустойчивость, анализирует уровень психического выгорания, включающий различные

подструктуры личности, определяет уровень тревожности кандидата. Анкета выходит в следующий тур отбора при условии совпадения не менее 80% анкетных данных минимальным критериям отбора. Специалист отдела кадров в 2-дневный срок сообщает по телефону результаты анкетирования кандидатам, вышедшим в следующий тур отбора. Отобранные кандидаты приглашаются на собеседование. При отрицательном результате кандидат не информируется.

Анализ анкетных данные в сочетании с другими методами отбора (собеседование) выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничения другого рода на выполнение должностных обязанностей; готовность к принятию дополнительных нагрузок; круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации [26, с.14].

Пример критериев отбора представлен в таблице 8. Минимальные критерии отбора разрабатываются непосредственно специалистом отдела кадров, согласовываются с юристом учреждения и утверждаются руководителем МАОУ «Школа-интернат № 53».

Таблица 8 Минимальные критерии отбора

МИНИМАЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ ОТБОРА					
Критерии отбора по анкетным данным	Воспитатель	ПДО	Соц. Пед.	Психолог	Учитель
Образование высшее				да	да
Образование среднее специальное	да	да	да		
Образование по профилю			да	да	да
Опыт работы по специальности			желательно	желательно	желательно
Общая грамотность	да	да	да	да	да
Возраст	22-40	22-35	22-45	22-45	22-45
Пол	Не имеет значения				
Национальность	Не имеет значения				
Местная прописка			да	да	да
Семейное положение	Желательно семейные				

Наличие детей	Желательно				
Знание ПК	желательно	желательно	да	да	да

Четко структурированное собеседование обеспечивает более объективный отбор и равенство условий. Если всем кандидатам предлагаются одни и те же вопросы в одной и той же последовательности, то легче будет и сравнивать кандидатов.

Прежде всего, нужно определить, какие именно качества являются наиболее важными для сферы работы МАОУ «Школа-интернат № 53»: образование; уровень знаний в профессиональной области; опыт работы по специальности; коммуникабельность, умение общаться; общий интеллектуальный уровень.

Что стоит выяснить:

Почему кандидат все-таки оставил прежнюю работу; не были ли нарушены кандидатом условия договора? Реальная причина, по которой он хочет получить данную работу [30, с.117].

По итогам предварительного отбора (анкетирование) специалист отдела кадров приглашает кандидата на собеседование с руководителем организации в заранее определенный день. При необходимости в собеседовании принимает участие заместитель директора по учебно-воспитательной работе (УВР). После собеседования руководитель предоставляет специалисту отдела кадров данные по кандидатам с ФИО и результатом собеседования:

- а) для приглашения на повторное собеседование;
- б) для занесения в базу данных;
- в) для отказа.

На кандидатов, прошедших собеседование специалист отдела кадров собирает рекомендации с предыдущих мест работы в течение 3-х дней. В то же время, проводится проверка кандидата на лояльность к закону.

На последнее собеседование вызывается лучший кандидат, где руководитель уточняет детали и делает предложение о работе. Новому сотруднику сообщается предполагаемая дата выхода и список документов необходимых для оформления на работу [30, с.117].

Примерный план собеседования продолжительностью один час: вступление (установление контакта) – 5 минут; сбор информации – 35 минут; ответы на вопросы кандидата и рассказ о специфике работы в учреждении - 15 минут; прощание – 5 минут.

Примерный список вопросов для собеседования представлен в таблице 9. Вопросы разрабатываются непосредственно специалистом отдела кадров, согласовываются с юристом учреждения и утверждаются руководителем МАОУ «Школа-интернат № 53».

Таблица 9 Примерный перечень вопросов для собеседования

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ
1. Расскажите немного о себе
2. Ваше образование и опыт работы
3. Почему Вы ушли с предыдущей работы
4. Причины смены работы, как Вы объясняете свои переходы с одной работы на другую
5. Каковы Ваши сильные стороны
6. Каковы Ваши слабые стороны
7. Какой у Вас опыт работы в образовании и воспитании детей
8. Есть ли у Вас опыт работы с детьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации
9. На какую зарплату вы рассчитываете
10. В какие сроки могли бы приступить к новой работе
11. Как Вы относитесь к деловым поездкам и командировкам
12. Как Вы относитесь к работе в сверхурочное время, к замещению отсутствующих учителей
13. Есть ли у Вас вопросы

Обучение специалиста отдела кадров для проведения собеседования и обработки результатов анкет, а также обучение руководителя учреждения для повышения навыков в сфере отбора персонала планируется проводить в Центре дополнительного профессионального образования «Потенциал» г. Нижний Тагил.

Данное учреждение проводит курсы для специалистов управления персоналом, кадровых и консалтинговых служб, HR-директоров и

руководителей компаний, а также всех, кто сталкивается с проблемами найма, обучения, мотивации и повышения квалификации сотрудников.

Группа компаний «Потенциал» реализует обучение и переподготовку по программе «Специалист по управлению персоналом», соответствующей профессиональному стандарту.

Занятия проводят эксперты в области управления персоналом, кадрового делопроизводства и трудового права. Период обучения 1 день (8 часов).

Preliminarying (прелиминаринг) - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем [36, с.87].

Важная задача в управлении проектом, да и вообще в менеджменте – четко определить, кто за что отвечает. Именно для этого и применяется инструмент «матрица ответственности» (responsibility matrix). В таблице 10 представлена матрица ответственности по повышению эффективности набора и отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53».

План по вехам – расписание обобщающего уровня, которое отображает сроки наступления контрольных событий и этапов. Вехи составляют серию естественных контрольных точек проекта [33, с.87].

Таблица 10 Матрица ответственности

	Директор	Куратор проекта (зам. директора)	Юрист	Специалист отдела кадров	Психолог
Разработка устава проекта	У	С	О, И	И	
Разработка анкеты	У		С	О, И	И
Разработка плана и примерных вопросов для собеседования	У		С	О, И	
Выпуск приказа о запуске проекта	У	О, С		И	

Привлечение молодых специалистов	У	О, С		И	
----------------------------------	---	------	--	---	--

О – ответственный; И – исполнитель; У – утверждающий; С – согласующий.

Достижение вехи подразумевает переход из одного состояния в другое. План по вехам представлен в таблице 11.

Таблица 11 План по вехам

Веха 1	Веха 2	Веха 3	Веха 4	Веха 5
Команда сформирована	Устав разработан	Анкета и критерии отбора	Вопросы для собеседования	Приказ о запуске проекта
- формирование команды - распределение обязанностей	- разработка Устава проекта юристом совместно со специалистом отдела кадров - согласование Устава с куратором (зам. директора) - утверждение Устава Директором	- разработка анкеты и критериев отбора специалистом отдела кадров совместно с психологом - согласование с юристом - утверждение директором	- разработка плана и примерных вопросов для собеседования специалистом отдела кадров - согласование с юристом - утверждение директором	- разработка приказа о запуске проекта - согласование с куратором (зам. директора) - утверждение директором

Таблица 12 График Ганта

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Формирование команды	■																	
Распределение обязанностей		■																
Разработка устава проекта			■	■	■													
Согласование						■												
Утверждение							■											
Обучение								■										
Разработка анкеты									■	■								
Согласование											■							
Утверждение												■						
Разработка плана и примерных вопросов для собеседования													■					
Согласование														■				
Утверждение															■			
Выпуск приказа о запуске проекта																■		
Согласование																	■	
Утверждение																		■

На диаграмме Ганта, представленной в таблице 12, показаны даты начала и завершения операций и их ожидаемая длительность (в днях).

Затраты на любое предложенное мероприятие должны быть экономически обоснованы, поэтому необходимо рассчитать экономический эффект и экономическую эффективность.

2.2. Нормативно- правовое обеспечение мероприятий по отбору персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53»

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом —это объединение документов технического, организационного, нормативно-технического, организационно-методического, организационно-распорядительного, технико-экономического, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, требования, методы, характеристики и другие данные, которые используются при решении проблем организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке руководством организации или компетентным соответствующим органом.

Нормативно-методическое обеспечение производит обстановку для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации ответов по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также учет нормативного хозяйства в системе управления персоналом [13, с.64].

В ходе исследования нормативно-правовой базы, регулирующей трудовые отношения в МАОУ «Школа-интернат № 53», были выявлены следующие законодательные акты:

- 1) Конституция РФ [21];
- 2) Трудовой кодекс РФ [43];
- 3) Кодекс РФ об административных правонарушениях [20];
- 4) Гражданский кодекс РФ [9].

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом в МАОУ «Школа-интернат № 53:

- Положение по формированию кадрового резерва в МАОУ «Школа-интернат № 53»;
- Положение по организации адаптации работников МАОУ «Школа-интернат № 53»;
- Положение по оплате и стимулированию труда в МАОУ «Школа-интернат № 53»;
- Инструкция по соблюдению правил техники безопасности в МАОУ «Школа-интернат № 53».

Важнейшими внутренними организационно-регламентирующими документами являются положение о подразделении и должностная инструкция.

Положение о подразделении (отделе, бюро, группе и т.п.) - документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, функции, права, ответственность. Типовые положения о подразделениях, в том числе и по кадровой службе, содержатся в специальной литературе, но требуются их адаптация, уточнение применительно к каждой конкретной организации и подразделению.

Должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий [24, с.80].

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

А к наиболее подробно рассматривающим отношения работника и работодателя с учетом специфики организации можно причислить локальные нормативные акты. К ним относятся:

- 1) « Правила внутреннего трудового распорядка МАОУ «Школа-интернат № 53»;
- 2) «Положение о поощрительных и дополнительных отпусках»;
- 3) «Графики сменности»;
- 4) « Графики отпусков».

Важнейшим организационным условием является «Коллективный договор МАОУ «Школа-интернат № 53» , который разрабатывается при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом.

Коллективный договор –правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения в организации и заключается работниками и работодателем в лице их представителей. Порядок и условия закрепления коллективного договора определяются Законом Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях» [14]. В соответствии с этим Законом представителями трудящихся являются органы профсоюзов и их объединений.

Работодателей представляют руководители организации или другие лица, уполномоченные в соответствии с уставом организации. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работников и работодателей по следующим вопросам: форма и размер

оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации ;механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, выполнения показателей, определенных договором; занятость, переобучение; определение рабочего времени и времени отдыха; улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и подростков; медицинское и социальное страхование; соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья; экономическая безопасность и охрана здоровья работников.

Для работодателя является обязательным положения коллективного договора, заключенного в соответствии с законодательством. Если эти условия договора ухудшают по сравнению с законодательством положение работников, то эти условия недействительны.

Нормативные акты, действующие на территории МАОУ «Школа-интернат № 53», вводятся с согласия руководителя и первичной профсоюзной организации. Об их содержании работники уведомляются под роспись.

Нельзя не отметить значения Кодексов РФ, косвенно относящихся к трудовой деятельности населения страны. К примеру, согласно статье 5.42 Кодекса об административных правонарушениях, неисполнение работодателем обязанности по созданию или выделению рабочих мест, а также отказ работодателя в трудоустройстве инвалида в пределах установленной квоты влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от пяти тысяч до десяти тысяч рублей [20]. Эта статья закона неукоснительно выполняется руководством МАОУ «Школа-интернат № 53.

2.3 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию технологии отбора в МАОУ «Школа-интернат № 53» и рисков проекта.

Оценка эффективности предложенных мероприятий по отбору персонала требует определения экономических и социальных последствий их реализации. Предполагаемый результат от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала - это положительные изменения качественного состава, рост профессионализма работников как следствие целенаправленной работы, в том числе в части требований к отбору кандидатов.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий является одним из важнейших разделов выпускной квалификационной работы, так как именно в этом отражается реальная польза рекомендаций и обосновываются затраты на реализацию мероприятий.

Совершенствование отбора персонала в МАОУ «Школа-интернат № 53» можно провести без существенных затрат, однако это позволит уменьшить текучесть персонала, увеличить квалифицированный состав работников.

Экономическая оценка проекта по совершенствованию технологии отбора персонала может быть произведена с помощью расчета

экономического эффекта от мероприятий по сокращению текучести персонала [1, с.300].

1. Экономический эффект от предложенных мероприятий по сокращению текучести персонала определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \sum_{i=1}^n П \cdot \left(1 - \frac{K_2}{K_1} \right), \quad (1)$$

где K_1, K_2 – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, в %

$\sum П$ – потери, причиняемые текучестью, за год.

2. Для определения экономического эффекта рассчитаем потери, вызванные текучестью, которые складываются из нескольких составляющих.

а) Расчет потерь, обусловленных необходимостью обучения специалиста отдела кадров и руководителя учреждения.

Затраты на обучение одного работника составляют 1500 рублей в соответствии с данными Центра дополнительного профессионального образования «Потенциал» г. Нижний Тагил. Соответственно, общая сумма затрат на обучение составит 3000 рублей.

б) Расчет потерь, связанных с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров.

1) Разработка анкеты для отбора кандидатов займет 2 дня, затратив на это 3500 руб.

$$\frac{35000}{160} \cdot 16 = 3500 \text{ руб.}$$

2) Разработка плана собеседования и составления вопросов займет 1 день рабочего времени, организация затратит на это - 1750 руб.

$$\frac{35000}{160} \cdot 8 = 1750 \text{ руб.}$$

В среднем в год принимается на работу 20 человек, предположим, на 1 должность претендует 5 человек, следовательно, предварительную беседу проходит 100 человек. К собеседованию допускается около 30% кандидатов, прошедших предварительную беседу, что составляет 30 человек.

Собеседование проводит руководитель МАОУ «Школа-интернат № 53» (заработная плата – 60 000 руб.), по времени это займет 1 час, организация затратит на одного кандидата 375 руб., в год это составит 11250 руб.

$$\frac{60000}{160} \cdot 30 = 375 \cdot 30 = 11250 \text{ руб.}$$

Прелиминаринг - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов) [36, с.87]. Для подсчета затрат учитывается сумма необходимая на размещение объявлений в средствах массовой информации (Зарплата.ру, «Работа66», Авито).

Затраты на размещение в средствах массовой информации составляют:
- сайты : «Работа66» - 3500 рублей, «Е1» - 300 руб. Суммарно – 3800 рублей.
Объявления о вакансии дублируются каждые полгода, таким образом в год затраты составят 7600 рублей.

в) Рассчитаем потери по всем составляющим:

$$\sum_{i=1}^n \Pi = 3000+3500+1750+11250+7600=27100 \text{ рублей.}$$

2. Фактическая текучесть кадров составляет 13,04%. Мероприятия, предложенные в проекте, по прогнозам позволят снизить текучесть на 50%. Так как сумма потерь известна, можно рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий (\mathcal{E}_T).

$$\mathcal{E}_T = \sum_{i=1}^n \Pi \cdot \left(1 - \frac{K_2}{K_1}\right) = 27100 \cdot (1 - 0,0652/0,1304) = 13550 \text{ рублей.}$$

Таблица 13 Расчет экономической эффективности проекта мероприятий

Мероприятия	Расходы, руб.	Экономический эффект, руб.
Разработка анкеты	3500	Мероприятия, предложенные в проекте, по прогнозам позволят снизить текучесть на 50%, т.е. $27100/2=13550$.
Разработка плана и вопросов для собеседования	1750	
Обучение	3000	

Проведение собеседования руководителем	11250	
Привлечение молодых специалистов	7600	
ИТОГО	27100	13550

Таким образом, видно, что предлагаемые мероприятия позволят получить экономический эффект. Сроки окупаемости затрат на мероприятия проекта составят полгода.

В таблице 14 представлены возможные риски проекта и характер их влияния.

Максимальное влияние на проект может оказать технический риск, в частности повреждение ПК, сбой программного обеспечения, потеря информации.

Таблица 14 Форма анализа проектных рисков

№ п/п	Вид риска	Описание риска	Влияние на проект (слабое / среднее / сильно)	Вероятность наступления рисковог о события (низкая / средняя / высокая)	Возможные методы предупреждения риска
1	Организационный	Неудовлетворенность участников, конфликты	слабое	низкая	Четкое распределение обязанностей, материальное и нематериальное стимулирование
2	Человеческий	Жизнь и здоровье	слабое	низкая	Не допускать перегрузок
3	Технический	Повреждение ПК, сбой программного обеспечения, потеря информации	сильное	низкая	Копирование на съемный диск всей проектной документации и хранение у куратора проекта

Вывод по 2 главе

В МАОУ «Школа-интернат № 53» процесс набора и отбора персонала ограничивается проведением собеседования, что приводит к текучести кадров и малоквалифицированному кадровому составу. В связи с чем, в данной работе разработаны мероприятия по повышению эффективности набора и отбора персонала в организацию.

В частности:

- 1) Разработаны минимальные критерии для отбора персонала;
- 2) Разработана специализированная анкета для набора персонала;
- 3) Составлен план собеседования с примерными вопросами;

Реализация проекта составляет 18 дней:

- 1 этап – подготовительный (2 дня);
- 2 этап – основной этап, разработка и утверждение проектной документации (13 дней);
- 3 этап – заключительный (3 дня).

Окружение проекта включает: руководителя; зам. директора; специалиста отдела кадров, совместно с психологом; юриста, между которыми распределены функциональные обязанности по работе над созданием проекта.

Разработка специализированной анкеты для отбора кандидатов обойдется организации в 3500 руб., разработка вопросов для собеседования – 1750 руб., обучение специалиста отдела кадров и руководителя – 3000 руб. Привлечение молодых специалистов (размещение объявлений в сети интернет) – 7600 руб. Экономический эффект от предложенных мероприятий составит 13550 руб.

Разработанные мероприятия позволят снизить текучесть персонала, повысят качественный состав, помогут улучшить отбор кадров, приведут к снижению уровня безработицы в Новоуральском городском округе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс подбора персонала в учреждение включает: совокупность стадии (этапов): планирование, поиск, отбор; последовательность и взаимозависимость стадий; научно-методологические принципы реализации каждого этапа. Для качественного подбора и отбора следует применять, как правило, несколько методов, что способствует сокращению сроков подбора, повышению качества отбираемого персонала, сокращению финансовых издержек. Технология подбора и отбора персонала включает в себя многоуровневый процесс, основная цель которого – обеспечить учреждение персоналом, отвечающим количественной и качественной потребности.

В результате проведенного анализа эффективности управления персоналом в МАОУ «Школа-интернат № 53» сделаны следующие выводы:

1) На основании представленных данных о возрастных показателях, об уровне образования, сотрудники в большинстве своем находятся в трудоспособном, перспективном возрасте, имея уже жизненный опыт,

профессионализм, свой взгляд на действительность, могут позволить себе развиваться, иметь желание самосовершенствоваться и достигнуть намеченных целей.

2) Среднесписочная численность в 2018 году увеличилась на 16% и составила 138 человек. Нехватка персонала в 2018 году составила 4,8%, т.е. 7 человек. Коэффициент текучести кадров составил 13,04, что превышает рекомендуемые значения почти в 2 раза.

В конце 2016 года из учреждения уволились 7 сотрудников в возрасте до 30 лет, за 2017 год еще 17 сотрудников, а в 2018 году покинули данное учреждение – 19 сотрудников. Наибольшее число увольнений среди педагогических работников, которые работают в организации менее года. Каждый педагогический работник данного учреждения должен быть готов не только к профессионально-педагогической деятельности с обычными школьниками, но и к коррекционно-педагогической деятельности с детьми с отклонениями в развитии и поведении, быть стрессоустойчивым.

3) В результате проведенного опроса среди работников по средствам анкетирования выявлены следующие факторы неудовлетворенности: размер заработной платы; престижность профессии; возможность карьерного роста; отношение администрации к труду.

4) В учреждении целенаправленно идет набор и отбор персонала только квалифицированных кадров: специалистов и педагогических работников, который курирует лично директор. Набор и отбор персонала на руководящие должности с 2015 года в Новоуральском городском округе осуществляется непосредственно Главой НГО, в связи с чем создана группа «Кадровый резерв».

В учреждении вновь приходящий сотрудник курируется более опытным сотрудником, который в течение нескольких месяцев помогает ему. В организации с 2015 года действует Положение о наставничестве. Небольшие размеры коллектива способствуют уменьшению срока адаптации

новых сотрудников и увеличению уровня психологической сплоченности в коллективе.

Следовательно, система адаптации – эффективна, значит проблема – в системе отбора.

В системе управления персоналом в организации многие кадровые процедуры не проводятся. Не прослеживается стратегическое видение развития системы управления кадрами.

5) Одной из основных проблем в кадровой работе организации является отбор и последующий прием на работу новых сотрудников. На сегодняшний день в организации не применяются современные методы отбора и найма персонала. При наборе персонала отсутствует учет наличия психологической готовности соискателя к выполнению профессиональной деятельности в условиях школы-интерната.

В связи с чем, в данной работе разработаны мероприятия по повышению эффективности набора и отбора персонала в организации.

В частности, разработана специализированная анкета для набора персонала; составлен план собеседования с примерными вопросами; разработаны минимальные критерии для отбора персонала. Для повышения навыков в сфере отбора персонала пройдет обучение специалист отдела кадров и руководитель учреждения. Предложено ввести прелиминаринг - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем.

Реализация данного проекта составляет 18 дней.

Разработка специализированной анкеты для отбора кандидатов обойдется организации в 3500 руб., разработка вопросов для собеседования – 1750 руб., стоимость обучения – 3000 руб. Экономическая эффективность от предложенных мероприятий составит 13550 руб.

Разработанные мероприятия позволят снизить текучесть персонала, повысят качественный состав, помогут улучшить отбор кадров, приведут к снижению уровня безработицы в Новоуральском городском округе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамчук В.В. Экономика и социология труда , 2012. 367с.
2. Афонин А. М., Петрова С. А., Царегородцев Ю. Н. Управление проектами. – М.: Форум, 2011. 304с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов ,2012. 560с.
4. Вентцель Е.С. / Исследование операций: задачи, принципы, методология - М.: Наука, 2011. 206с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / М.: Проспект, 2011. 688с.
6. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работ /В.Р. Веснин. - М.: Юристь, 2013. 360 с.

7. В новое тысячелетие. Всемирный доклад ЮНЕСКО
[Электронный ресурс] URL: <http://www.unesco.org/new/en/unesco/>.
8. Глазов М.М. Управление персоналом : анализ и диагностика персонала –менеджмента , 2011. 251с.
9. Гражданский кодекс РФ
10. Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды. – СПб.: Символ-Плюс, 2014. 288с.
11. Демарко Т. Deadline. Роман об управлении проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 345с.
12. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: анкеты, графологическая экспертиза, тестирование, профессиональный экзамен, свидетельства, интервью: исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. - Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 2012. 310с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебное пособие – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 352с.
14. Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях».
15. Кемп С. Управление проектами. Без мистики. – М.: Гиппо, 2014. 372с.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / Учебник / Мин.обр. и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2010. 695с.
17. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: история и современность: монография / А. Я. Кибанов – Москва : Инфра-М, 2013. 310 с.
18. Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов. – Москва : Инфра-М, 2014. 268 с.
19. Кибанов, А. Я. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. - Москва : Проспект, 2014. 64с.

20. Кодекс РФ об административных правонарушениях
21. Конституция РФ
22. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. –4е изд., прераб. и доп. –М.: ЮНИТИДАНА, 2012. 488с.
23. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ИНФРА-М, 2011. 334с.
24. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2014. 278 с.
25. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г., Полковников А. В. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2012. 664с.
26. Матвеева Ю. А., Коробкина М. А. Анализ нормативно-правовых основ технологий подбора, аттестации и обучения персонала в кадровых процессах организаций // Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2016. Т. 17. с. 14–18. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46170.htm>.
27. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика: Учебное пособие / С.К. Мордовин.- 2-е изд. СПб.: Питер, 2013. 288 с.
28. Научная электронная библиотека eLibrary <http://www.elibrary.ru>
29. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. – М.: Альпина Паблишер, 2016. 180с.
30. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2011. 752с.
31. Полякова, М. А. Что определяет конкурентоспособность персонала организации? / М. А. Полякова // Управление персоналом, 2013. - №3. 35с.
32. Попов Ю. И., Яковенко О. В. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2011. 208с.
33. Просветов Г. И. Управление проектами. Задачи и решения. – М.: Альфа-Пресс, 2012. 200с.

34. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. / Современный экономический словарь. -4-е изд., испр.- М.: ИНФРА-М, 2012. 479 с
35. Резник С. Д., Бондаренко В. В., Удалов Ф. Е. Персональный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2016. 258с.
36. Руднев Е.А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала // Народное образование. – 2012. - № 6 86-95с.
37. Скопылатов, И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. - СПб: Изд-во Смольного ун-та, 2016. 412с.
38. Сооляттэ А. Ю. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика. – М.: Синергия, 2012. 816с.
39. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2016. 496с.
40. Тарановская С. Как выбрать наиболее эффективный метод отбора персонала? // Кадровое дело. – 2014. - № 9. 41-43с.
41. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. Изд-во: Дело, 201. 336с.
42. Трофимова О.А. Экономика предприятия: учеб.- метод. Комплекс /О.А. Трофимова, Урал. гос. пед. ун-т.-екатеринбург: 2010. 106с.
43. Трудовой кодекс РФ
44. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации".
45. Харпер-Смит П., Дери С. Управление проектами. – М.: Дело и Сервис, 2011. 239с.
46. Ципес Г. Л., Товб А. С. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. 304с.
47. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 370 с.
48. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уник. подход, обеспечивающий эффектив. работу компании / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2016. 438 с.

49. Шлендер П. Э. Управление персоналом организации. – М.:
Вузовский учебник, 2012. 320с.

50. ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
URL:<http://biblioclub>.

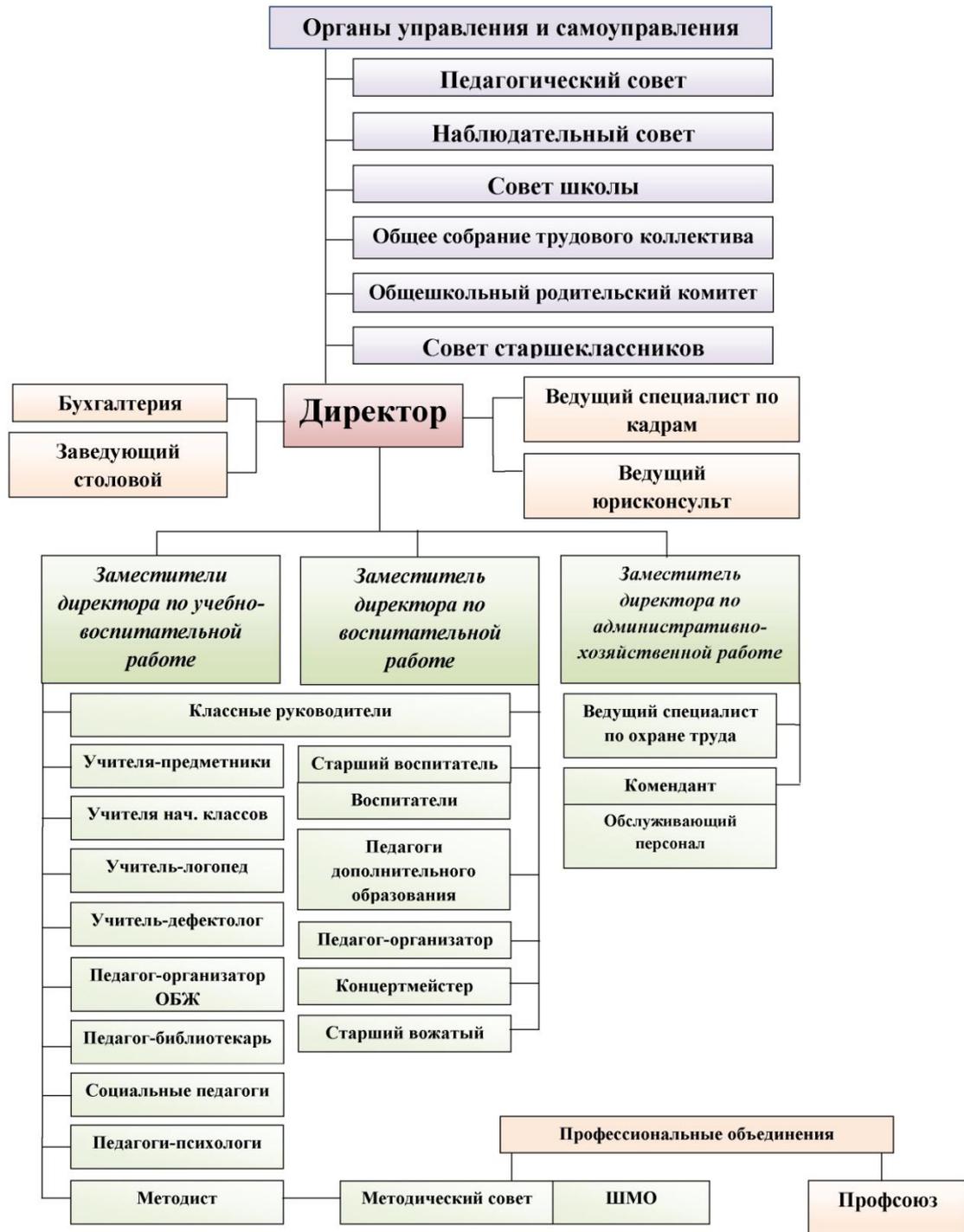
ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Адаптация	- процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова. -М.: ЮНИТИ, 2012. С 395.
Анкета	- объединённая единым исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление количественно - качественных характеристик предмета исследования.	Исследование систем управления: Юнита 3 / Разработано Р.В.Иоффе -М.: СГА,2012. С102.
Обучение	- процесс передачи и усвоения знаний, умений, навыков деятельности, основное средство подготовки человека к жизни и труду.	Психология развития: Словарь / Под. ред. А.Л. Венгера /- М.: ПЕР СЭ, 2011.- 176 с.
Оптимизация	- процесс нахождения наилучшего решения какой-либо задачи.	Вентцель Е.С. / Исследование операций: задачи, принципы, методология - М.: Наука, 2010. — С. 206.
Организация	- группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.	Менеджмент: учеб. пособие / Под ред. Г.Б.Казначевской. - Ростов н/Д: Феникс, 2012.

		C56.
Персонал	- личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий персонал.	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. / Современный экономический словарь. -4-е изд., испр.- М.: ИНФРА-М, 2012. 479 с
Проблема	- это реальное противоречие, требующее своего разрешения.	Менеджмент: учеб. пособие / Под ред. Г.Б.Казначевской.- Ростов н/Д: Феникс, 2012. С212.
Решение	- осмысление проблем и выбор альтернативы, направления действия для разрешения проблемы.	Менеджмент: учеб. пособие / Под ред. Г.Б.Казначевской. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. С212.
Система	- совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность, единство.	Разработка управленческого решения : Юнита 2 / Разработано Е.В. Богинской.- М.: СГА,2010. С102.
Структура	- логическое соотношение уровней управления и функциональных областей. Построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.	Менеджмент: учеб. пособие / Под ред. Г.Б.Казначевской. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. С101.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Оценка удовлетворенности персонала МАОУ «Школа-интернат № 53»

Уважаемые коллеги! Просим Вас оценить уровень удовлетворенности работой в МАОУ «Школа-интернат № 53», ответив на вопросы данной анкеты. Анкета анонимна, результаты будут использованы в обобщенном виде.

1. Укажите, как долго Вы работаете в МАОУ «Школа-интернат № 53»

- менее года
- от 1 года до 3
- свыше 3 лет

2. Укажите Ваш пол

- мужской
- женский

3. Укажите Ваш возраст

- до 25 лет
- 26 – 30
- 36 – 45
- 46 – 55
- старше 56

4. Укажите Вашу должность

--

5. Оцените уровень вашей удовлетворенности следующими аспектами работы в МАОУ «Школа-интернат № 53», где 1 – абсолютно неудовлетворен, а 5 – совершенно удовлетворен.

	1	2	3	4	5
Условия труда	<input type="radio"/>				
Работа в целом	<input type="radio"/>				
Отношение администрации	<input type="radio"/>				
Организация труда	<input type="radio"/>				
Карьерный рост	<input type="radio"/>				
Взаимоотношения в коллективе	<input type="radio"/>				
Престиж профессии	<input type="radio"/>				
Вид трудовой деятельности	<input type="radio"/>				
Размер заработной платы	<input type="radio"/>				

6. Что на Ваш взгляд нужно предпринять, чтобы повысить уровень Вашей удовлетворенности работой?

Спасибо за Ваши ответы и время, потраченное на заполнение анкеты!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В1 - SWOT – анализ МАОУ «Школа-интернат № 53»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Неудовлетворенность определенной части коллектива состоянием дел в школе; - Наличие группы творчески мыслящих учителей; - 90% педагогического состава владеют компьютерными технологиями; - Успешная реализация попытки внедрения с 7 класса предметов экономики и права, а также формирование спортивных классов; - Соответствие сформулированной стратегии развития школы социальному заказу; - Прекрасная спортивная база, стадион, оснащенный на современном уровне; - Сильное методическое объединение учителей гуманитарного цикла 	<ul style="list-style-type: none"> - Несовпадение образа желаемого будущего школы у разных педагогов; - Преобладание в коллективе устаревших и традиционных подходов к образовательному процессу; - Низкая мотивация учебной деятельности большой группы учащихся и слабая сформированность ключевых умений и навыков учебного труда; - Отсутствие необходимого опыта инновационной деятельности; - Отток наиболее способных учеников в другие ОУ; - Недостаточно развитая материально-техническая база; - Слабый приток новых потребителей из-за недостатка предлагаемых образовательных услуг; - Слабо развита система индивидуальных программ обучения; - Отток молодых специалистов (высокая текучесть кадров); - Только 54% преподавательского состава имеют высшую и первую квалификационную категорию; - Низкий уровень дисциплины молодых специалистов и обслуживающего персонала.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Низкий образовательный и социальный статус семей, проживающих в городе; - Выгодное расположение школы: в лесном массиве, что может обеспечить приток новых учеников-спортсменов; - Ориентация политики школы на социальный заказ; - Установление сотрудничества с гуманитарными ВУЗами и Училищем олимпийского резерва; - Привлечение опытных квалифицированных кадров на рынке труда; - Отсутствие в ближайшем окружении школы, которая ориентирована на детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации и учащихся направленных на оборонно-спортивное образование в будущем; 	<ul style="list-style-type: none"> - Близкое расположение прямого конкурента МБОУ СОШ № 58 с углубленным изучением отдельных предметов; - Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращение спроса на образовательные услуги; - Недостаточное финансирование со стороны муниципалитета

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

АНКЕТА					
<u>Внимание: анкета, заполненная не полностью или неразборчиво, рассматриваться не будет</u>					
Откуда Вы узнали о проходящем наборе					
На какую должность претендуете :					
ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ					
Фамилия		Имя	Отчество	Дата подачи анкеты	
Домашний адрес			Телефон домашний		
Контактный адрес			Контактный телефон		
Год рождения		День, месяц	Место рождения		
Семья Женат/замужем Разведен(а)		ФИО жены/мужа	Должность и место работы	Дети, пол/возраст	
Родственники Отец Мать		ФИО отца/матери	Должность и место работы		
ОБРАЗОВАНИЕ					
Тип учебного заведения	Срок обучения Начало/окончание		Название Незаконченное Законченное	Общественная деятельность	Специальность
	с	по			
	с	по			
	с	по			
	с	по			
ВОЕННАЯ СЛУЖБА (для мужчин)					
Действительная военная служба	Если не призывался, почему		Время службы	Военная специальность	
В полном объеме			с		
Не в полном объеме			по		
Не призывался					
Наличие судимости ДА (Статья, пункт) _____ НЕТ					
РОДСТВЕННИКИ И ЗНАКОМЫЕ, РАБОТАЮЩИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ					
ФИО					
должность					
подавали ли Вы уже Анкету в организацию ДА / НЕТ					
ОПЫТ РАБОТЫ (три места работы, начиная с последнего)					
Период работы с _____ по _____		Название предприятия		Занимаемая должность	
Краткая характеристика деятельности. Ваши достижения:			Количество подчиненных	Среднемесячная зарплата	
Причины ухода:					

Период работы с _____ по _____		Название предприятия		Занимаемая должность	
Краткая характеристика деятельности. Ваши достижения:			Количество подчиненных		Среднемесячная зарплата
Причины ухода:					
Период работы с _____ по _____		Название предприятия		Занимаемая должность	
Краткая характеристика деятельности. Ваши достижения:			Количество подчиненных		Среднемесячная зарплата
Причины ухода:					
Знание компьютера:		DOC, Windows, Word, Excel, Access, PowerPoint		Другие программы:	
Водительское удостоверение:		Категория:		Водительский стаж:	
Иностранный язык:		Английский Другой:		Знание 12345	
УВЛЕЧЕНИЯ					
Min. заработная плата, с которой Вы готовы начать работу _____ руб.					
Возможен ли ненормированный рабочий день? _____ ДА / НЕТ					
Когда Вы можете приступить к работе?					
Есть ли у Вас личный автомобиль? _____ ДА/НЕТ					
Марка _____ Год выпуска _____					
Рекомендатели:					
ФИО	Место работы/должность		Телефон служебный/домашний		
ФИО	Место работы/должность		Телефон служебный/домашний		
ФИО	Место работы/должность		Телефон служебный/домашний		
<i>Ответьте на предложенные вопросы. Отвечать следует на все пункты, даже если данное утверждение к Вам не относится</i>					
	Почти всегда	Часто	Иногда	Почти никогда	Никогда
Вы едите, по крайней мере, одно горячее блюдо в день	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вы спите 7-8 часов, по крайней мере, четыре раза в неделю	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вы постоянно чувствуете любовь других и отдаете свою любовь взамен	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
В пределах 50 км у Вас есть хотя бы один человек на кого Вы можете положиться	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вы упражняетесь до пота хотя бы два раза в неделю	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вы выкуриваете меньше половины пачки сигарет в день	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
За неделю Вы потребляете не больше 5 рюмок алкогольных напитков	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ваш вес соответствует Вашему росту	<input type="radio"/>				
Ваш доход полностью удовлетворяет Ваши основные потребности	<input type="radio"/>				
Вас поддерживает Ваша вера	<input type="radio"/>				
Вы постоянно занимаетесь клубной или общественной деятельностью	<input type="radio"/>				
У Вас много друзей и знакомых	<input type="radio"/>				
У Вас есть один или два друга, которым Вы полностью доверяете	<input type="radio"/>				
Вы здоровы	<input type="radio"/>				
Вы можете открыто заявить о своих чувствах, когда Вы злы или обеспокоены чем-либо	<input type="radio"/>				
Вы регулярно обсуждаете с людьми, с которыми живете, Ваши домашние проблемы	<input type="radio"/>				
Вы делаете что-то только ради шутки, хотя бы раз в неделю	<input type="radio"/>				
Вы можете организовать Ваше время эффективно	<input type="radio"/>				
За день Вы потребляете не более трех чашек кофе, чая или других содержащих кофеин напитков	<input type="radio"/>				
У Вас есть немного времени для себя в течение каждого дня	<input type="radio"/>				
<p><i>Вам предлагается ответить на ряд утверждений, касающихся чувств, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте высказывания и решите, испытывали ли Вы нечто подобное. Если у Вас никогда не возникало подобного чувства, поставьте галочку или крестик в бланке ответов в колонке «никогда» напротив порядкового номера утверждения. Если у Вас подобное чувство присутствует постоянно, то поставьте галочку или крестик в бланке ответов в колонке «обычно», а также в соответствии с ответами «редко», и «часто». Отвечайте как можно быстрее. Постарайтесь долго не задумываться над выбором ответа.</i></p>					
	Никогда	Обычно	Редко	Часто	
1. Я легко раздражаюсь.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Думаю, что работаю лишь потому, что надо где-то работать.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Меня беспокоит, что думают коллеги о моей работе.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Я чувствую, что у меня нет никаких эмоциональных сил вникать в чужие проблемы.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Меня мучает бессонница.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Думаю, что если бы представилась удачная возможность, я бы сменил место работы.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. Я работаю с большим напряжением.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Моя работа приносит мне удовлетворение.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Чувствую, что работа с людьми изматывает меня.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Думаю, что моя работа важна.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Я устаю от человеческих проблем, с решением которых сталкиваюсь на работе.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Я доволен профессией, которую выбрал.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Непонятливость моих коллег или учеников раздражает меня.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Я эмоционально устаю на работе.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Думаю, что не ошибся в выборе своей профессии.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Я чувствую себя опустошенным и разбитым после рабочего дня.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Чувствую, что получаю мало удовлетворения от достигнутых успехов на работе.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Мне трудно устанавливать или поддерживать тесные контакты с коллегами по работе.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Для меня важно преуспеть на работе.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Вся вышеуказанная мною информация является полной и достоверной. Я даю согласие на <u>проверку предоставленных сведений</u></p> <p style="text-align: center;">Подпись</p>				