

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование методов управления персоналом в
образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:
Фёдорова Анастасия Сергеевна
студент группы БМ-42, 4 курса,
очного отделения, направление
«38.03.03 – Управление
персоналом»

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ И.В. Девятковская
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:
О.В Кружкова, канд.
психол. наук, доцент,
зав. кафедрой ФиА

(подпись)

Нормоконтролер
_____ Е.Н. Панова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МБОУ ШКОЛА №107 Г. ЕКАТЕРИНБУРГ.....	7
1.1 Общая характеристика МБОУ Школа №107 г. Екатеринбург.....	7
1.2 Анализ используемой системы управления персоналом МБОУ Школа №107 и её недостатки.....	13
1.3 Анализ применения методов управления персоналом в МБОУ Школа №107 г. Екатеринбург.....	31
Выводы по 1 главе.....	37
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	39
2.1. Описание предлагаемых мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в МБОУ Школа №107 г. Екатеринбург.....	39
2.2. Нормативно-правовое обеспечение предложенных мероприятий.....	47
2.3. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в МБОУ Школа №107 г. Екатеринбург.....	51
Выводы по 2 главе.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	63

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях важное значение имеет эффективное использование методов управления персоналом. Метод управления – это взаимодействие приемов влияния управленческого субъекта на управляемый объект, созданный для исполнения задуманных задач. Необходимость анализа происходящих изменений в этой области и внесение новейших принципов и методов, повышающих эффективность самой системы управления персоналом в образовательной организации, определяют актуальность темы исследования.

Эффективность деятельности любой образовательной организации выявляется, в первую очередь, тем, как организована система управления, зависящая от четкой организационной структуры и деятельности всех ее звеньев по достижению поставленной цели. В настоящее время необходимость постоянного совершенствования системы управления организацией обусловлена множеством факторов, к которым можно отнести также оптимизацию численности аппарата управления, внедрение автоматизированных систем поддержки при принятии решений, и т.д.

Человеческие ресурсы сегодня выступают в качестве ключевого фактора. Управление персоналом определяет собой одну из самых главных сфер жизни любой организации, способную во много раз повысить эффективность производственной деятельности.

Результативная система управления персоналом организации дает возможность постоянно совершенствовать применяемые методы работы с кадрами на основе новейших свершений отечественной и зарубежной науки управления и современного практического опыта.

Сама сущность управления персоналом содержится в введение организационно-экономических, правовых и социально-психологических взаимоотношений между людьми в сфере управления. В основе таких взаимоотношений лежат принципы, формы и методы воздействия на

интересы и поведение работников в целях наиболее полного использования их потенциала.

Сферу образования современной России преимущественно образуют образовательные организации федеральной, региональной (субъектов Федерации) и муниципальной собственности. Муниципальный сектор занимает в этой системе особое место. Он представляет собой самую многочисленную совокупность повсеместно распространенных и разнообразных по профилю деятельности организаций.

В муниципальной собственности находится около 60 % заведений образования Российской Федерации. На муниципальном уровне сеть организаций образования представлена различными школами, центрами дополнительного образования, спортивными, музыкальными, художественными школами и школами искусств, дворцами детского творчества, центрами культуры и досуга, национально-культурными центрами, домами ремесел, домами фольклора, молодежные культурными центрами и др. При этом основные учреждения, способные оказывать наиболее качественные и разнообразные услуги в сфере дополнительного образования, сосредоточены в районном звене муниципальных образований.

В современных условиях для российских образовательных учреждений лишняя централизация доводит к неэффективному расходу временных ресурсов сотрудников (всех уровней), так как каждый вопрос нужно решать с высшим менеджером, и к упадку производительности труда, что затрудняется отсутствием правильной системы стимулирования при исполнении своих обязанностей сотрудниками учебного заведения.

Решение данных проблем состоит в правильной (оптимальной, а не раздутой) системе должностных инструкций, дающих определять, кто за что отвечает, в наделении соответствующими обязанностями только компетентных сотрудников. Устранению указанных проблем должно содействовать выстраивание автоматизированной системы управления в учреждении дополнительного образования и контроля.

Значимое место в социально-экономическом развитии Российской Федерации имеет образовательный комплекс (ОК). Необходимый вклад в исследование указанного направления вложили усилия отечественных исследователей Вишнякова С.М., Егоршина А.П., Ерохова Н.А., Жильцова Е.Н., Князева Е.Л., Новикова А.М., Сергеевой В.П., Смирнова В.В., Поташкина М.М. Проблемы инновационной деятельности вуза занимались такие исследователи, как Кельчевская Н.Р., Котляревская В.Н., Месяц Г.А., Орлов А.А., Печерская Э.П., Похолков Е.В., Филиппов В.М., Фокин В.Н., Шушунов В.Е. и др. Вопросам инновационных технологий в управлении ОК посвящены труды Агакова В.Г., Гаврикова А.Л., Куракова Л.П., Лазарева Г.И., Хохлова А.В. Важный интерес для данной работы предоставляют исследования таких зарубежных ученых как Дойль П., Драккер П., О'Донелл К., Мескон М.

Проблема исследования заключается в необходимости целесообразного применения методов управления персоналом в образовательной организации МБОУ Школа №107.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение анализа применения методов управления персоналом в образовательной организации на примере МБОУ Школы №107 и разработка мероприятий по их совершенствованию.

Для реализации данной цели были приведены следующие задачи:

1. Произвести теоретический анализ методов управления персоналом
2. Произвести анализ деятельности по управлению персоналом в образовательной организации МБОУ Школа №107;
3. Определить проблемы в области применения методов управления персоналом в образовательной организации МБОУ Школа №107;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию применения методов управления персоналом в образовательной организации МБОУ Школа №107;
5. Провести оценку мероприятий в контексте их нормативно-правовой базы, выявить социально-экономическую эффективность.

Объектом исследования является управление персоналом образовательной организации МБОУ Школа №107.

Предметом исследования являются методы управления персоналом в образовательной организации МБОУ Школа №107.

При написании выпускной квалификационной работы, использовались теоретические методы исследования научных трудов, ведущих зарубежных и отечественных специалистов в области менеджмента, стратегического управления.

Для проведения исследования и обоснования концептуальных положений использовались статистические и аналитические материалы, материалы специализированных научных изданий, журналов, научно-практических конференций и электронных ресурсов, первичная информация, собранная в МБОУ Школа №107. Также использовались методы эмпирические и теоретические – это анализ кадровой документации и анкетирование.

Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав, введения, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первой главе рассматриваются основные аспекты управления МБОУ Школа №107.

Во второй главе предложены мероприятия по совершенствованию управлением МБОУ Школа №107.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, таблицы, рисунки, список литературы и приложения.

1. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МБОУ ШКОЛА №107 Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

1.1. Общая характеристика МБОУ Школа №107 г. Екатеринбург

МБОУ СОШ Школа №107 – Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №107.

Адрес г. Екатеринбург, ул. Краснофлотцев, 28 а.

Целью деятельности Учреждения является удовлетворение потребности личности в полноценном интеллектуальном, культурно-эстетическом и нравственном развитии посредством получения среднего полного и среднего общего образования;

Предметом деятельности школы является образовательная деятельность следующих видов:

- исполнение общеобразовательных программ дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования;
- выполнение программ развивающей направленности: проектной и исследовательской деятельности учащихся;
- реализация программ дополнительного образования различной направленности.

В своей деятельности школа руководствуется Федеральным законом от 29.12.2012 № 273 – ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядком выполнения образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, утвержденным Приказом Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1015, Законом «О некоммерческих организациях».

Структура школы предоставлена в приложении 1. Образовательная организация целиком скомплектована педагогическими кадрами (приложение 2).

Для успешного выполнения образовательных программ на всех уровнях общего образования школа обладает следующими кадровыми условиями:

- 100% укомплектованность образовательной организации педагогическими, руководящими и остальными иными работниками;
- уровень компетентности педагогических и иных других работников образовательной организации соответствует необходимым требованиям;
- реализуется профессиональное развитие педагогических работников школы;
- уровень квалификации работников образовательной организации, исполняющих основные образовательные программы, для каждой занимаемой должности соответствует квалификационным характеристикам по соответствующей должности.

Средняя нагрузка учителей составляет - 1,8 ставки.

Ежегодно происходит частичное обновление кадрового состава, что требует внимания к повышению квалификации педагогов и оказании адресной методической помощи.

Анализируя кадровые возможности образовательного учреждения, можно отметить следующие характеристики: обеспеченность кадрами составляет 100%, вакансии отсутствуют.

Всего в школе работают 84 педагога, а также административный персонал.

Учреждение имеет в своей структуре школьные методические объединения, методический совет, школьный музей, научное общество, клубы, центры, библиотеку, психологическую и социально-педагогическую службу, предоставляющие социальную адаптацию и реабилитацию нуждающихся в ней обучающихся.

Директору подчиняются управляющий совет школы, попечительский совет и совет трудового коллектива. Подразделениями руководят заместители директора:

1. Замдиректора по выполнению образовательных программ:
 - Организатор внеклассной и внешкольной воспитательной работы с детьми.
 - Соц. педагог.
 - Психолог.
2. Замдиректора по управлению ресурсами:
 - Отдел закупок.
 - Отдел кадров.
 - Инженерный отдел.
3. Зам. директора по управлению качеством образования:
 - Заведующий библиотекой.
4. Зам. директора по обособленному структурному подразделению
5. Главный бухгалтер:
 - Бухгалтер.

Директор и руководители различных служб и направлений принимают решения по всем важным вопросам деятельности. Основная задача – обеспечить эффективный труд коллектива.

89% педагогов и руководящих работников имеют высшее педагогическое образование, 11% - среднее специальное, 65% педагогов находятся в наиболее продуктивном возрасте (от 25 до 45 лет). В связи с ежегодным увеличением количества обучающихся и, следовательно, классов-комплектов, происходит увеличение количества штатных педагогических работников: в 2014-2015 уч. г. на 37%, в 2015-2016 уч. г. на 15%. Поэтому одной из приоритетных задач кадровой политики является повышение квалификации педагогов, рост педагогического мастерства и аттестация педагогов на квалификационную категорию. Благодаря условиям, созданным администрацией школы для профессионального роста учителей, произошли изменения в повышении мастерства учителей: аттестовались в течение года на высшую квалификационную категорию 1 педагог (за 3 года – 10 человек), на 1КК – 10 педагогов (за 3 года – 28 человек), на соответствие занимаемой

должности - 1 педагог.

Из общего количества педагогов, аттестованных на квалификационную категорию (за 3 года) впервые проходили аттестационные процедуры 15 человек (18%). Из 26 неаттестованных педагогов: 6 педагогов имеют стаж работы после окончания профессионального учебного заведения от 4 месяцев до 2 лет и относятся к категории молодых специалистов, (двое из них включены в график аттестации на 2016 год); 2 педагога - переселенцы из Казахстана, в МБОУ СОШ №107 работают первый год, квалификационная категория, которую они имели на территории своей республики, не действует на территории РФ; 9 педагогов, со стажем от 4 месяцев до 4 лет, приняты на работу в МБОУ СОШ №107 только в августе 2015 года, не имеют результатов деятельности, позволяющих претендовать на квалификационную категорию и стажа работы в данном ОУ 2 года, что позволило бы провести аттестацию на занимаемые должности; 9 педагогов со стажем педагогической работы от 4 до 19 лет, вернулись в школу после нескольких лет перерыва, включены в график аттестации на сентябрь месяц, по истечении двух лет работы в данной образовательной организации и имеющие результат практической деятельности, соответствующий требованиям, предъявляемым к квалификационной категории.

На основании анализа потребностей педагогических работников в курсовой подготовке, с учетом её востребованности в образовательном учреждении педагогам предоставляется возможность обучения на курсах повышения своей квалификации в ГАОУ ДПО СО ИРО, МБУ ИМЦ «Екатеринбургский Дом Учителя», Центр «Диалог». Основные направления курсовой подготовки, актуальные для педагогов нашей школы-новостройки: реализация ФГОС НОО – 5 педагогов (6%), подготовка к выполнению ФГОС общего образования – 9 педагогов (11%), подготовка к организации и проведению ЕГЭ, ГИА-9 – 5 педагогов (6%), подготовка к введению ФГОС ОВЗ – 75 педагогов (89%). Поскольку школа с момента её открытия является

пунктом проведения экзаменов (ППЭ), то для качественного исполнения обязанностей организаторов ЕГЭ педагоги ежегодно проучиваются на курсах повышения квалификации по ОП «Подготовка организаторов единого государственного экзамена»: в 2015-2016 учебном году – 4 педагога (5%). Для возможности участия в процедуре аттестации педагогических работников 2 заместителя директора и 4 педагога прошли обучение по экспертизе образовательной деятельности для возможности участия в процедуре аттестации.

Молодые педагоги – учителя биологии, повышали свою профессиональную компетентность через участие в стажировке, работая в составе стажировочных пар с наставниками из МБОУ СОШ №16.

В образовательной организации развиты формы профессионального взаимодействия педагогов, такие как семинары, круглые столы, педагогические советы. В подготовке мероприятий принимают участие не только представители администрации школы, но и непосредственно сами педагоги, представляя опыт своей деятельности. В течение года 6 педагогов подготовили и опубликовали свои статьи в муниципальных педагогических сборниках. Педагоги школы являются участниками профессиональных сообществ в сети Интернет («Инфоурок», «Учительский портал», «Завуч.Инфо», «ПроШколу», «Сеть творческих учителей»).

В школе образовался профессиональный и компетентный педагогический коллектив, замена уроков (в случае болезни педагогов) составляет 100%. Таким образом, все образовательные программы осуществляются в совершенном объеме.

Таким образом, МБОУ СОШ №107 соответствует современным требованиям, предъявляемым к образовательным учреждениям.

Чтобы образ будущего школы стал реальностью, педагогическому коллективу необходимо изменить образовательный процесс на основе системно-деятельного подхода и проектных технологий, реализуя в образовательном процессе дидактическую систему деятельного метода;

использовать ИКТ, как в образовательном процессе, так и в самом управлении школы. С этой целью приоритетной задачей становится построение системы методической работы со смещением акцента на индивидуальные формы работы: выстраивание индивидуальных траекторий профессионального роста педагога в освоении инноваций, организация работы стажёрских пар, методический патронат, организация партнерских отношений с УрГПУ.

В настоящее время образовательная организация располагает достаточными учредительными ресурсами, способными удовлетворить запрос на получение хорошего образовательного результата, востребованного родителями. Для выполнения программы развития, школа имеет необходимое учебно-методическое, материально-техническое, кадровое обеспечение.

Вместе с тем дальнейшее развитие школы обуславливается от ее способности в кратчайшие сроки эффективно решить следующие проблемы:

- реализация принципа вариативности образования путем организации многопрофильной школы;
- создание обогащенной развивающей образовательной среды школы в соответствии с требованиями ФГОС ООО и в перспективе ФГОС СОО;
- совершенствование качества образовательных программ;
- совершенствование системы методов управления, включающей в себя ШСОКО и мониторинга за качеством реализации ФГОС, систему социальной защиты и психолого-педагогической поддержки учащихся, систему методической работы;
- создание комплекса организационно-педагогических условий, формирующих у обучающихся духовно-нравственные ориентиры, направленные на развитие творческой и социальной активности и национального самосознания;
- управление развитием педагогических компетенций учителей в свете требований профессионального стандарта.

Можно сделать вывод, что школа вполне хорошо выполняет свою образовательную деятельность и соответствует современным требованиям, предъявляемым к образовательным учреждениям.

1.2. Анализ используемой системы управления МБОУ Школа №107 и её недостатки

Управление образовательной организацией осуществляется согласно с учетом особенностей, установленных Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», нормативными правовыми актами, действующими на территории Свердловской области и муниципального образования «город Екатеринбург», Уставом МБОУ СОШ №107 на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности, сочетания административного и общественного управления. Непосредственно управление школой осуществляет директор, несущий ответственность за все, что происходит в образовательной организации всеми субъектами управления. Органами коллегиального управления образовательной организацией являются общественное собрание работников школы, наблюдательный совет, педагогический совет, совет обучающихся, совет родителей. Деятельность органов управления регламентируется Уставом МБОУ СОШ №107 и соответствующими локальными нормативными актами.

Ежегодно администрация МБОУ СОШ №107 проводит самоанализ педагогических и управленческих процессов, а также следит за обновлением содержания сайта школы в соответствии с требованиями Рейтинга информационной открытости сайтов школ РФ.

Руководство организацией ведется в соответствии с законодательством РФ. Система управления МБОУ СОШ №107 позволяет реализовывать образовательные программы всех заявленных уровней образования. В образовательной организации созданы условия для государственно-общественного управления.

Основными показателями трудового потенциала является среднесписочная численность работников образовательной организации за 3 года, которую можно пронаблюдать в таблице 1.

Таблица 1 – Качественные характеристики персонала МБОУ СОШ №107 по возрасту за 2014-2016 г.

Группа сотрудников	2014 г.		2015 г.		2016г.		Темп роста, %
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	
По возрасту, лет	53	100	73	100	84	100	158
от 20 до 30	6	11	8	10	17	20	283
от 30 до 50	41	77	53	72	52	61	31
Свыше 50	6	11	12	16	15	17	250

На основании этой таблицы можно сделать вывод, что структура половозрастного состава сотрудников заметно возрастает. Наибольшая доля работников в 2014 году – свыше 50 % - люди в возрасте 30-50 лет, также это можно пронаблюдать и в последующих годах. Средний возраст всего педагогического состава на 2015-2016 г. получается 40 лет. Возраст, соответствующий достаточно высокой трудовой активности человека 20-50 лет. Можно сказать, что персонал организации сотрудники от 20 до 50 лет составляют около 90% от общего количества работников, что говорит о трудоспособности коллектива по крайней мере о потенциале.

Таблица 2 – Качественные характеристики педагогического персонала МБОУ СОШ №107 по образованию за 2014-2016 г.

Группа сотрудников	2014 г.		2015 г.		2016г.		Темп роста, %
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	
По образованию	53	100	73	100	84	100	158
высшее педагогическое	41	77	61	83	73	86	178
высшее не педагогическое	2	3	2	2	2	2	100
среднее профессиональное	10	18	10	13	9	10	90

По таблице видно, что в школе свыше 90% составляют педагоги с высшим педагогическим образованием и меньше всего с высшим не педагогическим. Это дает преимущество и надежность, в качественном образовании, обучающихся в данной школе.

Таблица 3 – Качественные характеристики педагогического стажа учителей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
до 2 лет	9	2	8
от 2 до 5 лет	7	6	14
от 5 до 10 лет	10	13	15
от 10 до 20 лет	16	31	21
- свыше 20 лет	11	21	26
- средний педагогический стаж	12 лет	15 лет	14 лет

Таблица 4 – Анализ по труду педагогического состава учителей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность, всего	53	73	84
В т. ч. рабочие чел.	46	69	81
Отклонение, чел.	2	1	1
Принято, чел.	9	23	14
Уволено, чел.	4	3	3
Текучесть кадров, %	7	4	3

Численность персонала постоянно изменялась и связано это с оптимизацией структуры управления персоналом. По данным видно, что произошли за все эти года изменения во всех показателях. Можно сказать, что все в лучшую сторону. По таблице также видно, что текучесть кадров на данный момент низкая, что хорошо сказывается на эффективной работе сотрудников.

Но существует необходимость укрепления корпоративной культуры организации в условиях частичных обновлений педагогического состава.

Структура управления МБОУ Школа №107 довольно велика и разветвлена. Это обуславливается профилем и размером учреждения.

Руководство организации осуществляет директор. Он исполняет деятельность согласно с уставом учреждения и должностными инструкциями. Только успешное взаимодействие директора и его заместителей приведет к положительному результату деятельности учреждения.

Управленческий аппарат укомплектован полностью, распространены функциональные обязанности администрации, упорядочиваемые приказом по образовательному учреждению.

Конкретное распределение административных обязанностей на основе знания профессиональных компетенций и индивидуальных особенностей

каждого заместителя помогает правильно сформировывать управленческий коллектив и формировать его деятельность. Совместное проектирование деятельности, организация контроля за деятельностью заместителей и частая оценка ее результатов, анализ и оценка деятельности учителей и самооценка личной деятельности, обмен опытом работы и взаимной информацией о трудностях в организации личного труда и труда педагогического коллектива; совместный поиск оптимально правильного пути их решения помогает оптимизации школы.

Основными формами координации деятельности школы являются:

1. Административные совещания (1 раз в 2 недели).
2. Совещания при директоре с педагогическим коллективом (1 раз в неделю).
3. Совещание при заместителе директора по контролю качества образования и заместителе директора по осуществлению образовательных программ.

МБОУ Школа №107 имеет линейно-функциональную организационную структуру, при которой четко выражено разделение труда и специализация. Преимуществами такого типа является единство и четкость распоряжений, согласованность действий и четкая система взаимосвязей между директором и подчиненными, ясно выражена ответственность.

Недостатками же такого типа структуры являются возвышенные требования к директору, который должен обладать знаниями в различных областях науки и техники, и опыт работы по функциям управления и сферам действия учреждения, поэтому огромный поток поступающей информации сосредоточен у директора, и именно в его руках находятся все «бразды правления».

Рассмотрим, как реализуются в МБОУ Школа №107 функции управления. Анализ показал, что организации присущ ряд проблем в управленческих решениях:

1. Планирование

Можно перечислить следующие проблемы:

- стагнация – все решения направлены на поддержание настоящего положения дел. Ни руководство, ни сотрудники не готовы к переменам;

- сдерживание развития функционированием - руководство не выполняет стратегические задачи. Все действия руководства направлены на решение текущих задач;

- в МБОУ Школа №107 плановая деятельность обходится без построения типичных краткосрочных планов на будущий год, а также (в последнее время) осуществлением планов на определенную перспективу.

2. Функция организации

Можно выделить следующие проблемы:

- промежуток между решениями и их выполнениями;

- руководство МБОУ Школа №107 предпочитает разрешение сложных проблем поручать нескольким сотрудникам, тем самым, вызывая конфликт между ними.

3. Руководство

Можно выделить следующие проблемы:

- высокая несогласованность целей приводит к пробуксовке реализаций решений руководства;

- преобладание своих личных интересов над другими общими интересами.

4. Контроль

Анализ показал, что в МБОУ Школа №107 отсутствует система внутреннего контроля.

Изучим, каким образом адаптированы в МБОУ Школа №107 три основных принципа управления:

1. Принцип сочетания централизации и децентрализации.

Анализ показал, что в МБОУ Школа №107 нет жестко установленной структуры управления.

2. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности.

Большинство сотрудников МБОУ Школа №107 занимаются сразу

несколькими несвязанными между собой задачами. Некоторые подчиненные сотрудники МБОУ Школы №107 фактически не управляются.

3. Принцип демократизации управления.

Так как организация функционирует в форме государственной образовательной организации, то можно сделать вывод, что принцип демократизации управления реализован.

Итак, позитивными аспектами системы стратегического развития МБОУ Школа №107 являются следующие:

1. Назначен функциональный менеджмент.
2. В последнее время создаются планы на определенную перспективу.

К негативным аспектам существующей системы стратегического развития МБОУ Школа №107 можно отнести:

1. Присутствуют формы патологий в управленческих решениях: игнорирование организационного порядка; промежуток между решениями и их реализацией; стагнация; проблема с развитием функционирования.
2. Плановая деятельность ограничивается созданием краткосрочных планов на будущий год.

Школа имеет высококвалифицированные педагогические кадры. Состав педагогических работников стабильный, что способствует созданию в школе делового микроклимата.

Сформулируем основные положения, по которым осуществляется работа кадрового подразделения.

1. Прием и увольнение работников МБОУ Школа №107

Работники принимаются на работу в соответствии с нормами ТК РФ, рабочие отношения оформляются трудовым договором. При приеме на работу требуется от работника представления всех необходимых документов, предусмотренных ТК РФ.

Прием на работу создается приказом администрации МБОУ Школа №107, который объявляется работнику под расписку. В приказе указывается

наименование должности и размер оплаты труда в соответствии со штатным расписанием.

При поступлении на работу вновь, а также при переводе на новую должность, администрация МБОУ Школа №107 обязана объяснить работнику его права и обязанности, ознакомить его с условиями оплаты труда, с должностной инструкцией, с инструкциями по охране труда и пожарной безопасности, а также, с правилами и нормами, действующими в организации.

Работник вправе прекратить трудовые отношения, расторгнув трудовой договор, предупредив об этом письменно за две недели. По соглашению сторон (работника и администрации) трудовой договор, может быть расторгнут в любое время.

Последним днем работы работника в МБОУ Школа №107 считается днем увольнения работника.

Увольнение работника по инициативе МБОУ Школа №107 допускается в случаях, предусмотренных ТК РФ при соблюдении условия о необходимости согласования с данным профсоюзным органом организации.

Прекращение трудового договора во всех случаях оформляется приказом администрации.

2. Основные обязанности работника МБОУ Школа №107

Работник обязан:

- добросовестно относиться к своим трудовым обязанностям, выполнять дисциплину труда, своевременно и правильно исполнять распоряжения администрации МБОУ Школа №107, воздерживаться от действий, которые могут мешать другим сотрудникам выполнять свои служебные обязанности;
- соблюдать требования по охране труда и техники безопасности, пожарной безопасности, предусмотренные соответствующими правилами и нормами;
- принимать необходимые действия к устранению причин и условий,

мешающих выполнять служебные обязанности и немедленно сообщать об этом администрации МБОУ Школа №107;

- соблюдать порядок хранения материальных ценностей и документов;

- вести себя достойно, быть внимательным и доброжелательным в общении с учениками, посетителями и другими работниками организации;

- соблюдать дни и часы приема населения;

- не оставлять ключи в дверях служебных помещений, при уходе из них (в том числе временно) не оставлять их открытыми;

- постоянно повышать профессиональную квалификацию.

3. Основные обязанности администрации МБОУ Школа №107

Администрация МБОУ Школа №107 обязана:

- правильно организовать труд работника;

- обеспечить безопасные условия труда своих работников;

- обеспечить работника необходимыми материалами и оборудованием для выполнения им своих обязанностей;

- обеспечивать строгое соблюдение дисциплины труда, применять необходимые меры воздействия к ее нарушителям;

- ознакомить работника с правилами охраны труда и техники безопасности, пожарной безопасности и постоянно контролировать соблюдение работником их требований;

- знакомить работника с приказами и распоряжениями администрации, а также со всеми изменениями относительно условий и порядка оплаты труда работника;

- создавать нужные условия для постоянного повышения квалификации работника, уровня его правовых знаний и производственных навыков, а также для совмещения работы с обучением;

- соблюдать действующий ТК РФ и другие нормативные акты, регулирующие трудовые отношения.

4. Рабочее время и время отдыха

Продолжительность рабочего времени - 40 часов в неделю, при этом принята пятидневная рабочая неделя, выходные дни - суббота и воскресенье.

МБОУ Школа №107 должна организовать учет явки на работу и ухода с работы.

Рациональный режим рабочего времени обязан предусматривать его полное использование в МБОУ Школа №107. Это означает необходимость научно обоснованного нормирования затрат времени на выполнение предусмотренной работы, а также на регламентированный в течение смены отдых работников.

В соответствии со ст. 100 Трудового кодекса РФ режим рабочего времени предполагает соблюдение указанной продолжительности рабочей недели с нормированным временем работы, равным 40 рабочих часов. МБОУ Школа №107 может использовать различные режимы работы:

- пятидневная неделя с двумя выходными днями;
- шестидневная неделя с одним выходным днем;
- рабочая неделя с выходными днями по скользящему графику;
- свободный график работы с неполной занятостью.

В МБОУ Школа №107 продолжительность ежедневной работы, время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней устанавливаются коллективным договором или действующими правилами внутреннего распорядка в пределах 40-часовой рабочей недели. Для некоторых категорий работников может предусматриваться работа с неполным рабочим днем.

5. Поощрения и ответственность за нарушения трудовой дисциплины

За безупречное соблюдение служебных обязанностей в работе в МБОУ Школа №107 применяются следующие поощрения:

- высказывание благодарности;
- награждение грамотой;
- выдача премии;

- награждение подарком.

Поощрения объявляются в приказе или распоряжении и отмечаются в трудовой книжке.

Нарушение трудовой дисциплины влечет применение мер дисциплинарной ответственности: замечание; выговор; увольнение.

6. Порядок расследования и оформления несчастных случаев.

При возникновении на производстве несчастного случая сотрудник МБОУ Школа №107 должен немедленно известить об этом администрацию. Расследование несчастного случая производится специально назначенной комиссией, которая в течение 3-х суток составляет акт по форме Н-1 в четырех экземплярах, один из которых выдается потерпевшему.

В акте указываются причины, по которым произошел несчастный случай, по чьей вине он произошел и профилактические меры, принятые для предотвращения в дальнейшем подобных случаев.

7. Набор, отбор и подбор персонала

Привлечение кандидатов ведется при помощи внешних источников, если внутренний резерв исчерпан.

Сбор информации о соискателях ведется как в Интернете, так и в специальных журналах и газетах (Газета «Из рук в руки», «Из первых рук», «Вакансия», объявления в Интернете). МБОУ Школа №107 использует местный центр занятости (Биржу труда) в качестве источника для найма людей. Как правило, такая служба может помочь найти не слишком квалифицированный персонал.

Далее первичная информация обрабатывается. На основе обработанных первичных данных соискатель приглашается на собеседование. Собеседование в МБОУ Школа №107 проводится по неформализованному типу, что приводит к ошибочному выбору кандидатов.

В связи с тем, что в МБОУ Школа №107 действующие должностные инструкции в некоторой степени устарели, разработка подобных документов является важным направлением повышения эффективности управления

учреждением.

Система приема сотрудников не перестает существовать, даже если сотрудники не требуются. Очень часто приходят люди «с улицы», которые случайно зашли узнать об имеющихся вакансиях. Независимо от того, есть ли вакансии, всех принимают и дают заполнить анкету. В анкете указываются личные данные, и приклеивается фотография (если ее нет с собой, то делается ксерокопия с паспорта). При наличии фотографии легче вспомнить человека через определенный период времени.

Посредством анкетирования руководство получает возможность больше узнать о своем будущем сотруднике, его профессиональных качествах, личных увлечениях, образе жизни, работы и отдыха. Основные вопросы анкеты:

- индивидуальная информация;
- образование;
- карьера;
- состояние здоровья;
- интересы и увлечения в свободное время;
- мотивация работать именно в данной компании.

После того как анкета заполнена, проводится собеседование в отделе кадров, и сотрудник этого отдела делает себе какие-либо пометки.

8. Обучение персонала

Ежегодно увеличивается численность педагогического коллектива, основной состав - это педагоги, находящиеся в наиболее продуктивном профессиональном возрасте, растет число педагогов, имеющих высшее образование, первую квалификационную категорию. Создаются условия для повышения квалификации учителей (очной и дистанционной), переподготовки и аттестации.

Работники предприятия узнают необходимую информацию о передовых методах науки и производства: техническая библиотека предприятия с общим фондом литературы 30 000 книг представляет для

персонала большие возможности для получения знаний в любой сфере научно-практической деятельности.

Предоставляется подписка на научно-техническую литературу и журналы по заявкам подразделений.

Используемая кадровая политика руководства нацелена на выполнение стратегических целей предприятия и на удовлетворение потребностей персонала. Работники ежегодно, на плановой основе, проходят тематические курсы обучения, участвуют в конкурсах профессионального мастерства, тематических конференциях и семинарах, повышают свою квалификацию. Кроме того, по результатам проведенных периодических аттестаций персонала квалификационной комиссией, лучшие работники зачисляются в руководящий кадровый резерв предприятия.

Политика и стратегия МБОУ Школа №107 по отношению к персоналу является составной частью общей стратегии организации. Основу стратегии по персоналу составляют задачи сохранения квалифицированного персонала, задачи омоложения коллектива, а также задачи автоматизации труда персонала, способствующие производительности труда.

На базе МБОУ Школа №107 организован ППЭ для выполнения итоговой аттестации выпускников 9, 11 классов, поэтому около 40% педагогических работников прошли обучение по ОП «Подготовка организаторов единого государственного экзамена».

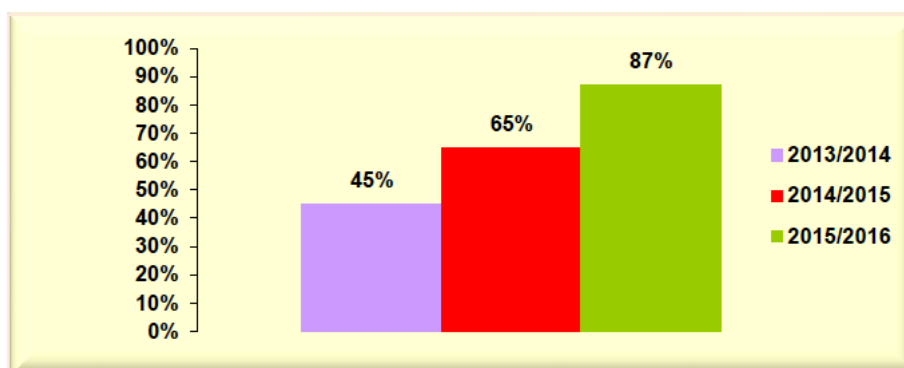


Рисунок 1 - Динамика повышения квалификации

В 2014-15 уч. году было аттестовано 25 педагогов. На высшую категорию – 13, на первую категорию – 11, 16 педагогов повысили свою квалификационную категорию.

Анализ педагогического состава школы подтверждает, что потенциал для квалификационного роста есть. В 2015-16 уч. году 12 педагогов планируют пройти аттестацию на первую и высшую квалификационные категории. Возрастной состав педагогов позволяет воспроизводить новые педагогические идеи, сохранять и передавать традиции школы, что создает предпосылки для будущего развития учреждения в целом.

Для работающих сотрудников предприятия предоставляется возможность повышения квалификации в рамках своей профессии, а также возможность переквалификации либо получения дополнительного образования в необходимых областях для более эффективного осуществления своих должностных обязанностей. Многие сотрудники в рамках повышения своих профессиональных навыков принимают участие в профильных стажировках, как в регионах России, так и за рубежом.

Руководство МБОУ Школа №107 разрабатывает и выполняет мероприятия по развитию персонала, оказывает помощь работникам организации с целью достижения утвержденных планов и задач путем:

- оплаты обучения персонала, направленного в учебное заведение с целью подготовки кадров для организации;
- оплаты за участие специалистов в семинарах по совершенствованию и актуализации знаний;
- выделения средств на организацию и проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- выделения средств на решения социальных вопросов.

9. Система стимулирования и оплаты труда

Система оплаты труда, действующая в организации, предусматривает оплату труда работника в зависимости от квалификации, ответственности работника и результатов деятельности, а также с учётом профессиональных

компетенций, личного вклада конкретного работника в общий результат работы предприятия в соответствии с положением об оплате труда работников МБОУ Школа №107 и установленных критериев оценки профессиональных качеств персонала.

Употребляя современные подходы к совершенствованию труда, руководство МБОУ Школа №107 предоставляет равные возможности всем работникам организации. Руководством разработана и документально оформлена система материального и морального стимулирования персонала предприятия: каждый работник предприятия, достойно выполняющий порученную работу, не имеющий претензий к качеству труда от потребителей и непосредственного руководства, стремящийся к выявлению и устранению недостатков в организации производства или технологического процесса, может претендовать на определенный вид поощрения.

Работники организации, добившиеся хороших показателей в своей работе, представляются к получению почётных званий.

В целях повышения эффективности трудовой адаптации у новых работников, развития позитивного отношения к работе и т.д. в организации создаются мероприятия мотивационного характера.

В целях обеспечения удобств и предоставления услуг сотрудникам на территории предприятия функционирует сеть столовых и буфетов. Предоставляются помещения для проведения конференций и выездных совещаний, оказываются услуги по организации банкетов и т. д.

Сотрудникам МБОУ Школа №107 создается частичная компенсация стоимости питания в столовой организации, которая составляет 85 рублей на горячий обед.

Ежегодно сотрудникам школы выделяются льготные путевки в санатории, детские путевки в лагеря летнего отдыха.

В настоящее время на МБОУ Школа №107 управление результативностью и эффективностью персонала выстроено через систему

положений, как материального, так и нематериального стимулирования и мотивирования к эффективному труду в условиях кризиса.

10. Система адаптации персонала

В соответствии с положением о наставниках, в целях быстрого процесса адаптации молодых специалистов, в организации принят порядок работ по осуществлению процесса наставничества. Наставниками назначаются, как правило, высококвалифицированные специалисты, имеющие высшее профильное образование, не освобожденные от своей основной работы, имеющие стаж работы на предприятии по специальности не менее 3-х лет.

Наставник осуществляет обучение молодого специалиста на рабочем месте, передает ему опыт, знания, помогает оттачивать профессиональное мастерство и осуществляет подготовку молодого специалиста по разработанному плану, подписанному начальником и утвержденному руководителями высшего звена по подчиненности. Срок осуществления наставничества не может превышать:

- 3-х лет для подготовки специалистов с высшим профессиональным образованием;
- 2-х лет для подготовки специалистов со средним профессиональным образованием;
- 1-го года для подготовки специалистов с начальным профессиональным образованием.

За этот период наставник должен подготовить молодого специалиста к аттестации на повышение в должности. За наставником может быть закреплено не более 3-х молодых специалистов одновременно. И ему устанавливается ежемесячная надбавка к должностному окладу за подготовку молодого специалиста.

Наиболее способные и подготовленные молодые специалисты при получении от них согласия могут быть представлены руководителем подразделения на внеочередную аттестацию досрочно. По результатам

аттестации молодому специалисту может быть увеличен размер должностного оклада в пределах, установленных штатным расписанием, либо присвоена более высокая квалификационная категория.

Все вышеперечисленные мероприятия направлены на обеспечение работников оптимальными условиями для эффективного и плодотворного труда и создания здорового рабочего микроклимата.

Для стимулирования работников, достигших наилучших результатов в области качества, на МБОУ Школа №107 внедрена процедура присвоения звания «Отличник качества» с вручением нагрудного знака и материального поощрения.

Работникам, удостоенным звания «Отличник качества» выдается знак «Отличник качества», удостоверение и делается отметка в трудовой книжке. При присвоении звания «Отличник качества» работникам выплачивается единовременное вознаграждение, в размере месячного оклада или тарифной ставки. Фотопортреты работников, которым присвоено звание «Отличник качества», выставляются на стендах в подразделениях Предприятия или других почетных местах.

Данный подход вносит соревновательный дух в коллектив, что в свою очередь ведет к увеличению качества проведения работ.

В системе управления персоналом организации кадры рассматриваются как ресурс для достижения целей, и в отношении данного объекта управления могут приниматься очень разные управленческие решения (см. рисунок 2).



Рисунок 2 - Управленческие решения в контексте системы управления персоналом МБОУ Школа №107

Ниже представлен перечень ключевых показателей результативности и эффективности принятых управленческих решений в системе управления персоналом изучаемой организации.

В изучаемом учреждении определены следующие критерии оценки результативности принятых управленческих решений:

1. Экономия средств учреждения за счет обеспечения оптимальным количеством и требуемого качества персонала.
2. Удовлетворенность персонала условиями труда, существующей системой моральной и материальной мотивации. Как следствие – низкий уровень текучести персонала.
3. Оптимизация и/или минимизация расходов на обучение за счет использования внутренних ресурсов.
4. Уровень соответствия персонала МБОУ Школы №107 необходимой компетенции (результаты оценок).
5. Число претендентов на одну вакансию.

Таблица 4 - Показатели качества кадрового планирования управленческих решений в системе управления персоналом МБОУ Школа №107

Функции службы	Показатель результативности	Показатель эффективности
Поиск, привлечение, наем персонала (1)	Количество закрытых вакансий за период	Время, за которое закрыты вакансии
	Количество закрытых вакансий из числа поступивших в работу	Качество квалификации и компетенций новых сотрудников
Поиск, привлечение, наем персонала (2)	Количество вакансий, закрытых за счет внешних/внутренних ресурсов	
	Сумма затрат на привлечение персонала в общей сумме затрат на персонал	Сумма затрат на привлечение (план/факт)
Прохождение испытательного срока и адаптация персонала	Количество сотрудников, «переживших» испытательный срок	Сокращение испытательного срока
	Текущность персонала на испытательном сроке	Выполнение плана по адаптации сотрудников (план/факт)
	Текущность персонала за период (6, 9 мес.)	Результаты анализа причин увольнения после испытательного срока
Выбытие персонала	Текущность персонала	Результаты анализа причин выбытия
	Количество уволенных по собственному желанию/соглашению сторон/за нарушения	

Система управления персоналом МБОУ Школа №107 подразумевает, что менеджмент принимает управленческие решения в отношении кадров с учетом целей и задач, определенных стратегией развития МБОУ. Такая практика должна позволить учреждению привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать и удерживать работников, отвечающих требованиям МБОУ, потребностям занятости и понятиям справедливости.

1.3. Анализ применения методов управления персоналом в МБОУ Школа № 107 г. Екатеринбург

В МБОУ Школа №107 существует и успешно реализуется система управления, направленная на оптимизацию, стабильность и сохранение достигнутого в сочетании с проектным управлением, позволяющем разрешать возникающие противоречия.

Главными в организационно-управленческом обеспечении реализации программы перспективного развития являются ситуационное управление, самоуправление и самоорганизация, поддержка инициатив для обеспечения инновационных процессов.

В МБОУ Школа №107 в положениях о подразделениях и должностных инструкциях не определена цель деятельности каждого подразделения и работника, не заложены методы и принципы управления, не определены критерии оценки выполнения возложенных всех функций.

В МБОУ Школа №107 применяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

1. Административные методы управления персоналом

Группа административных методов в МБОУ Школа №107 осуществляется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие включает в себя:

- организационное регламентирование (разработка положений, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);
- организационное нормирование (разработка различных нормативов, правила внутреннего распорядка и т.д.);
- организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

Распорядительное осуществление производится в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера МБОУ Школа №107. Они издаются в целях

придания юридической силы управленческим решениям. Приказы, распоряжения и указания издаются линейным руководителем МБОУ Школа №107.

2. Экономические методы управления персоналом МБОУ Школа №107

Важнейшим методом в МБОУ Школа №107 является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся больше в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок и т.д., предоставляющая возможные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Например, надбавки даются за интенсивность, за качество и отличный результат выполненной работы, за внеклассные мероприятия, проведение оздоровительной и спортивной деятельности и многое другое.

3. Социально-психологические методы управления персоналом МБОУ Школа №107

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. К наиболее важным результатам применения психологических методов в МБОУ Школа №107 можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социально - психологические методы позволяют установить место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные

коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социально - психологические методы также являются научным инструментом в работе с персоналом МБОУ Школы №107 позволяющие собрать нужные данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала. Инструментарий социально - психологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, метод наблюдения, опрос и т.д.

В школе за последние два года было проведено несколько опросов, один из которых был связан с оценкой рабочего места, который показал, что большее количество сотрудников все устраивает, и нет необходимости в ближайшее время что - то менять, исходя из этого, не было предпринято никаких управленческих решений.

Было проведено анкетирование в школе, чтоб выявить какие методы управления персоналом, по мнению сотрудников, являются наиболее эффективными и необходимыми для выполнения трудовых обязанностей.

В таблице 5 приведены данные об анкетировании всех сотрудников школы по методам управления персоналом. В анкете (приложение 3) было предложено выбрать те методы, которые необходимы больше всего. Были предложены административные, экономические, социально-психологические методы.

Таблица 5 - Результаты анкетирования о методах управления персоналом, чел.

Показатели	Всего	Административные	Экономические	Социально-психологические
1. Кадры, всего	84	36	25	23
2. Учителя (по педагогическому стажу)				
до 2 лет	8	4	0	4
от 2 до 5 лет	14	4	5	5
от 5 до 10 лет	15	5	3	7
от 10 до 20 лет	21	10	8	3
- свыше 20 лет	26	13	9	4
Итого		36	25	23

Данные анкеты позволяют судить об отношении опрошенных к эффективности методов управления персоналом в МБОУ Школа №107:

- 36 работников считают наиболее эффективными административные методы;
- 25 — экономические методы управления;
- 23 — социально-психологические методы.

По анкете можно сделать вывод, что применение социально – психологических методов недостаточно в данной организации, т.к. большая часть опрошенных делает акцент в основном на административные методы и в результате образуется напряженный социально-психологический климат между сотрудниками образовательной организации.

Качественное образование представляет собой широкий комплекс условий обучения. Для измерения качества образования недостаточно показателей мониторинговых исследований, даже очень подробных и достоверных. Необходимы субъективные оценки этих параметров для соответствия потребностям. К одной из таких оценок можно отнести социологические опросы среди общественности в виде анонимного анкетирования, а также экспертные опросы.

В рамках практического исследования был проведен опрос «Управление персоналом МБОУ Школа №107: приоритетные задачи и пути их решения».

В качестве экспертов были выбраны директор МБОУ Школа №107, а также заместители директора.

Метод исследования: социологический метод анкетного опроса.

Социологический опрос общественности проводился в г. Екатеринбург в апреле 2017 г.

В результате опроса были получены следующие данные (таблица 6).

Таблица 6 - Результаты опроса «Управление персоналом МБОУ Школа №107: приоритетные задачи и пути их решения».

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

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

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

- Улучшить социально-психологический климат работы в организации, проводить тренинги на сплочение коллектива и т.д.

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

Основные причины возникновения конфликтов в организации:

- экономические;

- социально-психологические.

Экономические причины связаны с неудовлетворенностью системой стимулирования.

Недостаточные социальные гарантии, несоответствие должности и компетенции приводит к социально-психологическим основам конфликтов.

Организационные факторы конфликтов порождены нерациональной организационной структурой управления, выраженной в недостатках иерархии управления, делегирования прав и ответственности. Именно эти факторы влияют на эффективность организационных коммуникаций.

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

Выводы по первой главе

Проведен обзор организации и обрисована специфика ее деятельности.

Подвергнут анализу кадровый состав и кадровый потенциал МБОУ Школа №107.

Отмечена политика и положительная динамика омолаживания коллектива предприятия.

Рассмотрены существующие методы обеспечения эффективности деятельности персонала в организации.

Отражены положения и проведен анализ наиболее важных методов из практики на МБОУ Школа №107, направленных на управление результативностью и эффективностью персонала в условиях кризиса.

Как показал проведенный анализ, в МБОУ Школа №107 больше применяется авторитарный стиль руководства. Авторитарный стиль проявляется в том, что руководитель МБОУ Школа №107, не совсем доверяя

подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично принимает решения и все вопросы, и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям только указания, что, как и когда делать.

Сотрудники относятся к приказам руководителя безразлично или негативно. В целом в результате этого в организации формируется неблагоприятный социально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов.

Была выделена основная проблема в применении методов управления персоналом:

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

2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Описание предлагаемых мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в МБОУ Школа №107 г. Екатеринбург

Основными мотиваторами для персонала образовательной организации являются условия работы и система стимулирования. Несоответствие этих мотиваторов потребностям персонала будет отрицательно влиять на производительность труда и соответственно на эффективность деятельности образовательной организации.

Наша задача на данном этапе разработать мероприятия по совершенствованию социально-психологических методов управления персоналом МБОУ Школа №107 г. Екатеринбург.

Как уже описывалось в предыдущей главе, в ходе проведения анализа системы управления кадрами в МБОУ Школа №107 г. Екатеринбурга была выявлена проблема:

- недостаточное использование социально-психологических методов управления персоналом.

Мероприятия для решения данной проблемы:

1) Положение о проведение анонимного социально-психологического тестирования для персонала в МБОУ Школа №107.

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

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

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

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

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

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

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

- развивать коммуникативную культуру у сотрудников и навыки общения;

- проводить специальные тренинги внутри коллектива на его сплочение.

3) Совершенствование нематериальной системы стимулирования.

По данному мероприятию можно внедрить следующие моральные методы и виды их стимулирования (таблица 7).

Таблица 7 - Методы и виды их стимулирования.

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

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

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за качество выполняемых работ
- по итогам работы;
- за выслугу лет педагогическим работникам;
- иные поощрительные выплаты.

Следует разработать план рекомендаций по совершенствованию данного метода управления персоналом в образовательной организации, которые приведут к улучшению трудовой среды (табл. 8).

Таблица 8 – Решение выявленной проблемы

№	Проблема	Мероприятие
1	Недостаточное использование социально-психологических методов персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Положение о проведение анонимного социально-психологического тестирования для персонала в МБОУ Школа №107 - Формирование командного духа и улучшение психологической обстановки в коллективе - Совершенствование нематериальной системы стимулирования

По данным мероприятиям нужно разработать таблицу, где будет указано их содержание, расходы, сроки, документы и ответственные лица за их исполнение (табл. 9).

Таблица 9 - Мероприятия по совершенствованию методов управления трудовой деятельности персонала

№	Рекомендуемые мероприятия	Содержание действий	Стоимость, руб.	Сроки исполнения	Документы	Ответственные лица за исполнение
1	Положение о проведение анонимного социально-психологического тестирования для персонала в МБОУ Школа №107	разработать положение и проводить анонимное социально-психологическое тестирование для персонала	2160	1-8 месяцев	Приказ на разработку данного положения	директор, завуч, школьный психолог
2	Формирование командного духа и улучшение психологической обстановки в коллективе	ежемесячное проведение тренингов внутри коллектива	1080	1-6 месяцев	Должностные инструкции, приказы и распоряжения	школьный психолог
3	Совершенствование нематериальной системы стимулирования	введение системы наград	-	1-2 месяца	Положение о наградах, приказы	директор, завуч

Рассмотрим поподробней предложенные мероприятия:

1. Положение о проведение анонимного социально-психологического тестирования для персонала в МБОУ Школа №107:

Цель: изучение социально-психологических условий в коллективе для улучшения социально-психологической обстановки среди сотрудников школы.

В начале издается приказ по разработке положения о применение социально-психологических методов, в котором ответственными являются директор совместно с завучем школы.

В данном положении будет IV основных раздела.

I. Общие положения.

II. Проведение подготовительного этапа.

III. Проведение анонимного социально-психологического анкетирования сотрудников.

IV. Итоги анонимного социально-психологического анкетирования сотрудников.

В первом разделе «I. Общие положения» будут следующие подразделы:

1.1. Настоящий Порядок устанавливает распределение основных функций при проведении анонимного социально-психологического анкетирования общеобразовательной организаций на определение социально-психологического климата в коллективе, а так же сопоставление ответов с мнениями других сотрудников что позволит сделать правильные выводы о нашей образовательной организации. (далее – социально-психологическое анкетирование), а также описание основных этапов его проведения.

1.2. Предметом социально-психологического анкетирования является изучение предрасположенности сотрудников общеобразовательной организации к выявлению отношения к образовательной организации, а так же к определению социально-психологического климата в коллективе.

1.3. В социально-психологическом анкетировании принимают участие сотрудники общеобразовательной организации МБОУ Школа №107.

1.4. Социально-психологическое анкетирование проводится ежегодно в следующие сроки:

- подготовительный этап – сентябрь-октябрь;
- диагностический этап (анонимное социально-психологическое анкетирование сотрудников) – ноябрь;
- обработка полученных результатов – декабрь;
- проведение профилактической работы – февраль-апрель.

1.5. Организация и порядок проведения мероприятия (социально-психологического анкетирования) в общеобразовательной организации осуществляется на основании приказа, издаваемого руководителем образовательной организаций.

1.6. Социально-психологическое анкетирование проводится анонимно.

Во втором разделе «II. Проведение подготовительного этапа.» будут следующие подразделы:

На подготовительном этапе:

2.1. Директор совместно с завучем образовательной организации:

- разрабатывают методические рекомендации по проведению социально-психологического анкетирования сотрудников, формы бланков анкет, отчетных материалов.

2.2. Завуч образовательной организации:

- на основе проведенной работы формируют списки сотрудников, участвующих в социально-психологическом анкетировании.

В третьем разделе «III. Проведение анонимного социально-психологического анкетирования сотрудников» будут содержаться следующие разделы:

1. Анонимное социально-психологическое анкетирование сотрудников проводится на базе образовательной организации школьным психологом путём индивидуального заполнения сотрудниками бланков анкет.

Бланки анкет содержат информацию о поле и возрасте респондента, но не содержат персональные данные о сотруднике.

2. Школьный психолог, участвующий в проведении социально-психологического анкетирования:

- проводит анонимное социально-психологическое анкетирование в соответствии с методическими рекомендациями в установленные сроки;

- соблюдает конфиденциальность информации о результатах социально-психологического анкетирования.

В соответствии с требованиями к проведению социально-психологического анкетирования запрещается осуществлять комментирование и разъяснение содержания утверждений и вопросов анкеты. Каждый респондент отвечает самостоятельно, так как он это

понимает, на все предложенные утверждения или вопросы, не пропуская ни одного.

2. После завершения анкетирования всех сотрудников общеобразовательной организации анкеты обрабатываются школьным психологом.

После обработки формируется общий отчет о выявлении социально-психологического климата в коллективе и выводы сотрудников об образовательной организации.

В четвертом разделе «IV. Итоги анонимного социально-психологического анкетирования» будут содержаться заключительные подразделы данного положения.

4.1. Школьный психолог

- организует итоговую обработку данных социально-психологического анкетирования и рассматривают информацию о результатах социально-психологического анкетирования

- выявляет уровень взаимоотношения в трудовом коллективе.

4.2. Директор образовательной организации оценивает результаты анкетирования и уже предпринимает меры для улучшения социально-психологического климата в МБОУ Школа №107.

Анкета для проведения данного тестирования предложена в приложении 4.

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

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

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

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

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

- предлагается введение ежемесячного тренинга на сплочение сотрудников внутри коллектива;

- сюда будут входить сотрудники, которые считают малоэффективным социально-психологические методы управления персоналом;

- тренинг будет разрабатывать и проводить школьный психолог.

Для примера можно взять упражнение « Говорящие руки».

Цель: эмоционально-психологическое сближение сотрудников.

Ход упражнения: Все участники образуют два круга (внутренний и внешний), стоя лицом к друг другу. Ведущий дает команды, которые сотрудники выполняют молча с образовавшейся парой. После этого ведущий дает команду, чтоб внешний круг сдвигался вправо на шаг и так до тех пор пока круг не встает на первоначальное место.

Варианты команд, образующимся парам:

1. Поздороваться с помощью рук.

2. Побороться руками.

3. Помириться руками.

4. Выразить поддержку руками.

5. Пожалеть руками.

6. Выразить радость.

7. Пожелать удачи.

8. Попрощаться руками.

Во время упражнения происходит эмоционально-психологическое сближение за счет телесного контакта. Между участниками улучшается взаимопонимание, навык невербального общения.

После упражнения проводится обсуждение: Что было легко, что сложно? На что больше обращали внимание? и т.д.

Очень важно качественное проведение подобных мероприятий, чтоб добиться цели и улучшить социально-психологический климат в самой организации.

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

6 часов – подготовка и разработка тренинга;

2 часа – проведение самого тренинга.

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

3. Совершенствование нематериальной системы стимулирования:

- при стимулировании сотрудников наградами:

1) благодарности, премия единовременная;

2) почетая грамота школы;

3) почетная грамота отдела образования МБОУ;

4) почетная грамота отдела образования Федерации.

5) почетный знак «Лучший педагог»;

6) медаль «За заслуги в образовании»;

7) орден «За инновации в образовании».

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

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

2.2 Нормативно – правовое обеспечение предложенных мероприятий

Современное трудовое законодательство России, устанавливая минимальный набор прав работников и уровень гарантий для них, позволяет

участникам трудовых отношений дополнить этот минимум. Такая возможность возникает благодаря сочетанию методов централизованного (государственного), договорного и локального нормативного регулирования.

В соответствии со ст. 9 Трудового кодекса Российской Федерации регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений может осуществляться путем заключения, изменения, дополнения работниками и работодателями коллективных договоров, соглашений, трудовых договоров. Согласно ст. 8 ТК РФ, работодатели принимают локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством, коллективными договорами, соглашениями.

При использовании договорного или локального способов регулирования трудовых отношений необходимо помнить, что разного рода соглашения, индивидуальные или коллективные, не могут создавать работнику менее выгодные условия труда по сравнению с теми, которые предусмотрены законодательством. В свою очередь локальные нормативные акты не могут ухудшать положение работников не только по сравнению с законом, но и коллективным договором и социально-партнерскими соглашениями. Условия соглашений и нормы локальных актов, не отвечающие этому правилу, не могут применяться и не обеспечиваются судебной защитой в силу ст. 8 и 9 ТК РФ.

В отличие от условий оплаты труда, условия о дополнительных социально-бытовых гарантиях и льготах не подлежат обязательному включению в трудовой договор.

Помимо формирования разнообразных систем оплаты труда работодатель, используя договорный и локальный методы регулирования, может применять такие средства стимулирования сотрудников, как дополнительные гарантии и льготы в социально-бытовой сфере (добровольное страхование, поддержка семьи и пр.). Выгоднее предусматривать такие условия не в соглашениях по вопросам труда,

включая коллективные и трудовые договоры, а в локальных нормативных актах. При этом, в отличие от условий оплаты труда, условия о дополнительных социально-бытовых гарантиях и льготах не подлежат обязательному включению в трудовой договор. Это позволяет работодателю, как правило, просто и оперативно изменять предусмотренный «социальный пакет» посредством поправок в соответствующий локальный акт, его отмены и (или) принятия нового документа. Вместе с тем необходимо помнить, что, будучи включенными в коллективный или трудовой договор, социально-бытовые гарантии и льготы могут быть изменены только в порядке, предусмотренном законом.

Следует особо остановиться на вопросах так называемого корпоративного обучения. В соответствии со ст. 196 ТК РФ, необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Он же выбирает и формы такой подготовки, а также перечень необходимых профессий и специальностей с учетом мнения представительного органа работников, если таковой имеется. Лишь в отдельных случаях работодатель обязан проводить обучение персонала. В свою очередь, согласно ст. 197 ТК РФ, работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между сотрудником и работодателем (ученический договор).

Можно сделать вывод о том, что для работника такое обучение является, за исключением некоторых случаев, дополнительной льготой. При этом и сам работодатель обычно заинтересован в качественной подготовке персонала. В правовом регулировании обучения на локальном уровне решающее значение имеет ученический договор – разумеется, грамотно составленный. По ст. 198 ТК РФ, он является дополнением к трудовому договору. Согласно ст. 199 ТК РФ, ученический договор должен содержать: наименование сторон; указание на конкретную профессию, специальность,

квалификацию, приобретаемую учеником; обязанность работодателя обеспечить сотруднику возможность обучения в соответствии с ученическим договором; обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору в течение срока, установленного в договоре ученическом; срок ученичества; размер оплаты в этот период. Кроме того, в нем могут присутствовать и другие условия, определенные соглашением сторон.

Составляя трудовой договор, необходимо тщательно продумать права и обязанности сторон в ходе обучения и по его окончании, включая обязанности работника учиться добросовестно и отработать у работодателя определенное время после завершения обучения. Одновременно следует предусмотреть и четкие условия его расторжения, в том числе в случае нарушения обязательств каждой из сторон. Согласно ст. 207 ТК РФ, если по окончании обучения работник свои обязанности не выполняет, он должен будет возместить работодателю расходы на подготовку. В ученический договор можно включить аналогичное условие, касающееся самого периода обучения.

Подводя итог, следует отметить, что правильная реализация норм трудового законодательства при построении корпоративных систем стимулирования персонала во многом способствует снижению правовых и финансовых рисков работодателя в данной сфере.

Для реализации предложенных мероприятий потребуются следующие документы: Приказы и распоряжения, документы на награды и т.д.

2.3 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в МБОУ Школа №107 г. Екатеринбург

Социальная эффективность проектов выражается в возможности получения позитивных, а также избежания отрицательных изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- 1) обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, необходимые социальные услуги);
- 2) развитие индивидуальных способностей сотрудников (система обучения, повышение квалификации и т.д.);
- 3) благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами, позитивный микроклимат в коллективе школы и пр.);
- 4) поддержание дружеских отношений среди сотрудников (сплоченность, совместные мероприятия, выезды на природу и т.д.);
- 5) проведение тематических семинаров (практика педагогической работы в современных условиях, социальное партнерство в сфере педагогики, трудовая азбука молодого педагога, права педагогов в ТК РФ и т.д.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- 1) ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- 2) ущерб, наносимый личности персонала (интеллектуальные и физические нагрузки, стрессовые ситуации и пр.);
- 3) сокращение персонала (оптимизация штата педагогов с целью экономии средств).

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

Можно выделить следующие социальные проявления совершенствования методов управления персоналом.

В области планирования и маркетинга персонала:

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

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

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

В подсистеме найма и учета будет обеспечено использование персонала школы в соответствии с индивидуальными интересами и возможностями персонала.

Большое значение имеет взаимосвязь социально-экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом.

В связи с тем, что предложенные мероприятия производятся в рамках трудовых обязанностей сотрудников, то экономические затраты входят в их заработную плату. Следовательно бюджет школы не несет расходы. В дальнейшей перспективе в школе может проявляться экономическая эффективность при внедрении иных мероприятий.

Таким образом, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в МБОУ Школа №107 имеет бюджетное финансирование и не имеет прибыли, так как находится на государственном обеспечении.

Выводы по второй главе

В ходе исследования была приведена проблема о недостаточном использовании социально-психологических методов управления персоналом в МБОУ Школа №107.

Предлагаемые в работе мероприятия и рекомендации, приведут к повышению эффективности труда, формированию положительного социально-психологического климата в организации.

Для улучшения сложившейся ситуации в организации рекомендуется следующее:

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

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

3. Совершенствовать нематериальную систему стимулирования, введением системы наград, которая поможет поощрить работоспособность сотрудников.

Также необходимо оформить план изменений в виде нормативных документов, установить сроки реализации, назначить ответственных лиц за исполнение.

Несомненно, для успешной реализации предлагаемых изменений нужно правильно провести действия по всем направлениям. Требуется объективно оценить ситуацию в организации, предвидеть результаты

изменений, грамотно спланировать шаги по реализации изменений, в доступной форме донести информацию об изменениях до персонала, четко контролировать этапы деятельности по реализации изменений. Только при соблюдении этих условий возможно достигнуть цели проекта.

Реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить и повысить эффективность работы, что, в свою очередь, приведет к существенному улучшению качества образовательного процесса во всей школе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из самых важных задач современной системы управления персоналом, является формирование благополучных условий для выполнения возможностей МБОУ Школа №107.

Человеческие ресурсы являются одной из самых главных частью ресурсов образовательной организации. Верный подход к управлению этими ресурсами приводит к эффективному достижению целей, путем грамотного использования государственных программ и исполнения коллективного договора.

Управляющий персоналом школы не может добиться успеха в управлении педагогическим коллективом без знаний и применения методов воздействия на персонал, даже если он обладает всеми личностными характеристиками, которыми должен обладать успешный в своем деле руководитель.

В своей выпускной квалифицированной работе, проанализировав методы управления персоналом, которые на данном этапе выделяются, а именно: административные, экономические и социально - психологические. С помощью сравнительной характеристики этих методов можно сделать вывод, что максимальная эффективность деятельности руководителя педагогическим коллективом будет достигнута только при их правильном использовании, т.к., делая упор на один из методов, теряется эффективность действия других методов, т.е. цели образовательной организации не будут достигнуты нужным образом.

Также я пришла к некоторым отдельным выводам относительно методов управления персоналом:

- административные методы - субстанция управления. При условии, что политика и право будут иметь должное обоснование, то экономика и психология многое смогут сделать для развития любой педагогической системы. Следовательно, субстанция административных методов (акты, нормативы и т.п.) должны быть высшего качества;

- экономические методы направлены на экономию ресурсов, повышение качества педагогики. Основа методов побуждения - оптимизация управленческого решения и материальная мотивация персонала на его трудовую деятельность, что охарактеризовывает эффективность работы организации;

- социально - психологические методы управления имеют в своей основе исследование психологического портрета личности, мотивацию ее потребностей, составляющих духовные физиологические, социальные нужды. Успешный директор школы должен хорошо понимать потребности своих подчиненных для выполнения целей организации. Эти методы используются к объектам с высокой степенью свободы, это является нелегкой задачей, ведь известно, что приказывать или экономически стимулировать гораздо легче, чем убеждать. А для этого и необходимо как раз знать психологические установки личности, чтобы убеждать. На данном этапе развития экономики считается, что эффективность организационно - правовых и экономических методов примерно в два раза больше, чем психологических, но последние в данное время приобретают всё большую значимость, т.к. персонал - это индивидуумы, имеющие свои ценности, потребности и личностные характеристики.

При анализе методов управления персоналом в МБОУ Школа №107 выявлена следующая проблема:

- недостаточное использование социально-психологических методов управления персоналом в МБОУ Школа №107.

По результатам исследований были разработаны мероприятия для решения данной проблемы.

Для этого необходимо внести следующие изменения:

1. Положение о проведение анонимного социально-психологического тестирования для персонала в МБОУ Школа №107

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

3. Совершенствование нематериальной системы стимулирования.

Рассчитанными социально-экономическими показателями эффективности, которые несут положительные результаты, следовательно предложенные мероприятия можно считать социально целесообразными.

В целом можно подвести итог, что внедрение предложенных мероприятий позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей педагогической системы управления в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. — М.: Юрист, 2010. — 68 с.
2. Федеральный закон РФ «О дополнительном образовании» от 12.07.2001 (принят Постановлением ГД ФС РФ от 12.07.2001 N 1794-III ГД) — URL http://www.lawrussia.ru/texts/legal_523/doc523a242x575.htm(дата обращения: 25.01.2016)
3. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Российская газета. № 5976, 31.12.2012.
4. Национальная доктрина образования в Российской Федерации (утверждена постановлением Правительства РФ от 4 октября 2000 г. N 751) // Российская газета. № 196, 11.10.2000.
5. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы (утверждена распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2012 г. N 2148-р) — URL: <http://минобрнауки.рф/документы/2882> (дата обращения: 25.01.2016).

Библиография и периодические издания

6. Агафонова И.П. Характеристика и классификация рисков инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012.-№ 6, с.41-48.
7. Агудова Л.Н., Ларичева З.М. Государственное регулирование международной экономики: теория и практика. - Н. Новгород. - 2014. - 181 с.
8. Анцупов Я.А. Шипилов А.И. Конфликтология. - М., 2012. – 181 с.
9. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. Изд.2 2013
- 10.Базаров Т.Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления

- человеческими ресурсами. / Институт практической психологии / отв. ред. Т.Ю. Базаров. – М., 2014. – С. 120.
11. Базаров Т.Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами. / Институт практической психологии / отв. ред. Т.Ю. Базаров. – М., 2014.
12. Балабан М., Леонтьева О. Образование как «рыночный интеграл» личных интересов // Народное образование. - 2014. - № 1/2. - С. 48-53.
13. Барютин Л. Основы инновационного менеджмента. М.: Экономика. 2013 г. с. 110
14. Беляцкий Н.П. Управление человеческими ресурсами. – М.: ФУАинформ, 2013. – С. 56-57.
15. Бландер Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации. — СПб.: Питер, 2010. – с.24.
16. Буйлова Л. Н. Актуализация роли дополнительного образования детей в современной образовательной политике РФ // Актуальные задачи педагогики: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Чита, декабрь 2011 г.). Чита: Издательство Молодой ученый, 2011. – С. 28.
17. Бурков В.Н., Ириков В.Л. Управление в социальных и экономических системах. М., 2014
18. Валицкая А.П. Современные стратегии образования: варианты выбора. Педагогика. - 2015. - № 2. - С. 3-8.
19. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие для учащ. сред. спец. учеб. заведений. - 3-е изд. - М.: Элит-2000, 2013.
20. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала (пособие по кадровой работе). – М.: «Юрист», 2014.
21. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Проспект, 2014.
22. Вишнякова С.М. Профессиональное образование: Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. - М, 2015. с.96
23. Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология. - М.: Академический проект; Трикста, 2015. – 147 с.

24. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2013.
25. Горшков А. К вопросу о реформировании школы// образование в России. - 2014.-№ 5.-С. 10-12.
26. Государственное управление и политика: Учеб. пособие / Под ред. Л.В. Сморгунова. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2012. – с.98.
27. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2015. - 84 с.
28. Демин Н.А. Организационно-экономический механизм функционирования общеобразовательных школ в условиях перехода к рыночной экономике: Дис. канд. экон. наук. -Н. Новгород, 1995. - 168 с.
29. Ерошин В.И. Взаимосвязь управления и экономики образования//Педагогика. - 2015.-№8.-С. 23-24
30. Ерошин В.И. Финансово-экономические отношения в образовании//Педагогика. - 2014. -№3.- С. 54-61
31. Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А., Свистунов В.М. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие. М: Проспект, 2012.
32. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2015. 276 с.
33. Кирсанов, М.И. Управление персоналом современного предприятия. СПб: Грета, 2013.
34. Клячко Т.Д. Благие пожелания в пересчете на рубли//Школьное обозрение. - 2015.-№5/6.-С. 8-9.
35. Клячко Т.Д. Состояние и перспективы развития российской системы образования//Второй семинар для регионов - участников Мегапроекта «Развитие образования в России». - СПб., 2015. - 32 с.
36. Коваль М.Б. Педагогика внешкольного учреждения. Оренбург, 1994. 62 с.
37. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. - М.: МАУП, 2010.

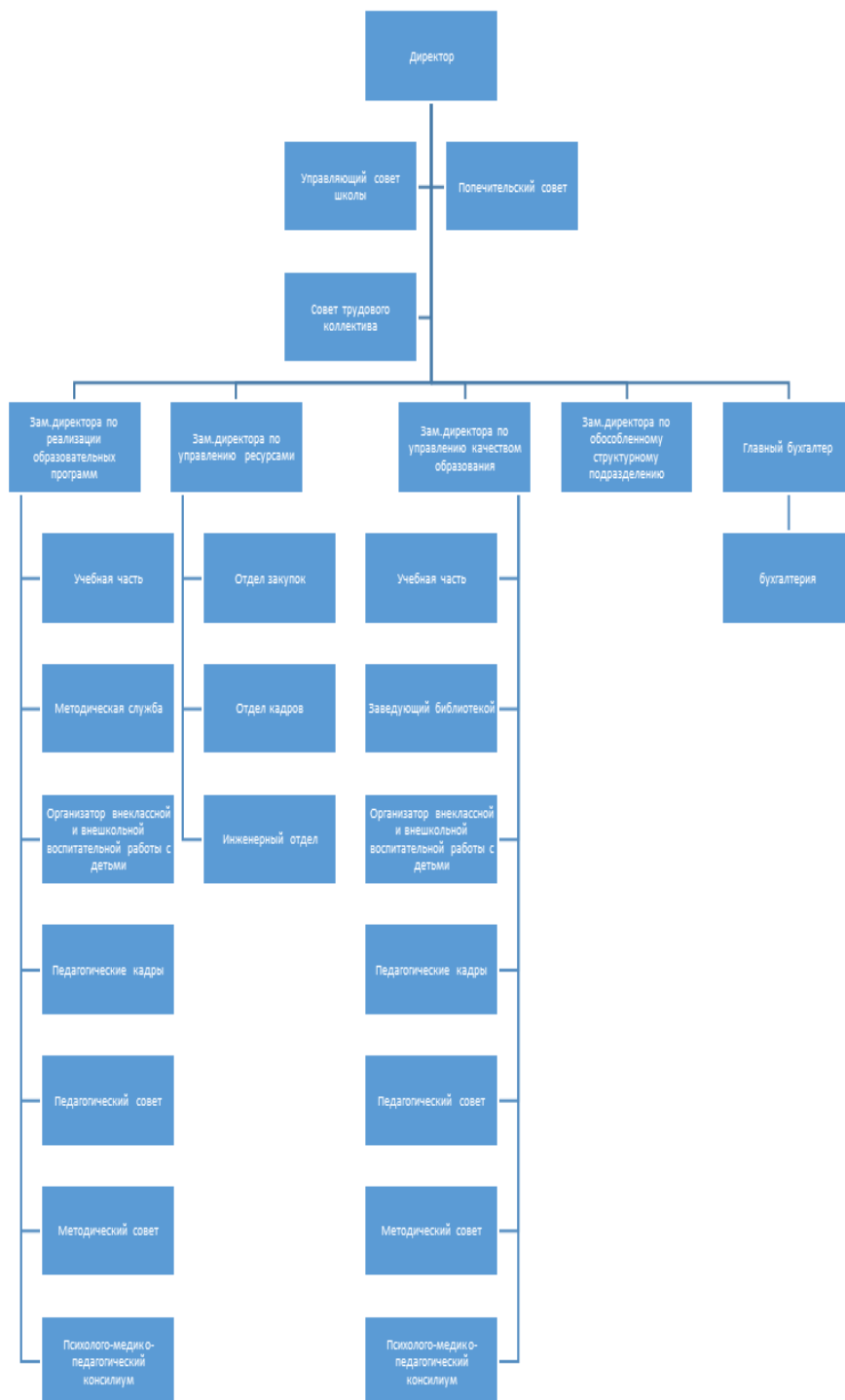
38. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М., 2014
311с.
39. Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения., изд памяти
М.И.Кондакова М.2012 165с.
40. Конфликтология: для студентов вузов / Под ред. В.П. Ратникова. - М.:
ЮНИТИ, 2011. – 241 с.
41. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2012. – с.256.
42. Куркин Е.Б. Управление образованием в условиях рынка. - М., 2015. - 144
с.
43. Лазарев Г.И. Новые технологии в управлении вузом: Монография. -
Владивосток: 2012.
44. Левкович В.П., Зуськова О.Е. Методика диагностики супружеских
отношений /Вопросы психологии/, 1987, № 4, С. 128-134.
45. Леонов Н.И. Конфликтология. - М.: Московский психолого-социальный
институт. - Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2012. – 273 с.
46. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М., 2013. – 305 с.
47. Леонтьев Д.А. Методика изучения ценностных ориентации. М.: "Смысл",
2014. 17 с.
48. Немов Р.С. Психология, т.3. – М.: Владос, 2013. – 655 с.
49. Никитин М.В. Попечительский совет как институт демократизации
профессионального образования. - М., 2013. - 138 с.
50. Радугин А.А. Основные школы и концепции образования. М. 2012.
51. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. -
Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 2014. – 542 с.
52. Социологический словарь. - Минск: Университетское изд-во, 2014. С. 80.
53. Столин В.В. Самосознание личности. - М., 2013. – 205 с.
54. Тихонов А.Н. и др. Управление современным образованием / Под ред.
А.Н. Тихонова. - М., 2014. - 256 с.
55. Толстых, Т.О. Математические методы построения модели рынка с
учетом риска инвестиций [Текст]: монография / СВ. Бухарин, Д.Б.

- Десятов, О.А.Зайцева, Т.О. Толстых. -Воронеж: АОНО «Институт менеджмента, маркетинга, 2015. - 84 с.
- 56.Толстых, Т.О. Риски в инновационной деятельности [Текст] / Д.Б. Десятов, Н.Н. Митина, Б.Г. Преображенский, Т.О. Толстых // « Высшее образование». -2013.- №3. -С. 18-25.
- 57.Управление качеством образования: учебное пособие для вузов / Э.М. Коротков. -- 2-е изд. -- М.: Академический Проект, 2015. - 320 с.
- 58.Управление персоналом: Учеб. для аспирантов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
- 59.Фадеева А.П. Развитие образовательной среды учреждения дополнительного образования как условие творческой самореализации детей и подростков. Дисс. ... канд. пед. наук. Ульяновск, 2010. 246 с.
- 60.Федеральная программа развития образования//Российская газета. - 2014. 15 апреля. - С. 6, 18 апреля. - С. 4-5.
- 61.Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент. СПб. Изд-во «Питер». 2015 г. с. 51
- 62.Шадриков В.Д. Структурно-содержательные реформы и качество образования // Высшее образование в России. - 2013.
- 63.Щетинин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин Б.С. Экономика образования. - М., 2015.-306 с.
- 64.Якобсон Л.И. Экономика общественного сектора. Основы теории государственных финансов. - М., 1996. - 319 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Организационная структура МБОУ Школа №107



Педагогический состав

Показатели	2013-2014г. (чел.)	2014-2015г. (чел)	2015-2016г. (чел)
1. Кадры:			
всего педагогических работников	53	73	84
совместители	0	0	0
Наличие вакансий	1	1	
2. По возрасту:			
до 30 лет	6	8	17
от 30 до 50 лет	41	53	52
свыше 50 лет	6	12	15
- средний возраст	39 лет	32 года	40 лет
3. Педагогический стаж учителей:			
до 2 лет	9	2	8
от 2 до 5 лет	7	6	14
от 5 до 10 лет	10	13	15
от 10 до 20 лет	16	31	21
- свыше 20 лет	11	21	26
- средний педагогический стаж	12 лет	15 лет	14 лет
4. Имеют образование:			
высшее педагогическое	41	61	73
высшее не педагогическое	2	2	2
среднее профессиональное (педагогическое)	10	10	9
5. Имеют квалификационные категории по результатам аттестации:			
высшую	6 – 11%	13 - 18%	13 - 15%
первую	27 – 51%	37 - 51%	44 – 52%
вторую	2– 4%	-	-
Не имеют категории	18 – 34%	23 - 31%	26 – 31%
Аттестованы на СЗД			1 – 1%
6. Повысили и //или подтвердили квалификацию в текущем учебном году	7	19	7//4
7. Обеспеченность специалистами:			
логопед	-	1	-
психолог	1	1	1
социальный педагог	-	-	1

Анкета

Уважаемые сотрудники!

Это анкетирование проводится, чтобы узнать ваше мнение о методах управления персоналом.

Анкетирование анонимно, но при желании вы можете указать свое ФИО.

1. Пол

мужской

женский

2. Ваш стаж работы в школе:

менее 1 года.

1-2 года.

2-3 года.

свыше 3 лет.

3. Выберите метод управления персоналом, который на ваш взгляд, необходим при работе в организации больше всего:

административный

экономический

социально - психологический

Спасибо за ваши ответы!

Анкета для проведения тестирования

Просим вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся вашей работы и социально-психологического климата в коллективе.

Сопоставление ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы о нашей организации и выявления социально-психологического климата. Но это, конечно зависит от искренности, точности и полноты ваших ответов.

Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который вы считаете наиболее верным и отметьте его каким-либо знаком (+). Просим вас ответить на все вопросы анкеты.

1) Нравится ли Вам Ваша работа?

- Очень нравится
- Пожалуй, нравится
- Работа мне безразлична
- Пожалуй, не нравится
- Очень не нравится

2) Хотели бы Вы перейти на другую работу?

- да
- нет
- не знаю

3) Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего непосредственного руководителя: 5- качество развито очень сильно, 1- качество совсем не развито.

Качество	Оценка	Качество	Оценка
Трудолюбие		Отзывчивость	
Общественная активность		Общительность	
Профессиональные знания		Способность разбираться в людях	
Забота о людях		Доброжелательность	
Требовательность		Справедливость	

4) Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у коллег? Назовите одну или две фамилии:

5) Предположим, что по каким-либо причинам вы временно не работаете; вернулись ли бы вы на свое нынешнее место работы?

Да	Нет	Не знаю

6) Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?

Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди	
В нашем коллективе есть всякие люди	
Большинство членов нашего коллектива - люди малопрятные	

7) Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

Нет, конечно	Скорее нет, чем да	не знаю, не задумывался об этом	скорее да, чем нет	да, конечно

8) Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 - коллектив который вам очень не нравится. В какую клетку вы поместите ваш коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

9) Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:

	да	пожалуй, да	не знаю, не задумывался над этим	пожалуй, нет	нет
А. Деловые качества большинства членов коллектива					
Б. Личные качества большинства членов коллектива					

10) Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

Это меня бы вполне устроило	не знаю, не задумывался над этим	это меня бы совершенно не устроило

11) Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:

нет, не мог бы	не могу сказать, не задумывался над этим	да, мог бы

12) Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. В какую из клеточек вы бы поместили свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

13) Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?

Да, конечно	Скорее да, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее нет, чем да	нет, конечно

14) Укажите, пожалуйста, в какой степени вы удовлетворены различными условиями Вашей работы?

Условие	Полностью удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Трудно сказать	Пожалуй, не удовлетворен	Полностью не удовлетворен
Состояние оборудования					
Равномерность обеспечения работой					
Размер заработной платы					
Санитарно-гигиенические условия					
Отношения с непосредственным руководителем					
Возможность повышения квалификации					
Разнообразие					

работы					
--------	--	--	--	--	--

15) Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?

По-моему, наша работа организована очень хорошо	
В общем неплохо, хотя есть возможность улучшения	
Трудно сказать	
Работа организована удовлетворительно, много времени расходуется впустую	
По-моему, работа организована очень плохо	

16) Как Вы считаете, пользуется ли Директор реальным влиянием на дела коллектива?

Безусловно, да	Пожалуй, да	Трудно сказать	Пожалуй, да	Безусловно, нет

17) Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?

Безусловно, да	Пожалуй, да	Трудно сказать	Пожалуй, да	Безусловно, нет

18) Ваш пол:

М	Ж

19) Возраст: _____

20) Образование:

Незаконченное среднее	среднее	Среднее специальное	Незаконченное высшее	высшее	Два высших

21) Стаж работы в данном коллективе: _____

22) Ваша профессия: _____

23) Ваша среднемесячная зарплата с учетом всех премиальных выплат _____

24) Ваше семейное положение:

Холост (не замужем)	Женат (замужем)	Разведен (а)	Вдовец (вдова)

Обработка результатов:

Обработка результатов, полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм. Анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого человека в отдельности. Каждый компонент тестируется тремя вопросами, причем ответ на каждый из них принимает только одну из трех возможных форм: +1; 0; -1. Следовательно, для целостной характеристики компонента, полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

-положительная оценка (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту или два ответа - положительные, а третий имеет любой другой знак);

-отрицательная оценка (сюда относятся сочетания, содержащие три отрицательных ответа или два ответа - отрицательные, а третий может выступать с любым другим знаком);

-неопределенная, противоречивая оценка (эта категория включает в следующие случаи: на все три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

Полученные данные сводятся в общую таблицу. В каждой клетки таблицы должен стоять один из трех знаков: +; -; 0.

Индивидуальные оценки отдельных компонентов отношений

участники опроса	эмоциональный компонент	когнитивный компонент	поведенческий компонент
1			
2			
3			
...			
...			
n			

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента

$$\bar{X} = \frac{\sum a(+)}{n} - \frac{\sum a(-)}{n};$$

Где $\sum a(+)$ - количество положительных ответов, содержащихся в столбце, $\sum a(-)$ - количество отрицательных ответов, n- количество членов коллектива, принявших участие в исследовании. Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от -1 до +1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние. Для этого континуума возможных оценок (от-1 до+1) делится на три равные части: от -1 до 0,33; от-0,33 до +0,33; от +0,33 до +1.

Средние оценки, попадающие в первый интервал, будем считать отрицательными, во второй - противоречивыми, а третий - положительными.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношений к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношения выводится аналогично процедуре, описанной выше. Следовательно, с учетом знака каждого компонента возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

1) Полностью положительное; 2) Положительное; 3) Полностью отрицательное; 4) Отрицательное; 5) Противоречивое, неопределенное.

В первом случае социально-психологический климат коллектива трактуется как весьма благоприятный; во втором - как в целом благоприятный; в третьем - как совершенно неудовлетворительный; в четвертом, - как в целом неудовлетворительный; в пятом случае считается, что тенденции противоречивы и неопределенны.

На опросном листе:

- вопросы 1,4, и 7 относятся к эмоциональному компоненту;
- 2,5, и 8 - к поведенческому;
- когнитивный компонент определяется вопросами 3 и 6;
- 18-24 дает краткую социально-демографическую характеристику группы;
- 1, 14, 15, 16 дает индекс групповой оценки;
- 1,2,5 выявляет производственные установки (отношение к работе);
- 4 выявляет соотношение официальной и неофициальной структуры группы (соотношение руководства и лидерства);
- 3,17 позволяет дать краткую характеристику деловых и личных качеств руководителя;

